T.C

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

X VE Y KUŞAĞI BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL SİNİZM

İLKE TUNÇEL

DANIŞMAN

DOÇ. DR. İLKNUR KUMKALE

EDİRNE 2020

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

.....İŞLETME..... ANABİLİM DALI

..İŞLETME.....PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

.....İlke TUNCEL..... tarafından hazırlanan .....X ve Y Kuşağı Başlamında Örgütsel Sinizm..... Konulu **Yüksek Lisans** tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 19-6 maddeleri uyarınca ...24.01.2020..... günü saat .....10.00..... 'da yapılmış olup, yüksek lisans tezinin *.....Kabul Edilmesine..... **OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Doç. Dr. İlknur KUMRALE (Danışman)	Kabul Edilmesine	
Dr. Öğr. Üyesi Olgun İrmak GETİN	Kabulüne	
Dr. Öğr. Üyesi Serdar CANPOLAT	Kabul Edilmesine	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOĞRULUK BEYANI

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında, tüm verilerin bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini, kullanılan verilerde tahrifat yapılmadığını, tezin akademik ve etik kurallara uygun olarak yazıldığını, kullanılan tüm literatür bilgilerinin bilimsel normlara uygun bir şekilde kaynak gösterilerek ilgili tezde yer aldığını ve bu tezin tamamı ya da herhangi bir bölümünün daha önceden Trakya Üniversitesi ya da farklı bir üniversitede tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

24 / 01 / 2020

İlke TUNÇEL



Tezin Adı: X ve Y Kuşağı Bağlamında Örgütsel Sinizm

Hazırlayan: İlke TUNÇEL

ÖZET

Çalışanların örgütlerine karşı güvensizliği, isteksizliği gibi olumsuz duygu, düşünce ve davranışları içeren örgütsel sinizm günümüz örgütlerinde üzerinde durulması gereken önemli bir konu haline gelmiştir. Örgütlerde çalışan profiline bakıldığında ise üç farklı kuşağın yer aldığı görülmektedir. Farklı kuşakta yer alan bireylerin hayata bakış açısı, beklentileri, iş hayatındaki davranışlarının da farklı olduğu düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle, çalışmada X ve Y kuşaklarının örgütsel sinizm düzeyleri araştırılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde kuşak kavramı, ikinci bölümünde örgütsel sinizm kavramı incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise araştırma için oluşturulan hipotezler analiz edilmiştir.

Araştırma, Edirne ilindeki 201 banka çalışanına anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. X ve Y kuşağı katılımcıların örgütsel sinizm düzeyleri cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, sektördeki çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi, gelir düzeyi ve unvan değişkenlerine göre incelenmiştir. Araştırma verilerini analiz etmek için Bağımsız Örneklem T testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Analiz sonucu X ve Y kuşağı çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sinizm, Örgütsel Sinizm, Kuşaklar, Demografik Özellikler

Name of the Thesis: Organizational Cynicism in the Context of Generation X and Y

Prepared by: İlke TUNÇEL

ABSTRACT

Organizational cynicism, including negative feelings, thoughts and behaviors such as insecurity and unwillingness of employees towards their organizations, has become an important issue to be emphasized in today's organizations. Looking at the employee profile in organizations, it is seen that there are three different generations. It is thought that individuals in different generations have different perspectives, expectations and behaviors in business life. In this study, the organizational cynicism levels of the X and Y generations were investigated.

In the first part of the study, the concept of generation is examined and in the second part, the concept of organizational cynicism is examined. In the third part, the hypotheses created for the research are analyzed.

The research was conducted by applying a questionnaire to 201 bank employees in Edirne. Organizational cynicism levels of generation X and Y were analyzed according to gender, educational level, marital status, working time in the sector, working time in the institution, income level and flour. Independent Sample T test and One Way Analysis of Variance (ANOVA) were used to analyze the research data. As a result of the analysis, it was found that organizational cynicism levels of X and Y generation employees showed significant differences.

Keywords: Cynicism, Organizational Cynicism, Generations, Demographic Characteristics.

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimine başladığım günden bugüne üzerimde emeği olan tüm hocalarıma; çalışmanın gerçekleşmesinde değerli bilgi ve tecrübeleri ile bana yön veren danışmanım Sayın Doç.Dr. İlknur KUMKALE'ye; bu günlere gelmemi sağlayan, haklarını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim değerli aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**

ABSTRACT ..... **ii**

ÖNSÖZ ..... **iii**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **x**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xii**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM **2**

KUŞAK KAVRAMI **2**

1.1. Kuşak Teorisi **3**

1.2. Kuşak Kavramını Oluşturan Etkenler **4**

1.2.1. Yaş Olgusu 4

1.2.2. Fiziksel Yaş 5

1.2.3. Yaşam Seyri Teorisi 5

1.3. Kuşakların Farklılaşmasında Etkili Olan Faktörler **5**

1.3.1. Ekonomik Faktörler 6

1.3.2. Siyasi- Politik Faktörler 6

1.3.3. Teknolojik Faktörler 7

1.3.4. Sosyo- Kültürel Faktörler 7

1.4. Kuşakların Sınıflandırılması **8**

1.4.1. Sessiz Kuşak (1925- 1945) 9

1.4.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1946- 1964) 10

1.4.3. X Kuşağı (1965- 1979) 12

1.4.3.1. X Kuşağının Yaşam Stili ve Temel Özellikleri 13

1.4.3.2. X Kuşağının Çalışma Değerleri 13

1.4.4. Y Kuşağı (1980- 1999) 15

1.4.4.1. Y Kuşağının Temel ve Yaşam Stili Özellikleri 17

1.4.4.2. Y Kuşağının Çalışma Değerleri 18

1.5. X ve Y Kuşağı Arasındaki Farklılıklar 19

İKİNCİ BÖLÜM 24

ÖRGÜTSEL SİNİZM 24

2.1. Sinizm Kavramı ve Tarihsel Gelişimi 24

2.2. Örgütsel Sinizmin Tarihsel ve Kavramsal Gelişimi 27

2.3. Örgütsel Sinizm Türleri 30

2.3.1. Kişilik Sinizmi 31

2.3.2. Toplumsal (Kurumsal) Sinizm 32

2.3.3. Meslek (İş) Sinizmi 32

2.3.4. Çalışan (İş Gören) Sinizmi 33

2.3.5. Örgütsel Değişim Sinizmi 34

2.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları 35

2.4.1. Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutu 35

2.4.2. Örgütsel Sinizmin Duyuşsal Boyutu 36

2.4.3. Örgütsel Sinizmin Davranışsal Boyutu 37

2.5. Örgütsel Sinizmin Nedenleri 37

2.5.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Etkenler 38

2.5.1.1. Yaş 38

2.5.1.2. Cinsiyet 39

2.5.1.3. Medeni Durum 40

2.5.1.4. Eğitim Durumu 40

2.5.1.5. Gelir Düzeyi 41

2.5.1.6. Çalışma Süresi 42

2.1.5.7. Hiyerarşi 42

2.5.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Etkenler 43

2.5.2.1. Örgütsel Adalet 43

2.5.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlalleri 44

2.5.2.3. Kişi- Rol Çatışması 45

2.5.2.4. İletişim 46

2.6. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri 46

2.6.1. Beklenti Kuramı 46

2.6.2. Atfetme Kuramı 48

2.6.3. Tutum Kuramı 50

2.6.4. Sosyal Değişme Kuramı 51

2.6.5. Duygusal Olaylar Kuramı 52

2.6.6. Sosyal Güdülenme Kuramı 52

2.7. Örgütsel Sinizmin Sonuçları 54

2.7.1. Örgütsel Sinizmin Bireysel Açıdan Sonuçları 54

2.7.2. Örgütsel Sinizmin Örgüt Açısından Sonuçları 55

2.7.2.1. İş Tatmini Açısından Sonuçları 55

2.7.2.2. Örgütsel Bağlılık Açısından Sonuçları 56

2.7.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Açısından Sonuçları 56

2.7.2.4. Güven Açısından Sonuçları 57

2.7.2.5. Yabancılaşma Açısından Sonuçları 58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 59

X VE Y KUŞAĞI BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL SİNİZM: EDİRNE İLİNDEKİ BANKALARDA UYGULAMA 59

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 59

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları 60

3.3. Araştırmanın Yöntemi 60

3.3.1. Araştırmada Evren ve Örneklem 60

3.3.2. Veri Toplama Araçları 61

3.3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 62

3.4. Ölçeğin Güvenilirlik Analizleri 65

3.5. Ölçeğin Faktör Analizi 66

3.5.1. Faktör Analizi Sonrası Güvenilirlik Analizi 67

3.6. Katılımcıların Demografik ve Sosyo-Ekonomik Özelliklerine İlişkin Bulgular 68

3.6.1. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı 68

3.6.2. Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılımı 69

3.6.3. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı 69

3.6.4. Çalışanların Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı 70

3.6.5. Çalışanların Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı 70

3.6.6. Çalışanların Bulundukları Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı 71

3.6.7. Çalışanların Kurumdaki Unvanlarına Göre Dağılımı 72

3.7. Verilerin Analizi 72

3.7.1. X ve Y Kuşaklarına Göre Örgütsel Sinizm Arasındaki Farklılık . 73

3.7.2. X ve Y Kuşaklarına Göre Örgütsel Sinizm Boyutları Arasındaki Farklılık 73

3.7.3. X ve Y Kuşaklarının Cinsiyetleri ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılık 75

3.7.4. X ve Y Kuşaklarının Medeni Durumları ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılık 76

3.7.5. X ve Y Kuşaklarının Eğitim Durumları ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılık 78

3.7.6. X ve Y Kuşaklarının Gelir Düzeyleri ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılık 80

3.7.8. X ve Y Kuşaklarının Sektörde Çalışma Süreleri ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki Farklılık 83

3.7.9. X ve Y Kuşaklarının Bulundukları Kurumda Çalışma Süreleri ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki Farklılık 85

3.7.10. X ve Y Kuşaklarının Unvanları ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki Farklılık 87

SONUÇ VE ÖNERİLER 92

KAYNAKÇA 96

EK 1: ÖLÇEK İZNİ 107

EK 2: ANKET FORMU 108

EK 3: ETİK KURUL RAPORU 110

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.2.1. Yaş Olgusu 4
Tablo 1.2.2. Fiziksel Yaş 5
Tablo 1.2.3. Yaşam Seyri Teorisi 5
Tablo 1.3.1. Ekonomik Faktörler 6
Tablo 1.3.2. Siyasi- Politik Faktörler 6
Tablo 1.3.3. Teknolojik Faktörler 7
Tablo 1.3.4. Sosyo- Kültürel Faktörler 7
Tablo 1.4.1. Sessiz Kuşak (1925- 1945) 9
Tablo 1.4.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1946- 1964) 10
Tablo 1.4.3. X Kuşağı (1965- 1979) 12
Tablo 1.4.4. Y Kuşağı (1980- 1999) 15
Tablo 2.3.1. Kişilik Sinizmi 31
Tablo 2.3.2. Toplumsal (Kurumsal) Sinizm 32
Tablo 2.3.3. Meslek (İş) Sinizmi 32
Tablo 2.3.4. Çalışan (İş Gören) Sinizmi 33
Tablo 2.3.5. Örgütsel Değişim Sinizmi 34
Tablo 2.4.1. Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutu 35
Tablo 2.4.2. Örgütsel Sinizmin Duyuşsal Boyutu 36
Tablo 2.4.3. Örgütsel Sinizmin Davranışsal Boyutu 37
Tablo 2.5.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Etkenler 38
Tablo 2.5.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Etkenler 43
Tablo 2.6.1. Beklenti Kuramı 46
Tablo 2.6.2. Atfetme Kuramı 48
Tablo 2.6.3. Tutum Kuramı 50
Tablo 2.6.4. Sosyal Değişme Kuramı 51
Tablo 2.6.5. Duygusal Olaylar Kuramı 52
Tablo 2.6.6. Sosyal Güdülenme Kuramı 52
Tablo 2.7.1. Örgütsel Sinizmin Bireysel Açıdan Sonuçları 54
Tablo 2.7.2. Örgütsel Sinizmin Örgüt Açısından Sonuçları 55
Tablo 3.3.1. Araştırmada Evren ve Örneklem 60
Tablo 3.3.2. Veri Toplama Araçları 61
Tablo 3.3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 62
Tablo 3.5.1. Faktör Analizi Sonrası Güvenilirlik Analizi 67
Tablo 3.6.1. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı 68
Tablo 3.6.2. Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılımı 69
Tablo 3.6.3. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı 69
Tablo 3.6.4. Çalışanların Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı 70
Tablo 3.6.5. Çalışanların Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı 70
Tablo 3.6.6. Çalışanların Bulundukları Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı 71
Tablo 3.6.7. Çalışanların Kurumdaki Unvanlarına Göre Dağılımı 72
Tablo 3.7.1. X ve Y Kuşaklarına Göre Örgütsel Sinizm Arasındaki Farklılık 73
3.7.2. X ve Y Kuşaklarına Göre Örgütsel Sinizm Boyutları Arasındaki Farklılık 73

Tablo 3.7.3. X ve Y Kuşaklarının Cinsiyetleri ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılık 75
Tablo 3.7.4. X ve Y Kuşaklarının Medeni Durumları ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılık 76
Tablo 3.7.5. X ve Y Kuşaklarının Eğitim Durumları ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılık 78
Tablo 3.7.6. X ve Y Kuşaklarının Gelir Düzeyleri ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılık 80
Tablo 3.7.8. X ve Y Kuşaklarının Sektörde Çalışma Süreleri ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki Farklılık 83
Tablo 3.7.9. X ve Y Kuşaklarının Bulundukları Kurumda Çalışma Süreleri ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki Farklılık 85
Tablo 3.7.10. X ve Y Kuşaklarının Unvanları ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki Farklılık 87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Beklenti Kuramı İlişkisi.....47
Şekil 2: Atfetme Süreci.....49
Şekil 3: Araştırma Modeli.....62

GİRİŞ

Günümüz işletmelerinde küreselleşmenin etkisi ve gelişen teknoloji ile birlikte çalışanların yerine makineler geçmeye başlasa da örgütün sürekliliğini sağlayacak olan insan unsuru örgütlerin hala en önemli kaynağı olarak görülmektedir. Çalışanların duygularından arınmış bir makine olarak görüldüğü, onların sadece verilen görevi yerine getirmekle sorumlu tutulduğu, duygu ve düşüncelerinin önemsenmediği örgütlerde çalışanlar örgüte karşı negatif tutum sergilemeye başlayacaklardır.

İnsan kaynağını önemsemeyen, gelişmesine olanak sağlamayan örgütlerin yaptığı faaliyetleri verimli bir şekilde yürütmeleri olanaksızdır. Örgütte çalışanlara gereken önemin verilmemesi, iş görenlerde sinizmin oluşmasına neden olmaktadır. Örgütsel sinizm, çalışan bireylerin yöneticiye, örgüte ve örgütün işleyişine yönelik olumsuz yargılarıdır. Örgütsel sinizmin iş yoğunluğu daha fazla olan hizmet sektöründe oluşmasının daha olağan görülmesi nedeniyle araştırma banka sektöründe yapılmıştır.

Kuşak kavramı, aynı dönemde doğan ve diğerlerinden farklı sosyal ve tarihsel olayları paylaşan bireyleri içermektedir. Kuşakların her biri, birbirinden farklı bakış açısı, tutum ve davranışlara sahip olabilmektedirler. Bu farklılık iş yaşamında da etkisini göstermektedir. Kuşaklar arası farklılık, çalışanların örgüte karşı tutum ve davranışlarının da farklı olmasına neden olabilir. Bu düşünceden yola çıkarak bu çalışmada, banka sektöründe X ve Y kuşağı çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amaçlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KUŞAK KAVRAMI

Bu bölümde kuşak teorisi, kuşakları oluşturan etkenler, kuşakların farklılaşmasında etkili olan faktörler, kuşakların sınıflandırılması konularına yer verilmiştir.

Kuşak kavramı sosyoloji ve psikoloji alanlarında uzun bir süre araştırılmıştır. Günümüzde sık sık karşımıza çıkan kuşak kavramı, birçok alanda incelenmesi gereken mühim bir konu haline gelmiştir. Son dönemlerde iş dünyası da kuşak kavramıyla yakından ilgilenmektedir. Her kuşağın toplumsal değer algıları, tüketim alışkanlıkları, yetiştikleri dönemdeki çevrenin etkisiyle şekillenmektedir. Artık günümüzde birçok şirket yeni ürün oluştururken "Kuşak Pazarlama" yönteminden yararlanmakta ve stratejilerini bu yönde oluşturmaktadır (Solmaz, 2017: 77).

Küreselleşen dünyada teknoloji, siyaset, ekonomi, spor gibi birçok alanda hızlı bir değişim yaşanmaktadır ve gelişen bu değişimler hayatın her alanında hissedilmektedir. Değişim kişilerin algılarını, önceliklerini, düşüncelerini etkilemektedir. Bu etkileşimler ise kuşakların hangi dönemde hangi karakterde olduklarını göstermektedir (Ergin, 2018: 16).

Kuşak kavramı, literatürde birçok şekilde tanımlanmıştır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Jean-Claude Lagree kuşak kavramını; "hemen hemen aynı dönemde yaşamış ve benzer tarihsel olaylar içinde bulunmuş olan insanların oluşturduğu topluluk" olarak tanımlamıştır (Özmen, 2011: 34).

Kupperschmidt ise kuşağı; "aynı zamanda, yakın bölgelerde doğmuş olan ve yetiştikleri dönemde önemli olaylara tanıklık etmiş insanlar bütünü" olarak tanımlamaktadır (Solmaz, 2017: 78).

Türk Dil Kurumu ise kuşak kavramını; "yirmi beş veya otuz yıllık yaş gruplarından oluşan insanlar topluluğu veya jenerasyon" olarak tanımlamaktadır (http://tdk.gov.tr, E.T. 9.12.2019).

Genel bir tanım yapacak olursak, aynı yıllarda doğan, benzer tercihlerde bulunan, bu sayede ortak bağlar kurması mümkün olan kişilerin oluşturduğu topluluğa kuşak denilmektedir (Ergin, 2018: 17).

