



**YÖNETİMİN YENİ YÜZÜ: Z KUŞAĞININ YÖNETİM TARZI ALGISI ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**Murat KARAÇETİN\***

**Leyla AKBAŐ\*\***

**ÖZ**

Yönetim, insan ve insan dışında kalan tüm kaynakları, mümkün olan en iyi şekilde bir araya getirip, bu kaynaklardan örgütsel hedefler doğrultusunda en iyi şekilde faydalanma sanatı ve bilimi olarak tanımlanabilir. Hızla değişen ekonomik düzen, birçok alanda olduğu gibi yönetim alanında da çeşitli yenilikler gerektirmektedir. Bu gerekliliklerin başında da sürekli değişen ve gelişen düzene ayak uydurabilecek insan kaynağı gelmektedir. Bu rekabet ortamında zamanın şartlarına ve gelişimin hızına ayak uydurmak, zamanı anlayan ve zamanın gerekliliklerini kavrayan insan kaynağıyla mümkündür. Bu beklentiye uygun insan kaynağı da, son dönemlerde gerek mekanik zekâları gerekse hızlı ilerleyen algı düzeyleriyle dikkatleri üzerine çeken gençlerden oluşan Z kuşağından sağlanabilir.

Bu araştırmada amaç, yaşları itibariyle, eğitimlerini tamamlayarak yönetimde yeni dönemin söz sahibi olacağına inanılan bu kuşağın bireysel özellikleri doğrultusunda yönetim tarzı algısını belirlemek ve bu kuşağın yönetim kademesine karşı oluşan beklentilerini tespit etmektir. Bu araştırma ile bahsi geçen Z kuşağı üyelerinin yönetim kavramı ve yönetim felsefesine yönelik düşünceleri belirlenerek, kuşak üyelerine yönetim kademesi ile ilgili jenerasyon yapılarına uygun öneriler sunulacaktır.

Araştırma sonucunda otokratik yönetim tarzının Z kuşağı tarafından benimsenmediği ve beklentiler arasında sonucusu olduğu söylenebilir. Babacan yönetim tarzı, demokratik yönetim tarzı sonrasında katılımın en çok gerçekleştirildiği bir boyut olarak belirlenmiştir. Yönetim tarzı boyutlarının ortalama ve standart sapma değerlerinin analizinde de en yüksek ortalama demokratik yönetim tarzını işaret etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Kuşaklar, Z Kuşağı, Yönetimde Z Kuşağı

**THE NEW FACE OF MANAGEMENT: AN INVESTIGATION ON THE PERCEPTION AND  
EXPECTATION OF THE MANAGEMENT STYLE OF Z  
ABSTRACT**

Management can be defined as the art and science of bringing together all resources, except human beings and human beings, in the best possible way and making the best use of them in the direction of organizational goals. Rapidly changing economic order requires many innovations in the management field as well as in many areas. At the beginning of these requirements is a human resource that can keep up with the ever-changing and evolving landscape. In this competitive environment it is possible to keep pace with the conditions of time and the pace of development with the human resource that understands the time and understands the requirements of the time. The appropriate human resource can also be obtained from the younger generation of young people who have recently attracted attention with their mechanical intelligence and perceived level of perception.

\* Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, mkaracetin@mehmetakif.edu.tr, ORCID No: 0000-0001-5626-7239

\*\*Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Yalvaç MYO, Bankacılık ve Sigortacılık, leyla\_akbas.1989@hotmail.com, ORCID No: 0000-0003-3721-0477

The purpose of this research is to determine the perception of the management style in the direction of individual characteristics of this generation which is believed to have the promise of the new era in management by completing their education by their ages and to determine the anticipations that are against the management level of this generation. With this research, the opinions about the management concept and management philosophy of the Z generation members who are betting will be determined and suggestions will be presented to generation members regarding the management stage and the related generation structures.

At the end of the research, it can be said that autocratic management style is not adopted by Z generation and it is the last one among the expectations. Easygoing management style was determined as a dimension of participation after the democratic management style. In the analysis of the average and standard deviation values of the management style dimensions, the highest mean democratic management style is pointed out.

**Keywords:** Management, Generations, Z-Zone, Z-Zone In Administration

## Giriş

Çalışmanın özetinde de yer verildiği gibi yönetim, insan ve insan dışında kalan tüm kaynakları, mümkün olan en iyi şekilde bir araya getirip, bu kaynaklardan örgütsel hedefler doğrultusunda en iyi şekilde faydalanma sanatı ve bilimi olarak tanımlanabilir. Yeniliklerle birlikte hızla değişen dünyada, birçok alanda olduğu gibi yönetim alanında da çeşitli yenilikler gerektirmektedir. Bu gerekliliklerin başında da sürekli değişen ve gelişen düzene ayak uydurabilecek insan kaynağı gelmektedir. Bu insan kaynağını sağlamak, yönetim kademelerinde çalışacak yetkin ve donanımlı personel yetiştirebilmek için yönetim ilkelerinin benimsetilmesi ve konunun özünün iyi aktarılması iyi değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bu bağlamda bu çalışmamızda gelecekte söz sahibi olabilecek, yönetim kademelerinde yer alabilecek nesil olan Z kuşağının, yönetim tarzı algısı ve beklentisi üzerine bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada yönetim tarzları ile ilgili sorular öğrencilere yöneltilmiş ve alınan cevaplar istatistiki analizler aracılığıyla incelenmiş ve çıkarımlar yapılarak konuyla ilgili değerlendirilmelerde bulunulmuştur.

