

## Z Kuşaağı Değerlerinin Kamu Yönetimi Pratiğine Etkisi

### Effect of Generation Z Values on Public Administration Practice

Journal of Civilization Studies  
Volume 8, Issue 1, pp. 68-80  
2023  
DOI: 10.52539/mad.1297997  
Received: 16 May 2023  
Accepted: 29 May 2023  
© The Author(s) 2023  
For reprints and permissions:  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/mad>

**Bünyamin DAĞ<sup>1</sup>**

#### Özet

Değerler kişilerin davranışlarını belirleyen davranışsal kodlardır. Toplumu oluşturan kuşakların da ayırt edici kendine özgü değerleri vardır. Bu değerler ise kamu yönetimini etkileyen unsurlardan bir tanesidir. Bu bağlamda Z Kuşaağı da günümüzde büyük ölçüde kamu kesimi hizmet alıcısı veya alt kademelerde çalışan konumunda olsa da, yakın gelecekte kamu yönetiminin bütün kademelerinde yerlerini alacaklardır. Bu nedenle Z Kuşaağının mevcut değerlerinin neler olduğu ve gelecekte de hangi değerlerle hareket edecekleri konularındaki çalışmalar önem arz etmektedir. Bu çalışmada literatürde yer alan sessiz kuşaktan alfa kuşağına kadar olan kuşakların yetiştiği atmosferler ve bunların sonucunda ortaya çıkmış olan kuşak değerleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda Z kuşağının değerleri, dünyada yapılmış çok sayıda araştırma kapsamında belirlenerek, kamu yönetimi pratiğine olası etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Söz konusu etkiler çerçevesinde kamu yönetimi hizmet sunumunda yapılabilecek bir takım yeni düzenlemeler önerilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kuşaklar, Z Kuşaağı, değerler

#### Abstract

Values are behavioral codes that determine people's behavior. The values of the generations that make up the society are one of the factors that affect public administration. In this context, although Generation Z is largely a recipient of public sector services or employees at the lower levels today, they will take their place at all levels of public administration in the near future. For this reason, studies on what are the current values of Generation Z and what values they will act with in the future are important. In this study, it was tried to determine the atmospheres in which the generations from the silent generation to the alpha generation in the literature grew up and the generation values that have emerged as a result of them. In this context, the values of the Z generation have been determined within the scope of many studies conducted around the world, and their possible effects on public administration practice have been tried to be determined. Within the framework of these effects, a number of new regulations that can be made in the provision of public administration services have been proposed.

**Key Words:** Generations, Generation Z, values

<sup>1</sup> Dr., İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, bunyamin.dag@hotmail.com, ORCID: 0009-0009-7540-3457

## GİRİŞ

Kuşaklar aynı zaman diliminde doğmuş, aynı dönemin şartlarında yaşamış insanlar olarak ifade edilmektedir. Bu çalışmada Z Kuşağının değerlerinin kamu yönetimi pratiğine etkisini belirleyebilmek amacıyla, öncelikli olarak değerler kavramı ele alındıktan sonra, kuşak konusu ayrıntılı biçimde değerlendirilmiştir. Kuşaklar konusunda sessiz kuşaktan başlayarak günümüze kadar bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı, Z kuşağı ve Alfa kuşağının yetiştiği atmosferler mevcut literatür çerçevesinde ortaya konulmuştur. Daha sonra bu kuşakların yetiştiği şartlar sonucunda ortaya çıkan ortak karakteristikler tespit edilmeye çalışılmıştır. Konumuz olan Z kuşağının özellikleri ve sahip olduğu değerler ve bu değerlerin kamu yönetimine olası etkileri detaylı biçimde incelenmiştir.

Z kuşağının yakın gelecekte özel sektörde olduğu gibi, kamu sektöründe de yoğun biçimde kendini gösterecek olması bu çalışma ve benzerlerinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Z kuşağının değerleri, çoğunluğunun velileri olan X kuşağının yetiştiği ulusal ve uluslararası atmosferden başlayarak şekillenmiştir. Bu duruma paralel olarak Z kuşağının yetiştiği ortam ve sahip oldukları değerler de çocukları olacak Beta kuşağı ve Gama kuşağının (Çetinkaya, 2021:48) değerlerini de etkileyecektir. Bu bağlamda Z kuşağının değerlerini ve karakteristiğini tespit ederek kamu yönetimi pratiğinde gerekli düzenlemeleri yapmak gelecek kuşaklar için de önem arz etmektedir.

Kamu yönetimi sistemi sessiz kuşak, bebek patlaması kuşağı gibi eski kuşakların değer yargıları ve beklentilerine cevap verecek biçimde şekillenmiştir. Ancak Z kuşağı, Alfa kuşağı ve Beta kuşağı gibi geleceğin kuşaklarının ihtiyaçlarına cevap verecek biçimde düzenlenmesi de kaçınılmazdır. Bu maksatla Deloitte ve Ernst & Young gibi dünyada çeşitli araştırma kuruluşları raporlar yayınlamakta ve çok sayıda akademisyen kuşak araştırmaları yapmaktadır. Söz konusu kuruluşlar ve akademisyenler kuşakların değer yargılarını ve beklentilerini tespit etmek amacıyla dünya çapında anket çalışmaları yapmaktadır. Türkiye’de de özellikle Z kuşağı ve Alfa kuşağının değer yargıları, algıları ve beklentileri üzerine çalışmaların yapılması geleceğimizin şekillendirilmesinde planlamalar yapılabilmesini kolaylaştıracaktır. Ayrıca kuşaklar bağlamında kamu yönetimi üzerine yapılacak araştırmalar, yönetimin toplumun bütün faaliyetlerinde önemli yer tutması nedeniyle de fazladan önem arz etmektedir.

## 1. DEĞER KAVRAMI

“Değerler, kişilerin düşünce ve eylemlerini nitelemeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağını oluşturmaktadır” (Vurgun & Öztıp, 2011:219). Söz konusu ölçütler literatürde beş ortak unsur ile ifade edilmektedir: Bunların ilki inanç olarak karşımıza çıkmaktadır. İkinci olarak; arzu edilen durumlara veya davranış biçimlerine ilişkin anlayışları ifade ederken, üçüncü unsur olarak belirli durumlarda söz konusu olduğu görülmektedir. Dördüncü unsurun ise; davranışların, kişilerin ve olayların seçimi veya değerlendirilmesi için yol göstermek olduğu görülürken, son olarak; bir değer öncelikleri sistemi oluşturmak için önem sırasını gösterdiği ifade edilmektedir (Schwartz, 1994:19). Kısaca değer kavramının bir inanç olmakla birlikte belirli durumlardaki davranışların yol göstericisi ve önem derecesi olduğu anlaşılmaktadır.

Sözlüklerde ise değer terimi: “Bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet, para ile ölçülebilen karşılığı, bedel, paha, valör” (TDK, 2023) olarak konunun maddi unsurları açısından ifade edilmektedir. Ancak diğer taraftan hangi davranışın doğru hangi davranışın hatalı olduğuna ve hayatta neyin önemli olduğuna dair inançlar (Oxford, 2023) olarak bir anlayış biçimi olması açısından da ifade edildiği görülmektedir.

“Değerler, bireysel düzeyde kişinin amaçlarına ve eylemlerine rehberlik ederken, örgütsel düzeyde de örgütsel amaçlar, politikalar ve stratejilerin belirlenmesine yön vermektedir” (Vurgun & Öztıp, 2011:226). “İnsanların ve toplumların düşünce, tutum ve davranış kalıpları; yeni gelişmelerin ve ihtiyaçların etkisiyle zaman içinde değişmektedir” (Düzgüner, 2015:105 ). Söz konusu değişimler kapsamında, bireylerin tutum ve davranışlarını yönlendiren unsurlar üzerine yapılan çalışmalarda, çoğunlukla bunları yönlendiren -diğer bir anlatımla; değerleri oluşturan- üç ayrı faktörün bulunduğu ve bu faktörlerin de; genetik, çevre ve kültür olduğu ifade edilmektedir (McCrae, 2004:3-14). Konuyu Z Kuşağı bağlamında ele aldığımızda ise çevre ve kültür faktörünün günümüzde fiziksel çevre anlayışına ilaveten sosyal medya ve internetin de oldukça etkili olduğu görülmektedir.