1.1. Kuşak Teorisi

Kuşak Teorisi ilk olarak 1923 yılında Karl Mannheim tarafından "Problem of Generations" (Kuşakların Problemleri) adlı makalede ortaya konmuştur. Daha sonra 1952 yılında düzenlenen bu çalışma, kuşak kavramıyla ilgili en kapsamlı çalışma olarak bilinmektedir. Mannheim kuşak kavramını, "aynı dönemde önemli tarihsel olayları yaşamış aynı yaşlardaki bireylerin oluşturduğu bir topluluk" olarak tanımlamaktadır (Bayramoğlu, 2018:15).

Mannheim kuşaklardan bahsedebilmek için toplumda beş unsurun meydana gelmesi gerektiği düşüncesini savunmuştur. Bu beş unsur ise (Ergin, 2018: 17):

- Yaşam döngüsünün gerekliliği olarak yeni bireylerin oluşması,
- Eski bireylerin hayatlarının sonlanması,
- Belirli bir kuşakta yer alan kişilerin, yalnızca tarihsel sürecin belirli bir kısmında yaşayabilmeleri,
- Ardından gelecek kuşağa kültürel miras bırakmak için nedenlere ihtiyaç duyulması,
- Kuşak geçiş sürecinde süreklilik olmasıdır.

Bir diğer kuşak teorisi de Neil Howe ve William Strauss tarafından ortaya konmuştur. Strauss ve Howe'ın 1991 yılında yayınladıkları kitapta kuşağı; hayatın benzer bir döneminde yaşayan ve benzer kişiliklere sahip olan topluluk olarak tanımlamaktadırlar (Arslan ve Staub, 2015: 5). Strauss ve Howe benzer kişilikleri tanımlarken birkaç ölçüt belirlemişlerdir. Bunlar (Solmaz, 2017: 82):

- Belirli bir kuşakta yer alan kişilerin ortak bir yaş noktası olmalıdır.
- Belirli bir kuşakta yer alan kişiler, çocukluk-yetişkinlik devrine göre şekillenerek kültür, iş hayatı, hayata bakış açısı, davranışları ve ortak inançları paylaşma eğilimindedirler.
- Aynı dönemde yer alan kişiler, paylaştıkları deneyimin farkındadırlar. Aynı kuşağa ait oldukları bilincindedirler.

Mannheim, Strauss ve Howe'un ortaya atmış oldukları kuşak teorileri birbirinden farklı yaklaşımdadır. Kuşak teorisini ilk ortaya atan Mannheim, kuşakları açıklarken sosyal sınıfları vurgulamaktadır. Bu çalışma ilk olduğu için kuşaklar üzerine yapılan diğer çalışmaların da temellerini oluşturmaktadır. William Strauss ve Neil Howe, Mannheim'ın teorisinden esinlenmiştir. Strauss- Howe'un teorisi çağdaş kuşaklar üzerine odaklanmıştır (Solmaz, 2018: 83).

1.2. Kuşak Kavramını Oluşturan Etkenler

Kuşak kavramı; yaş olgusu, fiziksel yaş ve yaşam seyri teorisinin etkisiyle oluşmaktadır.

1.2.1. Yaş Olgusu

Türk Dil Kurumunda yaş olgusu; "bir canlının doğduğu günden itibaren yaşamı boyunca tekrar eden belirli zaman aralıklarının tümü ya da doğduğu günden beri geçen zaman" olarak belirtilmektedir (http://tdk.gov.tr, E.T. 9. 12. 2019).

Kişinin bir işi yapıp yapmamasında etkili olan bir sebepte, kişinin doğduğu yıl ve dönemdir. Yaşın önemi, kültüre bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Yaş olgusunda, batı ülkelerinde kronolojik sıralama önemli iken, Afrika gibi ülkelerde kronolojik sıranın bir önemi olmayabilir. Bu açıdan ülkelerin gelişmişlik seviyesi de yaş olgusunu belirleyen faktörler arasındadır. Sonuç olarak yaş olgusunda, ülkelerin gelişmişlik seviyeleri, toplumun bilgi düzeyi, toplumun değer yargıları önemlidir (Adıgüzel vd. 2014: 168).

1.2.2. Fiziksel Yaş

Fiziksel yaş, doğum ile başlar, çocukluk, ergenlik ve yetişkinlik olarak devam eder. Yetişkin bireyler de üreme döngüsünü tekrar başlatırlar. Biyolojik yaşlanma dediğimiz saç dökülmesi, kırışıklıkların artması, fiziksel engellerin oluşması her bireyde farklılık göstererek devam eden bir süreç halindedir. Kuşaklar yaşlandıkça yerlerine yeni kuşaklar geldikçe insanların yaşam biçimleri, davranış ve inançları da değişimden etkilenmektedir (Adıgüzel vd. 2014: 169).

1.2.3. Yaşam Seyri Teorisi

Yaşam seyri, kişinin doğduğu günden öldüğü güne kadar geçirdiği zaman ve bu süreçte yaşadığı tecrübe ve deneyimdir. Bir başka ifadeyle yaşam seyri teorisi, bir insanın yaşamı boyunca karşılaştığı birbiriyle ilgili olayların akışıdır (Osunluk, 2004: 2).

Yaşam seyri teorisinin bakış açısı, bireyin farklı yaşam dönemlerinde meydana gelen iş hayatı, aile bağları, ilişkileri, sağlık durumu gibi konulardaki değişimlere sebep olan geçişleri açıklamaktadır. Yaşam seyri teorisi kişilerin hayatlarını etkileyen dışsal olayları yansıtırken, kuşak kavramı ise yaşam döngüsü boyunca hayata gelen insan toplamını yansıtmaktadır. Kısacası kuşak kavramı doğum yılları ile ifade edilirken, yaşam seyri ise yaşanan olaylar çerçevesinde ifade edilmektedir. Bu nedenle yaşam seyri teorisi kuşak kavramını etkilemektedir (Kılıç, 2018: 21)

1.3. Kuşakların Farklılaşmasında Etkili Olan Faktörler

Kuşakların farklı şekillerde ele alınmasına sebep olan birçok etken vardır. Bu bölümde bu etkenlerin en önemlileri olan teknolojik, ekonomik, politik ve kültürel faktörler incelenecektir.

1.3.1. Ekonomik Faktörler

Kuşakların oluşmasında önemli etkenlerden birisi ekonomik faktörlerdir. Dış çevreden meydana gelen olayların etkisiyle kişilerin tutumları, tercihleri ve satın alma davranışları etkilenebilmektedir. Örneğin geleneksel kuşakta yer alan insanlar, yetişkinlik dönemlerinde maddi sıkıntı yaşadıkları için zorunlu tasarruf ve borçlanma yönünde davranış göstermişlerdir. Bebek patlaması kuşağında yer alan insanlar ise birikim yapmaktan ziyade borçlanma eğiliminde olmuşlardır (Kılıç, 2018: 22).

Kuşakların oluşmasında etkili olan ekonomik olaylar incelendiğinde, geleneksel kuşaktaki insanların hayatlarını 2. Dünya Savaşı ve o dönemki ekonomik sıkıntılar etkilemiştir. Bebek patlaması kuşağındaki insanlar, refahın hızlı bir şekilde arttığı dönemde yaşamlarını sürdürmüşlerdir. Bebek patlaması kuşağının yaşadığı dönemde liberal ekonomi politikaları izlenmiş ve tarımsal üretim artmıştır (Adıgüzel vd. 2014: 171).

1980'li yıllardan itibaren ise liberal ekonomi anlayışının etkisiyle ürünlerin birçok çeşidi ortaya çıkmıştır. Maddi imkânları olan bireyler bu dönem lüks tüketime yönelmişlerdir. Dünya ekonomisine açılmanın bir sonucu olarak Türkiye'de tüketim ürünlerinde yoğun bir artış yaşanmış ve yeni tüketim kalıpları ortaya çıkmıştır. Bu durumun oluşmasında kitle iletişim araçları da etkili olmuştur (Şahin, 2005: 158).

1900'lı yıllarda ise Türkiye'de yüksek enflasyon rakamları görülmüş, X kuşağının ileri yaştaki üyeleri güvenlik konusunda endişeler yaşamışlardır. 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz ise işletmelerin iflasına, işsizliğe ve beyin göçüne neden olmuştur (Kılıç, 2018: 23). Bu anlamda yaşanan ekonomik değişimler kişilerin davranışlarını, tercihlerini etkilemektedir.

1.3.2. Siyasi- Politik Faktörler

Bir kuşağın içindeki her insan aynı olmasa da çoğu zaman yaşadıkları olayların etkisinde kalmaktadır. Örneğin Büyük Buhran ve 2. Dünya Savaşı döneminde yaşayan insanlar, tutumlu olmanın bilincindedir (Kılıç, 2018: 26).

Bebek patlaması kuşağı döneminde dünyada insan hakları hareketleri artmıştır. Ayrıca 2. Dünya Savaşının etkileri bu kuşak üzerinde görülmektedir. X kuşağında yer alan kişiler, ekonomik krizlere şahit olmuşlardır. Y kuşağında yer alan kişiler ise 1980 darbesinin etkisi sebebiyle siyasetten uzak tutulmaya çalışılmıştır. Buna ek olarak Y kuşağı küreselleşme sürecinde büyümüş bir kuşaktır. Her ülkenin kuşakları yaşadıkları olaylara, tarihlere elde edilen değerlere göre farklılık göstermektedir (Kılıç, 2018: 27).

1.3.3. Teknolojik Faktörler

Türkiye'de 1980 sonrasında kitle iletişim araçları artan bir hızla yayılım göstermiştir. Televizyon kullanımının artmasıyla batı değerleri, farklı yaşam tarzları, yabancı filmler kültürümüz üzerinde etkili olmaya başlamıştır. Bu nedenlerden dolayı tüketim ürünlerinde önemli değişimler yaşanmıştır (Aydemir, 2006: 211).

Kitle iletişim araçları bakımından bir diğer önemli değişim ise televizyon sayısında meydana gelen artıştır. Bu dönemde ithalatın serbest olmasıyla reklam sektörü de etkilenmiştir. Teknoloji alanındaki değişimler kuşakları etkilemiştir. Cep telefonu, uydu yayınları, internet kullanımının artması kişilerin yaşam anlayışlarını, beklentilerini etkilemektedir (Üstün, 2008: 263).

Kuşaklar ülkelere göre de farklılık göstermektedir. Örneğin teknolojik anlamda gelişmiş ülkedeki Y kuşağındaki bireyin teknoloji kullanımı ve bilgisi gelişmekte olan ülkedeki yaşıtına göre daha ileri düzeyde olabilmektedir (Soares vd. 2017: 521).

1.3.4. Sosyo- Kültürel Faktörler

Kuşakların oluşmasında etkili olan dışsal faktörler (Kılıç, 2018: 28):

- Yetişme çağında yaşanan olaylar
- Teknolojik gelişmeler
- Okuma- yazma durumu
- Sosyal olayların neticesidir.

Türkiye'de sanayileşmenin hızlanmasıyla birlikte kentleşme oranı da artış göstermiştir. Bebek patlaması kuşağının yaşadığı yıllarda köyden kente göç hareketleri, yurtdışına çıkmak için giden işçi göçü hareketlerinin artması, toplumda değişikliklere sebep olmuştur. 1980 yıllarından sonra ise köyden kente göçten ziyade kentten kente göç hareketleri hızlanmıştır. Birçok aile çalışma zorunluluğu, evlilik ya da eğitim sebebiyle göç kararı almıştır. Türkiye'de iç göçün bir diğer boyutunu da 1980'li yıllardan itibaren Doğu ve Güneydoğu Anadolu'da yaşanmakta olan terör olayları, güvenlik sorunları oluşturmaktadır. Bu yıllarda terör olaylarının artmasından dolayı bölgede yaşayan insanların bazılarını yerleşim yerleri kendi istekleriyle ya da zorunlu olarak değişmiştir (Kılıç, 2018: 30).

Türkiye'de göçlerin beraberinde getirdiği sonuçların en başında kentlerde oluşan kültürel değişmeler gelmektedir. Kırdan kente göç eden kişi öncelikle kente kendi yaşam biçimini, örf ve adetlerini getirmektedir. Bunun sonucu kırdan kente kültürel bir akış gerçekleşmektedir. Bu durum ise kentteki toplumsal yapının değişmesine neden olmaktadır (Özdemir, 2012: 12).

1.4. Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşakların belirlenmesi, toplumda yaşanan ekonomik krizlere, yaşanan tarihsel olaylara ve teknolojik gelişmelere göre belirlenmektedir. Bir kuşağın başlayış ve bitiş tarihiyle ilgili kesin bir bilgi yoktur ancak genellikle 15- 20 yıllık zaman dilimini kapsamaktadır. Kuşakların sınıflandırılması konusunda birçok yazar farklı tanımlamalar yapmıştır (Arslan ve Staub, 2015: 4). Tablo 1.1'de farklı yazarların belirledikleri kuşak aralıkları yer almaktadır.

Tablo 1.1. Kuşakların Sınıflandırılması

Kaynak	Etiket				
Howe ve Strauss (2000)	Sessiz Kuşak (1925- 1643)	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13. Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	-
Lancester ve Stillman (2002)	Gelenekselciler (1900- 1945)	Bebek Patlaması (1946- 1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Milenyum Kuşağı; Patlama Kopyası; Y Kuşağı; Gelecek Kuşak (1981- 1999)	-

Martin ve Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak (1925- 1942)	Bebek Patlaması (1946- 1960)	X Kuşağı (1965- 1977)	Milenyum Kuşağı (1978- 200)	-
Oblinger ve Oblinger	Yetişkinler (<1946)	Bebek Patlaması Kuşağı (1946- 1964)	X Kuşağı (1965- 1975)	Y Kuşağı; Net Kuşağı; Milenyumlar (1981- 1995)	Milenyum Sonrası (1995- şimdi)
Tapscott (1998)	-	Bebek Patlaması Kuşağı (1946- 1964)	X Kuşağı (1965- 1975)	Dijital Kuşak (1976- 2000)	-
Zemke ve diğ. (2000)	Gaziler (Eski Askerler) (1922- 1943)	Bebek Patlaması (1943- 1960)	X Kuşağı (1960- 1980)	Gelenekselciler (1980- 1999)	-

Kaynak: Göktaş, Pınar, *Siyasi Liderlerden Beklenen Liderlik ve İletişim Tarzları: Y Kuşağı Üzerine Bir Araştırma,* Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Isparta, 2015, ss. 23.

Literatürden de anlaşılacağı gibi kuşak sınıflandırılmasıyla ilgili birçok farklılık bulunmaktadır. Bu çalışmada kullanılacak olan kuşak sınıflandırılması şu şekildedir (İlic ve Yalçın, 2017: 137):

- Sessiz Kuşak için 1925- 1945 yılları arası,
- Bebek Patlaması Kuşağı için 1946- 1964 yılları arası,
- X Kuşağı için 1965- 1979 yılları arası,
- Y Kuşağı için 1980- 1999 yılları arası,
- Z Kuşağı için 2000- 2020 yılları arası baz alınmıştır.

1.4.1. Sessiz Kuşak (1925- 1945)

Sessiz kuşak, diğer kuşaklara göre daha küçük bir grubu temsil etmektedir. Kısa bir süre içinde herhangi bir alanda sessiz kuşağının üyeleri kalmayacaktır (Mücevher ve Erdem, 2018: 62). Bu kuşağın bireyleri Büyük Buhran, İkinci Dünya Savaşı ve ekonomik krizler sebebiyle zorlu koşullarda yaşamışlardır. Yaşadıkları bu olaylar bireylerde endişe, korku duygusu yaratmıştır. Bu kuşağın üyeleri savaşın, ekonomik krizin etkisi ile hayatta kalmanın her şeyden daha önemli olduğunu düşünmektedirler. Türkiye'de sessiz kuşağın yaşadığı yıllar tek partili döneme denk gelmektedir. Bu kuşak aynı zamanda gelenekselciler, buhran kuşağı, savaş kuşağı, ümit kuşağı olarak isimlendirilmektedir (Kılıç, 2018: 33).

Geleneksel Kuşaktaki bireylerin iletişim stilleri resmi, sert ve nobran olmakla birlikte kısa ve açık bir iletişimi tercih etmektedirler. Bu kuşağın üyeleri otoriteye bağlıdır ve emirlere, kurallara göre hareket etmeyi sevmektedirler. Geleneksel kuşak üyeleri uzun süre aynı yerde çalışırlar ve ömür boyu orada çalışmayı istemektedirler. Kuşak üyeleri disiplinlidir ve istikrar arayışındadırlar. İşverene saygıda kusur etmemektedirler ayrıca dengeli bir iş ortamı istemektedirler. Geleneksel kuşağın üyeleri karar verme konusunda zorlanmaktadırlar. Aynı zamanda teknolojik gelişmelere zor uyum sağlamaktadırlar ve kıdemi yaşla beraber değerlendirmektedirler (Berkup, 2015: 62-65).

Sessiz kuşakta yer alan bireyin değerlerinde çok çalışma, fedakârlık, düzen, sabır, otoriteye saygı, eğlenceden önce iş, kurallara bağlılık göze çarpmaktadır. Sessiz kuşak çalışmayı seven bir kuşaktır ve eğlence işten sonra gelmektedir. Kurallara uyma konusunda sabırlı ve saygılıdırlar (Edinsel, 2018: 9).

1.4.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1946- 1964)

İkinci Dünya savaşından sonra doğum oranlarının artması ile bebek patlaması kuşağı ismini alan bu kuşak 1946- 1964 yıllarını kapsamaktadır. Ayrıca Vietnam Kuşağı, Soğuk Savaş Dönemi Çocukları ve Sandviç Kuşak isimleriyle de anılmaktadır. Bebek patlaması kuşağı, kuşaklar arasında bu zamana kadar gelmiş en büyük kuşak olma özelliğine sahiptir (Toruntay, 2011: 70).

Amerika Birleşik Devletleri'nde bu kuşağın belirleyicileri, Ay'a seyahat, dünyada yayılmaya başlayan insan hakları, kadın hakları hareketleri, Vietnam Savaşı, çok sayıda otomobil ve televizyonun gelişmesidir. Amerika'da bu kuşak üyeleri artan refah düzeyi ve şehirleşme ile büyümüştür. Bu dönem ABD'de blu-jean pantolonlar, rok'n roll müzik yaygınlaşarak gençlik kültürü oluşmuştur. İngiltere'de ise bebek patlaması kuşağı, çocuk doğurmanın biyolojik ihtiyaçtan çok, bir tercih veya hobi olarak görüldüğü ilk kuşaktır. Türkiye'de bebek patlaması kuşağı üyeleri, 1960 yılında gerçekleştirilen ihtilal ile dünya genelindeki gelişmelerden uzak büyümüşlerdir (Toruntay, 2011: 71).