## Yönetim

Yönetim kavramı, insanoğlunun toplu olarak yaşamaya başladığı süreçlerden itibaren hem sosyal düzende hem de idari boyutta kendine yer bulmuştur. Temeli bireysel çabalarla atılan bu kavram, toplu yaşam düzeninin yerleşmesiyle ileri boyutlara taşınmış, hemen hemen her alanda önem arz eder hale gelmiştir.

Evrensel bir kavram olan yönetim, önceden ne yapacağının kestirilmesi oldukça zor olan, insanla uğraşır. İnsanın toplumsal yaşama gereği olan diğer kişilerle ilişkilerini, onların çeşitli etmenler altındaki davranışlarını inceler (Güçlü, 2003: 63). Yönetim, sosyal hayattaki en küçük örgütlerden tutun (aile, işletme gibi), idari hayattaki en büyük örgütlere (devlet, uluslararası örgütler gibi) kadar tüm örgütlerde geçerli ve gerekli bir işlevdir. Yani yönetim, örgütlerin amaçlarına etkin ve verimli ulaşabilmeleri bakımından zorunlu bir işlevdir (Tortop ve diğerleri, 1993: 20). Diğer bir deyişle yönetim, örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Bir toplumun örgütlerindeki yönetim anlayışı ve uygulamaları ile o toplumun kalkınmışlık düzeyi arasında doğrusal bir ilişki

olduğunu söylemek mümkündür. Yönetim kalitesi tüm toplumu etkiler (Güçlü, 2003: 63).

Kavramın, çıkışından bu yana pek çok tanımlaması yapılmış, bu tanımlamalar, içinde bulunulan yapıya göre de birtakım farklılıklar göstermiştir. Bilimsel yönetim öncesinde toplum yapılarına göre şekillenen ve değişiklik gösteren (Sencer) yönetim kavramının sonraki dönemlerde gösterdiği değişim ve gelişime kısaca aşağıdaki gibidir;

### Yönetimin Tarihsel Gelişimi

1880 - 1930 Klasik ( Geleneksel ) Yaklaşım	Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Frederick Winslow Taylor)
	Yönetim Süreci Yaklaşımı (Henry Fayol)
	Bürokrasi Yaklaşımı (Max Weber)
1930 - 1950 Neoklasik ( Davranışsal ) Yaklaşım	Hawthorne Araştırmaları
	X ve Y Teorileri
	C. Argys Modeli
1950 - 1970 Modern Yaklaşım	Maslow – İhtiyaçlar Hiyerarşisi
	Sistem yaklaşımı
	İstisnalarla Yönetim
	Amaçlara Göre Yönetim
	Durumsallık Yaklaşımı
1970 'den Günümüze (Post Modern Yaklaşım)	Stratejik Yönetim Yaklaşımı
	Toplam Kalite Yönetimi
	Yalın Yönetim
	Benchmarking (Kıyaslama)
	Outsourcing (Dış Kaynaklardan Yararlanma)
	Empowerment(Personel Güçlendirme)

Kaynak: (Dalay, 2013)

Önceleri doğuştan yetenekli ve insanları yönetenlerin uyguladığı bir tür sanat olarak görülen yönetim kavramı bu yönünü bir süre korumuştur. Hatta yönetim için "Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi." tanımlaması da mevcuttur (Koçel, 1998: 10). Tarihsel süreci ve gelişimi halen devam etmekte olan yönetim, çeşitli alanlarda çeşitli şekillerde tanımlanmıştır.

Yönetim denilince akıllara gelen en klasik tanım "Başkaları vasıtasıyla iş görme" dir. Bu tanıma detaylandırarak olursak; Eryılmaz (2002: 3)' a göre yönetim başkalarını sevk ve idare etme faaliyeti ya da süreci ve belirli bir amacı gerçekleştirmek için yapılan kararlı bir eylem olarak tanımlanabilmektedir.

Yönetim, iktisatçılara göre doğal kaynaklar, işgücü ve sermaye ile birlikte üretim faktörü, sosyologlara göre sınıf ve saygınlık sistemidir. Psikoloji, hukuk gibi diğer bilim dallarına göre de yönetim belli amaçları olan diğer kişilerin çabaları ile gerçekleştirilmektedir. Sonuç olarak bütün bu farklı bilim dallarının yönetim tanımlarının ortak noktası belli amaçları insanların çabaları ile gerçekleştirmektir (Koparal, Özalp, 2013: 3)

### Yönetim Tarzları

Yönetim kavramının değişmesi ve gelişmesiyle birlikte ortaya yönetimde kullanılan çeşitli anlayış, yaklaşım ve yönetim tarzları da çıkmıştır. Bu yönetim tarzlarından ilki olan **Otokratik yönetimde** astlar ve müdürler vardır ve onların varlığının belirli bir sebebi vardır. Liderler emir verirler ve takipçiler, onlara söyleneni yaparlar. Otokratik yönetimde düzen genel olarak olağanüstüdür. Bu yönetim anlayışının zayıf yönü; takipçilerin teşvik edilmemeleri, bunun yerine kurallara uymaya zorlanmalarından dolayı ilham ve yenilikçiliğin (inovasyon) oldukça sınırlı olmasıdır (Balıkel, 2017).

Otokratik Yönetim şekli, çalışanların hangi işi yapacağı söylenmesi, ne zaman ve nasıl yapacağını belirtilmesi, işlerinin ve performanslarının sıkı bir şekilde denetlenmesini içerir ve ilkel bir yönetim şekli gibi görünse de imalat, üretim ve askeri alanlarda avantaj sağlar (Seçkin, 2014).