“Değerler, sürekli olarak başvurduğumuz içsel referanslar olarak, kararlarımıza ve dolayısıyla hayatımıza etki etmektedir” (Vurgun & Öztop, 2011:218). Değerler, kişinin benlik algısını ve bireylerle ilişkilerini düzenleyen ve şekillendiren unsurlardır (Kurttekin, 2021:786). “Dünyadaki etkileşim ve iletişim çok kolaylaştığı için bireysel ve sosyal değişim bugün çok daha hızlı yaşanmaktadır” (Düzgüner, 2015:105 ). Bu durumun doğal bir neticesi olarak da günümüz nesilleri ile önceki nesiller arasında belirgin bir fark oluşmaktadır. “Gençlerin değer yargılarının bir önceki nesilden hangi noktalarda ve neden farklı olduğunu tespit etmek için gençlerin dünyalarını anlamak ve hayata onların perspektifinden bakmak gereklidir” (Düzgüner, 2015:109). “Değerlerin oluşmasında kişilik, önemli bir etken olarak belirmektedir” (Vurgun & Öztop, 2011:219). Bu bağlamda Z Kuşağının kişilik oluşumunda etkin olan unsurlardan en önemlilerinden bir tanesinin yine internet ve sosyal medya olarak karşımıza çıktığını gözden kaçırmamız gerekmektedir.

“Gençler ve değerler konusuna yaklaşımımızda ilk göz önünde tutmamız gereken husus, içinde bulunduğumuz çağın hızla değiştiği gerçeğidir” (Düzgüner, Aralık 2015:117 ). Bu bağlamda Z Kuşağının önceki nesillerin hiç birinin maruz kalmadığı internet ve sosyal medya gibi olgular, bu neslin hayata farklı bakmasına yol açmaktadır. Bu durum da onların hem hayattan hem toplumdan hem de konumuzun odak noktası olan kamu yönetiminden beklentileri de diğer nesillerden daha farklı hale gelmektedir.

Nihai olarak değerler kavramına baktığımızda; kişilerin olaylar karşısında tercih edeceği davranış biçimini belirleyen davranışsal kodlar olduğu görülmektedir. Literatürde yer alan önemli bir tanımda ise değer kavramının, belirli bir hareket/davranış tarzının veya nihai varoluş durumunun, bireysel veya sosyal olarak aksi yönde bir davranış şekline tercih edildiğine dair kalıcı bir inanç olarak tanımlandığı görülmektedir (Rokeach,1973:5). Bu inançların da bireylerin davranış ve tercihlerini şekillendirdiği, dolayısıyla bu tercihlerin de toplumları ve yönetimlerini etkilediğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu kapsamda Z kuşağı değerlerinin de kamu yönetimi pratiğini potansiyel olarak etkileme kapasitesi bulunmaktadır.

## 2. Z KUŞAĞI KİMLERDEN OLUŞUR

Kuşak kavramı üzerine yapılan tanımların genel olarak ortak noktası; dönemsel olarak bir ortaklığın olduğu ve içerisinde bulunduğu topluluğu derinlemesine etkileyen hadiselerin meydana geldiği dönem itibarıyla sınırlarını belirleyen ve bu sınırlar dahilinde doğmuş olan fertlerin kavramsal olarak nitelenmesidir (Öztürk & Yılmaz, 2020:120). Kısaca ifade edecek olursak; aynı dönemlerde doğarak aynı çağın şartlarında yaşayan kişileri ifade etmektedir (Pekel, ve diğerleri, 2020:1). Ayrıca kuşak terimi toplumu meydana getiren alt grupları belirtmek amacıyla kullanılan popüler bir terminolojidir ve psikoloji alanından sosyolojiye, yönetim, pazarlama ve kitle iletişimi gibi çok farklı çalışma konularında geniş bir uygulama alanına sahiptir (Demirel, 2021:1798). Bu kapsamda günümüzde Z kuşağı genel olarak: 1995 - 2010 yılları arasında doğmuş, en yaşlısı 26-27, en küçüğü yaklaşık 11-12 yaşlarında (Francis & Hoefel, 2018, Seemiller & Grace, 2016:5) olarak kabul edilmektedir. TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) doğum verilerine göre 2019 yılı itibarıyla Z kuşağı üyelerinin Türkiye’de yaşayan toplam nüfusun yaklaşık olarak %29,06 kadarını oluşturmaktadır (TÜİK, 2019). Dünya çapında ise nüfusları 3 milyara yaklaşarak toplam dünya nüfusunun yaklaşık %35’ini (Zhong, 2020:5) oluşturduğu görülmektedir.

Z Kuşağı üyelerinin büyük kısmı X Kuşağının çocuklarından oluşmaktadır, ancak az miktarda da olsa aralarında Bebek Patlaması Kuşağının çocukları da bulunabilmektedir (Wood, 2013:1). Z Kuşağı, çevrimiçi bağlantı kuramadıkları ve bilgi ve iletişim kanallarının hemen parmaklarının ucunda olmadığı bir dünyayı hiç tanımamış bir nesildir (Schwieger & Ladwig, 2018:46). Bu nedenle bu kuşak çoğunlukla, toplumu olumlu yönden etkilediği kadar olumsuz yönden de etkileyen değişiklik olan yüz yüze yerine çevrimiçi sosyalleşmeyi tercih eden kişilerden oluşmaktadır. Bu kuşak üzerine düzenli olarak küresel çapta ve çok sayıda katılımcı ile yapılan bir araştırma olan ve on birincisi yayınlanan Deloitte 2022 raporuna göre: Z kuşağının ilgi alanları arasında: Hayat pahalılığı %29, İklim değişikliği %24, İşsizlik %20, Z kuşağının ruh sağlığı %19 ve Cinsel taciz %17 olarak geldiği görülmektedir (Deloitte, 2022:3).

Ankara Üniversitesi öğrencileri üzerine 2020 yılında yapılan bir araştırma neticesinde: “Z kuşağı öğrencilerinin çoğunlukla esnek çalışmayı tercih ettikleri, sosyal hayatın iş hayatı kadar önemli olduğunu, bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalanmaktan çekinmedikleri, gerektiğinde iş değiştirmekten çekinmedikleri, uzun ve yorucu çalışma saatlerinden hoşlanmadıkları ve emir almaya yatkın olmadıkları sonucuna varılmıştır” (Pekel, ve diğerleri, 2020:1). Söz konusu çalışmanın sonucunun Z kuşağı bireylerinin

değerlerini özetler nitelikte olduğu görülmektedir. Bu değerlerin büyük oranda kamu yönetimi pratiği ile kesiştiği de gözden kaçırılmamalıdır.

### 3. KUŞAKLAR VE YETİŞTİĞİ ATMOSFERLER

Kuşak terimi: 20 yılda bir değişen belirli davranış kalıplarına sahip, aynı yaştaki grupların tekrarlayan bir döngüsü olarak tanımlanır (Strauss&Howe,1991:61). Biyolojik olarak tanımlanacak olursa, kuşak; “çocuklar ve ailelerin doğumları arasında geçen ortalama zaman aralığı” olarak tanımlanmaktadır (Gündüz & Pekçetaş, 2018:90). Bu kapsamda benzer koőullar altında yaőamak (örneğin ekonomik, tarihi), aynı olaylara maruz kalmak (örneğin kültürel, çevresel) ve benzer teknolojilerden etkilenmek, insanları verdikleri kararlarda ve davranış biçimlerinde benzer şekilde etkileyebilmektedir (Dolot, 2018:44). Sessiz Kuşağın birinci dünya savaőı sonrasında maruz kaldığı ekonomik zorluklar neticesinde benzer bir karakteristiğe sahip olması gibi, Bebek Patlaması Kuşağının ikinci dünya savaőı sonrası yaşanan sıkıntılara hep birlikte katlanmaları da bu kuşağın ortak bir karakteristiğe sahip olmasına yol açmaktadır. Bunların yanında X Kuşağının yaőadıđı dönemde esen öğrenci olayları ve gösterilerle birlikte ekonomik belirsizlikler bu kuşağın karakteristiğinde iz bırakırken, Y Kuşağının yaőadıđı dönemin sonucu olarak eğitimi ve teknolojiye yatkın bir nesil ortaya çıkmıőtır. Çalışmanın odak noktası olan Z Kuşağının yetiőtđi dönem itibariyle ekonomik ve teknolojik olarak gelişmiş bir dönemde yaşayan bu kuşağın da kendine özgü karakteristiğinin olması doğaldır. Bu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde Z Kuşağının değerleri ve karakteristiği ayrıntılı biçimde tespit edilmeye çalıőılacak olup, kuşaklar ve genel hatlarıyla içinde yetiőtđi atmosferler aőađıda sunulmuőtur:

#### 3.1. Sessiz Kuşak

1925 yılı ile 1945 yılları arasında doğmuş olan kişileri kapsayan bu kuşak, yaőadıđı dönemin en önemli olayları olan İkinci Dünya Savaőı'nı ve söz konusu dönemdeki ekonomik krizi yaőamıőtır (Pekel, ve diğerleri, 2020:2). “İki büyük dünya savaőı arasında yaşayan ve “Savaő Çocukları” diye isimlendirebileceğimiz, savaő acıları ve sıkıntılılarıyla yođrulmuő bu kuşak çocukluğunu sıkıntı ve yokluklar içerisinde geçirmiőtir” (Gündüz & Pekçetaş, 2018:92). Genel olarak bu nesil aile kavramına fazlasıyla önem veren, otoriteye sayđı duyan, dürüst ve ahlaklı bir kuşaktır (Demirel, 2021:1805). “Türkiye’de sessiz kuşakların 1900-1945’li yıllar içerisinde yaşamış oldukları olaylar göz önüne alındığında; Büyük Değişim Kuşağı, I. Savaő Kuşağı, Ümit Kuşağı, Buhran Kuşağı ve II. Savaő Kuşağı olarak ifade edilmesi mümkündür” (Ayhün, 2013:97).

Sessiz Nesil, ihtiyatlı, kayıtsız, macera ve hayal gücünden yoksun ve temelde sadece "sessiz" bir nesildir (Pennington-Gray, 2001:6). Neslin ilk yarısı, depresyon sırasında doğmuş ve sonuç olarak hayır iőlerine özgürce bađıőta bulunan, hassas bir sosyal vicdana sahip ve nihai sonuçlardan çok adil bir sürece inanan bir nesildir (Pennington-Gray, 2001:9). Türkiye’de ise 1929 ile 1939 seneleri arasında doğan kuşak, savaő bittikten sonra bile gelecek kaygısı duyan bir kuşak olarak hayatlarına devam etmekte ve “Buhran Kuşağı” olarak da adlandırılmaktadır (Ayhün, 2013:98). Otoriteye ve yukarıdan aőađıya yönetim anlayışına değer vermektedirler (Dolot, 2018:44).

#### 3.2. Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers)

İkinci Dünya Savaőının bitiminden sonra dünya çapında oluşan nüfus artıőı nedeniyle 1946 yılı ile 1964 yılı arasında doğan bu kuşağa “Bebek Patlaması Kuşağı” veya “Baby Boomers” isim verilmektedir (Gündüz & Pekçetaş, 2018:93). Bebek Patlaması Kuşağı veya diğer bir söylemle Baby Boomers kuşağı 1946 - 1964 yılları arasında doğmuş, bireysel ve bağımsız, kiőisel hedefleri olan ve kendini tatmine odaklanmıő; ekonomik güvene önem veren; baőarılı bir kariyer sahibi olan; ekonomik güce sahip bireyler olarak algılanmaktadır (Pekel, ve diğerleri, 2020:2). İőkolik olma eğilimindedirler. (Dolot, 2018:44)

Bu kuşağın yetiőtđi yılların önemli olayları: “Ay’a yolculuk, insan hakları ve kadın hakları hareketleridir” (Gündüz & Pekçetaş, 2018:93). “Türkiye’de patlama kuşağı olarak adlandırılan bu kuşak; büyümenin, refahın, mal ve hizmetlere özlem duygusunun ağır bastığı bir kuşaktır” (Ayhün, 2013:99). Aynı zamanda darbeler ile çok partili siyasal sisteme geçiőin sorunları da bu döneme denk gelmiőtir (Göksel & Güneş, 2017:811). “Bebek Patlaması Kuşağı çevreye ve toplumsal olaylara karőı duyarlı, kadın erkek eőitliđine inanan, ırk ayrımcılığına karőı mücadele eden bir kuşaktır” (Demirel, 2021:1803).

### 3.3. X Kuşağı

X kuşağı 1965 yılı ile 1979 yılı arasında doğan bireyleri kapsamaktadır, kuşak üyeleri, ekonomik olarak belirsizliğin hakim olduğu, enflasyon ve yüksek işsizliğin yaygın olduğu bir dönemde yaşamışlardır (Pekel, ve diğerleri, 2020:2). Otoriteden memnun, iş-yaşam dengesini önemli gören bir nesildir (Dolot, 2018:44). “X kuşağı, değişen dünyanın dinamiklerinin acımasızca yüzlerine çarptığı, olabildiğince kanaatkâr, toplumcu, sadık ve idealist bir kuşaktır” (Ayhün, 2013:100).

Bu kuşak ekonomik krizlerin hakim olduğu ve genel olarak sosyal sancılar yaşanan bir dönemde doğdukları için “ kayıp kuşak ” olarak da isimlendirilmektedir (Pekel, ve diğerleri, 2020:2). Kendilerinden önce gelen kuşağa nazaran her ne kadar iş hayatında sadık bireyler olsalar bile, daha iyi bir gelecek için fırsatlar araştırmış ve teknolojik devrime denk gelmiş olmaları nedeniyle zorunlu olarak teknolojiyi kullanmışlardır (Göksel & Güneş, 2017:812). X-kuşağının büyüdüğü dönemde; çoğunlukla petrol ve enerji krizleri, medyanın yükselmesi ve gelişimi, ülkelerde suç oranı ve boşanmalarda artış, AIDS (Acquired Immune Deficiency Syndrome / Kazanılmış Bağışıklık Yetersizliği Sendromu) hastalığının yaygın hale gelmesi, sağ ve sol çatışmaları ile siyasal darbeler gibi pek çok gelişmeye tanıklık etmişlerdir (Demirel, 2021:1804).

### 3.4. Y Kuşağı

Y Kuşağı 1980 yılı ile 1996 yılı arasında doğan bireyleri kapsamaktadır. Günümüzdeki nüfusun yaklaşık %16’sını teşkil etmektedir. Bu kuşak çeşitli okullardan mezun olmuş ve çalışan, yönetici, hatta işveren konumundadırlar (Seymen, 2017:469). Genellikle refah içinde büyüyen ve teknolojiden anlayan bir kuşaktır (Dolot, 2018:44). “İletişim ve bilgi teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla küreselleşmeye başlayan dünyanın çocukları olan bu kuşak, teknoloji dostudur, rahat, dışadönük ve bireyseldir” (Gündüz & Pekçetaş, 2018:94). “Diğer kuşaklardan, yetiştikleri dönemin olumlu şartlar taşıması sebebiyle ayrılan Y kuşağı, teknolojik imkânlar olarak da gelişme gösteren bir dünyada yetişmişlerdir” (Ayhün, 2013:101).

Y-kuşağının karakteristik özellikleri: İnterneti ve bilişim teknolojilerini rahatlıkla kullanırlar, bütün uygulama ve aplikasyonlara bilirler, televizyon ve dijital oyunlarla yetişmişlerdir (Seymen, 2017:471). Y-kuşağının ortak değerleri arasında; iyimserlik, sosyal olmak ve yeni fikirlere açık olmak, teknoloji ile iç içe olmak, çeşitliliğe ve değişime önem vermek, hayat boyu öğrenme isteğinde olmak, yaptıkları işlerde anlam aramak yer almaktadır (Pekel, ve diğerleri, 2020:2). Ayrıca Y-kuşağının en önemli değerleri arasında bireysellik, özgürlüklerine düşkün olmaları ve girişimci olmaları sayılabilir (Demirel, 2021:1806).

“Yaşam şartlarında meydana gelen değişim ve dönüşümler, Y kuşağının diğer kuşaklardan farklı beklentilere, ümitlere ve tercihlere sahip olmalarını beraberinde getirmiştir” (Ayhün, 2013:100). “Doğdukları dönem boşanma oranlarının arttığı, doğum kontrolünün yaygınlaştığı döneme rastladığından bu neslin çocukları (Z Kuşağı) ebeveynleri tarafından çok istenen çocuklardır ve ebeveynleri için çok değerlidirler” (Göksel & Güneş, 2017:812).