Bu kuşağın çalışma hayatına bakış açısı "çalışmak için yaşamaktır''. Genellikle ofis ortamında ve hiyerarşik yapıda çalışmaktadırlar bu nedenle otoriteye ve hiyerarşiye saygıları oldukça yüksektir. Çalışma yaşamında bebek patlaması kuşağı üyeleri, ekip çalışmalarına önem verirler. Bu kuşak üyeleri için iş birliği, işe katılım, sorumlulukların paylaşılması ve bireysel özerklik önemlidir. İşletmenin başarısında bireysel katkıları önemserler. Kişilerin azimle çalışması neticesinde hedefledikleri yere ulaşacaklarına inanmaktadırlar. İş hayatında rekabeti önemserler ve işkolik olarak adlandırılırlar (Körelçiner, 2018: 12).

Bebek patlaması kuşağı üyeleri tek bir işte ilerleyip, başarıya ulaşmayı ve sürekli büyüyen bir kariyeri hayal etmektedirler. İşlerine bağlılıkları yüksektir, uzun yıllar aynı yerde çalışmayı isterler. Bu kuşak üyeleri uyumludur ve iş yaşamında kişiler arası iletişim iyidir, pozitif tutum benimserler (Solmaz, 2017: 93).

Bebek patlaması kuşağı üyeleri dürüstlüğü, sonraki kuşaklardan daha fazla önemsemektedirler. Ayrıca diğer kuşaklara nazaran daha az şüpheci oldukları için diğer kişilere daha fazla güvenmektedirler (Özer vd. 2013: 138). Günümüzde bu kuşak üyelerinin pek çoğu, emekli olmasına rağmen hala çalışmaktadır (Solmaz, 2017: 93). Tablo 1.2'de bebek patlaması kuşağının özelliklerine yer verilmiştir.

Tablo 1.2: Bebek Patlaması Kuşağının Özellikleri

Çalışma Değerleri	Verimli bir şekilde çalışma Çalıştığı kuruma bağlı İşkoliklik Hırs Yüksek kalite istemek
İş	Heyecanla dolu maceradır
Liderlik Tarzı	Fikir birliği Takım çalışmasını tercih ederler
İletişim	Yüz yüze
Motive Olma	Bu iş için gereklisin
İş- aile yaşamı	Çalışmak için yaşamak

Kaynak: Aka, Bahattin, ''Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamu ve Özel Sektör Farklılıklarına Göre İncelenmesi: Bir Araştırma'' *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 20, 2018, ss. 122.

Tablo 1.2'de bebek patlaması kuşağının çalışma yaşamında otoriteden hoşlanmadıkları ve işkolik oldukları göze çarpmaktadır.

1.4.3. X Kuşağı (1965- 1979)

Literatürde 1965- 1979 yılları arasında doğan bireylerin birçok tanımlaması mevcuttur. X Kuşağı terimi Kanadalı yazar Douglas Coupland'ın (1991) Generetion X: Tales for an Accelerated Culture adlı kitabı yayınlamasıyla kullanılmaya başlanmıştır (Demirkaya vd. 2015: 189). Coupland'a göre X kuşağı bireyleri kendilerini toplumla ters gören, fevri çıkışlarda bulunan, farklı giyim stillerine sahip olan bir nesildir (Kalaycı ve Kökçel, 2017: 82).

X kuşağı bireyleri, dünya çapında değişim olaylarına tanıklık ettikleri için "geçiş dönemi çocukları" olarak da tanımlanmaktadır. 1960'lı yıllarda dünyada yaşanan Vietnam Savaşı, Ay'a ayak basılması, sivil haklar hareketi gibi olaylar bu kuşağın şekillenmesinde etkili olmuştur. 1970'li yıllarda ise petrol ambargosu, AIDS virüsü, ilk bilgisayarın üretimi, kadın hakları hareketi gibi sosyo- kültürel olaylar yaşanmıştır (Körelçiner, 2018: 13).

Türkiye'de X kuşağı bireyleri ise renkli televizyonların artması, 1980 darbesi ile birçok kişinin tutuklanması ve daha sonra kapalı ekonomiden liberal ekonomiye geçişe tanık olmuşlardır. X kuşağı bireyleri, belirsizliklerle mücadele etmek durumunda oldukları için "kayıp kuşak" tanımlaması da yapılmaktadır. X kuşağının gelecek kaygısı yaşaması; bu kuşağı daha fazla çalışmaya ve para kazanmaya odaklamıştır (Acılıoğlu, 2017: 26). X kuşağı bireyleri 1980 darbesinin etkisi ile otoriteden korkan ancak otoriteye saygı duymak zorunda kalan bireylerdir. Otoriteden pek fazla hoşlanmamaktadırlar. X kuşağı bireyleri toplumsal olaylara duyarlıdır ancak darbenin etkisiyle çekingen bir tavır sergilemektedirler (Çatalkaya, 2014: 18- 19).

X kuşağı, ebeveynleri çalışan ve evde tek kalan ilk kuşaktır. Genellikle bakıcı ya da aile büyükleri ile büyümüşlerdir. Bu kuşak üyelerinin bir kısmı, boşanma oranlarının artmasıyla tek ebeveynli yaşamak durumunda kalmışlardır. X kuşağı, güçlü aile yapısının bozulduğu ortamda yetişen ilk kuşaktır. Bu kuşak yaşadığı dönemin karışıklıklarından etkilendiği için geleceğe bakış açısı kötümserdir. Küçük yaşlarda maddi sorumluluk üstlenmişlerdir ve önceki kuşaklara nazaran erken yaşlarda yetişkin olmuşlardır. Bu durum X kuşağı bireylerinin özerklik ve bağımsızlık

duygularını beslemiştir. X kuşağının yaşadığı yıllarda boşanma oranlarının artması, toplu işten çıkarmaların başlaması ile bireyler hayata daha "şüpheci" ve "alaycı" yaklaşmaktadırlar (Solmaz, 2017: 95- 96).

X kuşağının genel özellikleri arasında; bağımsız olmayı istemeleri, tedbirli, garantici ve mücadeleci olmaları, cesur olmaları gibi nitelendirmeler yapılabilir. Ayrıca X kuşağı bireyleri çalışkan, birçok konuda oldukça şüphecidirler (Mücevher, 2015: 12).

1.4.3.1. X Kuşağının Yaşam Stili ve Temel Özellikleri

Her kuşağın benzer özellikleri, beklentileri ve iş yapış biçimi vardır. Bir dönem meydana gelen toplumsal olaylar, müzik akımları, buluşlar, teknolojinin gelişmesi kuşakları oluşturup temel değerlerini belirlemektedir. Tablo 1.3'de X kuşağının temel ve yaşam stili özelliklerine yer verilmiştir.

Tablo 1.3: X Kuşağının Temel ve Yaşam Stili Özellikleri

Temel Özellikler	Özgüven sahibidirler Hayatlarında iş ile yaşamın dengede olmasını istemektedirler Otoriteye karşı yaklaşımları oldukça özensizdir
Temel Değerleri	Şüpheci Eğlenceye düşkündür Küresel düşünme
Aile Hayatı	Çalışan anne babadan oluşur
Eğitim	Hedefe ulaşmak için bir yoldur
Maddi Konularda	Tedbirli Tutumlu

Kaynak: Hammil, 2005 http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/ generations.htm, E.T. 2.10.2019.

Tablo 1.3'e göre X kuşağındaki bireylerin özgüven sahibi oldukları, şüpheci oldukları ve hayatlarında iş- yaşam dengesi istedikleri ayrıca maddi konularda oldukça tutumlu oldukları görülmektedir.

1.4.3.2. X Kuşağının Çalışma Değerleri

Bebek patlaması kuşağının "çalışmak için yaşamak" fikri, X kuşağında "yaşamak için çalışmak" düşüncesine dönmüştür. X kuşağı bireyleri küresel

düşünebilen ilk kuşaktır. Bu açıdan değişime ve farklılığa açıklardır. Bu kuşak bireyleri uluslararası şirketlerde çalışmaya isteklidirler (Berkup, 2014: 220).

X kuşağı bireyleri, aidiyet, ekip çalışması, esnek çalışma, özerklik, yetenekleri ortaya çıkartma ve geri bildirim istemektedirler. Otoriteye şüphe ile yaklaşmaktadırlar. Çalışma hayatında esneklik ve boş zaman onlar için mühimdir çünkü özgürlükten yanadırlar. Esnek çalışma ise bireysel faaliyetler ve iş yaşamları arasında denge kurmak için önemlidir (Doğan vd. 2013: 44).

X kuşağı bireyleri sonuç odaklıdır. Para ile motive olmazlar fakat maddi sıkıntılar onların motivasyonunu düşürebilir. Her zaman karşılıklı iletişimden yanadırlar ve işi eğlence olarak görmek isterler. Bu kuşak üyelerinin ebeveynleri çalıştıkları için kendinden önceki kuşaklara göre daha yalnız büyüyen kuşak olmuşlardır ve bu sebeple daha az gelenekselcidirler. Ayrıca küçük yaşlarda yaşanan ekonomik sıkıntılar, ailelerinin işten atıldığını görmeleri bu kuşak bireylerinin çalıştığı kuruma sadakatini etkilemiştir (Solmaz, 2017: 143).

X kuşağının çalışma hayatındaki özelliklerini özetleyecek olursak; iş hayatında teknolojiyi kullanabilirler. Hızlı bir geribildirim isterler ve karşısındakine geribildirimi rahatlıkla verebilirler. Çalışma hayatında eğlenceden yanadırlar. Çok kültürlü ortamlarda çalışabilirler. İş yaşam dengesi isterler, iş dışında sosyal hayatlarını yaşamak isterler. Daha fazla kazanabileceği veya terfi edebileceği yerde iş değiştirmeye hazırdırlar. Patronlarından ziyade yaptıkları işe karşı sadıktırlar (Solmaz, 2017: 144).

X Kuşağının Çalışma Değerleri, Tablo 1.4'te verilmiştir.

Tablo 1.4: X Kuşağının Çalışma Yaşamı Özellikleri

İş Değerleri	İşi hemen bitir düşüncesinde Özgüven sahibi Şüpheci
İşin Anlamı	Bir sözleşmedir
Etkileşim Tarzı	Girişken
İletişim	Direkt Acil
İş ve Aile Yaşamı	Dengeli
Motive Eden Mesaj	Kuralları unut

Kaynak: http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm E. T. 03.10.2019.

Tablo 1.4'e göre, X kuşağının iş değerlerini oluşturan unsurlar işi hemen bitir düşüncesinde, özgüven sahibi ve şüpheci olmaları olarak verilmiştir. Ayrıca tabloya göre X kuşağının iş hayatında girişken oldukları da görülmektedir

1.4.4. Y Kuşağı (1980- 1999)

Y kuşağı terimi 1993 yılında "Adverting Age" dergisinde 1980 ve 1993 yıllarında doğan kişileri tanımlamak amacıyla ortaya çıkmıştır. Bu kuşak üyeleri kaynaklarda farklılık göstermekle birlikte çoğu kaynakta 1980 ve 1999 yıllarını kapsamaktadır. Bu kuşağa Millenials (Milenyum Kuşağı), Dijital Nesil, Nexters (Bir Sonrakiler), Echo Boomers (Eko Patlaması) ve Net Nesil de denmektedir. Ayrıca her şeyi sorguladıkları için Why Generation (Niçin Kuşağı) da denmektedir ve kısaltılarak "Y" diye kullanılmıştır (Edinsel, 2018: 14).

Dünyada ortaya çıkan terör saldırıları ve bunlara karşı başlatılan savaş, 1995 Oklahoma Şehri saldırısı, Columbine Lisesi saldırısı, Irak Savaşı, Basra Körfezi Savaşları, doğal afetler, Çernobil faciası, teknolojinin günlük hayata girmesi, cep telefonlarının ön plana çıkması gibi sosyo-kültürel olaylar Y kuşağının şekillenmesinde etkili olmuştur (Solmaz, 2017: 100). Y kuşağı ABD tarihinde ırk ve etnik köken açısından en farklı kuşak özelliğini taşımaktadır (Sharon ve Melinda, 2013: 94).

Y kuşağı için, kendinden önceki kuşaklardan farklı olarak teknoloji meraklısı bir kuşaktır denilebilir. Teknoloji, bilgisayar, telefon bu kuşağın hayatının bir parçasıdır. Küresel Dünya ile etkileşimleri televizyon sayesinde doğdukları gün başlamıştır. Bu sebeple Y kuşağında iletişimin ayrı bir önemi vardır (Mücevher, 2018: 13).

Teknoloji ile büyüyen Y kuşağı, teknolojinin etkisi ile bilgiyi daha çabuk özümsemek, daha fazla bilgiye sahip olma isteklerinden dolayı, çoklu görevlerde yüksek yeteneklere sahip olmaktadırlar. Bu kuşak hayatı günlük yaşayan ve eğlenmeyi seven bir kuşaktır (Solmaz, 2017: 101).

Y kuşağı seyahat etmeyi seven ve sorumluluktan kaçan bir kuşaktır. Bu kuşak kendileriyle ilgilenmeyi sever, evliliğin sorumluluğunu almak istemezler. Y kuşağı ilişkilerinde çok fazla ciddi değildir, karşısındaki bireye bağlılığı düşüktür. Y kuşağı diğer kuşaklara oranla daha az sadıktır. Bu kuşak diğer kuşaklara nazaran zorluk görmemiş ve ebeveynleri tarafından şımartılmış bireylerdir. Bu kuşağın ebeveynlerinin çoğu çalışmaktadır, buna rağmen çocukların bakımları, okul hayatları, spor kursları oldukça planlıdır. Y kuşağı eğitimi başarıya giden yol olarak görmektedir ve bu nedenle günümüzde üniversite sayıları artmıştır, yüksek lisans- doktora programları yaygınlaşmıştır (Solmaz, 2017: 102).

Y kuşağı gençleri; haksızlığın karşısında duran, sessiz kalmayan, hayali idealler yerine gerçekçi isteklerde bulunan, değişikliğe ve yeniliğe açık, sosyal, sabırsız ancak güven duyguları yüksek bireylerdir. Ayrıca Y kuşağı kitlesel olanı değil de kişiye özel olanı tercih etmektedir (Kılıç, 2018: 55).

Y kuşağı bireyleri, kadınların iş hayatındaki yerinin arttığı, farklı aile tiplerinin oluştuğu, etnik ve kültürel farklılıklara saygı duyulduğu bir dönemde büyümüşlerdir. Bu kuşağın bireyleri bağımsızlık, bireysellik ve kendilerine güvenen yapılarıyla diğer kuşaklardan ayrılmaktadırlar. Y kuşağı bireyleri için dış görünüş, imaj oldukça mühimdir. Ayrıca arkadaş grubunun içinde olmak, sosyalleşmek ve internet ortamındaki sosyal ağlar içinde olmak onlar için önemlidir. Bu kuşak twitter, facebook, instagram gibi araçlarla sosyal medyanın içinde yer almaktadır. Y kuşağı kendinden önceki kuşaklara nazaran eğlenceye daha düşkün bir kuşaktır (Kılıç, 2018: 57).

Y kuşağı bireyleri iş hayatında özgüvenli, becerikli, iyi eğitim almış, takım halinde çalışabilen, yeniliklere açık, başarı odaklı, idealist bireylerdir. Bu kuşak çalışma hayatında yeni teknolojiyi, programları ve yeni iş uygulamalarını getirmektedir. Ayrıca Y kuşağı iş özel yaşam dengesini kurmak için esnek çalışma saati istemektedir (Yüksekbilgili, 2013: 344).

Şirketler, yaklaşık olarak 2025 yılında çalışan nüfusun %70'ini oluşturacağı düşünülen Y kuşağı bireylerinin alışkanlıklarını ve davranış hareketlerini izleyerek

kendilerini biçimlendirme yoluna gitmektedirler (Büyükkalaycı, 2018: 50). Ayrıca önceki kuşaklara oranla Y kuşağının tüketime olan düşkünlüğü firmaları pazarlama ve reklam konusunda etkilemiştir. Y kuşağı çocukları kazanmadan harcadıkları için, tam bir alışveriş tutkunudurlar. Ayrıca markaya önem vermeleri, küreselleşmenin etkisiyle markaların ulaşılabilir olması onların tüketim hızını arttırmıştır (Kuyucu, 2017: 856).

Y kuşağı bireyleri için sosyal ağ siteleri oldukça önemlidir. Sosyal medyayı aktif bir şekilde kullandıkları için, farklı kişilerden geri bildirim almakta ve onların görüşlerine önem vermektedirler. Y kuşağına ulaşmanın en etkili yolu internettir. Ayrıca bir ürün alacakları zaman internetten kapsamlı bir bilgi arayışına girmektedirler (Kılıç, 2018: 65).

Türkiye'de Y kuşağı bireyleri şekle fazla önem vermektedirler, modayı ve müzik kanallarını yakından takip etmektedirler. İnternet bu kuşak için sadece oyun oynamak, sosyal medya kullanmak olarak değil, alışveriş yapmak içinde tercih edilmektedir. Bu kuşak gençliğinde moda ve marka oldukça önemlidir. Ülkemizde geleneksel kültür, modern kültür ve postmodern kültür aynı anda yaşanmaktadır. Bu sebeple hem lokal hem de küresel kültürü bir anda yaşayan gençlik oluşmuştur (Göktaş, 2015: 38).

1.4.4.1. Y Kuşağının Temel ve Yaşam Stili Özellikleri

Y kuşağı, iletişimi iyidir, sorgular, toplumsal korkuları yoktur, itaat etmekten hoşlanmaz, yenilikleri sever, işi eğlence haline getirmek ister. Aşağıda Y kuşağının temel özellikleri yer almaktadır (Tulgan ve Martin, 2001: 11- 14), (Mücevher, 2015: 30):

- İş ahlakını önemser
- Bilgi yönünden zengindir
- Girişimci ruhludur
- Yeniliklere açıktır
- İletişimi iyidir, sosyaldir
- Özgüven sahibidirler

- Eğitim düzeyleri yüksektir
- Vatandaşlık bilincine sahiptir
- Otoriteyi zor kabullenir
- Sadakat duygusu az
- Bireyci
- Teknolojiyle büyüyen
- Beklemeye tahammülü olmayan, sabırsız.

Aynı kuşakta yer alan bireylerin benzer kişilik özellikleri, alışkanlıkları, davranışları, zevkleri olmaktadır. Tablo 1.5'de Hammil'in Y kuşağı ile ilgili ortaya koyduğu kişilik özelliklerine yer verilmiştir.