Demokratik Yönetimde katılımcılık ve destekleyicilik ön plandadır. Bu yönüyle bu yönetim tarzı modern örgüt yapılarında önemli bir rol oynamaktadır. Demokratik yönetim tarzında yöneticiler, astların belirli bir sistemde çalışmasını beklemekte, başarı gösteren çalışanları takdir ederek motivasyon düzeylerini arttırmaktadır. (Marshall, 2012: 19).

Serbesiyetçi yönetimde ise tam serbesti anlayışı söz konusudur. Bu anlayışta astların kendi amaçlarını kendilerinin belirlemesi ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına olanak tanıyan ve astların kendi kararlarını kendilerinin vermesini temel alır (Eryeşil, İraz, 2017: 131). Bu yönetim tarzı, çalışanların bilgi, yetenek ve deneyim eksikliğine sahip olduğu durumlarda verimsizlikle sonuçlanabildiği gibi yüksek düzeyde beceri, bilgi ve görev bilincinin olduğu örgütlerde yeniliğe ve yaratıcılığa yol açarak, performans üstünlüğü getirebilmektedir (Steinke, 2013: 9-10 Aktaran Kanten, Ülker, 2014: 20).

Babacan yönetim tarzında ise yöneticiler, çalışanlarını ve işletmeyi överler ve desteklerler ancak değişime kapalıdır (Mis Sözlük,2018). Babacan yöneticiler, astlarını belirli bir düzeyde kontrol altında tutarak, onların yenilikçi ve yaratıcı davranış sergilemeye teşvik ederler. Aynı zamanda bu yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, astlarının kişisel ve iş dışında yer alan problemleriyle de ilgilenirler. Bu tavır çalışanların motivasyonunu ve örgüte bağlılığını arttırmaktadır (Anwar, 2013: 109).

Yönetim tarzlarının genel tanımlamaları bu şekilde olsa da kuşaklar arasında yönetim tarzlarına yönelik algısal bir takım farklılıklar olması muhtemeldir.

Bu çalışmadaki ana araştırma grubumuz olan Z kuşağı dışındaki kuşaklardan kısaca bahsedecek olursak; Gelenekselciler, 1925-1945 yılları arasında doğan nesildir ve bu neslin en belirgin özelliklerinden biri, yaşadıkları dönemin şartlarına bağlı olarak,

olaylara garantici yaklaşımları ve risk almak istemeyişleridir (Lehto vd. 2006). Bu kuşağın bir diğer dikkat çeken özelliği de, yine buldukları dönemin şartlarından olsa gerek, mevcut otoriteye sadık olmaları ve otorite direktiflerine açık olmalarıdır (Keçeci, 8).

Gelenekselcilerden Z kuşağına kadar olan yılların arasında yer alan Baby Boomer/ Bebek Patlaması (1946-1964), X Kuşağı (1965-1979) ve Y kuşağı (1980-2001) (Binark ve Karataş, 2015: 4) özellikleri de şu şekildedir:

Baby Boomers	X Kuşağı	Y Kuşağı
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışmak için yaşama anlayışı hâkimdir.</li> <li>• Otoriteye ve kurallara saygılıdır.</li> <li>• İş yerine sadık, aynı yerde uzun süre çalışarak kariyerini ilerletme hedefine sahiptir.</li> <li>• İşkoliklidir.</li> <li>• En önemli motivasyonu takdir ve kariyerinde ilerlemektir.</li> <li>• Yönetimsel yaklaşımı sorgulamaz.</li> <li>• Çalışma saatlerine uyumludur.</li> <li>• Süreçlere karşı sabırlı bir tutum içindedir.</li> <li>• Kanaatkârdır.</li> <li>• İş odaklı yaklaşıma sahiptir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaşamak için çalışma anlayışı hâkimdir.</li> <li>• Otoriteye ve kurallara saygılıdır.</li> <li>• Genellikle iş yerine sadık olup, daha iyi bir fırsatla karşılaştığında değişiklikten kaçınmaz.</li> <li>• İş motivasyonu yüksektir.</li> <li>• En önemli motivasyonu maddiyat ve kariyerinde ilerlemektir.</li> <li>• Yönetimsel yaklaşımı ilgilenmez.</li> <li>• Çalışma saatlerine uyumludur.</li> <li>• Süreçlere karşı sabırlı bir tutum içerisindedir.</li> <li>• Rekabetçidir.</li> <li>• Sonuç odaklı yaklaşıma sahiptir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş ve yaşam dengesinin sağlanması anlayışı hâkimdir.</li> <li>• Otoriteye karşı saldırgan bir tutuma sahiptir.</li> <li>• Farklı arayışlar içinde olup, kısa dönemlerde çok sayıda iş değişikliği yapar.</li> <li>• Eğlenerek çalışmayı sever.</li> <li>• En önemli motivasyonu farklılaşan iş tanımları ve iş-yaşam dengesinin sağlanmasıdır.</li> <li>• Şeffaf ve adaletli yönetimsel anlayışı önemser.</li> <li>• Esnek çalışma saatlerini tercih eder.</li> <li>• Sabırsızdırlar.</li> <li>• Yenilikçidir.</li> <li>• Süreç odaklı yaklaşıma sahiptir.</li> </ul>

**Şekil 2:** Baby Boomer, X kuşağı ve Y Kuşağı Özellikleri

**Kaynak:** (ABank Kariyer,2014)

Bu özelliklere sahip kuşaklardan günümüze doğru gelindiğinde, milenyum kuşağı (İK<sup>1</sup>), alfa kuşağı, suskun kuşak, internet kuşağı, dijital çocuklar, indigo çocuklar ya da kristal çocuklar (İK<sup>2</sup>), dijital yerliler (Evrar, 2012).. gibi tanımlanmış pek çok ismi olan Z kuşağına geçildiğini görüyoruz. Gerek mekanik zekâlarının üstünlüğü, gerekse teknoloji algılarının yüksekliği ile bu isimleri almayı sonuna kadar hak eden bu kuşağın mensupları, özellikle son yıllarda, şimdiye kadar var olan hiçbir kuşakta olmayan yeteneklerle dünyanın dikkatini çekmeye devam etmektedir (Çalışkan, 2016).