### 3.5. Z Kuşağı

Z kuşağının başlama tarihi kesin olarak tespit edilemese de, literatürde yer alan bazı kaynaklar 1995 yılını başlangıç olarak gösterirken, bazı kaynaklara ise 2000 yılı sonrasında doğan kişileri kapsadığı kabul edilmektedir (Pekel, ve diğerleri, 2020:2). Ancak bu çalışmada genel kabul gören tarihler olan 1995-2010 tarihleri arasında doğan kişiler olarak ele alınmıştır. Önceki nesillerin hiçbiri Z Kuşağı kadar terime sahip değildir, örneğin: iGeneration (iKuşağı, Bilişim Kuşağı), Gen Tech (teknoloji kuşağı), Online Generation (çevrimiçi kuşağı), Post Millennials (Millennial sonrası kuşak), Facebook Generation (Facebook kuşağı), Switcher'lar (değiştiriciler), always clicking (her zaman tıklama) vb.. (Dolot, 2018:45).

Z kuşağı sosyal ağ ile doğup büyümüştür, dijital merkezlidirler ve teknoloji onların kimliğidir (Singh & Dangmei, 2016:1). “Z kuşağı, dünya zevklerine düşkün, teknolojiyi hızlı şekilde kavrayan, işlerini kısa sürede ve titiz biçimde yerine getiren davranış özellikleriyle dikkat çekmektedir” (Ayhün, 2013:102). Gelişmiş programlar ve uygulamalar (aplikasyonlar) ile çok daha üretken olabilirler ve sadece sosyal medya etkinliği bu nesil için yeterli değildir (Seymen, 2017:472). Z-kuşağı dijital çağın ve sosyal medya iletişiminin önceki dönemlere göre hayatın vazgeçilmez unsuru olduğu yıllarda yetişmektedir (Yılmaz & Aktürk, 2021:1). Ayrıca bu kuşak, internet nesli olarak bilinmekte, teknoloji dönemi çocukları ve Network kuşağı olarak da tanınmaktadır (Öztürk & Yılmaz, 2020:121).

“Z kuşağı genellikle tek çocuk ya da kardeş sayısı az ailelerde büyümekte, bu nedenle insan ilişkileri ve sosyalleşme açısından diğer kuşaklara göre daha zayıf kalmaktadır” (Pekel, ve diğerleri, 2020:2). “Genel anlamda pragmatik ve realist, yani (faydacı-yararcı) özelliklere sahiptirler, risk alma hususunda önceki kuşaklara nazaran daha tedbirlidirler” (Seymen, 2017:472). Yakın zamanda yapılan araştırmalar, Z-kuşağının pek çok siyasi konuda kendine özgü fikir ve yaklaşımları olduğunu göstermektedir, bunlara ilaveten, takip ettikleri nesillere oranla dini konularda, cinsel kimlikler ve etnisite ile ilgili konularda diğer nesillerden daha fazla toleranslıdırlar (StratejiCo, 2020).

“Z Kuşağı bireylerinin buldukları dönem itibariyle yaşadıkları olaylar onların karakteristik yapısında da etkili olmuştur” (Öztürk & Yılmaz, 2020:122). Bu kapsamda karakteristik yapılarını etkileyen unsurların başında internet ve sosyal medya gelmektedir. Bunun yanında doğup büyüdükları dönemin bir ekonomik refah dönemi olması da Z Kuşağını etkileyen etmenlerdendir. Ayrıca bu kuşak doğal olarak kendilerini yetiştiren velileri, yani çoğunlukla X Kuşağının içerisinde büyüdükları atmosferin sonuçlarından da etkilenmişlerdir.

### 3.6. Alfa Kuşağı

Alfa Kuşağı 2010 yılı ve sonrasında doğan, büyüyen ve iletişim teknolojileri sayesinde farklı ülkelere ve yabancı kültürlere kolay erişebilen kuşaktır (Aydın, Acar, & Aksöz, 2019:165). Alfalar, Z kuşağından farklı olarak, tamamı 21’inci yüzyılda doğan şahısları kapsayan ilk kuşaktır. Bu nedenle zihinsel ve pratik şemalarımızda da yeni bir başlangıcı simgelemeleri adına Yunan Alfabesinin ilk harfi olarak isimlendirilmişlerdir (Kayıkçı & Bozkurt, 2018:55). Alfa neslinin karakteristik özelliklerini anlamak çok önemlidir. Çünkü bunlar geleceği temsil etmektedir ve ayrıca önümüzdeki on yıl ve sonrasında bakmak için bizlere bir mercekle sağlamaktadırlar (McCrindle & Fell, 2020:3).

“Alfa kuşağı girişimci ruhlu, yaratıcı, dinamik, kural tanımayan, bağımsızlıklarına düşkün ve teknoloji bağımlısı gibi karakteristik özelliklere sahiptir” (Demirel, 2021:1813). Dijital çağda doğmuş ve sürekli teknolojik evrim tarafından himaye edilen ”Alfa” nesli teknolojinin gelişiminde başrol, düşüncenin evriminde anahtar oyuncular olma eğilimindedir (Aydın, Acar, & Aksöz, 2019:164). ‘Dijital Yerliler’ olarak da adlandırılan Alfa kuşağı üyeleri, hayatlarının ilk yıllarından başlayarak teknolojinin günlük hayatlarının ayrılmaz bir parçası olduğu, yaşam biçimlerini ve davranışlarını şekillendiren dijital dünya ile bir bütün olmuşlardır (Demirel, 2021:1814).

Kendi kendine yetebilme özellikle sahip olan Alfa neslinin sosyalleşme alanları sanal ortamlardır (Aydın, Acar, & Aksöz, 2019:165). “Alfa kuşağının bütün bireyleri muhtemelen 5G, yapay zekâ, otonom araçlar, akıllı saat, Siri, Airpod kulaklıklar, iPad, Instagram, Snapchat gibi dijital teknolojileri yaşamlarının vazgeçilmez bir parçası olarak göreceklerdir” (Çetinkaya, 2021:50). “Bu kuşağın temsilcilerinin büyük ölçüde teknolojiyle ilişkili meslekleri tercih edecekleri, lider odaklı davranışlar sergileyecekleri, yüz yüze iletişimden hoşlanmadıkları için gerek kişisel gerekse işle ilgili bütün gereksinimlerini dijital dünyadan karşılayacakları düşünölmektedir” (Demirel, 2021:1814). Alfa kuşağının ardından 2025 yılından itibaren Beta kuşağı, daha sonrasında Gama kuşağı ve Delta kuşakları gelecektir (Çetinkaya, 2021:48).

## 4. FARKLI ALIşMALARDA Z KUşAğININ DEğERLERİ

Z kuşağının değerleri kapsamında Türkiye’de ve yurt dışında yapılmış olan on farklı çalışmanın sonuçlarını gösteren Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1:** Farklı çalışmalarda Z Kuşağının değerleri.

Araştırmacılar	1	2	3	4	5
Pekel, ve diğerleri, 2020:1-8	Daha az sadık	Hiyerarşiyi sevmeyen	Bağımsız çalışmayı seven	Yüksek bireysellik	Teknoloji içine doğan
Seymen, 2017: 467-487	Teknolojinin Çocukları	Bilgiye erişimleri kolaydır	Değişik kültürleri öğreniyorlar	Bir işte çalışmaya daha önce başlıyorlar	Teknolojisiz dünyayı tanımadılar
Dolot, 2018: 44-49	Mobil	Yabancı dil bilgisi	Çok yönlülük	Rutinden kaçış	En eğitilmiş ve sofistike
Knoll, 2020:1-13	Dijital yerliler	Mobil	İyi eğitilmiş	Etnik olarak çeşitli	Girişimci
Seemiller & Grace, 2019:30	Azimli	Dürüst	Farklı	Sevecen	Açık fikirli
Merriman, 2020	Talepkâr	Bilgili	Çözüm odaklı	Kendine güvenen	Farkında
Singh & Dangmei, 2016: 1-4	Etnik olarak çeşitli	Teknolojik olarak gelişmiş	Gayri resmi	Bireysel	Sosyal ağ
Zhong, 2020:1-116	Dijital olarak yerli	Politik olarak aktif	İyi eğitilmiş	Etnik olarak çeşitli	
Schwieger & Ladwig, 2018: 45-52	Gereğince ödüllendirilen sıkı çalışma	Bağımsız, esnek ve farkında	Güven, adalet, sadakat ve saygı	Hırslı, girişimci	Yaratıcı kişiselleştirme
Wood, 2013:1-3	Yeniliğe odaklanma	Israr	Güvenlik arzusu	Gerçeklerden kaçma eğilimi	