Tablo 1.5: Y Kuşağının Kişilik ve Yaşam Stili Özellikleri

Temel Değerleri	Eğlenmeyi seven Sosyal Kendine güvenmesi
Aile Hayatı	Farklı ırklardan oluşan aileler
Eğitim	Yüksek harcama
İletişim, Medya	İnternet, Sosyal Medya Telefonlar
Para	Harcamak için kazanılmaktadır

Kanak: Hammil, 2005 (http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm, E.T 5. 10. 2019).

Tablo 1.5'e göre, Y Kuşağı, kişilik özellikleri açısından incelendiğinde, kuşak temsilcilerinin para konusuna "harcamak için kazanılır" düşüncesi ile yaklaşmış olması ilginç olarak bulunmuştur.

1.4.4.2. Y Kuşağının Çalışma Değerleri

Y kuşağı bireyleri otoriter yönetim ve örgütte çalışma gibi kalıpları yıkarak daha esnek bir çalışma ortamı istemektedirler. Sorumluluk almaktan ve önemli görevleri üstlenmekten motive olurlar. Ayrıca iletişimleri oldukça iyi olduğu için takım halinde çalışabilirler (Solmaz, 2017: 104).

Y kuşağı iş ararken firmanın kimliğine, uluslararası olmasına, sunulan kariyer olanaklarına dikkat eder. Y kuşağı bireyleri çalışma hayatında monotonluktan sıkılan,

sonuç odaklı, çok hızlı iş değiştiren, sorgulayan, birçok işi aynı anda yapabilen, fikirlerini söylemekten çekinmeyen bireylerdir (Yücebalkan ve Aksu, 2013: 21).

Y kuşağının iş hayatındaki kimliğini belirleyen iki etken vardır, bunlar teknoloji ve küreselleşmedir. Bunun etkisiyle Y kuşağı bireyleri iş hayatında uluslararası şirketleri tercih etmektedirler. Şirketin onlara sunduğu kariyer, yükselme şansı onlar için oldukça önemlidir. Bu kuşak sabırsız, girişimci ruhlu, başarı odaklı, kendine güvenen, tüketim odaklı ve bürokrasiyi sevmeyen bir kuşaktır (Edinsel, 2018: 17).

Y kuşağı, teknolojiyi iyi kullanabilen ve öğrenmeye açık bir kuşaktır. Gelişen yeni teknolojilerin pazara girmesiyle, bu kuşak bireylerinin yeni terim ve fikirlere açık olması gerekmektedir. Y kuşağı bireyleri iş hayatında lider olmak ve bu liderliğe erken ve hızlı bir şekilde ulaşmak istemektedirler. Bu kuşak için mevki, statü oldukça önemlidir. Y kuşağı bireylerinin, denetlenmeleri durumunda motivasyonları düşmekte ve kendilerine güvenilmediğini düşünmektedirler. İş hayatında rahat ve esnek olmak onlar için önemlidir (Kılıç, 2018: 58).

Y Kuşağının Çalışma Değerleri, Tablo 1.6'da verilmiştir.

Tablo 1.6: Y Kuşağının Çalışma Değerleri

İş Ahlakı	Girişken Hedef odaklı Aynı anda birçok görevi yapabilir
İşin Anlamı	Yerine Getirmektir
Etkileşim Tarzı	Katılımcı
Geribildirim	Benim istediğim zamanda olmalı
Aile ve İş Yaşamı	Dengeli

Kaynak: Hammil, 2005 (http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm, E.T.5. 10. 2019).

Tablo 1.6'da Y kuşağının çalışma hayatında; girişken, aynı anda birçok görevi yapabilen ve hedef odaklı olduğu görülmektedir.

1.5. X ve Y Kuşağı Arasındaki Farklılıklar

Dünya sürekli bir değişim içindedir. Ekonomik ve sosyo- kültürel açıdan yaşanan değişimler hayatın birçok alanında hissedilmektedir ve kişilerin

düşüncelerini, önceliklerini, davranışlarını etkilemektedir. Bu gibi etkileşimler kuşakları oluşturmaktadır ve bunların özelliklerini belirlemektedir. Bireylerin yer aldığı kuşak, kendisinden önceki kuşaklardan farklılık göstermektedir. Bazı farklılıklar onlarla çalışmak isteyen firmalar veya çevrelerindeki bireyler açısından zorluklar yaratabilmektedir (Mücevher, 2018: 32). Dünyada çalışma hayatının çoğunluğunu oluşturan X ve Y kuşağı bireylerinin farklılıklarını bilmek, ortaya çıkabilecek problemlerin engellenmesi açısından oldukça önemlidir (Aydın ve Basol, 2014: 4).

Çalışma hayatında X ve Y kuşağının farklılığını ortaya koyan en temel nokta Y kuşağının X kuşağı gibi çalıştığı şirkete karşı sadakat göstermemesidir. Bir diğer fark ise bilgiye ulaşmadaki hızlarıdır Y kuşağı bireyleri teknolojinin getirmiş olduğu imkanlar sayesinde bilgiye daha hızlı ulaşabilmektedirler. X kuşağı bireyleri teknolojiyle geç yaşlarda tanışmış olsalar da öğrenmek adına büyük çaba sarf etmişlerdir. Y kuşağındaki kişiler ise, teknolojiyle büyüyen, özgürlüklerine düşkün bireylerdir. Y kuşağının diğer kuşaklardan en üstün olduğu noktalardan biri teknoloji kullanımıdır (Aygenoğlu, 2015: 14).

Hızla değişmekte olan dünyada bireylerin algıları, tutumları da değişmektedir. Özellikle bireylerin karakterini yetiştiği dönem ve aile yapısı etkilemektedir. İzmirlioğlu'na göre X ve Y kuşaklarının karakter özellikleri Tablo 1.7'deki gibidir.

Tablo 1.7: X ve Y Kuşaklarının Karakter Özellikleri Arasındaki Farklılıklar

	X Kuşağı	**Y Kuşağı**
Çalışkanlık Seviyesi	Dengeli	Düşük
Hırs Seviyesi	Dengeli	Düşük
Bencillik Seviyesi	Dengeli	Çok Yüksek
Sadakat Seviyesi	Dengeli	Çok Düşük
İnanç Seviyesi	Dengeli	Çok Düşük
Aileye Bağlılık Seviyesi	Dengeli	Düşük
Açık Sözlülük Seviyesi	Dengeli	Çok Yüksek
Eleştirme Seviyesi	Dengeli	Yüksek
Özgürlük Seviyesi	Dengeli	Çok Yüksek
Tatmin Olma Seviyesi	Dengeli	Düşük

Kaynak: İzmirlioğlu, Kerim*, Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla, 2008, ss. 48.

Tablo 1.7'den anlaşılacağı üzere X kuşağı bireyleri Y kuşağı bireylerine nazaran karakter özellikleri yönünden daha dengeli oldukları görülmektedir.

İzmirlioğlu'na göre, X ve Y kuşaklarının davranışları arasındaki farklılıklar Tablo 1.8'deki gibidir.

Tablo 1.8: X ve Y Kuşaklarının Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılıklar

X Kuşağı	Y Kuşağı
Yaşamak için çalışmak	Çalışmaktan çok yaşamak
İş hayatı ve sosyal hayat arasında dengelidirler	Sosyal hayata odaklıdırlar
Çalışma hayatı ile boş zamanları dengededir	Çoğunlukla boş zaman
Kuralları değiştirme	Kurallardan hoşlanmama, nefret duyma
Çalıştığı kadarını harcama	Az çalışıp fazla harcama
Markayı bilir	Çok fazla marka bağımlılığı
Teknolojiyle yaşamak	Teknolojiden kopamamak

Kaynak: İzmirlioğlu, Kerim*, Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla, 2008, ss. 49.

Tablo 1.8'den anlaşılacağı üzere, X kuşağı bireylerinin, yaşamak için çalışmaları, iş ve boş zaman dengelerini kurabilmeleri, çalıştığı kadar tüketmeleri gibi özellikleri dikkat çekmektedir. Y kuşağı bireylerinin ise, marka bağımlılıkları, tüketim odaklı olmaları, teknolojisiz hayat düşünememeleri gibi özellikleri ön plana çıkmaktadır.

X kuşağı bireyleri para harcama konusunda oldukça tutumludur. Kuşağın yaşadığı krizler, kendilerini risklere karşı korumaya itmiştir. X kuşağı bireyleri bir karar almadan önce uzun uzun düşünürler, daima bir sonraki adımı hesaplamaya çalışırlar. Y kuşağı bireyleri ise maddi konularda daha rahattır. Parayı elde tutmak bu kuşak için anlamsızdır (Aka, 2018: 132).

X kuşağı bireyleri teknolojiyi daha geç tanımış olsa da hayatlarına dahil etmişlerdir. İş maillerinin takibini yapabilmekte ve akıllı telefon kullanabilmektedirler. Y kuşağı bireyleri ise teknoloji ile büyümüştür. Akıllı telefonları sadece mail takibi için değil, oyun sosyal medya gibi amaçlar içinde kullanmaktadırlar. Y kuşağı bireyleri teknolojik imkanlarla problemleri çözmede daha hızlı ve başarılı olmaktadırlar (Toruntay, 2011: 85).

Y kuşağı bireyleri çalışma hayatında takım çalışması istemektedirler. Bu nedenle çevrelerinde yetenekli insanlarla çalışmak isterler. Y kuşağı aileleri tarafından kendilerine küçük yaşlarda saygı duyulmasını öğrendiği için bu konuda hassastırlar. X kuşağı bireyleri ise Y kuşağı bireyleri kadar takım çalışmasına yatkın değillerdir. Çevrelerindeki çalışanlar onları yavaşlatabilir düşüncesiyle takım çalışmasına sıcak bakmazlar (Kılıç, 2018: 86). Tablo 1.9'da X ve Y kuşaklarının çalışma hayatlarına dair farklılıkları incelenmiştir.

Tablo 1.9: X ve Y Kuşaklarının İş Hayatlarına Dair Özelliklerinin Karşılaştırılması

İş Değerleri	X Kuşağı	Y Kuşağı
İşe ve Çalıştığı Yerle İlgili Değerleri	Yaşamak için çalışmak Şüphe duymak Uzun süre çalışmak yerine akıllıca verimli çalışmak	Çalışmaktan çok yaşamak Çoklu görevler Girişimcilik
Eğitim Hayatı	İş başarısı elde edebilmek için bir yoldur	Yüksek harcama
Kariyer Gelişimi	Esnek bir kariyer Tüm seçenekleri bilme isteği	Çoklu kariyer Fırsatlar isteme Kariyer hedefinde hızlı değişme
Çalışma Tarzı	Sonuca ulaşana kadar çalışma Esnek çalışma tarzı	Az süreli ve esnek çalışma Çalışma yerini, zamanını kendisinin belirlemesi isteği
İş Ortamında İletişim Tarzı	Direkt ve elektronik iletişim Müşteriye e-posta yoluyla iletişim İş arkadaşlarıyla sorunları çözebilmek için açık iletişim	Hızlı, direkt ve ileri teknoloji tabanlı iletişim Müşteriye e-posta, anlık mesajlaşma aracılığıyla iletişim Çatışmaya düşme halinde anlaşabilmek için tartışma ve meydan okuma
İşletmeye Sadakat ve İş Değiştirme	Gerekliyse iş değiştirir Daha çok bağlılık	İş değiştirme beklenen bir olay Az bağlılık
İş Beklentileri	Görev için sebebe ihtiyaç duyma	Eğlenceli iş ortamı Fark yaratma isteği
Eğitim, Gelişme ve Danışmanlık	Tam olarak ne istediğini bilme isteği Yeteneğe ve beceriye dayanan liderlik anlayışı	Risk almaya gönüllülük ve hata yapmaya aldırmayarak bunu bir eğitim olarak görme Eğlenceli eğitim Uyuma ve birliğe dayanan liderlik
İş Ortamında Teknoloji	Başarı için gerekirse teknoloji kullanılmalı İnternet araştırmalarını kullanma	Veri tabanı oluşturma, interneti araştırma ve ağ oluşturmak için kullanma

	E-postalarını ve cep telefonlarını kontrol etme	Son teknoloji ile çalışma isteği
İş…….dır.	Sonuçlar için en hızlı yol	Tatmin
Kariyer……dır.	Benim bir parçam	Değer kazanmak için fırsat

Kaynak: Berkup, S. Baysal, *Sosyal Ağlarda Bireysel Mahremiyet Paylaşımı: X ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz*, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İzmir, 2015, ss. 119- 123.

Tablo 1.9'dan anlaşılacağı üzere X ve Y kuşaklarının iş hayatına dair en temel farklılıkları; X kuşağının "yaşamak için çalışmak", Y kuşağının ise "çalışmaktan çok yaşamak" düşüncesinde olmasıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM

Bu bölümde sinizm, örgütsel sinizm kavramlarına ve tarihsel gelişimlerine, örgütsel sinizm türlerine, boyutlarına, kuramlarına, ortaya çıkma nedenlerine ve örgütsel sinizm sonucunda bireylerde, örgütlerde meydana gelen değişimlere yer verilmiştir.

2.1. Sinizm Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Sinizm, Yunan felsefesinde, Antisthenes'le Diogenes'in ortaya koydukları Sokratesçi öğretidir. Sinizm kişiler üzerinde etkili olan bir düşünce sistemi ve aynı zamanda yaşam biçimidir (Çiftçi, 2013: 4). Sokratesin ölümü ile Antisthenes daha sade bir hayat yaşamaya başlamıştır ve hazcılığa tepki göstermiştir. Antisthenes'e göre bireyin kendi ayakları üzerinde durabilmesi, mülksüzlük ve ahlaki değerlerden yoksunlukla mümkün olmaktadır. Diognes ise Antisthenes'in düşüncelerini benimseyerek bütün ahlaki değerleri alaya almış ve bir köpek gibi yaşamını sürdürmüştür. Bu sebeple insanlar ona köpeksi anlamına gelen "kinik" demişlerdir (Üreten, 2016: 5).

Sinizm teriminin kökenine dair çeşitli görüşler bulunmaktadır. İlk görüşe baktığımızda köpek anlamında olan "kyon" kelimesinden türediği görülmektedir. Sinik kişiler giyimlerine önem vermeyip, pis bir şekilde yaşamakta ve alışılmadık davranışlar sergilemektedirler. Bu sebeplerle "kyon" (köpek) ifadesi siniklerin simgesi olmuştur (Üreten, 2016: 6).

Sinizm, kelime anlamı olarak "Zynismus", "Kynismus" kelimelerinden türemiştir (Çiftçi, 2013: 4). Bilinen ilk sinik kişi ise Antisthones'dir. Sinikler, doğa yasaları ile toplumsal kurallar arasında farklılıklar olduğunu belirtmişler ve doğayı tercih etmişlerdir. Bu sebeple siniklerin kıyafetlerinde salmışlık, gelişigüzellik göze çarpmaktadır (Güler, 2014: 32).

Sinik kelimesi “cynic”, “cynical” kelimeleriyle kullanılmış olsa da İngilizce literatürde genellikle “cynicism” terimi kullanılmıştır. Oxford İngilizce Sözlüğünde sinik kelimesi; bireylerin davranışlarında iyiliği sorgulayan ve bu durumu ukalalık, hor görme gibi davranışlarla dışa vuran kişi olarak ifade edilmektedir (Pelit ve Pelit, 2014: 75).

Sinikler, toplumsal kuralları reddederek, pis giyinerek ve materyaller olmadan yaşayabileceklerini savunmuşlardır. Örneğin Büyük İskender’in Diyojen’in iyilik yapma isteğine karşı söylemiş olduğu “gölge etme yeter” cevabı ile siniklerin materyalizm adına birçok şeyi reddettikleri ve abartısız bir hayatı benimsedikleri anlaşılmaktadır. Sinikler din, devlet gibi kurumları eleştirmektedirler ve onlara göre bu kurumlar gereksizdir (Torun, 2016: 7).

Sinizm, karşı tarafın iyi olabileceği ihtimaline karşı güvensizlik, inançsızlıktır. Sinikler için bencillik, ikiyüzlülük, ego, maddiyatçılık her insanda olan gizli bir şekilde bulunan karakteristik özellikleridir (Aytaş, 2016: 7). Günümüz anlamıyla sinizm; “ zor beğenen, güvensiz, şüpheci, memnuniyetsiz, sürekli eleştiren, olumsuzluklarla dolu varlıklar” olarak tanımlanan bir düşünce akımıdır (Torun, 2016: 10).

Dean, Brander ve Dhadwarkar sinizmle ilgili yapılan tanımlamalarda beş kavram üzerinde durulduğunu belirtmişlerdir. Bu kavramlar Tablo 2.1’de görüldüğü gibi, kişisel açıdan, toplumsal açıdan, mesleki açıdan, iş gören açısından ve örgütsel değişim çabaları açısı olarak sıralanmıştır.

Tablo 2.1: Sinizm Tanımlamalarının Analizi

	Kişilik Odağı	**Toplumsal Odak**	**Mesleki Odak**	**İş Gören Sinizm Odağı**	**Örgütsel Değişim Sinizm Odağı**
Temsilcileri	Cook ve Medley (1954)	Kanter ve Mirvis (1989)	Neiderhoffer (1967)	Andersson ve Bateman (1997)	Reichers, Wamous ve Austin (1997)
Kavramların Odak Noktası	Negatif düşünce ve başkalarına karşı düşmanlık	Sosyal beklentileri karşılayamamış bireyler	Bireylerin sahip olduğu meslek	İş yeri, yöneticiler veya iş yerindeki diğer olumsuz objeler	İşletmede değişim, yenilik çabaları
Tanımlar	Güven duygusu düşüktür, etrafındaki	Bu sinizmin oluşmasında: 1) Kurumlardan	Bireylerin yaptıkları işe karşı	İş yerinde yöneticilere, arkadaşlara,	Değişimi yöneten kişilerin

	insanları ahlaksız olarak görürler	yüksek beklentiler 2) Kişinin deneyimlerinden hayal kırıklığı yaşamasıdır	güvensizlik, kaybolan mesleki saygıdır	tüm objelere karşı duyula güvensizlik, şüpheciliktir	başarısız olduklarını düşünerek, bu konuda karamsardırlar

Kaynak: Dean, Jow- Brandes, Pamela ve Dharwadkar, Raw, "Organizational Cynicism", The Academy of Management Review, 23(2), 1998.