## Araştırma Metodolojisi

### Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı yaşları itibariyle, eğitimlerini tamamlayarak yönetimde yeni dönemin söz sahibi olacağına inanılan Z kuşağını temsil eden lise öğrencilerinin demografik ve bireysel özellikleri doğrultusunda yönetim tarzı algısını araştırmak ve bu kuşağın yönetim olgusuna karşı oluşan beklentilerini tespit etmektir.

### Araştırmanın Kapsamı ve Örneklem

Araştırmada yönetim tarzına yönelik olarak otokratik, demokratik, babacan ve serbesiyetçi yönetim tarzı olmak üzere dört boyut ele alınmıştır. Araştırmanın uygulanabilmesi açısından kapsamının belirlenmesinde zaman ve ulaşılabilirlik gibi kısıtlar nedeniyle olasılıksız örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın örneklemi Isparta il merkezinde bulunan üç Anadolu Lisesinin son sınıf öğrencilerinden oluşmaktadır. Mehmet Akif Ersoy

Üniversitesi kanalıyla Isparta Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmıştır. Toplam öğrenci sayısı göz önünde bulundurularak 400 öğrenciye anket uygulanmıştır. Bunlardan 20 adedi eksik ya da hatalı doldurulması sebebiyle araştırma kapsamına alınmamış 380 adedi değerlendirmeye alınmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde cevaplayıcıların demografik özelliklerine yönelik sorular, ikinci bölümde ise yönetim tarzına yönelik dört boyuttan oluşan toplamda 16 adet soru bulunmaktadır.

### Araştırmanın Yöntemi ve Ölçekleri

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunun oluşturulmasında yabancı literatürden alınarak Türkçe'ye çevrilen ve uyarlanan bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek Türkçe çevirisi yapıldıktan sonra gözden geçirilmiş, gerekli düzeltme ve kontroller yapılmıştır. Otokratik, demokratik, babacan ve serbesiyetçi yönetim tarzının ölçülmesinde Abu Mansor vd.(2012) çalışmasında bulunan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekte her bir yönetim tarzı için 4 ifade olmak üzere toplamda 16 ifade bulunmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li likert ölçeği kullanılarak (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) değerlendirilmiştir. Veriler istatistiksel olarak analiz edilmiş ve bu bağlamda araştırmada frekans dağılımları, güvenilirlik analizi, anova ve t testi yapılmıştır.

### Araştırmanın Bulguları

#### 1. Demografik Sorulara İlişkin Bulgular

Araştırmanın demografik özellikleri Tablo 1' de verilmiştir.

<b>Tablo 1. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri</b>		
<b>Değişkenler</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	193	50,8
Erkek	187	49,2
<b>Lisede Okuduğu Alan</b>		
Sözel	5	1,3
Sayısal	207	54,5
Eşit ağırlık	147	38,7
Yabancı dil	21	5,5
<b>Annenin Çalıştığı Sektör</b>		
Kamu	126	33,2
Özel sektör	123	32,4
Emekli	16	4,2
Ev hanımı	115	30,3
<b>Babanın Çalıştığı Sektör</b>		
Kamu	142	37,4
Özel sektör	209	55,0
Emekli	29	7,6
<b>Annenin Eğitim Durumu</b>		

İlköğretim	183	48,2
Lise	142	37,4
Önlisans	12	3,2
Lisans	33	8,7
Yüksek Lisans	9	2,4
Doktora	1	,3
<b>Babanın Eğitim Durumu</b>		
İlköğretim	101	26,6
Lise	146	38,4
Önlisans	21	5,5
Lisans	83	21,8
Yüksek Lisans	27	7,1
Doktora	2	,5
<b>Uzun Süre Yaşanılan Yer</b>		
Kentsel bölge	315	82,9
Kırsal bölge	65	17,1
<b>Toplam</b>	<b>380</b>	<b>100.0</b>

Tablo 1' e bakıldığında araştırmaya katılan aynı ya da yakın yaşlarda öğrencilerden, 193'ünün (%50,8) Kız öğrenci, 187'sinin de (49,2) Erkek öğrenci olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğrencilerin lisede okudukları alanlar olarak sözel alanda 5 öğrenci (%1,3), sayısal alanda 207 (%54,5), eşit ağırlık alanında 147 (%38,7) ve yabancı dil alanında öğrenim gören 21 (%5,5) öğrenci olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan öğrencilerin anne ve babalarının çalıştıkları sektör bilgileri olarak şu bilgileri verebiliriz: Annelerin 126'sı kamu sektöründe (%33,2), 123'ünün özel sektörde (%32,4) çalıştığı, 16'sinin emekli olduğu (%4,2) ve 115'inin de ev hanımı (%30,3) olduğu anlaşılmıştır. Babaların 142'si kamu sektöründe (%37,4), 209'u özel sektörde (%55,0) çalışmakta ve 29'u da emeklidir (%7,6). Anne ve babaların eğitim durumunu gösteren istatistiki sonuçlar ise şu şekildedir: Annelerin 183'ü ilköğretim (%48,2), 142'sinin lise (%37,4), 12'sinin önlisans (%3,2), 33'ünün lisans (%8,7), 9'unun yüksek lisans (%2,4) ve 1'inin de doktora (% ,3) mezunu olduğu görülmüştür. Babaların 101'inin ilköğretim (%26,6), 146'sının lise (%38,4), 21'inin önlisans (%5,5), 83'ünün lisans (%21,8), 27'sinin yüksek lisans (%7,1) ve 2'sinin de doktora (% ,5) mezunu olduğu belirlenmiştir. Buradan da anlaşılacağı üzere babaların lisans ve sonrası için eğitim durumlarında annelere göre daha yüksek bir durumda oldukları anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan öğrencilerin 315'inin kentsel (%82,9), 65'inin de kırsal (%17,1) bölgede uzun süre yaşadığı görülmektedir.