Çeşitli ülkelerde yapılmış on farklı çalışmanın sonuçlarına göre, Tablo 1 incelendiğinde Z kuşağının sahip olduğu değerler şunlardır: Daha az sadık oldukları, hiyerarşiyi sevmeyen, bağımsız, çalışmayı seven, yüksek bireysellik düzeyine sahip, teknolojinin içine doğan teknolojinin çocukları oldukları, bilgiye kolay erişebilen, değişik kültürleri öğrenen, bir işte çalışmaya önceki nesillerden daha önce başlayan, teknolojisiz dünyayı tanımamış olan, mobil, yabancı dil bilen, çok yönlü, rutinden kaçan, en eğitilmiş ve sofistike, dijital yerliler, etnik olarak çeşitli, girişimci, azimli, dürüst, farklı, sevecen, açık fikirli, talepkâr, bilgili, çözüm odaklı, kendine güvenen, farkındalığı yüksek, teknolojik olarak gelişmiş, gayri resmi, bireysel, politik olarak aktif, gereğince ödüllendirildiğinde sıkı çalışan, bağımsız, esnek, yeniliğe odaklanan, ısrarlı, güvenlik arzusu olan ve gerçeklerden kaçma eğiliminde.

Tabloda yer alan Z kuşağına ait değerler, çok çeşitli ülkelerde yapılmış olan araştırmaların sonucu olması açısından ele alındığında bu değerlerin evrensel olduğu görülmektedir. Diğer taraftan da söz konusu değerlerin, kamu yönetim pratiği kapsamında değerlendirilebilecek kıymetli karakteristik özellikler olduğu görülmektedir. Teknolojik olarak gelişmiş, politik olarak aktif, iyi eğitilmiş, bireysel ve benzeri pek çok özelliğin toplumlarda bulunması istenilen özellikler olduğu görülmekte olup, bu özelliklerin kamu yönetimi pratiğine olası etkilerinin araştırılması gelecekte kamu yönetiminin alacağı yeni şeklin tayin edilmesinde önemli katkısı olacaktır.

Z Kuşağının değerleri üzerine dünya çapında farklı ülkelerde yapılmış olan on farklı araştırmanın sonuçları ayrıntılı biçimde incelendiğinde öncelikle bu kuşağın teknolojiye çok yakın ve yatkın oldukları görülmektedir. Bu durum Türkiye’de yapılmış çalışmalarda da aynı şekildedir. Yapılan araştırmalarda bu kuşağın teknoloji ile fazla vakit geçirdikleri görülsede, Z Kuşağının teknolojinin sağladığı kolaylıklardan faydalanan olmaları olumlu olarak değerlendirilmelidir.

Tablo incelendiğinde dikkati çeken diğer bir konu da; bu neslin bağımsız, esnek, bireyselliğe önem veren hiyerarşiden hoşlanmayan ve politikaya ilgi duyan bir nesil olduğu görülmektedir. Bütün bunların

yanında Z Kuşaağının en önemli özelliğinin “iyi eğitilmiş” olmalarıdır. Yakın gelecekte kamu yöneticileri olacak bu neslin eğitim düzeyinin yüksek olması, pek çok gelişmeye de yol açacaktır.

Bütün bu özelliklerinin ve değerlerinin yanında çalışmalarda dikkat çeken bir konu da bu kuşaağın “girişimci” olmasıdır. Nihai olarak tabloyu değerlendirdiğimizde Z Kuşaağının sahip olduğu değerler ve özelliklerin çok büyük oranda pozitif anlamlı olduğu ve gelecek adına ümit vadettiği görülmektedir.

## 5. Z KUŞAĞININ ÖNCEKİ NESİLLERDEN FARKLARI

Z Kuşaağı ve Y Kuşaağı özellikleri açısından genellikle karıştırılırlar ve birçok ortak özelliği paylaşırlar, en önemlileri teknoloji konusunda bilgilidirler ve küresel dünyaya bakışları benzerdir (Wood, 2013:1). Bu durumun sebebi yetiştikleri atmosferlerin benzerliğinden kaynaklanmaktadır. Her iki kuşakta teknoloji ile birlikte büyümekle birlikte, diğer taraftan her iki kuşak da kendilerinden önceki kuşaklardan ekonomik olarak daha rahat bir dönemde büyümüşlerdir. Esasında Z kuşaağı ile Y kuşaağı arasında yaşadıkları yılların teknolojisi anlamıyla benzerlikler bulunsun da, Z kuşaağını Y kuşaağından ayıran en dikkat çekici özellik; Z kuşaağının çok daha farklı bir teknolojinin içine doğmuş olmasıdır (Demirel, 2021:1807). Ancak bütün bu dijital ilerlemelerin, hatta dijital dönüşümlerin en çok etkilediği kuşaağın Z kuşaağı ve Alfa kuşaağı olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır (Kayıkçı & Bozkurt, 2018:60).

Bununla birlikte “Z Kuşaağının kendinden önce gelen kuşaklardan farkı ise bulunduğu dönem içerisinde çok hızlı ve keskin bir geçiş yaşanan değişimlere tanıklık etmeleridir” (Öztürk & Yılmaz, 2020:121). Söz konusu dönem, 11 Eylül 2001 Dünya Ticaret Merkezine düzenlenen saldırı sonrası küresel anlamda yaşanan çalkantılı dönem ve teknolojik gelişmelerin çok hızlı bir şekilde gerçekleşerek bütün dünyaya yayılması neticesinde iletişim olanaklarının artmasıyla sosyal medya üzerinden yüksek yoğunlukta etkileşimin yaşanmasından kaynaklanmaktadır.

Bu bağlamda Digital 2020 Global Digital Overview raporu ele alındığında; Türkiye nüfusunun %74'lük kısmı internet kullanıcısı konumundadır. Bu nüfusun %64'lük kısmı ise sosyal medya (Facebook, Twitter, Snapchat, Instagram, YouTube, Whatsapp vb.) kullanıcısıdır. Ayrıca Sosyal Medya kullananların yaş durumları ele alındığında, en fazla kullanım oranının 25 ile 34 yaş grubu olduğu görülmektedir. Türkiye'de genç nesil (13-24 yaş arası) kullanıcıların oranı ise %23,9'dur. 25 - 34 yaş grubu Sosyal Medya kullanıcılarının oranı ise %34,5 düzeyindedir. Söz konusu oranlar ele alındığında sosyal medya ve internet kullananların oranını çoğunlukla genç kuşaağı oluşturan Y ve Z neslinden oluştuğu görülmektedir (Digital 2020 Global Digital Overview, 2020). Bu durum da Y ve Z kuşaklarının benzerliklerini açık biçimde ortaya koymaktadır.

“Yöneticilerin her kuşaağına farklı özelliklerinin, birbirlerine göre olumlu veya olumsuz taraflarının olduğunu bilerek yaklaşması, tüm çalışanların motivasyonunu olumlu etkileyecek ve verimliliklerini yükseltecektir” (Ayhün, 2013:107). Bu bağlamda Z Kuşaağının motivasyonu ve yönlendirilmesi de bu kuşaağın özelliklerinin ve değerlerinin farkında olunmasından geçmektedir.

## 6. Z KUŞAĞI VE KAMU YÖNETİMİ

Z Kuşaağını oluşturan şahıslar da dâhil olmak üzere, bütün bireylerin yaşayarak öğrendiği, her geçen yıl yeni değer önermeleriyle kendini tanımlayan ve dolayısıyla hakkında kesin yargılara varmayı epey zorlaştıran bir dinamiğe sahiptir (StratejiCo, 2020). Bu nesle ait karakteristiği anlayarak ve bu nesli söz konusu değerlere uygun olarak motive eden ve yönlendiren toplumlar insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanacaklardır. Aksi yönde davranan toplumların ise en büyük kaynakları olan insan kaynaklarını doğru kullanamama gibi ciddi bir sorunla karşılaşmaları kaçınılmazdır. Bu konu kamu yönetimi bağlamında ele alındığında, insan faktörünün toplumların zenginliği olmasının yanında, milli gücü olması ve geleceğe dair planlamalar yapabilmesi de toplum ve kamu yönetimi üzerindeki önemini göstermektedir.