Brandes (1997) sinizm kavramına psikolojik açıdan yaklaşmıştır. Sinizmi, "bireylerin çoğunlukla, başkalarının bencil ve kötü olduğuna ve güvenmemeleri gerektiğine inanmalarıdır" şeklinde tanımlamıştır (Çiftçi, 2013: 7).

Brandes ve arkadaşları siniklere ait en belirgin özellikleri şu şekilde tanımlamışlardır (Güler, 2014: 34):

- Karşılarındaki insanların kötü ve bencil olduklarını düşünürler bu nedenle insanlara karşı temkinli, güvensizdirler.
- Bireylerin yaptıkları hareketlerin ardında bencil, hain arzular olduğunu düşünürler.
- Yalan ve sahtekârlığın bireylerin temel özellikleri olduğunu düşünürler.
- Sinikler; örgüt, toplum, kişi, grup gibi psikolojik objeleri düşündüklerinde sıkıntı ve bıkkınlık hissederler.
- Sinikler kafalarındaki psikolojik obje ile ilgili olayları kendi yorumuyla anlatırlar ve alaycı bir üslup takınırlar.

Sinizm kavramı antik dönemden günümüze kadar gelmiştir. Ancak günümüz sinizm kavramı, antik dönemdeki kullanımından farklıdır. Antik dönemdeki sinikler acımasız eleştiri ve mizah yönleri baskınken günümüz siniklerinde güvensizlik ve karamsarlık vardır. Günümüzde sinizm kelimesi kolay kolay hiçbir şeye inanmayan ve çoğu söylemi şüpheyle karşılayan bireyleri açıklamak için kullanılmaktadır (Torun, 2016: 9). Sinizm kelimesinin gelişim sürecine bakıldığında antik dönemde düzene karşı başlayan bir direncin yaşam biçimine dönüşmesiyle kavramlaştığı görülmektedir. Günümüzde ise bu kavramın değiştiği farklı şekilde değerlendirildiği görülmektedir (Aytaş, 2016: 5).

Son olarak değinilmesi gereken bir başka konuda sinizm ve şüphecilik kavramlarının birbirinden oldukça farklı olduğudur. Sinik kişi, bir olayın kötü sonuç doğuracağına en baştan inanır. Şüpheci kişi ise, konuyla ilgili yorum yapmadan önce ayrıntılı bilgi edinmek ister. Siniklerin şüpheciliği daha fazladır. Siniklerde; kişilerin, kurumların ardında gizli duyguların, olayların olduğuna dair şüpheler vardır (Torun, 2016: 15).

2.2. Örgütsel Sinizmin Tarihsel ve Kavramsal Gelişimi

Felsefe, psikoloji, sosyoloji gibi sosyal bilimlerin birçok alanında incelenen sinizm, 1980'lerin sonlarında yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Niederhoffer'in (1967) emniyet güçleriyle yürüttüğü çalışma örgütsel sinizm konusunda ortaya konulan ilk çalışmalardandır. Bu çalışma ile polislerin kendi aralarındaki birlikleri ve vatandaşlara uygunsuz davranışları ele alınmıştır (Torun, 2016: 16). Örgütsel sinizm konusunda oldukça önemli olan ilk çalışma Kanter ve Mirvis'in (1989) Amerikalı çalışanlarıyla ilgili yazdıkları "Yeni Amerikan Meselesi: Sinizm" adı kitaptır. Bu çalışma ile örgütlerdeki siniklerin neden artmaya başladığını anlamaya çalışmışlardır. Kanter ve Mirvis'e göre sinikler, çalıştığı kuruma güvenmemekte ve yöneticilerinin söylediklerine kuşkuyla bakmaktadırlar. Mirvis ve Kanter örgütsel sinizmi tanımlamanın yanında, örgütlerinde sinik olabileceğini belirtmişlerdir. Sinik örgütlerin; sömürüye dayalı olduğunu, çalışanlara sinirli bir şekilde davrandıklarını ve tutarsız politikalar izlediklerini belirtmişlerdir (Üreten, 2016: 18).

Örgütsel sinizmin kavramlaşmasında etkili olan diğer önemli isimler ise Dean, Brandes ve Dharwadkar'dır. Örgütsel Sinizmi "kişinin kuruma karşı oluşturduğu negatif tutum ve eleştirel davranma eğilimi olarak tanımlamışlardır". Ayrıca örgütsel sinizmi üç boyutta inceleyerek ölçek geliştirmişlerdir. Dean ve arkadaşlarına göre örgütsel sinizm üç farklı boyutu içermektedir (Torun, 2016: 18):

- Kurumun bütünlükten uzak olduğu düşüncesi, inancı
- Kuruma karşı olumsuz duygular
- Bu inanç ve duyguların eleştirel bir şekilde davranışa dönüşmesidir.

Andersson (1996) örgütsel sinizmi, "kişinin umutsuzluğu, isteksizliği ve kişilere, kurumlara karşı güvensizliği" olarak tanımlamıştır. Anderson'a göre örgütsel sinizm, işveren ve çalışanlar arasında yapılan sözleşmenin ihlal edilmesinden kaynaklanmaktadır. Naus (2007) örgütsel sinizmi kişinin kötü çalışma koşullarına yönelik geliştirdiği savunma mekanizması olarak tanımlamıştır. Küreselleşmenin etkisiyle artan rekabetçi yapı ve özelleştirme işlemlerine karşın iş görenlerde sinizmin meydana geldiğini belirtmektedir. Örgütsel sinizm, bireyin işine, çevresine ve en sonunda kendisine yönelik olumsuz deneyimler yaşamasına sebep olabilecek önemli bir kavramdır (Mumcu, 2018: 91).

Guastello ve arkadaşları (1992) sinik çalışanların istismar edildiğine ve örgütteki fırsatlardan yararlanamayacaklarına inanmaktadır. Örgütsel sinizmi ise, örgütlerin çalışanlarını umursamadıkları, çalışanlarında bu duruma layık olmadığı durum şeklinde tanımlamışlardır. Wilkerson'a (2002) göre örgütsel sinizm "kişinin çalıştığı kuruma karşı negatif tutuma sahip olmasına ve örgütün çalışanların çıkarlarına karşı olduğu düşüncesine dayanmaktadır''. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi sinizm temel olarak geleceğe dair inançsızlık, umutsuzluk ve beklentilerin gerçekleşmemesi sebebiyle kişilerde meydana gelen hayal kırıklıklarıdır. Sinik bireyler örgütlerdeki sorunların çözülemeyeceğini bu nedenle çözmek için uğraşmanın gereksiz olduğunu düşünmektedirler (Torun, 2016: 19).

Literatüre göre örgütsel sinikler, şüphecilik, güvensizlik, umursamazlık, uzaklaşma, umutsuzluk, bencillik, utanç duygusu gibi negatif duygu ve düşüncelere sahiptir. Saruhan ve Yıldız'a (2009) göre örgütlerdeki siniklerin özellikleri aşağıda yer almaktadır (Torun, 2016: 21);

- Çalıştıkları kuruma negatif duygular beslemektedirler
- Çalıştıkları kurumu küçük görürler ve bu tarzda söylemde bulunurlar
- Çok fazla eleştirirler
- Genellikle istedikleri hedefe ulaşamamış kişilerdir
- Uzlaşma düşüncesi yoktur. Uzlaşmayı zayıflık olarak görürler
- Erken yaşta emeklilik havasına girmişlerdir.

Görüldüğü üzere örgütsel sinizm konusunda birçok tanım bulunmaktadır. Tablo 2.2'de Naus'un ortaya koyduğu örgütsel sinizm tanımları kronolojik olarak sıralanmıştır.

Tablo 2.2: Örgütsel Sinizm Tanımları

Yazarlar	Tanımlar
Kanter ve Mirvis (1989, 1991)	Sinizm, bireyin doğuştan bencil ve güvenilmez olduğunu ortaya koyan bir kişilik özelliğidir.
Bateman, Sakano ve Fujita (1992)	Sinizm, örgüte ve yönetime karşı güvensizliktir.
Guastello, Rieke, Guastello ve Billings (1992)	Sinizm yalnızca örgüte dayalı bir tutum değil aynı zamanda kişilerin hayata dair yorumudur.
Wanous, Reichers ve Austin (1994)	Sinizm; örgütsel değişimi yönetenlerin kabiliyetsiz olduğuna, gelecekteki örgütsel değişimin başarısız olacağına dair bir inançtır.
Andersson (1996)	Sinizm; örgütlere, ideolojilere, kişilere karşı soğukluk ve hayal kırıklığı ile karakterize olan tutumlardır.
Dean, Brandes ve Dhawadkar (1998)	Örgüte karşı olumsuz ve eleştirel davranışları içeren tutumdur.
O'Leary (2003)	Örgütün bütünlükten uzak olduğuna dair inançtır.
Stanley, Meyer ve Topolnytsky (2005)	Sinizm; yönetimin aldığı kararlara inanmama, güvensizliktir.
Urbany (2005)	Sinizm; örgütte alınan kararlara inanmama ve olumsuz yorumlar yapmadır.
Naus, Iterson ve Roe (2007)	Örgüt çalışanlarının, iş yerindeki kötü olaylara karşı kendilerini savunmalarıdır.

Kaynak: Naus, A.J.A.M. ''Organizational Cynicism on The Nature, Antecedets, and Conseguences of Employee Cynisism Toward The Employing Organizational'', Dissertation of Doctorof Philosopy, Maastricht University, Maastricht, 2007, ss. 15-24.

Tablo 2.2'de görüldüğü gibi örgütsel sinizmin birçok farklı tanımı bulunmaktadır. Genel olarak anlaşılacağı üzere, çalışanların örgüte güvensizlik duygusu hissetmelerine, örgüte karşı kopuk kalmalarına neden olmaktadır. Bu durumlarda çalışanın ve işverenin öncelikleri, beklentileri çatışabilmektedir. İşverenin örgüt için yapmış olduğu örgütsel faaliyetler, çalışanın zararına olsa bile gerçekleştirilebilir. Örgütün bencil olduğu düşüncesi, siniklerin örgüte karşı olan fikirlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütsel sinizmin oluşmasında en temel etken; kişilerin örgüte güvenmemesidir. Bireylerde sinizm, örgütteki olumsuz işleyişin etkisiyle oluşmaktadır yani bireyler sinik olmaya karar vermemekte, bir süreç sonucunda sinizm oluşmaktadır (Kalağan, 2009: 39).

Türkiye'de ise örgütsel sinizm konusunda 2000'li yıllarda çalışmalar artmıştır. Erdost (2007), Güzeller ve Kalağan (2008), Tokgöz ve Yılmaz (2008), örgütsel sinizm

konusunda ölçek uyarlamışlardır. Erdost vd. (2007)'nin örgütsel sinizmi tanıtmak ve daha önce geliştirilmiş olan ölçekleri bir firmada test etmek amacıyla bir çalışma ortaya koymuştur. (Kart, 2015: 78).

2.3. Örgütsel Sinizm Türleri

Sinizm konusunda literatür incelendiğinde, araştırmacıların sinizmi farklı biçimde gruplandırdığı görülmektedir. Andersson'un (1996) çalışan sinizmi, Abraham'ın (2000) sosyal sinizmi ve Berman'ın (1997) vatandaş sinizmi kavramları buna örnek olarak gösterilebilir (Deveci, 2018: 12).

Örgütsel sinizm; çalışan sinizmi, kişilik sinizmi, kurumsal sinizm, örgütsel değişim sinizmi ve meslek sinizmi olarak alt türlere ayrılmaktadır. Örgütsel sinizmin oluşmasını etkileyen sebepler farklılık gösterse de örgütsel sinizm temelinde bireylerin çalıştığı kuruma karşı kötü duygu ve davranışları içermektedir (Torun, 2016: 52). Tablo 2.3'de örgütsel sinizm türleri detaylı açıklanmıştır.

Tablo 2.3: Örgütsel Sinizm Türleri

	Tutum	**Hedef**	**Bağlam**	**Zaman**
Kişilik Sinizmi	Acımasızlık ve Sinirlilik	İnsan Doğası		Değişmeyen kişilik özelliği
Toplumsal-Kuramsal Sinizm	Uzaklaşma-Yabancılaşma Umutsuz olma	Örgütler		Değişmez
Çalışan Sinizmi	Acımasızlık-Hayal kırıklığı Ümitsizlik	Herhangi bir şey	Psikolojik sözleşme ihlali	Değişmez
Örgütsel Değişim Sinizmi	Hayal kırıklığı Karamsar olma	Örgütsel değişim	Başarısız değişim	Değişmez
Meslek Sinizmi	Uzaklaşma Aşağılama	Müşteri	Hizmet örgütleri	Değişmez

Kaynak: Delken, Meenno, ''Organizational Cynicism: A study Among Call Centers'', University Of Maastricht Faculty of Economics and Business Administration Department of Organization and Strategy, 2004, ss.15.

2.3.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmine aynı zamanda genel sinizmde denilmektedir. Kişilik sinizmi, bireylerin tabiatında bulunmakta ve insan davranışlarının genellikle kötü yorumlanmasına neden olmaktadır. Kişilik sinizminde bireyler çevrelerine karşı olumsuz düşüncelerde oldukları için bireyler arasında zayıf ilişkiler söz konusudur. Kişilik sinizminde bireyler çevrelerine karşı güvenmekte zorlanırlar ve şüpheci yaklaşırlar. Bu sinizm türü kişilik özelliğidir bu nedenle diğer sinizm türlerine de sebep olabilmektedir (Torun, 2016: 54).

Kişilik sinizmi doğuştan gelen bir kişilik özelliğidir. Kişilik sinizminde dünyanın adil bir yer olmadığı ve insanların sahtekâr, bencil oldukları düşüncesine dayanmaktadır. Bu nedenle kişilerde başkalarına karşı güvensizlik, alaycı davranışlar, öfke ve saldırganlık görülmektedir (Pelit ve Pelit, 2014: 80).

Örgütsel sinizm ile kişilik sinizmi birbirinden farklıdır. Kişilik sinizmi insanların doğuştan gelen, değişmeyen kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel sinizmde ise kişide sinik düşüncelerin oluşmasını sağlayan örgüt mevcuttur. Ayrıca kişilik sinizmi örgütü etkileyerek, sinizmin kuruma yayılmasına sebep olmaktadır (Mumcu, 2018: 96).

Genel sinizmin diğer sinizm türlerinin kaynağı olabileceği belirtilmektedir. Buna sebep olarak ise kişilik sinizmine sahip bireylerin hayata karşı umutsuz, karamsar bakış açısına sahip olmaları ve adalete karşı daha duyarlı olmaları gösterilmektedir. Abraham bu durumu örneklendirerek açıklamıştır (Abraham, 2000: 284):

- Sinik bireyler, kendilerine haksızlık yapılmış gibi göstererek çalışan sinizmine kaynaklık edebilir.
- Sinik bireyler, imkânlardan mahrum kaldığına inanarak meslek sinizmine kaynaklık edebilir.
- Sinik bireyler, toplum tarafından mazur görülebilecek durumları kabullenmeyerek toplumsal sinizme kaynaklık edebilir.

- Sinik bireyler, örgütün olumlu değişim çabalarına rağmen yönetimin başarısız olduğu düşüncesi örgütsel değişim sinizmine kaynaklık edebilir.

2.3.2. Toplumsal (Kurumsal) Sinizm

Toplumsal sinizm, bireylerin devlet yönetimine ve topluma karşı şüpheci yaklaşması, güvenmemesiyle oluşmaktadır. Toplumsal sinizmin en temel özelliği bireyin toplumsal ve ekonomik kurumlardan uzaklaşmasıdır. Abraham'a göre kurumsal sinizm, kişi ile toplum arasındaki psikolojik sözleşme ihlalinden kaynaklanmaktadır. Psikolojik sözleşme, karşılıklı beklentileri içeren ancak yazılı olmayan anlaşmalardır. Bireylerin devletten beklediği hizmetlerin karşılanamaması, psikolojik sözleşmeyi ortadan kaldırmakta ve buna bağlı olarak kurumsal sinizm ortaya çıkmaktadır (Abraham, 2000: 271. Akt., Kalağan, 2009: 56).

Amerika halkı ile hükümet arasındaki psikolojik sözleşme, iş güvenliği, zenginliğin artması ve ev sahipliği gibi beklentileri içermektedir. Ancak bu sözleşme enerji fiyatlarının artmasından etkilenmiştir ve küreselleşmeye bağlı olarak bazı sektörler yok olmuştur. Bu nedenlerden dolayı verilen sözler yerine getirilememiştir. Ayrıca sanayileşmenin hızlanmasıyla işçiler sömürülmüş ve böylece örgütlerin çalışma hayatını iyileştirme vaatleri gerçekleşememiştir. Bu sebeplerden dolayı Amerikalılar hayata karşı sinik bir tutum gelişirmişlerdir (Torun, 2016: 55).

Toplumsal sinizmin etkileri konusunda ortaya net bir şey konmamıştır. Abraham'a göre toplumsal sinizm ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu durumun sebebi ise bireyin örgütle ilgili önyargısının olmasıdır. Önyargı sayesinde kişinin beklentileri düşmektedir. Bu nedenle örgütte yaşadığı küçük olumlu durumlar bile çalışanın motivasyonunun artmasını sağlamaktadır (Torun, 2016: 56).

2.3.3. Meslek (İş) Sinizmi

Meslek sinizminde bireyler yaptıkları işi sevmemektedirler ve yaptıkları iş için emek vermeye değmeyeceğini düşünmektedirler. Meslek sinizmi, yapılan mesleğin ya da işin içeriğine duyulan sinizmi belirtmektedir. Örgütsel sinizm ile meslek sinizmi

birbirinden farklı kavramlardır. İş sinizminde, işin içeriği ile ilgili konularda sinik tutum sergilenmektedir. Örgütsel sinizmde ise örgüte ait unsurlara karşı sinik tutum sergilenmektedir (Pelit ve Pelit, 2014: 85).

Meslek sinizminde mesleğe karşı isteksizlik, önem vermeme durumları görülmektedir. Meslek sinizmi, çalışanların müşterilerle iletişimini kötü etkilemektedir. Çalışanların işten ve müşterilerden uzaklaşmasına sebep olmaktadır. Bu sinizm türünde çalışanlar çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz tutumda bulunabilirler. Ayrıca kişi kendi eksiklerini, yetersizliğini örgüte dayandırarak sinizmin örgütte genişlemesine sebep olabilmektedir (Naus, 2007: 13).