## 2. Temel İstatistik Bulgular

### 2.1. Güvenilirlik Analizi

Yönetim Tarzı ölçeğinin genel güvenilirliği Tablo 2'de verilmektedir. Otokratik, demokratik babacan ve serbesiyetçi yönetim tarzı boyutlarında yer alan ifadeler 5'li likert ölçeği kullanılarak (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde değerlendirilmiştir. Bu bağlamda bu dört boyuttan oluşan Yönetim Tarzı Ölçeğinin genel güvenilirliği hesaplanmıştır.

**Tablo 2.** Güvenilirlik

Değişken	İfade Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Yönetim Tarzı Ölçeği	16	0.727

Yönetim Tarzı Ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,727 olarak  $0.60 \leq \alpha \leq 0.90$  arasında bir değer olmak üzere güvenilir bulunmuştur.

## 2.2. Yönetim Tarzı Ölçeğinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Yönetim Tarzı Ölçeği 4 ayrı boyutta otokratik, demokratik, babacan ve serbesiyetçi yönetim tarzı olarak ayrı ayrı 4'er ifadeden oluşarak toplamda 16 ifadeden meydana gelen bir ölçeği oluşturmuştur. Boyutların ayrı ayrı frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış ve Tablo 3'de gösterilmiştir.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
-------------------------	--------------	------------	-------------	------------------------

**Tablo 3.** Yönetim Tarzı Ölçeğinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Tablo 3'de katılımcıların yönetim tarzı ölçeğinde bulunan boyutlara göre ayrılan ifadelere katılım değerleri verilmiştir. Buna göre; Babacan Yönetim Tarzına ait bir ifade olan "Yönetici, çalışanları onun görüşünü ve desteğini istediği zaman, cömertçe tavsiye ve destek vermelidir." ifadesinin katılımcılarca en çok katılım oranı (4=Katılıyorum, %44,5 ve 5=Kesinlikle Katılıyorum, %36,1) gösterilen bir ifade olduğu görülmektedir. İkinci olarak en çok katılım seviyesinin yüksek olduğu ifade Demokratik Yönetim Tarzı boyutuna dahil olan "Yönetici eşit şekilde görev dağılımı yapmalıdır" (4=Katılıyorum, %21,8 ve 5=Kesinlikle Katılıyorum, %56,6) ifadesi olurken; üçüncü en çok tercih edilen ifade yine Demokratik Yönetim Tarzı boyutu ifadesi olan "Yönetici, çalışanların koşullarında veya rollerinde sadece bir günlüğüne bile olsa, değişiklik yapmadan önce çalışanların onayını almalıdır" (4=Katılıyorum, %38,9 ve 5=Kesinlikle Katılıyorum, %36,8) ifadesi olmuştur. Buradan araştırmaya katılan ve Z kuşağını temsil eden öğrencilerin en çok benimsediği ve tercih ettiği Yönetim Tarzı Boyutu Demokratik Yönetim Tarzı olarak tespit edilmiştir. İkinci olarak Babacan Yönetim Tarzı, katılımcıların beklentilerini karşılayan ve tercih ettikleri bir tarz olmaktadır. Üçüncü sırada Serbesiyetçi ve son sırada ise Otokratik Yönetim Tarzı geldiği görülmektedir.

## 2.3. Yönetim Tarzı Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Yönetim Tarzı Ölçeğini oluşturan dört boyutun ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Yönetim Tarzı Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri



Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
Otokratik Yönetim Tarzı	3,1059	,78015
Demokratik Yönetim Tarzı	3,6546	,78677
Babacan Yönetim Tarzı	3,3072	,77637
Serbesiyetçi Yönetim Tarzı	3,1678	,74502

Tablo 4'te Yönetim Tarzı ölçeğinde bulunan boyutlara ait ortalama ve standart sapma değerlerine göre Demokratik Yönetim Tarzı  $3,6546 \pm 0,78677$  ortalama ile en yüksek katılım oranına sahip olan boyut olarak tespit edilmiştir. Aynı zamanda  $3,1059 \pm 0,78015$  ortalama ile en düşük katılıma sahip olan yönetim tarzı ise Otokratik Yönetim Tarzı olduğu belirlenmiştir.