Geleceği anlatan bir kuşak olarak görülen Z kuşaağı (Görün, Erdem, & Kara, 2023:3) günümüzde kamu sektörüne alt kademe çalışanlar olarak girmeye başlamışlardır. Ancak bu kuşaağın kamu yönetiminden beklentilerinin, algılarının, ihtiyaçlarının ve değerlerinin net biçimde ortaya konularak kamu yönetiminde bir gelecek projeksiyonu yapılması faydalı olacaktır. Bu kuşaağın teknolojiye yatkınlığı ve özellikle kamu yönetimi hizmet sunumundan beklentilerinin karşılanması, bir anlamıyla doğal olarak kamu yönetimini



modernize edecektir. Bunun yanında, kamu yönetiminin yakın-orta gelecekte alacağı yeni hizmet sunumlarının da göstergesi niteliğinde olacaktır.

## 7. Z KUŞAĞI DEĞERLERİNİN KAMU YÖNETİMİ PRATIĞİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ

Z kuşağı değerlerinin ve beklentilerinin kamu yönetimi pratiğine uygulanabilirliği konusu, öncelikle Z kuşağı değerleri ile ilgilidir. Bu kuşağın değerleri, karakteristiği ve kamu yönetiminden beklentileri tablo 1’de ayrıntılı biçimde verilmiştir. Ancak en genel hatlarıyla baktığımızda; esnek ve bağımsız yaşamayı ve çalışmayı tercih eden, teknolojiyle ve sosyal medya ile dost, iyi eğitilmiş, girişimci, farkındalığı yüksek, bilgili ve çözüm odaklı bir nesil olarak görünmektedir.

Dikkatli bakılacak olursa bu kuşağa ait karakteristik özellikler ve değerler çok büyük oranda pozitif olarak görülmektedir. Bu değerlerden teknoloji kısmı kamu yönetiminin hizmet sunumu alanında, toplumu bilgilendirmek, geri beslemeler almak, e-devlet uygulamalarının geliştirilmesi kapsamında kamu yönetiminde uygulanabilir görünmektedir. Zira teknolojiyi kullanamayan nesillere hizmet sunmak çok pahalı olmakla birlikte etkinliği ve etkililiği de düşük olacaktır.

Esnek ve bağımsız yaşamayı ve çalışmayı tercih ediyor olmaları, özellikle pandemi sonrasında kamuda ve özel sektörde uygulanan evden çalışma ve esnek çalışma uygulamaları bütün dünyada kabul edilen bir çalışma biçimi haline almıştır. Esnek çalışma formlarının geliştirilerek, kamu yönetiminde de yaygın hale getirilmesi maliyeti azaltabileceği gibi etkinliği de artırma potansiyeli bulunmaktadır.

İyi eğitilmiş nesiller yetiştirmek bütün gelişmiş toplumların amacıdır. Bu durum kamu yönetimi ile uyumlu ve faydalı bir ortak karakteristiktir. Aynı şekilde farkındalığı yüksek, bilgili ve çözüm odaklı bir nesil olmaları da kamu yönetimi pratiğinin hiçbir alanı ile çatışmamaktadır. Ayrıca girişimcilik özellikleri de, kamu yönetiminin geliştirilmesinde kullanılabilir bir unsur olarak görünmektedir.

Z kuşağına ait bütün değerler kamu yönetimi pratiği bağlamında ayrı ayrı ele alındığında, büyük ölçüde kamu hizmet sunumunu ve aynı zamanda hizmet alıcısı konumundaki kişiler açısından da kamu yönetimi pratiği ile uyumlu olduğu görülmektedir. Ayrıca hizmet sağlayıcısı olarak kamu kesiminin daha süratli ve kaliteli hizmet sunmasına destek olacak niteliktedir.

## 8. TARTIŞMA

“Dünyadaki tüm topluluklarda kuşakların birbirlerini anlamadıkları yönünde yaygın bir inanış söz konusudur” (Yılmaz & Aktürk, 2021:1). Bu anlaşamamak görüntüsü, büyük ölçüde nesiller arasında bulunan, içinde yaşadığımız dünyayı anlama biçimlerinde meydana gelen farklılıktan kaynaklanmaktadır. Bu durumun temel sebeplerinden bir tanesinin kuşakların arasında her zaman 15-20 yıl gibi bir yaş farkı olmasından kaynaklanabilmektedir. Başka bir deyişle Z kuşağı bugün ortalama 12-27 yaş grubundadır ve bu genç kitlenin bugünkü dünya görüşü doğal olarak gençlik yaklaşımlarındadır. Ancak 20 yıl sonra 32-47 yaş grubunda yani orta yaş grubunda olacak olan bu neslin görüşleri 12-27 yaş grubundakinden farklı olacaktır. Ayrıca aynı kitle 52-67 yaş grubuna ulaştığında doğal olarak çok daha farklı bir bakış açısına sahip olacaktır. Konuya farklı bir açıdan bakıldığında: Kuşakların yaş gruplarına göre dönemsel olarak sahip oldukları dünya görüşleri tespit edilecek olursa, büyük oranda benzerlik gösterme oranlarına sahip olacaktır. Kısaca X kuşağının, Y kuşağının ve Z kuşağının her birinin gençlik dönemlerindeki yaklaşımları ile orta yaşlılık ve yaşlılık dönemlerindeki görüşlerinde büyük ölçüde benzerlikler bulunacaktır. Ancak kuşaklar her zaman aralarında yaklaşık 20 yıllık bir zaman dilimi fark olacak biçimde birbirleri ile kıyaslanmaları nedeniyle birbirlerinden farklı anlayışlara sahip olarak görünmektedirler.

Z-kuşağı hakkında yapılan tüm araştırmalar ve analizler, çalışma kapsamında elde ettiğimiz bulgularla beraber ele alındığında Türkiye’de yaşayan Z kuşağının dünyanın farklı bölgelerinde yaşayan yaşlıları ile ülkelerin aralarına çizdikleri yasal sınırlarını çoktan aştığını ve küresel bir hayata doğru ilerlediklerini göstermektedir (Yılmaz & Aktürk, 2021:1). Küreselleşen dünyada günümüzde iletişim teknolojilerinin geldiği boyut sayesinde dünyanın bütün bölgelerinde yaşayan insan toplulukları diğerlerinin nasıl yaşadığından, hangi tür imkanlara sahip olduklarından, nasıl yönetildiklerinden vb. bilgilere sahip olmaktadır. Bu kapsamda Türkiye’de yaşayan Z kuşağı üyeleri de, sosyal medya ve internet çağının içinde doğmuş bir nesil olarak dünyanın, dünyanın farklı coğrafyalarında yaşayan akranlarının nasıl yaşadığını yakından bilmekte ve bir anlamda bu nesillerin yaşam tarzları da büyük oranda

benzerlikler göstermektedir. Bu konuda Türkiye dahil dünyanın çok çeşitli ülkelerinde yapılan anket çalışması olan Deloitte 2022 raporunda, farklı ülkelerde yaşayan Z kuşağı üyelerinin benzer cevaplar verdikleri görülmektedir. Bu durum da açık bir şekilde günümüz gençliğinin küresel bir yaşam tarzına doğru ilerledikleri söylenebilir.

Tablo 1’de yer alan Z kuşağının karakteristik özellikleri veya başka bir söyleyişle değerlerinin büyük oranda kamu yönetimi pratiği açısından pozitif değerler olduğu görülmektedir. Konuya somut olarak baktığımızda; Z kuşağının bütün araştırmacılar tarafından kabul edilen en belirgin özelliği olan teknoloji ile yakından ilgili olmaları, kuşak üyelerinin kamu çalışanı olduğu düşünülduğünde, kamu yönetiminin hizmet sunum süratini ve kalitesini artırmakla birlikte maliyetini de düşürecek niteliktedir. Diğer taraftan bu neslin büyük bir kısmının hizmet alıcı konumunda olduğu da düşünülecek olursa, aynı şekilde kamu yönetimi pratiğine olumlu olarak yansiyacak niteliktedir. Teknolojiye yatkın olmalarının yanında diğer değerleri de ayrı ayrı aynı şekilde ele alındığında, büyük ölçüde kamu yönetimi pratiği ve kamu hizmet sunumunda, kamunun hem hizmet sağlayıcı olmasında hem de hizmet alıcısı vatandaşlar olması durumunda pozitif katkıya yol açacak nitelikte olduğu görülmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Z kuşağı olarak tanımladığımız ve günümüzde 13 ile 28 yaş aralığında bulunan şahıslardan oluşan toplum, şu an onların yöneticileri, velileri veya yönlendiricileri olarak bizleri çok yakından ilgilendirmektedir. Geleceğin liderlerini, yöneticilerini, üreticilerini, akademisyenlerini vb.. anlamak önem arz etmektedir. Zira bu nesli anlayarak onların yeni nesil yeteneklerini açığa çıkararak bu neslin en ideal biçimde ileride gelecekleri pozisyonlara ulaşmalarını sağlamak günümüz kamu yöneticilerinin görevidir.