Meslek sinizminin ilk önemli sebebi, bireylerin değerleriyle çalıştığı kurum arasında yaşanan kişi- rol çatışmasıdır. Yöneticiler çalışanlardan samimi duygularını saklayarak örgütün istediği davranışlarda bulunmalarını beklemektedirler. Meslek sinizminin ikinci sebebi ise hizmet sektöründe rol belirsizliği yaşayan çalışanlarla ilgilidir. Hizmet sektöründe çalışanlar psikolojik olarak zorlamanın yanında fiziksel tükenmişlik yaşayarak işten ayrılmaları söz konusu olmaktadır (Kalağan, 2009: 63).

İş sinizmi, çalışma hayatının istenmeyen sonuçlarından biridir. Düşük statüde ve maaşta çalışılan mesleklerde sinizm artmaktadır.

2.3.4. Çalışan (İş Gören) Sinizmi

Çalışan sinizmi, bireylerin örgüte, yöneticiye ve iş arkadaşlarına karşı olumsuz düşüncede olmalarıdır (Pelit ve Pelit, 2014: 88). Abraham iş gören sinizmini; örgütte adaletin, eşitliğin olmadığı düşüncesi ile psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanlar tarafından hissedilmesi olarak tanımlamıştır. Çalışan sinizmi; çalışma saatlerinin fazla olması, iş yükünün çok olması, etik olmayan yönetim, kurumun küçülmeye gitmesi sonucu ortaya çıkan işçi işveren arasındaki ilişkidir (Kalağan ve Güzeller, 2009: 86).

Fettahlıoğlu çalışan sinizminde ikili ayrım ortaya koymuştur. Çalışan sinizmini, etik sinikler ve pasif sinikler olmak üzere ikiye ayırmıştır. Etkin sinikler; elinde güç bulunduran ve bu gücü çıkarları için kullanan, çevresindeki kişilere çıkar ilişkisi olarak yaklaşan bireyler olarak tanımlamıştır. Pasif sinikler ise güce sahip olsa

da olmasa da kurumdaki kişileri çıkar ilişkisi olarak görmeyen, örgütün menfaatini kendi menfaatinin önünde tutan ve yalnızca örgüt uygulamalarını eleştirmekle kalan bireylerdir (Fettahlıoğlu, 2015: 180).

Sinikler, yöneticilerinin teşviklerine güvenmezler ve temkinli yaklaşırlar, karşılarına fırsat çıkarsa yöneticilerinin kendilerini sömüreceklerini düşünürler. Kanter ve Mirvis çalışan sinizminin daha iyi çalışma saatleri, çalışma koşullarıyla, eşit terfilerle ve örgütte açık iletişimle kontrol edilebileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca bu sinizm sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışının azaldığı söylenebilir (Torun, 2016: 58).

2.3.5. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi, kurumda kötü sonuçlanan ya da başarısız olunan değişimler sonucunda oluşmaktadır. Genel olarak değişim sinizmi, bireylerin gelecekte gerçekleşecek değişimler için olumsuz duygu ve düşüncede olmalarıdır denilebilir. Örgütsel değişim sinizmi, ilk olarak değişimi gerçekleştirecek olan yöneticilere güvenmemekle başlamaktadır. Daha sonra değişimin başarısız olmasıyla ise bireyler kendilerini aldatılmış hissetmektedirler (Kalağan ve Güzeller, 2010: 87).

Örgütsel değişim sinizmi sonuçları (Çiftçi, 2013: 22):

- Bireyler kendilerini yetersiz ve bilgisiz hissederler,
- Örgüte duyulan bağlılık azalmaktadır,
- Bireylerin çalışmak için motivasyonları azalmaktadır,
- Yöneticiye karşı daha şüpheci ve güvensiz olunmaktadır.

Örgütsel değişim sinizmi, iş tatmini ve duygusal bağlılıkla ters orantılı, iş stresi ile doğru orantılıdır. Örgütsel değişim sinizminin nedenleri; kişilerin kendilerini bilgilendirmemiş hissetmesi ve karar alma sürecine dahil olmamalarıdır. Örgütsel değişim sinizmini hafifletmek için çalışanlara bilgi verilmeli, alınan kararlara dahil edilmelidir (Torun, 2016: 60).

2.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Sinizm; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. 1996 yılına kadar sinizmle ilgili yapılan çalışmalarda bilişsel boyut üzerine odaklanılmıştır. 1998 yılında Dean ve arkadaşlarının üç boyutu da ele alan çalışmalarından sonra literatürde üç boyut ön plana çıkmıştır. Bu boyutlar (Mumcu, 2018: 92):

- Örgütün dürüstlük ve adaletten uzak olduğu inancı
- Örgütle ilgili olumsuz duygular hissetme
- Bu inanç ve duygularla örgütü eleştirme, örgüte karşı küçümseyici davranışlarda bulunmadır.

2.4.1. Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutu

Bilişsel boyutta bireyler örgütün dürüstlükten uzak olduğunu düşünmektedirler. Bilişsel boyut, örgütsel sinizmin ilk boyutudur. Bu boyutta, örgütte adaletin, dürüstlüğün olmadığı inancı hâkimdir. Bu boyuta göre yöneticilerin aldığı kararlar sadece örgüt menfaati için değildir, çoğunlukla kendi menfaatleri içindir. Bu yüzden yöneticilerin davranışları tutarsızdır ve çalışanlara güven vermemektedir. Çalışanlar yapılan çoğu davranışın altında kötü bir şeyler olduğunu düşünmektedirler (Torun, 2016: 63).

Kişilerin örgüte yönelik sinik tutumları, örgütteki yönetimin dürüstlükten yoksun olduğuna inanmalarıyla ortaya çıkmaktadır. Sinik çalışanlar, örgütte ahlaksız davranışların sıradanlaştığına, yönetici davranışlarının çelişkili olduğu için güven vermediğine inanmaktadırlar. Bilişsel boyut ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelersek, örgütlerde çalışanların bazı düşüncelere sahip olduğu görülmektedir. Bunlar (Kalağan, 2009: 91):

- Örgütün aldığı kararların örgütsel ilkelerden yoksun olduğuna dair bir düşünce hakimdir.
- Örgütler tarafından hazırlanan resmi bildirileri çalışanlar dikkate almaz.

- Örgütte çalışan bireylerin davranışları tutarsızdır.
- Örgütte çalışanlar yalan söyleme, kandırma gibi davranışlarda bulunabilirler.
- Örgütte çalışanlar çıkarlarını korumak adına dürüstlük, samimiyet gibi değer yargılarından uzak tutum sergileyebilirler.

Örgütsel sinikler, örgütleriyle ilgili kötü haber duyduklarında üzüntü, nefret ve utanç duyabilirler. Örgütün üstünlüklerinde ise gizli bir şekilde keyif sürebilirler. Bilişsel boyut örgütsel sinizmin çıkması için gerekli olan ilk aşamadır. Eğer bir kişi örgüte olan güvenini, inancını kaybetmezse örgütsel sinizme tutulma eğilimi azalabilir. Bilişsel boyutta örgütsel sinizm oluşmaya başlar ve bir sonraki boyut olan duyuşsal boyuta ilerlenir (Yücel ve Çetinkaya, 2015: 249).

2.4.2. Örgütsel Sinizmin Duyuşsal Boyutu

Sinizmin duyuşsal boyutunda, bireylerin örgüte karşı hissettikleri negatif duygular ortaya konmaktadır. Duyuşsal boyutta çalışanlar duygusal tepki göstermektedirler. Örnek olarak sinik çalışanların kurumu düşündüklerinde üzülmeleri, sinirlenmeleri verilebilir (Torun, 2016: 64).

Örgütsel sinizmin bu boyutu, örgüte karşı duyulan kızgınlık ve utanç gibi güçlü duyguları kapsamaktadır. Andersson (1996) örgütsel sinizmi tanımlarken örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunu vurgulamıştır. Anderson'a göre sinizm birçok nesneye, davranışa karşı güvensizlik, küçümseme tutumudur (Çiftçi, 2013: 27).

Duyuşsal boyut, bilişsel boyuta göre daha somutlaşmış bir haldedir. Bu boyutta insanlar düşüncelerini artık açığa çıkarmaya ve etrafındaki bireyleri etkilemeye başlarlar. Örgütsel sinikler çalıştıkları kurumu düşündükçe sıkıntı, nefret etme, öfke, güvensizlik, hayal kırıklığı gibi duygular hissedebilirler. Sinikler çalıştıkları kurumu kendi zihin dünyalarına göre değerlendirmekte ve çeşitli olumsuzluklar, eksiklikler bulmaktan keyif almaktadırlar. Kısaca örgütsel sinizm yalnızca çalışanların örgüte karşı olumsuz inançları değildir aynı zamanda örgütle ilgili birçok duygudan oluşmaktadır (Mumcu, 2018: 92).

2.4.3. Örgütsel Sinizmin Davranışsal Boyutu

Davranışsal boyut, örgütsel sinizmin son boyutudur. Davranışsal boyutta kuruma karşı kötü davranışlarda bulunma söz konusudur. Bu davranışlar söz veya hareketlerde gözlenmektedir. Bu boyutta sinikler, şikâyette bulunma, aşağılama eleştirel konuşma gibi davranışlarda bulunabilirler. Sinikler her zaman olumsuz düşüncelerini sözlü ifade edemeyebilirler, bu gibi durumlarda da birbirleriyle anlamlı bir şekilde bakışmaları, eleştirel bir ifade ile gülümsemeleri gibi tepkilerde bulunabilirler (Pelit ve Pelit, 2014: 91).

Davranışsal boyutta örgütsel sinizm tam olarak ortaya çıkmaktadır. Bu boyutta kişiler sinik tutumları sergilemekte ve çevrelerini etkilemekte herhangi bir sakınca görmezler. Davranışsal boyuttaki sinik çalışanlarda aşağıdaki durumlar söz konusu olabilir (Üreten, 2016: 22):

- Örgütün yenilik fikirlerini ve girişimlerini diğer çalışanların önemsemediği düşüncesinde olabilirler
- Örgütün büyümesi, gelişmesi için fikirlerini söylemekten kaçınabilirler
- Örgütün büyümesi, gelişmesi için sunacağı fikirlerin küçümseneceğini düşünebilirler
- Diğer çalışanların örgütü geliştirmek için emek vermediklerini düşünebilirler
- Örgütün geleceğine dair karamsar olabilirler.

2.5. Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Örgütsel sinizme neden olan kişisel ve örgütsel etkenler söz konusudur. Kişisel etkenlerde; cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir düzeyi, eğitim durumu, hizmet süresi yer almaktadır. Örgütsel etkenlerde ise; kişi- rol çatışması, sözleşme ihlalleri, iletişimsizlik ve örgütsel adalet yer almaktadır.

2.5.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Etkenler

Literatürde bazı araştırmalarda kişilik özelliklerinin sinizmi çok fazla etkilediği belirtilirken bazı araştırmalarda ise ters bir şekilde kişilik özelliklerinin örgüt sinizmi üzerinde çok fazla etkisinin olmadığı belirtilmiştir. Dean ve arkadaşları kişilerin sinizm düzeylerinin farklı olabileceğini ve bu durumun bireysel düzeyde açıklanabileceğini belirtmişlerdir (Torun, 2016: 67):

- Kişini çocuklukta yetiştiği ortam sinizm düzeyini etkilemektedir. Örneğin geçmişte hayalleri karşılanmamış kişiler, iş hayatında da aynı olacağını düşünebilirler.
- Kişinin geçmişte yaşadığı deneyimler sinizm düzeyini etkilemektedir.
- Kişiler arası kültürel farklılıklar sinizme sebep olabilir. Farklı kültürden gelen kişilerin yönetimden beklentileri de farklı olacaktır.

2.5.1.1. Yaş

Kişilerin yaşı, hayattan beklentilerini buna bağlı olarak da örgütten beklentilerini etkileyebilir. Farklı yaş gruplarındaki kişilerin örgütsel sinizm düzeylerinin farklılık gösterebileceğini söyleyebiliriz. Bu konuda yapılan araştırmalarda farklı bulgulara rastlanmaktadır. Mirvis ve Kanter'in (1991) araştırmasında genç kişilerde sinizmin daha fazla olduğu görülmüştür. Yazarlar bu durumu gençlerin hayattan beklentilerinin fazla olmasına bağlamıştır (Yücel ve Çetinkaya, 2015: 260). Kalağan ve Güzeller (2010) öğretmenler üzerinde uyguladıkları araştırmada, öğretmenlerin demografik özellikleri ile sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya konmuştur (Kalağan, 2009: 67).

Literatür incelendiğinde birçok araştırmacı tarafından örgütsel sinizmin oluşmasında yaş değişkeninin incelendiği görülmektedir. Tablo 2.4'de yapılan araştırmalarda yaş değişkeni ile sinizm arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tablo 2.4: Yaş Değişkeni ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

Yazar	Bulgular
Mirvis ve Kanter (1991)	Yapılan araştırmada 18-25 yaş arası çalışanların 55 yaş üstü çalışanlara göre daha fazla sinik olduğu belirtilmiştir.
Andersson ve Bateman (1997)	Örgütsel sinizmin boyutları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
Johnson (2007)	Bu araştırma sonucunda genç kişilerde örgütsel sinizmin daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.
Tokgöz ve Yılmaz (2008)	Bu araştırmada yaş değişkeni ile örgütsel sinizm arasında etkileşimin olmadığı ortaya konmuştur.
Kalağan ve Güzeller (2008)	Bu araştırmada öğretmenlerin yaşları ile sinizm düzeyleri arasında etkileşim bulunmamıştır.
Torun ve Çetin (2015)	Örgütsel sinizm X ve Y kuşakları bazında değerlendirilmiştir. Y kuşağındaki akademisyenlerin, X kuşağındaki akademisyenlere göre daha sinik olduğu ortaya konmuştur.

Kaynak: Kalağan, Gamze, *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, 2009, ss.67- 68. Çetin ve Torun, ‘’Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var?’’, *İş ve İnsan Dergisi,* 2015, ss. 16.

2.5.1.2. Cinsiyet

Farklı cinsiyetteki bireylerin sosyal değerlerinde, çalışma değerlerinde farklılıklar olabilir. Farklı cinsiyetteki kişilerin duygu yoğunlukları, beklentileri de farklılaşmaktadır. Tüm bu nedenlerden dolayı kişilerin örgüte karşı tutumu aynı olmayabilir (Pelit ve Pelit, 2014: 90).

Tablo 2.5’de cinsiyet değişkeninin örgütsel sinizmi nasıl etkilediği ile ilgili yapılan araştırma verileri yer almaktadır.

Tablo 2.5: Örgütsel Sinizm ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişki

Yazar	Bulgular
Kanter ve Mirvis (1989)	Yapılan çalışmada erkeklerin, kadınlara oranla sinizm düzeylerinin daha fazla olduğu belirlenmiştir.
Andersson ve Bateman (1997)	Bu araştırmada örgütsel sinizm ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır
Lobnika ve Pagon (2004)	Bu araştırmada kadın çalışanların erkeklere oranla daha sinik olduğu ortaya konmuştur.
James (2005)	Yapılan araştırmalarda örgütsel sinizm ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.
Erdost vd. (2007)	Yapılan araştırmada örgütsel sinizm ile cinsiyet değişkeni arasında etkileşimin olmadığı ortaya konmuştur.
Akyüz ve Yurdaseven (2016)	Sağlık çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmada kadın çalışanların erkeklere göre daha sinik oldukları belirtilmiştir.

Kaynak: Özçalık, Fatih, *Pozitif ve Negatif Duygusallığın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü,* Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Doktora Tezi, Tokat, 2017.

Tablo 2.5'de cinsiyet farklılıklarının sinizm üzerindeki etkisine bakıldığında Kanter ve Mirvis'in (1991) çalışmasında, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre sinizm düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna sebep olarak ise kadınların erkeklerden daha iyimser olması gösterilmiştir (Torun, 2016: 70).

2.5.1.3. Medeni Durum

Bazı araştırmacılar çalışanların bekar veya evli olmalarının örgütsel sinizmi etkileyebileceğini belirtmiştir. Buna sebep olarak da evli kişilerin sorumluluklarının fazla olmasından dolayı kendilerini bir işyerine ait hissetmek istemeleridir (Pelit ve Pelit, 2014: 92).

Tablo 2.6'da yapılan araştırmalarda medeni durum değişkeni ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tablo 2.6: Örgütsel Sinizm ile Medeni Durum Arasındaki İlişki

Yazar	Bulgular
Kanter ve Mirvis (1989)	Bu araştırmada dul bireylerin evli veya bekar bireylere göre örgütsel sinizm oranının daha yüksek olduğuna ulaşılmıştır.
Delken (2004)	Çağrı merkezi çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmada, bekar bireylerin sinizm düzeylerinin evlilere göre daha yüksek olduğu ortaya konmuştur.
Erdost vd. (2007)	Bu araştırmada medeni durum değişkeni ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
Kalağan ve Güzeller (2010)	Bu araştırma sonucunda medeni durum değişkeni ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Kaynak: Deveci, İrem, *Örgütsel Sinizmin X ve Y Kuşağı Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Antalya Yöresinde 5 Yıldızlı Otellerde Uygulama,* Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2018, Antalya, ss.37.

2.5.1.4. Eğitim Durumu

Kişilerin çalışma hayatına bakışını etkileyen bir başka değişkende "eğitim durumudur". Bireylerin eğitim düzeyi arttıkça, çalışma hayatından beklentilerde çeşitlenmektedir (Çakır, 2001: 112).

Literatürde eğitim durumu değişkeni konusunda yapılan araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 2.7'de eğitim durumu ile örgütsel sinizm konusunda yapılan araştırmalar yer almaktadır.

Tablo 2.7: Eğitim Durumu Değişkeni ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

Yazar	Bulgular
Mirvis ve Kanter (1989)	Yapılan araştırmada eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve zıt yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.
Andersson ve Bateman (1997)	Araştırmada eğitim durumu ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
Erdost vd. (2007)	Araştırma tekstil firmasında yapılmıştır ve iki yıllık üniversite mezunlarının, lisans mezunlarına oranla daha fazla sinik olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.
Tokgöz ve Yılmaz (2008)	Araştırmada çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bireylerin eğitim seviyesi arttıkça, sinik davranışlarında artacağı belirtilmiştir.

Kaynak: Kalağan, Gamze, *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, 2009, ss. 69. Torun, Yasemin, *Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma,* Doktora Tezi, İstanbul, 2016, ss.71.