### 3. Tutum Farklılıklarına Yönelik Bulgular

Araştırmada demografik özellikler ile yönetim tarzı boyutları karşılaştırılmış ve bu bağlamda demografik verilerin sayısına göre anova ve t testi yapılmıştır. Demografik özellikler otokratik, demokratik, babacan ve serbesiyetçi yönetim tarzı ifadelerinin her biri ile karşılaştırılmış ve bazı sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan testler Tablo 5, Tablo 6, Tablo 7 ve Tablo 8'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.** Demografik Özellikler – Otokratik Yönetim Tarzı Karşılaştırması

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS	Test Değerleri
<b>Cinsiyet</b>				
Kadın	193	3,013	0,721	t = -2,374 p = <b>0,018</b>
Erkek	187	3,201	0,827	
<b>Lisede Okunulan Alan</b>				
Sözel	5	3,400	0. 675	F = 0.933 p = 0.425
Sayısal	207	3,137	0. 772	
Eşit Ağırlık	147	3,034	0. 756	
Yabancı Dil	21	3,226	1.780	
<b>Annenin Çalıştığı Sektör</b>				
Kamu	126	3,0972	0,76940	F = 2.445 p = 0.064
Özel Sektör	123	3,0528	0,87676	
Emekli	16	3,6094	0,48278	
Ev Hanımı	115	3,1022	0,69451	
<b>Babanın Çalıştığı Sektör</b>				

Kamu	142	3,1901	0,78264	F= 6.665 p= 0.001
Özel Sektör	209	2,9952	0,78789	
Emekli	29	3,4914	0,51096	
<b>Annenin Eğitim Durumu</b>				
İlköğretim	183	3,0178	,75093	F= 0.988 p= 0.425
Lise	142	3,1725	,81115	
Önlisans	12	3,1875	,64952	
Lisans	33	3,2500	,84085	
Yüksek Lisans	9	3,1667	,79057	
Doktora	1	3,5000	.	
<b>Babanın Eğitim Durumu</b>				
İlköğretim	101	3,0421	,73745	F= 1.437 p= 0.210
Lise	146	3,0668	,83009	
Önlisans	21	3,4524	,65964	
Lisans	83	3,2048	,72219	
Yüksek Lisans	27	2,9907	,87838	
Doktora	2	3,0000	,70711	
<b>Uzun Süre Yaşanılan Yer</b>				
Kentsel Bölge	315	3,138	0,796	t= 1.775 p= 0.077
Kırsal Bölge	65	2.950	0.682	

**P<0,05**

Tablo 5' e bakıldığında, Z kuşağını temsil eden öğrencilerin "otokratik yönetim tarzı" boyutundan aldıkları puanlar cinsiyetlerine göre karşılaştırıldığında gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ( $t = -2,374$ ,  $p = 0,018$ ). Yapılan ileri analizlerde farkın erkek olan öğrencilerin ( $3,201 \pm 0,827$ ) kadın olan öğrencilerden ( $3,013 \pm 0,721$ ) puan daha fazla otokratik yönetim tarzına sahip olmasından ileri geldiği tespit edilmiştir. Buradan cinsiyetin öğrencilerde otokratik yönetim tarzı açısından etkili olan bir değişken olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 5'de ayrıca; öğrencilerin "otokratik yönetim" boyutundan aldıkları puanları babalarının çalıştıkları sektöre göre karşılaştırıldığında gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $F = 6.665$ ,  $p = 0.001$ ). Yapılan ileri analizlerde farkın, babası emekli olanlar ile babası özel sektörde ve kamu sektöründe olanlar arasında fark olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Öğrencilerin babalarının çalıştıkları sektörler değiştikçe otokratik yönetime kendilerini daha yakın hissettikleri anlaşılmıştır. Buradan babanın

sektörünün öğrencinin otokratik yönetim tarzını benimseme açısından etkili olan bir değişken olduğu ve babası emekli olanların, özel sektör ve kamu sektöründe çalışanlara göre daha fazla otokratik yönetimi benimsedikleri sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 5'de demografik özellikler ile yönetim tarzı boyutlarını içeren ifadelerden yukarıda belirtilen değişken ve boyutların dışındaki diğer değişkenler ve boyutlar arasında herhangi anlamlı bir fark yada anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

**Tablo 6. Demografik Özellikler – Demokratik Yönetim Tarzı Karşılaştırması**

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS	Test Değerleri
<b>Cinsiyet</b>				
Kadın	193	3,7267	,69838	t= 1.820 p= 0,070
Erkek	187	3,5802	,86423	
<b>Lisede Okunulan Alan</b>				
Sözel	5	4,1500	,33541	F= 1.163 p= 0.324
Sayısal	207	3,6860	,77378	
Eşit Ağırlık	147	3,6156	,79018	
Yabancı Dil	21	3,5000	,93541	
<b>Annenin Çalıştığı Sektör</b>				
Kamu	126	3,6250	,78597	F= 1,692 p= 0.168
Özel Sektör	123	3,5589	,90370	
Emekli	16	3,8281	,46295	
Ev Hanımı	115	3,7652	,67154	
<b>Babanın Çalıştığı Sektör</b>				
Kamu	142	3,6039	,75221	F= 2.594 p= 0.076
Özel Sektör	209	3,6459	,84081	
Emekli	29	3,9655	,40490	
<b>Annenin Eğitim Durumu</b>				
İlköğretim	183	3,6954	,78079	F= 0.476 p= 0.794
Lise	142	3,6461	,77428	
Önlisans	12	3,3750	,96825	
Lisans	33	3,5909	,80238	
Yüksek Lisans	9	3,5556	,91667	
Doktora	1	3,7500	.	