Z Kuşağı günümüzde en yaşlıları itibariyle kamu çalışanı konumundadır. Bu kuşağın ikinci yarısı lise veya üniversite öğrencisi olması açısından kamudan hizmet alıcı durumundadır. Ancak yakın gelecekte kamu yöneticileri de olacak olan bu neslin özelliklerini, yeteneklerini, donanımlarını ve değerlerini tam olarak analiz etmek ve kurumsal yapılarımızı bu neslin ihtiyaçlarına ve beklentilerine göre yeniden düzenlememiz pek çok açıdan faydalı olacaktır. Diğer taraftan kamu yönetim sistematığı bu neslin ihtiyaçlarına cevap verecek biçimde zaman içerisinde yavaş biçimde doğal olarak dönüştürülecektir. Ancak bu durum zamana bırakılmadan hızlı biçimde gerçekleştirilmelidir, aksi takdirde geç kalınmış olacaktır.

Z kuşağının değerleri çerçevesinde kamu yönetimi hizmet sunumunda yapılabilecek düzenlemeler kapsamında öncelikle kamu hizmet sunumunun tespitinden altyapılarının hazırlanmasına ve hizmetlerin sunumundan halktan geri beslemeler alınmasına kadar sosyal medya ve e-devlet uygulamaları üzerinden ihtiyaçların belirlenmesi ve geri beslemeler düzenli biçimde alınmalıdır. Kamu kesimi ve vatandaşlar arasındaki iletişim kanalları geliştirilerek açık tutulması sağlanmalıdır. Esnek çalışma kapsamına girebilecek konularda kamu sektörü çalışanlarına evden çalışma ve esnek çalışma olanaklarının sağlanması, hizmet sunumunda maliyeti düşürecek olmasının yanında çalışanların memnuniyetini de artıracaktır. Z kuşağının iyi eğitilmiş bir kuşak olması, kamu yönetiminde özellikle yönetici kademelerinde istihdam edilen yöneticilerin yüksek lisans ve doktora gibi eğitim seviyesi yüksek olan kişilerden seçilmesi, bu kuşağın eğitimlerini daha da artırması için motivasyonlarını artıracaktır. Z kuşağının girişimcilik anlayışının gelişmiş olması kamu sektörüne adapte edilerek, kamu-özel sektör ortak çalışma imkanları artırılarak, kamu hizmet maliyetlerinin düşürülmesi ve kalitesinin artırılması yönünde çalışmalar yapılmalıdır. Bütün bunlara ilaveten kamu hizmetlerine ulaşım hızlarının artırılması ve internet altyapılarının güçlendirilerek internet süratının artırılması, Z kuşağının beklentileri arasında yer alan ve toplumun gelişimine katkı sağlayacak unsurlardandır. Ayrıca internet sağlayıcı hizmetlerinin bir kamu hizmeti olarak yüksek süratte ve ücretsiz olarak sağlanması da kamu hizmet sunumunda toplumun ve kamu sektörünün gelişimine olumlu etki yapabilecektir.

1995-2010 yılları arasında doğmuş olan Z kuşağı bugün dünya çapında yaklaşık 3 milyarlık bir nüfusa sahiptir. Bununla birlikte yakın gelecekte Alfa kuşağının da benzer bir nüfusa sahip olacağı düşünülduğünde bu iki genç kuşak toplumda ve kamu sektörlerinde oldukça etkili hale geleceklerdir. Bu kapsamda Z kuşağı hakkında kamu yönetimi çerçevesinde yapılmış araştırmalar oldukça azdır. Bunun yanında, Alfa kuşağı üzerine de aynı şekilde çok az sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu iki kuşak üzerine kamu yönetimi bağlamında yapılan araştırmaların sayısının artırılarak, kamu yönetiminden beklentilerinin

ve bu konudaki ihtiyaçlarının tespit edilerek, kamu sektörünü bu çerçevede düzenlemek, kamu yönetimine olduğu kadar topluma da sağlanmış önemli bir katkı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Aydın, B., Acar, D., & Aksöz, E. (2019). Alfa Kuşağının Özellikleri Açısından Eskişehir Bilim Kültür Ve Sanat Parkı'nın Değerlendirilmesi. Ö. Tütüncü İçinde, *Rekreasyon Araştırmalarında Yeni Yaklaşımlar* (S. 159-162). Ankara: Detay Yayınları, S:159-167
- Ayhün, S. E. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar Ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt:2 / Sayı:1 05 07, 2023 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eyad/issue/57423/813902> adresinden alındı.
- Çetinkaya, K. B. (2021, Nisan ). X, Y, Z Kuşağı, Peki Ya Ötesi? *Tübitak Bilim Ve Teknik* , S. 46-52. 05 07, 2023 tarihinde <https://bilimteknik.tubitak.gov.tr/makale/x-y-z-kusagi-peki-ya-otesi> adresinden alındı.
- Deloitte. (2022). *Striving For Balance, Advocating For Change, The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennials Survey*. Deloitte. 05 06, 2023 tarihinde <https://www2.Deloitte.Com/Content/Dam/Deloitte/At/Documents/Human-Capital/At-Gen-Z-Millennial-Survey-2022.Pdf> adresinden alındı.
- Demirel, Z. H. (2021). Çalışma Hayatında Geleceğin İnsan Kaynağı: Alfa Kuşağı . *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 1796-1827, 05 06, 2023 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/pub/opus/issue/62811/895924> adresinden alındı.
- Dolot, A. (2018). The Characteristics Of Generation Z, New Trends İn Management. *E-Mentor*, S. 44–50. 05 07, 2023 tarihinde <http://Dx.Doi.Org/10.15219/Em74.1351> adresinden alındı.
- Düzgüner, S. (Aralık 2015 ). Değişen Dünyada Gençlik Ve Değerler. *Gençlik Araştırmaları Dergisi* , 3(3) 105-126, tarihinde [https://www.academia.edu/36072500/DE%C4%9E%C4%B0%C5%9EEN\\_D%C3%9CNYADA\\_GEN%C3%87L%C4%B0K\\_VE\\_DE%C4%9EERLER\\_s\\_d%C3%BCzg%C3%BCner\\_pdf](https://www.academia.edu/36072500/DE%C4%9E%C4%B0%C5%9EEN_D%C3%9CNYADA_GEN%C3%87L%C4%B0K_VE_DE%C4%9EERLER_s_d%C3%BCzg%C3%BCner_pdf) adresinden alındı.
- Francis , T., & Hoefel , F. (2018). ‘True Gen’: Generation Z And Its Implications For Companies. *Mckinsey&Company*. 05 07, 2023 tarihinde <https://Www.Mckinsey.Com/~Media/Mckinsey/Industries/Consumer%20packaged%20goods/Our%20insights/True%20gen%20generation%20z%20and%20its%20implications%20for%20companies/Generation-Z-And-Its-Implication-For-Companies.Pdf> adresinden alındı.
- Göksel, A., & Gülden Güneş. (19/3 (2017)). Kuşaklar Arası Farklılaşma: X Ve Y Kuşaklarının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 807-828, 05 07, 2023 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziuiibfd/issue/36599/417291> adresinden alındı.
- Görün, M., Erdem, N., & Kara, G. (2023). Z Kuşağının “Siyaset” Kavramına Dair Metaforik Algılarının Ölçülmesi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, Ss.1-27. 05 11, 2023 tarihinde <https://Click.Endnote.Com/Viewer?Doi=10.33712%2fmana.1256510&Token=Wzm0otgxnjqsijewljmnzneyl21hbmeumt1lnjuxmcjd.Pyet7gwjhhks78ivgq9gaj9yfsq> adresinden alındı.
- Gündüz, Ş., & Pekçetaş, T. (2018). Kuşaklar Ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik. *İşletme Bilimi Dergisi (Jobs)*, ; 6(1): 89-115. *Doi: 10.22139/Jobs.399952*, 89-115, 05 11, 2023 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jobs/issue/36382/399952> adresinden alındı.
- Kayıkçı, M. Y., & Bozkurt, A. (2018). Dijital Çağda Z Ve Alpha Kuşağı, Yapay Zeka Uygulamaları Ve Turizme Yansımaları. *Sosyal Bilimler Metinleri*, 54-64. 05 09, 2023 tarihinde <https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Download/Article-File/468053> adresinden alındı.
- Knoll. (2020). *Embracing Gen Z, Your New–And Future–Colleagues*. 05 07, 2023 tarihinde <https://www.knoll.com/knollnewsdetail/embracing-gen-z> adresinden alındı.