Tablo 2.7'de görüldüğü gibi, Tokgöz ve Yılmaz yapmış oldukları çalışmada eğitim düzeyi ile sinizm arasında anlamlı farklılığın olduğunu ortaya koymuşlardır (Mumcu, 2018: 71). Mirvis ve Kanter'in araştırmasında ise eğitim düzeyi yüksek kişinin, eğitim düzeyi düşük çalışana göre daha az sinik olduğu ortaya konmuştur. Bu durumu eğitim düzeyi düşük kişilerin gerçekleri kabullenmesi daha kolay olduğu için örgütsel sinizm düzeylerinin az olduğu şeklinde açıklamışlardır (Mirvis ve Kanter, 1991: 60).

2.5.1.5. Gelir Düzeyi

Çalışanların gelir düzeyleri, sinizm düzeyini etkilemektedir. Bu konuda literatür incelendiğinde çeşitli sonuçların yer aldığı görülmektedir. Delken (2004) yaptığı çalışma sonucunda gelir düzeyi yüksek olan kişilerin örgütsel sinizm düzeylerinin de yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır (Delken, 2004: 34). Mirvis ve Kanter (1951) ise yaptığı çalışmada bunun tam tersi sonuca ulaşmıştır. Gelir düzeyinin düşmesi ile örgütsel sinizm düzeyi artacağını belirtmişlerdir. Tablo 2.8'de gelir değişkeni ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki yer almaktadır (Torun, 2016: 72).

Tablo 2.8: Gelir Değişkeni ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

Yazar	Bulgular
Mirvis ve Kanter (1991)	Araştırma sonucunda çalışanların gelir düzeyi düştüğünde örgütsel sinizm düzeyinin yükseleceği belirtilmiştir.
Fero (2005)	Araştırmada gelir düzeyi düşük olan bireylerin örgütsel sinizm düzeyleri daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Pelir ve Ayduğan (2011)	Araştırmada yüksek gelirli çalışanların diğer çalışanlara oranla örgütsel sinizm düzeyleri daha fazla olduğu ortaya konmuştur.

Kaynak: Torun, Yasemin, *Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma,* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul, 2016, ss.72.

2.5.1.6. Çalışma Süresi

Bireylerin bulundukları kurumda ya da sektördeki çalışma süreleri sinizm düzeylerini etkilemektedir. Tablo 2.9'da literatürde yer alan hizmet süresi ile sinizm arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tablo 2.9: Hizmet Süresi ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

Yazar	Bulgular
Lobnika ve Pagen (2004)	Polisler üzerinde yapılan bu araştırmada, uzun süre çalışanların, kısa süreli çalışanlara göre daha sinik olduğu belirtilmiştir.
Delken (2004)	Çağrı merkezi çalışanlarıyla yapılan bu çalışma sonucunda anlamlı farklılık bulunmuştur. İş hayatının ilk yıllarında kişilerde iyimserlik duygusu egemen iken, ilerleyen yıllarda örgütsel sinizm artmaktadır.
Erdost vd. (2007)	Araştırma sonucunda hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Kaynak: Delken, Meenno, ''Organizational Cynicism: A study Among Call Centers'' 2004, ss.23. Torun, Yasemin, *Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma,* Doktora Tezi, İstanbul, 2016, ss.72.

2.1.5.7. Hiyerarşi

İş yaşamındaki hiyerarşinin kişilerin örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Kanter ve Mirvis (1989) yaptığı araştırmada, örgütte üst düzeyde olan çalışanların, alt düzeydeki çalışanlara oranla daha az sinik tutum sergiledikleri belirtilmiştir. Bu durumu sorumluluk arttıkça örgütsel sinizm azalmaktadır şeklinde açıklamışlardır (Kalağan, 2009: 70).

Erdost vd.'nin tekstil firmasında yapmış oldukları araştırma sonucunda; örgütsel sinizm ile çalışanların bulundukları pozisyon arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Yönetici olmayan bireylerin yöneticilere oranla daha fazla sinik olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Erdost vd. 2007: 522)

2.5.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Etkenler

Örgütsel sinizm kavramı bireyleri örgüte karşı inançsız, kuşkucu yapmaktadır ve bu durum çoğunlukla örgütsel etkenlerle meydana gelmektedir. Örgütsel sinizmin temelinde çalışanlarla örgüt arasında oluşan sözleşme ihlalleri, dengesiz dağılan güç, adaletsizlik, yoğun mesai, yeniliklerin yönetilememesi, işten çıkarmalar, mobbing, iletişimsizlik, örgütün küçülmesi, kişi- rol çatışması gibi faktörler yer almaktadır (Tayfun ve Çatır, 2014: 350). Aşağıda bu faktörlerden bazıları açıklanmıştır.

2.5.2.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet yöneticilerin örgüte yönelik yaptığı uygulamaların, iş görenler tarafından olumlu algılanmasıdır. Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda, bireylerin örgütlerine karşı adalet düşünceleri azaldıkça, örgütsel sinizm düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir (Bernerth vd. 2007: 317). Çalışanlar örgüte kattıklarının karşılığını alamadıklarını düşündüklerinde, örgüte karşı kızgınlık, mutsuzluk, mağduriyet davranışları görülebilir. Adaletsizlik düşüncesi kişilerin örgüte karşı daha güvensiz ve şüpheci davranışlar sergilemesine neden olmaktadır (James, 2005: 36- 38).

Örgütsel adalet; dağıtımsal, etkileşimsel ve işlemsel adalet olarak üçe ayrılmaktadır. Dağıtımsal adalette birey, örgüte kattığı değerlerle aldığı sonuçları karşılaştırmaktadır. Karşılaştırmada kişi yaptığı iş ile aldığı ödülün eşit olmadığı sonucuna varırsa, kişide mutsuzluk, kızgınlık, örgüte güvensizlik gibi duygular gelişebilir (Söyük, 2007: 9).

Etkileşimsel adalet, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimden kaynaklanmaktadır. Çalışanlar, yöneticilerinin diğer çalışanlarla olduğu gibi

kendileriyle de iletişim kurmasını isterler. Etkileşimsel adalette; çalışanlar yöneticileri ile kurdukları iletişimde adalet aramaktadırlar. Çalışan birey, etkileşim adaletsizliği söz konusu olduğunu düşündüğünde yöneticilere karşı tepki gösterebilir. İşlemsel adalette ise, örgütte karar alınmadan önce çalışanlarında fikrinin alınması söz konusudur. Örgütte işlemsel adalet yoksa çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri artacaktır (Özdevecioğlu, 2003: 79).

2.5.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlalleri

Psikolojik sözleşme kavramı iş gören ile örgüt arasındaki kurallara bağlı olarak kişinin inanç ve algılamaları şeklinde ifade edilir. Psikolojik sözleşme ihlali ise çalışanın, sözleşmedeki görev ve sorumluluklarını yerine getirmediğine yönelik görüştür. Çalışan kişi örgütün vaatleri sonucunda beklenti içine girmektedir ve bu beklentiler karşılanmazsa sözleşme ihlal edilmiş olur. Bu durumda çalışanların hayal kırıklığına uğramasına neden olur ve örgütsel sinizm oluşur (Arslan ve Boylu, 2014: 39).

Psikolojik sözleşme örgüt ile çalışan bireyler arasındaki yazılı olmayan beklentilerdir (Mimaroğlu, 2008: 3). De Vos, Buyens ve Schalk'a (2003) göre iyi bir psikolojik sözleşmenin olması için (Kalağan, 2009: 74)):

- Çalışanların kariyeri için gelişim fırsatlarının olması
- Çalışma ortamının işbirliğine dayanması
- İşin ilgi çekici olması
- Çalışanların başarıları karşısında ödüllendirilmesi
- İşin başarılı bir şekilde tamamlanması için yol gösterici kişilerin desteğinin olması
- Özel hayata saygı duyulmasıdır şeklinde belirtilmiştir.

Örgütte yaşanan psikolojik sözleşmeler işlemsel ve ilişkisel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İşlemsel sözleşmede ön planda olan sorumluluklardır ve bu sözleşmeler ekonomik takaslarla ilişkilendirilir. İlişkisel sözleşmede ise karşılıklı kişisel sorumlulukları kapsayan uzun süreli bağlılıklar söz konusudur. İlişkisel sözleşmede

çalışan bireyler yaptıkları iş karşısında yöneticinin terfi, kariyer ve eğitim fırsatı sunacağını düşünür. İşlemsel sözleşmede ise çalışanlar, fazla mesai karşılığında yöneticilerin fazla ücret vereceğini düşünürler (Özdevecioğlu, 2003: 83).

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizmin oluşmasına neden olmaktadır. Sözleşmenin ihlali durumunda, çalışan bireyler örgüte karşı negatif duygular beslemekte ve bu duygular kolay telafi edilmemektedir (Kalağan, 2009: 47).

Çalışanlarda yaşanan hayal kırıklığı, örgüte karşı güvensizlik ve olumsuz davranışlar yapılan işlerin kalitesinin düşmesine neden olmaktadır. İş verimi yüksek olan çalışanlar, sözleşme ihlali yaşadıklarını düşünen çalışanları gördükçe çalışma hayatında ileriye dönük umutsuzluk ve güvensizlik yaşamaktadırlar. Bu durumda sözleşme ihlali etkisi ile oluşan örgütsel sinizm kısa sürede örgüte yayılacak ve verimin düşmesine sebep olacaktır (Torun, 2016: 39).

2.5.2.3. Kişi- Rol Çatışması

Rol; bir örgütte çalışan bireyin karşılaştığı durumda göstermesi beklenen davranış şeklidir. Kişi- rol çatışması ise; rolün kişinin inançlarına, değerlerine ters düştüğünün ortaya çıkmasıdır (Abaslı, 2018: 65).

Örgütte kişi- rol çatışmasının az olması, motivasyonu arttırıp yaratıcılığı geliştirmektedir. Ancak kişi- rol çatışmasının fazla olması söz konusu olduğunda, çalışanlar gerçek duygularından uzaklaşabilirler ve kendi duygu ve düşüncelerinden farklı davranışlar sergileyebilirler. Bu durum kişilerin örgüte, iş arkadaşlarına, yöneticilerine karşı öfke duymasına sebep olabilir (Abraham, 2000: 273. Akt., Deveci, 2018: 44).

Kişi- rol çatışmasına neden olan en büyük etkenlerden biri aynı statüde çalışan bireyler arasında yapılan haksız terfilerin yaşanmasıdır. Bu durumda çalışanlar hayal kırıklığı yaşamaktadır ve işi için verdiği emeğin boş olduğunu düşünmektedir. Örgütte iş tanımı, rol tanımı tam yapılmamışsa ve işe uygun işçi çalıştırılmıyorsa, örgüt içerisinde sinizm gitgide artacaktır (Torun, 2016: 40).

2.5.2.4. İletişim

Örgüt içinde yer alan kişilerin iletişim içinde olmaları gerekmektedir. İletişim, örgütün verimliliğinin arttırılmasında etkili olan bir düzenektir. Çalışanların iletişimlerinin iyi olması örgütün verimliliğini arttırabileceği gibi aynı zamanda tüm çalışanlar için hayatı daha mutlu, huzurlu hale getirebilmektedir (Kalağan, 2009: 48).

Çalışanların yönetimin isteklerini bilmeleri, yöneticilerinde çalışanları anlayabilmeleri etkili bir iletişim sistemi ile olmaktadır. İletişim sisteminin iyi olmadığı örgütte, çalışanlar ve yöneticiler arasında çatışmalar olmaktadır. Bu durumda örgütün planlarına, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine güvenmeyen, örgütü anlamayan ve sinik tutumlara sahip çalışanların olmasına sebep olabilir (Torun, 2016: 40).

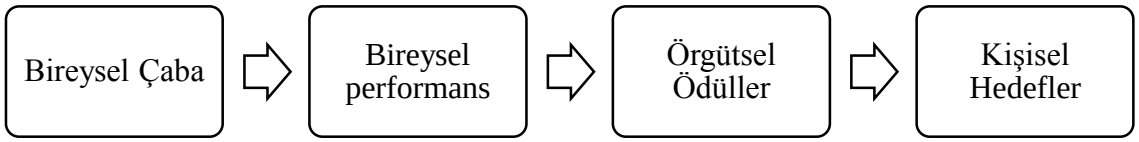
2.6. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri

Örgütsel sinizmin kuramsal temellerinde beklenti, tutum, sosyal değişim, atıf, duygusal olaylar ve sosyal güdüleme kuramları bulunmaktadır.

2.6.1. Beklenti Kuramı

1964 yılında Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramı, çalışanların beklentileri ile ilgilidir. Beklenti kavramı, örgütte çalışanların göstermesi gereken çaba ve bu çabanın hedeflenen sonuca ulaşma olasılığıdır. Beklenti kuramının temel özellikleri aşağıdaki gibidir (Keser, 2006: 39):

- Birey istediği sonuca ulaştığında ödül alacağına inanmalıdır.
- İnancı doğrultusunda ulaştığı sonuca paralel olarak ödülü talep etmelidir.
- Birey diğer çalışanlardan bağımsız olarak kendisinin başarıya ulaşabileceğine inanmalıdır.



Şekil 1: Beklenti Kuramı İlişkisi
Kaynak: Robbins, S.P, Essentials of Organizational Behaviour, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2000.

Beklenti kuramına göre verilen ödül, ihtiyaçları, beklentileri ne kadar tatmin ederse ödülün arzulanması da aynı oranda artacaktır. Beklenti kuramı üç temel ilişkiye dayanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 224- 225):

1) **Çaba- Performans İlişkisi:** Çalışan kişinin, sarfettiği çaba ölçüsünde performans elde edeceği ihtimaline dair beklentisidir.
2) **Performans- Ödül İlişkisi:** Çalışan bireyin gösterdiği performans sonrasında ödüllendirileceğine inanmasıdır.
3) **Ödül- Bireysel Amaç İlişkisi:** Sunulan ödül, çalışan tarafından isteniyorsa ödülü arzulama derecesi artacaktır.

Beklenti kuramı dört aşamadan oluşmaktadır. Bu kuramda bireyler çalıştığı iş karşılığında ödül beklerler. Yaptığı işin sonucunda ödül alacağını düşünmesi çalışanın performansını iyi yönde etkilemektedir. Birinci aşamada, kişi yaptığı güzel iş sonucunda, ekstra ücret, güven, iyi iş ilişkisi ve güven kazandırabilir. Negatif sonuçlar ise isteksizlik, kaygı, güvensizlik gibi duygulara sebep olabilir. Kısaca beklenti kuramı, çalışan bireylerin beklentilerini içermektedir. Bireyin örgüte karşı beklentilerinin karşılanamaması bireylerde sinik duyguların oluşmasına neden olmaktadır. Beklenti kuramı ile sinizm ilişkisi bu noktada başlamaktadır. İkinci aşamada ise; çalışan bireylerin yaptıkları iş sonuçlarını çekici bulup bulmamalarıdır. Çalışanlar işin sonuçlarını olumlu, olumsuz ve anlamsız olarak değerlendirmektedir. Çalışan kişi sonuçları ilgi çekici bulursa ulaşmayı hedeflemekte, olumsuz olduğunu düşündüğünde ise ulaşmamayı seçmektedir. Üçüncü aşama, ikinci aşamadaki

çalışanların sonuçlara ulaşabilmesi için nasıl davranmaları gerektiği ile ilgilidir. Dördüncü aşama ise bireyin kendisinin ne kadar başarılı olabileceğini tahmin edebilmesidir (Kalağan, 2009: 49- 50).

Beklenti kuramı, çıkarlara, bencilliğe dayanmaktadır. Çıkarları gözeden beklentilerin, örgütsel sinizmdeki bencillik kavramı ile ilişkili olduğu söylenebilir. Ayrıca çalışanların emek vermesi durumunda bile hedeflerine ulaşamayacağı yönündeki olumsuz düşünceleri, bu kavramın sinizm üzerindeki etkisini göstermektedir (Abaslı, 2018: 66).

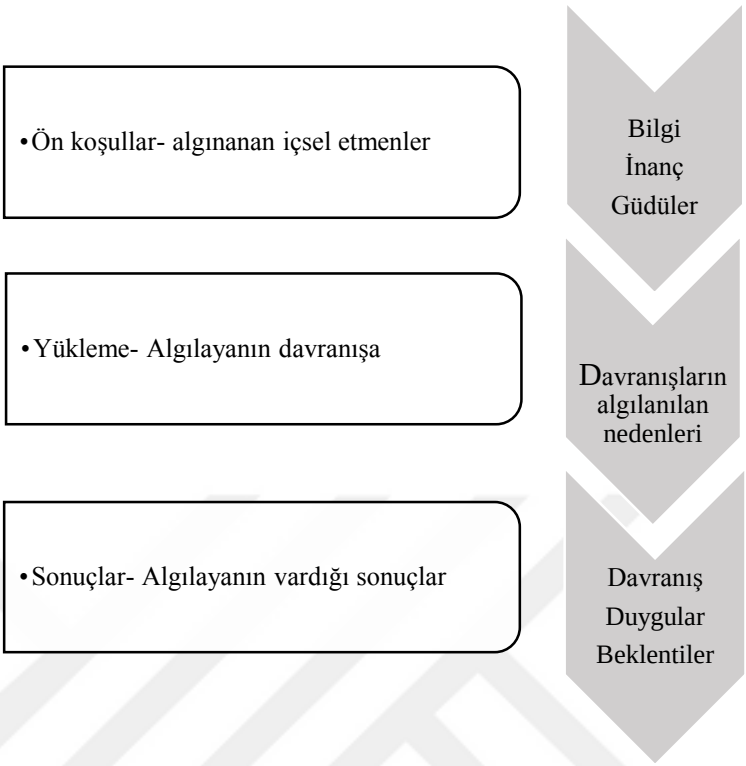
2.6.2. Atfetme Kuramı

Atfetme kuramı, bireylerin davranışlarının altında yatan sebepleri anlama sürecidir. Atfetme kuramı bireylerin diğer bireylerin davranışlarının nedenlerini nasıl yorumladığı ile ilgilidir (Torun, 2016: 58).

Atfetme kuramı ilk olarak 1958 yılında Heider tarafından geliştirilmiştir. Literatürde ayrıca bu kurama katkı teorisi ve anlam yükleme teorisi de denmektedir. İnsan yaşarken karşılaştığı olay ve durumları kendi düşüncelerine, değerlerine, algılayışına göre yüklemeler, atıflar yaparak değerlendirmektedir. Olay veya karşı kişi hakkındaki algılarımızın, davranışlarımızın doğru veya yanlış olduğunu yüklemelerin bize yansımaları sonucunda öğreniriz. Bireyin anlama, algılama ihtiyacı onu yaşamda yükleme süreci yaşamasına neden olmaktadır (Abaslı, 2018: 68).