<b>Babanın Eğitim Durumu</b>				
İlköğretim	101	3,7104	,81909	F= 0.249 p= 0.940
Lise	146	3,6541	,76240	
Önlisans	21	3,5833	,70858	
Lisans	83	3,6386	,75834	
Yüksek Lisans	27	3,5463	,98556	
Doktora	2	3,7500	,00000	
<b>Uzun Süre Yaşanılan Yer</b>				
Kentsel Bölge	315	3,631	0,797	t= -1.248 p= 0.213
Kırsal Bölge	65	3.765	0.728	

Tablo 6'da demografik özellikler ve demokratik yönetim tarzı ifadeleri ile karşılaştırılmış ve değişkenler ile boyutlar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

**Tablo 7.** Demografik Özellikler – Babacan Yönetim Tarzı Karşılaştırması

<b>Değişkenler</b>	<b>N</b>	<b>□</b>	<b>SS</b>	<b>Test Değerleri</b>
<b>Cinsiyet</b>				
Kadın	193	3,275	0,722	t= -0.799 p= 0,425
Erkek	187	3,339	0,828	
<b>Lisede Okunulan Alan</b>				
Sözel	5	3,900	,627	F= 1.014 p= 0.386
Sayısal	207	3,288	,774	
Eşit Ağırlık	147	3,312	,767	
Yabancı Dil	21	3,309	,880	
<b>Annenin Çalıştığı Sektör</b>				
Kamu	126	3,327	,827	F= 1,479 p= 0.220
Özel Sektör	123	3,193	,822	
Emekli	16	3,390	,730	
Ev Hanımı	115	3,395	,659	
<b>Babanın Çalıştığı Sektör</b>				
Kamu	142	3,3187	,82091	F= 0.072

Özel Sektör	209	3,3062	,76319	p= 0.930
Emekli	29	3,2586	,65969	
<b>Annenin Eğitim Durumu</b>				
İlköğretim	183	3,3251	,72449	F= 1.574 p= 0.166
Lise	142	3,3715	,76708	
Önlisans	12	2,9167	,77850	
Lisans	33	3,1288	,93775	
Yüksek Lisans	9	3,0278	1,14185	
Doktora	1	4,0000	.	
<b>Babanın Eğitim Durumu</b>				
İlköğretim	101	3,3193	,73239	F= 0.718 p= 0.610
Lise	146	3,3288	,74089	
Önlisans	21	3,5238	,61697	
Lisans	83	3,1928	,87070	
Yüksek Lisans	27	3,3241	,92978	
Doktora	2	3,3750	,88388	
<b>Uzun Süre Yaşanılan Yer</b>				
Kentsel Bölge	315	3,294	0,777	t= -0.707 p= 0.480
Kırsal Bölge	65	3.369	0.775	

Tablo 7’de demografik özellikler ve babacan yönetim tarzı ifadeleri ile karşılaştırılmış ve değişkenler ile boyutlar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

**Tablo 8.** Demografik Özellikler – Serbesiyetçi Yönetim Tarzı Karşılaştırması

Değişkenler	N	□	SS	Test Değerleri
<b>Cinsiyet</b>				
Kadın	193	3,152	0,660	t= -0.396 p= 0,692
Erkek	187	3,183	0,824	
<b>Lisede Okunulan Alan</b>				
Sözel	5	3.500	,918	F= 0.361 p= 0.781
Sayısal	207	3,164	,752	
Eşit Ağırlık	147	3,168	,732	
Yabancı Dil	21	3,119	,756	
<b>Annenin Çalıştığı Sektör</b>				
Kamu	126	3,029	,707	F= 2,495 p= 0.060
Özel Sektör	123	3,245	,819	
Emekli	16	3,062	,642	
Ev Hanımı	115	3,250	,697	
<b>Babanın Çalıştığı Sektör</b>				
Kamu	142	3,096	,709	F= 1.028 p= 0.359
Özel Sektör	209	3,210	,782	
Emekli	29	3,206	,625	
<b>Annenin Eğitim Durumu</b>				
İlköğretim	183	3,1844	,71900	F= 1.191 p= 0.313
Lise	142	3,1408	,75528	
Önlisans	12	3,0208	,99120	
Lisans	33	3,3258	,76159	
Yüksek Lisans	9	2,7778	,63053	
Doktora	1	4,0000	.	
<b>Babanın Eğitim Durumu</b>				
İlköğretim	101	3,2698	,72688	F= 1.361 p= 0.238
Lise	146	3,1610	,77556	
Önlisans	21	3,2976	,43746	
Lisans	83	3,0964	,75691	
Yüksek Lisans	27	2,9167	,76586	

Doktora	2	3,5000	,70711	
<b>Uzun Süre Yaşanılan Yer</b>				
Kentsel Bölge	315	3,135	0,775	t= -1.852
Kırsal Bölge	65	3.323	0.674	p= 0.065

Tablo 8’de demografik özellikler ve serbesiyetçi yönetim tarzı ifadeleri ile karşılaştırılmış ve değişkenler ile boyutlar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

### Sonuç

Eğitilerini tamamlayarak yönetimde yeni dönemin söz sahibi olacağına inanılan Z kuşağının demografik ve bireysel özellikleri doğrultusunda yönetim tarzı algısını araştırmak ve bu kuşağın yönetim kademesine karşı oluşan beklentilerini tespit etmek amacıyla yapılan bu araştırmanın yönetim tarzlarının analizi için yapılan frekans ve yüzde dağılımları sonucunda, demokratik yönetim tarzı en çok beklentiyi karşılayan ve en çok benimsenen yönetim tarzı olarak görülmektedir. Yine aynı analizler sonucunda otokratik yönetim tarzının Z kuşağı tarafından benimsenmediği ve beklentileri arasında son sırada olduğu söylenebilir. Babacan yönetim tarzı demokratik yönetim tarzından sonra en çok katılımın gerçekleştiği bir boyut olarak tespit edilmiştir. Yönetim tarzı boyutlarının ortalama ve standart sapma değerleri için yapılan analizde de en yüksek ortalamanın görüldüğü değere sahip olan boyut demokratik yönetim tarzı olmuştur.