- Kurttekin, F. (Eylül/September 2021). Bilişim Çağında ‘Gençlik, Din Ve Değer’ Konularını Ele Alan Makaleler Üzerine Bir İnceleme . *Eskiyeni* 45, 781-795, 05 07, 2023 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eskiyeni/issue/64948/937521> adresinden alındı.
- Mccrae, R. R. (February 2004). Human Nature And Culture: A Trait Perspective. *Journal Of Research In Personality*, Volume 38, Issue 1, 3-14. 05 06, 2023 tarihinde <https://www.Sciencedirect.Com/Science/Article/Abs/Pii/S0092656603000849> adresinden alındı.
- Mccrindle, M., & Fell, A. (2020). *Understanding Generation Alpha*. Solent Circuit: Mccrindle Research Pty Ltd, 05 06, 2023 tarihinde [https://www.researchgate.net/publication/342803353\\_UNDERSTANDING\\_GENERATION\\_ALPHA/link/5f06d2ca4585155050983644/download](https://www.researchgate.net/publication/342803353_UNDERSTANDING_GENERATION_ALPHA/link/5f06d2ca4585155050983644/download) adresinden alındı.
- Merriman, M. (2020). *Is Your Business Ready For Gen Z?* Ernst & Young Global Limited. 05 07, 2023 tarihinde [https://www.ey.com/en\\_gl/growth/customer-needs-disruptive-innovation](https://www.ey.com/en_gl/growth/customer-needs-disruptive-innovation) adresinden alındı.
- Overview, D. 2. (2020). *We Are Social Digital 2020*. 05 07, 2023 tarihinde <https://www.slideshare.net/Datareportal/Digital-2020-Global-Digital-Overview-January-2020-V01-226017535?Ref=Htpps://S3-Ap-Southeast-1.Amazonaws.Com/> adresinden alındı.
- Oxford. (2023, 05 06). *Oxford*. Oxford Learners Dictionaries: 05 07, 2023 tarihinde [https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/value\\_1#:~:Text=%5Buncountable%2C%20countable%5D%20how%20much,Which%20it%20can%20be%20exchanged](https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/value_1#:~:Text=%5Buncountable%2C%20countable%5D%20how%20much,Which%20it%20can%20be%20exchanged) adresinden alındı.
- Öztürk, S., & Yılmaz, B. (2020). *İktisat Literatürüne Teorik Ve Ampirik Katkılar, Çalışma Hayatında Z Kuşağı*. Ankara: İksad Publications, 05 07, 2023 tarihinde <chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://iksadyayinevi.com/wp-content/uploads/2020/06/%C4%B0KT%C4%B0SAT-L%C4%B0TERAT%C3%9CR%C3%9CNE-TEOR%C4%B0K-VE-AMP%C4%B0R%C4%B0K-KATKILAR-2.pdf> adresinden alındı.
- Pekel, B., Çalışkan, F., Doğan, M., Öner, S., Kaya, T., Özyıldız, Z., & Erbay, E. (2020). Z Kuşağı Öğrencilerinin İş Hayatı Kişilik Özelliklerinin Ve İş Beklentilerinin Belirlenmesi: Ankara Üniversitesi Örneği. *Sağlık Hizmetlerinde Kuram Ve Uygulama Dergisi*, 1(1):1-9, 05 07, 2023 tarihinde <chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://www.shkud.org/wp-content/uploads/2020/10/zkusagi-1.pdf> adresinden alındı.
- Pennington-Gray, L. (2001). Profiling The Silent Generation: Preferences For Travel, 05 07, 2023 tarihinde [https://www.researchgate.net/publication/233466490\\_Profiling\\_The\\_Silent\\_Generation](https://www.researchgate.net/publication/233466490_Profiling_The_Silent_Generation) adresinden alındı.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature Of Human Values*. New York: Free Press, s:5
- Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects İn The Structure And Contents Of Human Values? *Journal Of Social Issues*, 50(4), 19-45, 05 07, 2023 tarihinde <https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x> adresinden alındı.
- Schwieger, D., & Ladwig, C. (2018). Reaching And Retaining The Next Generation: Adapting To The Expectations Of Gen Z İn The Classroom. *Information Systems Education Journal (Isedj) Issn: 1545-679x* , 45-54, 05 07, 2023 tarihinde <chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1179303.pdf> adresinden alındı.
- Seemiller, C. &. (2019). *Generation Z A Century İn The Making*. New York: Routledge, s:3-49
- Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z Goes To College*. San Francisco: Jossey-Bass, s:5
- Seymen, A. F. (2017). Y Ve Z Kuşak İnsanı Özelliklerinin Milli Eğitim Bakanlığı 2014-2019 Stratejik Programı Ve Tübitak Vizyon 2023 Öngörülerini İle İlişkilendirilmesi. *Kent Akademisi | Kent Kültürü Ve Yönetimi Hakemli Elektronik Dergi*, Cilt: 10 Sayı: 4, Kış 2017, 05 07, 2023 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kent/issue/34454/346427> adresinden alındı.

- Singh, A., & Dangmei, J. (2016). Understanding The Generation Z: The Future Workforce. *South -Asian Journal Of Multidisciplinary Studies (Sajms) Issn:2349-7858:Sjif:2.246.*, Volume 3 Issue 3. 05 07, 2023 tarihinde [https://www.Researchgate.Net/Publication/305280948\\_Understanding\\_The\\_Generation\\_Z\\_The\\_Future\\_Workforce/Link/5786a11008aef321de2c6f21/Download](https://www.Researchgate.Net/Publication/305280948_Understanding_The_Generation_Z_The_Future_Workforce/Link/5786a11008aef321de2c6f21/Download) adresinden alındı
- Stratejico. (2020). *Z Kuşığı & Siyaset*. İstanbul: Stratejico. 05 06, 2023 tarihinde <https://stratejico.com/z-kusagi-ve-siyaset> adresinden alındı
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations : The History Of America's Future, 1584 To 2069*. New York: Quill, s:61.
- Tdk. (2023, 05 06). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu Sözlükleri: 05 06, 2023 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı.
- Tüik. (2019). *Doğum İstatistikleri*,. 05 06, 2023 tarihinde <https://data.tuik.gov.tr/bulten/index?p=Dogum-Istatistikleri-2019-33706> adresinden alındı.
- Vurgun, L., & Öztop, S. (2011). Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi. *Süleymanemirelüniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.16, S.3, S.217-230, 05 06, 2023 tarihinde [https://www.researchgate.net/publication/344225046\\_Yonetim\\_ve\\_Orgut\\_Kulturunde\\_Degerlerin\\_Onemi\\_Significance\\_of\\_Values\\_in\\_Management\\_and\\_Organizational\\_Culture](https://www.researchgate.net/publication/344225046_Yonetim_ve_Orgut_Kulturunde_Degerlerin_Onemi_Significance_of_Values_in_Management_and_Organizational_Culture) adresinden alındı.
- Wood, S. (2013). Generation Z As Consumers: Trends And Innovation. *Institute For Emerging Issues*. 05 07, 2023 tarihinde <https://archive.iei.ncsu.edu/Wp-Content/Uploads/2013/01/Genzconsumers.Pdf> adresinden alındı.
- Yılmaz, E., & Aktürk, A. (2021). *Z KuşAğı Bir Nesli Anlamak*. Konya: Palet Yayınları. 05 06, 2023 tarihinde [https://www.researchgate.net/publication/357516908\\_Z\\_KUSAGI\\_BIR\\_NESLI\\_ANLAMAK](https://www.researchgate.net/publication/357516908_Z_KUSAGI_BIR_NESLI_ANLAMAK) adresinden alındı.
- Zhong, T. (2020). Gen Z Trends Report. 07 12, 2022 tarihinde <https://www.getabstract.com/en/summary/gen-z-trends-report/40916> adresinden alındı