Araştırmada demografik özelliklerin dört ayrı yönetim tarzı boyutunun her bir ifadesi ile karşılaştırılması için yapılan anova ve t testleri sonucunda; Z kuşağını temsil eden öğrencilerin “otokratik yönetim tarzı” boyutundan aldıkları puanlar cinsiyetlerine göre karşılaştırıldığında gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farkın Erkek öğrencilerin ortalamalarının kız öğrencilere oranla otokratik yönetim tarzına daha yakın olmasından ileri geldiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda cinsiyetin öğrencilerde otokratik yönetim tarzı açısından etkili olan bir değişken olduğu ifade edilebilir.

Katılımcıların “otokratik yönetim” boyutundan aldıkları puanları babalarının çalıştıkları sektöre göre karşılaştırıldığında gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Öğrencilerin babalarının çalıştıkları sektörler değiştikçe otokratik yönetime kendilerini daha yakın hissettikleri anlaşılmıştır. Elde edilen bu bulguyla ilgili olarak babanın çalıştığı sektörün öğrencinin otokratik yönetim tarzını benimseme açısından etkili olan bir değişken olduğu belirlenmiş ve aynı zamanda babası emekli olanların, özel sektör ve kamu sektöründe çalışanlara göre daha fazla otokratik yönetimi benimsedikleri ve beklentilerini bu yönde belirledikleri sonucuna ulaşılabilir.

### KAYNAKLAR

ANWAR, Habiba, (2013), "Impact of Paternalistic Leadership on Employees Outcome" – A Study on The Banking Sector of Pakistan, Journal of Business and Management, 109-115.

BALIKEL, Ali Eren, (2017), Liderlik Tarzları, <http://www.alierenbalikel.com/liderlik-tarzlari/>

BİNARK, Mutlu ve KARATAŞ, Şule, (2015), "Dijital Kuşaklar Dijital Kuşaklar Nasıl Çalışılmalı?", TBD 32. Ulusal Bilişim Kurultayı.

ÇALIŞKAN, Nihal, (2016), "X Y ve Z Kuşağı Çocuklarının Özellikleri Neler?", Indigo Dergisi.

DALAY, İsmail, (2013), "Yönetimin Tarihsel Gelişimi", <http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/yonetimin-tarihsel-gelisimi.html>, Erişim Tarihi: 14.01.2018

ERYEŞİL, Kemalettin ve İRAZ Rifat, (2017), "Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 129-139.

ERYILMAZ, Bilal, (2002), Kamu Yönetimi, İstanbul.

EVRAN, Berivan, (2012), "Dijital Yerliler ve Dijital Yerlilerde Öğrenme", <http://zkusagi.blogspot.com.tr> Erişim Tarihi: 17.02.2018

GÜÇLÜ, Nezahat, (2003), <http://gefad.gazi.edu.tr/article/view/5000078841/5000073058>, Erişim Tarihi: 13.01.2018

KANTEN, Pelin ve ÜLKER Funda, (2014), "Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü", Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.32, 16-40.

KEÇECİ, Elif, "Kuşak Kavramı", Kanuni Sultan Süleyman Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Acil Tıp Kliniği [http://file.atuder.org.tr/\\_atuder.org/fileUpload/dcYqKT67icEi.pdf](http://file.atuder.org.tr/_atuder.org/fileUpload/dcYqKT67icEi.pdf), Erişim Tarihi: 17.01.2018

KOÇEL, Tamer, (1998), İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayınları.

KOPARAL, Celil ve ÖZALP, İnan, (2013), Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.

LEHTO, Y.X.; Jang, S.; Francis, A. ve O'Leary, J., "Exploring Tourism Experience Sought: A Cohort Comparison of Baby Boomers and the Silent Generation", Journal of Vacation Marketing, 14, 2008.

MARSHALL, Osondu I., (2012), "Employee Attitude to Management Style Case": International equitable association Nigeria Limited, Degree programme in Business Administration, Seinäjoki University of Applied Sciences.

MİS SÖZLÜK, <http://mis.sadievrenseker.com/2014/09/yonetimsel-izgara-modeli-managerial-grid-model/>, Erişim Tarihi: 12.01.2018



SEÇKİN, Onur, (2014), "Otokratik- Demokratik Yöneticilik", <https://onurseckin.wordpress.com/2014/09/10/otokrat-demokrat-liderlik/>, Erişim Tarihi: 11.01.2018

SENCER, Muzaffer, "Yönetimin Tarihsel Evrimi ve Yönetim Sistemleri", [http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/6289837473a660e\\_ek.pdf?dergi=Amme%20da%20Dergisi,141-160](http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/6289837473a660e_ek.pdf?dergi=Amme%20da%20Dergisi,141-160), Erişim Tarihi: 11.01.2018

İK<sup>1</sup> <http://www.milliyet.com.tr/z-kusagi--genclerin-dinamiklerini-pembenar-detay-cocuk-1864431/>, Erişim Tarihi: 11.01.2018

İK<sup>2</sup> <http://www.mediacaonline.com/z-kusagi-youtube-olmadan-yasayamiyor/>, Erişim Tarihi 06.01.2018

Abank Kariyer, "Sessiz Kuşak Baby Boomers; X,Y,Z Kuşaklarına Genel Bakış", <https://alternatifbankkariyer.com/2014/07/17/sessiz-kusak-baby-boomers-x-y-z-kusaklarina-genel-bakis/>, Erişim Tarihi: 18.01.2018

Abu Mansor, N.N., MinWaib, C., Mohamed, A. ve Md Shah, I. (2012), "The Relationship Between Management Style and Employees Well-Being": A Case of Non-Managerial Staffs. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 40, 521-529.