Bireyler sadece diğer insanları gözlemlemekle kalmaz, bu hareketin gelecekte tekrarlanıp tekrarlanmayacağını tahmin etmeye çalışır. Karşısındaki bireyin mimiklerinden, davranışlarından çeşitli anlamlar yüklemektedirler (Duman, 2004: 2).

Atfetme süreci üç ölçütten oluşmaktadır. Bu ölçütler; belirginlik, tutarlılık ve fikir birliğidir. Belirginlik, bir nedenin diğerinden daha farklı, ayırt edici özelliğinin olmasıdır. Tutarlılık ölçütünde, sebep ile davranış arasındaki bağın, ilişkinin uzun bir müddet devam ediyor olması gerekmektedir. Fikir birliği ölçütünde ise, diğer insanlarla benzer sebep sonuç ilişkisinin görülmesi gerekmektedir (Erdoğmuş ve Beyaz, 2002: 73).



Şekil 2: Atfetme Süreci

Kaynak: Slocum, J.W. ve Hellriegel, D, "Fundementals of Organisational Behaviour", Thomson South-Western: China, 2007.

Atıf teorisine göre, insanların olaylara atfettikleri sebepler onların ileride yaşayacakları olaylara bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak nasıl tepki verecekleri konusunda önemli bir etkiye sahiptir. Kişilerin davranışlarını oluşturan atıflar dışsal veya içsel sebeplere yönelik olabilmektedir (Torun, 2016: 58). Kişinin kendi kontrolünde olduğuna inandığı nedenler, içsel nedenlerdir ve davranışlarının sebeplerini kendileriyle ilgili etkenlere bağlamaktadırlar. Kişinin kendi kontrolü dışında olduğunu düşündüğü nedenler ise, dışsal nedenlerdir. Dışsal nedenlere inanan kişiler tutumlarının sebeplerini kader, kısmet, şans gibi faktörlere dayandırmaktadırlar (Abaslı, 2018: 68).

İç sebeplere inanan kişiler geleceklerini şekillendirmek için yüksek özgüven, özsaygı ve çabalama gibi özelliklere sahiptir. Kendilerini anlamak için çevrelerinden daha fazla bilgi almaya yönelik çabalamaktadırlar. Dış sebeplere inanan kişiler ise olaylar karşısında pasif kalırlar ve durumu değiştirmek için emek göstermezler. Önlerine sunulanla yetinip, kaderlerine razı olurlar (Torun, 2006: 59).

Weiner'ın sosyal güdüleme kuramıyla atfetme kuramı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki gösterilmeye çalışılmıştır. Atfetme kuramı, örgütsel sinizmin durumsal yanları üzerinde durmaktadır. Weiner'a göre bireyler, yaşadıkları kötü olayları algılamak için nedensel yüklemeler yapmaktadırlar. Atıflar, öfke, umut, sempati gibi duygulara sebep olan beklentiler ile sonuca ulaşmaktadır. Bu duygular sebebiyle bireyler toplum yanlısı veya asosyal davranışlar göstermektedirler. Weiner'ın modelinde, kötü olaylardan dolayı örgüt suçlanmaktadır. Bireyler, örgütü suçladığı takdirde daha sinik tutum göstereceklerdir (Pelit ve Pelit, 2014: 87- 88).

2.6.3. Tutum Kuramı

Tutum; insanlar, nesneler ve olaylara ilişkin olumlu veya olumsuz yargı içeren anlatımlardır. Kişilerin düşündüklerini dışa vurma şekilleri tutumunu belirtmektedir (Torun, 2016: 28).

Tutumun üç öğesi vardır. Bunlar; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlardır. İlk olarak bilişsel boyut, inanç, atıf ve düşünceleri kapsamaktadır. Bir kişinin tutumu, o nesneye karşı bütünleştiği pozitif ve negatif atıflara dayanmaktadır. İkinci boyut olan duyuşsal öğe ise, kişinin karşısındaki nesneye hissettiği duyguyla ilgilidir. Duyuşsal öge insanın inandığı değerleri ile yakından ilgilidir. Birey bir nesne, vaka veya kişi ile iletişime geçerken sahip olduğu değer sistemi, ilişki şeklinin oluşmasında oldukça önemlidir. Davranışsal öğe ise tutumun davranışla veya sözle dışa yansımasıdır (Abaslı, 2018: 69).

Tutum kuramı, davranışların nasıl ortaya çıktığını açıklamayı hedeflemektedir. Tutumların oluşmasına yönelik yaklaşımlar aşağıdaki gibidir (Pelit ve Pelit, 2014: 88):

- Koşullanma ve pekiştirme: bu kurama göre tutumlar alışkanlık olarak görülmektedir ve kurallar, ilkeler tutumların şekil almasında etkili olmaktadır.
- Erekler kuramı: kişi çıkarlarını en üst seviyeye yaklaştıran tutumu benimsemektedir.
- İşlevselcilik kuramı: tutumlar bireyler için faydalı olması veya işlevi açısından değerlendirilmelidir.

- Bilişsel tutarlılık: bu kurama göre bireyler düşündükleri ile davranışları arasında uyumlu ilişkiler oluşturma eğilimindedir.

Tutumun öğeleri olan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar aynı zamanda örgütsel sinizmi oluşturmaktadır. Örgütsel sinizm, kişilerin örgüte karşı güvensizlik, inançsızlık (bilişsel boyut) hissetmeleri, sıkıntı, kaydı yaşamaları (duyuşsal boyut) ve eleştirme, alay etme (davranışsal boyut) tutumlarından oluşmaktadır (Kalağan, 2009: 51).

2.6.4. Sosyal Değişme Kuramı

Sosyal değişim kuramı 1964 yılında Blau tarafından ortaya konmuştur. Bu kuramın temelinde hayatta varlığı sürdürebilmek için insan ilişkilerinin gerekli olduğu ve bireylerin taleplerini karşılamak için birbirleriyle iletişimde olmaları gerektiği düşüncesi vardır. Blau'a göre sosyal mübadele kuramı; kişilerin düşledikleri geri dönüşler karşısında motive oldukları gönüllü davranışlardır. Bu kuramda kişi karşısındaki kişiye ileride geri dönüşü olacağı ümidiyle iyilik yapmaktadır (Kalağan, 2009: 52).

Bu kurama göre insanların işlerini düzgün bir biçimde yapabilmeleri için diğer bireylere güvenmeleri gerekir. Örgütte çalışanlar kendilerine iyi davranıldığını hissederse, kendilerini örgüte iyi davranmak ve sorumluluklarını yerine getirmekle yükümlü hissederler. Bu gibi durumda örgütte örgütsel sinizm oluşmayacaktır (Abaslı, 2018: 70).

Bir başka açıdan bakıldığında, örgütler çalışanlarının mutlu olması için yaptığı yeniliklerin doğru bir şekilde algılanmasını sağladıkları zaman güzel bir sosyal değişim başlatmış olacaklardır. Sosyal değişim kuramında, değişim konusu sadece eşya para değildir aynı zamanda saygı ve statüde değişim konusu olabilmektedir (Torun, 2016: 30).

Birçok araştırmada örgütsel sinizmin, kalitesiz sosyal değişim ilişkileri sonucunda oluştuğu belirtilmektedir. Johnson ve O'Leary- Kelly (2003) örgütsel sinizmin sebebini sosyal değişim kuramı olarak göstermişlerdir. Örgütsel sinizm,

yöneticilerin vaatlerini tutmaması ve çalışanların beklentilerinin karşılanamaması sonucu oluşmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014: 86)

2.6.5. Duygusal Olaylar Kuramı

Duygusal olaylar kuramı ilk olarak 1996 yılında Weiss ve Crapanzano tarafından ortaya konmuştur. Bu kuramda duyguların, bireylerin gösterdiği davranışlar üzerinde etkisi açıklanmaktadır. (Weiss ve Crapanzano, 1996: 45). Ayrıca bireyin eskiden yaşadığı iyi ya da kötü durumlar kişinin şuan ki iş hayatına tepki göstermesine veya mutlu hissetmesine neden olabilir. Bu yüzden çalışanın örgüte karşı negatif duygular hissetmesinde, sinik davranışlar sergilemesinde eskiden yaşadığı olayların etkisi olabilmektedir (Özdevecioğlu, 2004: 185).

Duygusal olaylar kavramı, çalışma hayatındaki duygusal tecrübeleri, neden olduğu ve sonuçları ile bir bütün olarak ele alır. Bu kuramda duygu kavramı iki şekilde incelenmektedir. Birinci olarak duygu, bireyin heyecanlılığı, sakinliği gibi kişilik özelliğidir. İkinci olarak ise durumsallık ilkesine bağlı olarak ruh hali ve duygular vurgulanmaktadır. Ruh hali, kişinin gün içinde yaşadıklarına bağlı duygu trafiğidir. Duygu ise kişinin hareketlerine yön veren tecrübelerin ortaya çıktığı hislerdir (Torun, 2016: 31).

Örgütte çalışanların duyguları; aidiyet, performans, iş memnuniyeti ve örgüt içi davranışlarına etki etmektedir. Kurama göre duygular biriken ve kişinin davranışlarını etkileyen faktörlerdir. Çalışanın örgüte karşı olumsuz duygular beslemesi, aidiyet hissedememesi, eleştirel davranışlarda bulunması ise örgütsel sinizme etki etmektedir (Kesen ve Akyüz, 2015: 51).

2.6.6. Sosyal Güdülenme Kuramı

Sosyal güdüleme kuramı 1985 yılında Weiner tarafından ortaya konmuştur. Bu kuram örgütsel sinizmin oluşmasına sebep olan durumları incelemekten ziyade, olayların çalışan bireyler tarafından nasıl algılandığı, yorumlandığı ve bunların

örgütsel sinizm üzerinde ne derece etkili olduğunu araştırmaktadır (Kesen ve Akyüz, 2015: 55)

Weiner'ın ortaya koyduğu kurama göre, ilk olarak yaşanan olay sonucundaki durumların nedenleri incelenmekte ve daha sonra olay birtakım nedensel boyutlarda ele alınmaktadır. Değerlendirmeler neticesinde sonuca varılmakta ve ileride yaşanabilecek benzer olaylarla ilgili beklentiler oluşmaktadır. Beklentiler ise daha sonra kişinin davranışlarını etkileyecek olan duygulara (kızgınlık gibi) sebep olmaktadır. Kişinin ileride yaşayabileceği olaylarda nasıl hareket etmesi gerektiğini belirlemesi için nedensel yorumlar yapması gerekmektedir. Böylece yaşanabilecek olaylar önceden tahmin edilip, kontrol altında tutula bilenecektir (Kalağan, 2009: 52-53).

Weiner'ın geliştirdiği kuramda üç faktör vardır. Bunlar (Eaton, 2000: 13- 14);

1) **Konum:** Bireyin yaşadığı olayların nedenlerini içsel veya dışsal faktörlerden kaynaklanıp kaynaklanmadığı ile ilgili bir durumdur. İçsel konumda, kurum içinde alınan kararlar söz konusudur. İçsel durumda, kurumda yaşanan kötü olayın, kurumun karını arttırma nedeniyle yapılmış olduğu düşüncesi hakimdir. Dışsal konumda, çalışan bireylerin işten çıkarılmalarının sebepleri, dış faktörlerden kaynaklanan ekonomik zorluklar şeklinde yorumlanabilir.
2) **Kontrol Edebilirlik:** İçsel ve dışsal olarak iki şekilde kategorilere ayrılmaktadır. Yaşanan durumların, bireyin kendi iradesinde ve kontrolünde olup olmadığının algılanması ile ilgili bir durumdur. Örgütte çalışan birey, işten çıkarmaların içsel faktörlerden kaynaklandığını yani kontrol edilebilir olduğunu düşündüğü zaman bu durumdan örgütü sorumlu tutacaktır. Buna örnek olarak çalışanın, örgütün kendi karını arttırmak için işçi çıkardığını anlaması ve karın artması için farklı önlemlerin alınabileceğini düşünmesi gösterilebilir. Eğer birey, işten çıkarmaları dışsal olarak görüp kontrol edilemez olduğunu düşünürse bu durumdan örgütü daha az sorumlu tutacaktır. Örnek olarak, kişinin örgütün devamlılığını sürdürebilmesi için işçi çıkarmaktan başka hiçbir çaresinin kalmadığını düşünmesi gösterilebilir.

3) Günümüzde yaşanan ya da daha önce yaşanmış olayların ileride tekrar görülebilme ihtimali ile ilgilidir. Örgütte çalışan birey, işten çıkarılmaları örgütün karını arttırmak için uyguladığı bir strateji olarak görürse, çalışan tarafından, örgüt daha fazla kar etmek istediği durumlarda yaşanabilecek olası bir durum haline gelecektir. Eğer çalışan bu durumu dışsal faktörlere dayandırırsa, çalışan birey tarafından istikrarsız bir etken olarak görülecektir.

2.7. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizm için önlem alınmaması veya önlemlerin yetersiz kalması durumunda hem çalışan hem de örgüt açısından kötü sonuçlara neden olabilmektedir. Bu bölümde örgütsel sinizmin örgütsel ve bireysel sonuçları incelenecektir.

2.7.1. Örgütsel Sinizmin Bireysel Açıdan Sonuçları

Örgütsel sinizmin bireysel sonuçları, psikolojik, fizyolojik ve davranışsal sonuçlar olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. Örgütsel sinizm, çalışanların beklentilerinin örgüt tarafından karşılanamaması nedeniyle bireylerde birçok psikolojik sonuçlara sebep olmaktadır. Yapılan birçok çalışmada örgütsel sinizm, sinirsel bozukluklara, hayal kırıklığı, depresyon gibi sorunlara neden olduğu görülmüştür (Pelit ve Pelit, 2014: 101).

Sinizm bireyin psikolojisini etkilemekle birlikte fiziksel sorunları da beraberinde getirmektedir. Örgütsel sinizm, kişide kalp ve damar rahatsızlığı riskini arttırarak, yaşam sürelerini tehdit edebilmektedir. Örgütsel sinizmin davranışsal sonuçları ile ilgili yapılan araştırmalarda sinizm düzeyi yüksek bireylerin alkol ve sigara gibi olumsuz davranışlara meyilli oldukları ortaya konmuştur. Örgütsel sinizmin davranışsal sonuçlarından bir diğeri de çalışanların, örgüte sabotaj eylemlerinde veya eleştiride bulunması gösterilebilir (Köse, 2018: 116).

2.7.2. Örgütsel Sinizmin Örgüt Açısından Sonuçları

Abraham, örgütsel sinizmin örgüt açısından kötü sonuçlar doğurduğunu belirtmiştir. Bu kötü sonuçları; örgüte bağlılığın azalması, işten çıkarılmalarda artış, çalışanların performans düşüklüğü, dolandırıcılık olarak sıralamıştır.

Literatür incelendiğinde örgütsel sinizmin örgüt açısından sonuçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kalağan, 2009: 81- 82):

- Çalışanların kuruma bağlılıklarının azalması
- İşten çıkarılmalarda artış
- Çalışanların performans düşüklüğü
- Eylem ve sabotajlar
- Otoriteyi kabullenememe, itaatte zorlanma
- Çalışanların şüpheci davranışlarında artış
- Çalışanların örgüte karşı güvenlerinin zedelenmesi
- Motivasyonun düşmesi
- Örgütte yeniliklere isteksiz olma
- Yöneticilere güvensizlik.

2.7.2.1. İş Tatmini Açısından Sonuçları

İş tatmini, bireyin çalıştığı örgütten talepleri ile elde ettiklerinin karşılaştırması neticesinde gösterdiği duygusal tepkidir. Örgütte çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması, örgütün verimliliği ve çalışanların performansı açısından oldukça önemlidir. İş tatmini için kısaca çalışanların örgütte ne kadar mutlu olduğunu gösteren ifadedir denilebilir. Örgütte beklentileri karşılanamayan çalışanda, iş tatminsizliği, şikâyetler ve güvensizlik duyguları görülmektedir. Böyle bir ortamda çalışan birey tam olarak performansını yansıtamamakta ve işinden ayrılmayı düşünmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3).

İş tatminsizliği yaşayan çalışanlarda; işe isteksiz gitmek, işten ayrılma isteği, kendilerini yetersiz bulma, örgütten uzaklaşma, örgüte güvenmeme ve örgütü eleştirme gibi davranışlar görülebilir (James, 2005: 9).

Yapılan araştırmalarda örgütte çalışanların sinizm düzeylerinin fazla olması, iş tatminsizliğine de sebep olduğu görülmektedir. Çalışanlar iş tatminsizliği ile sinizmi birlikte yaşadıklarında işten ayrılma eğilimi gösterebilmektedirler (Pelit ve Pelit, 2014: 103).

2.7.2.2. Örgütsel Bağlılık Açısından Sonuçları

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı hissettikleri bağa ait güçtür. Bu kavram kişilerin örgütlerini ne kadar benimsediklerini ve örgütlerinde kalmak için ne kadar istekli olduklarını ifade etmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin yüksek olması performanslarını da olumlu etkilemektedir. Örgütsel bağlılık bireyin, güvensizliği, devamsızlığı, işten ayrılma isteği gibi negatif duyguları azaltıp ürünlerin veya hizmetin verimliliğini, kalitesini arttırmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 38).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütleriyle tam anlamıyla bütünleşmeleridir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar genellikle örgütte kalmak istemektedirler (Köse, 2018: 219).

Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık ilişkisi incelendiğinde, örgütsel bağlılığın azalması, örgütsel sinizmin sonuçlarından biri olabilmektedir. Yapılan araştırmalarda çalışanların sinizm düzeyleri yükseldikçe, örgütsel bağlılık seviyelerinin düştüğü tespit edilmiştir (Kalağan, 2009: 83).

2.7.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Açısından Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık kişinin kendisi için tanımlanan iş standartlarının yanı sıra, fazladan rol davranışlarını sergilemesidir. Abraham (2000) ise örgütsel vatandaşlığı, kişilerin herhangi bir beklentileri olmadan gönüllülük prensibine dayalı gerçekleştirdikleri davranışlardır. Kişilerin çalışma arkadaşlarıyla yardımlaşması, iş

ile ilgili konularda öneri geliştirme, çalışma saatlerini verimli kullanma gibi davranışları, örgütsel vatandaşlıkla alakalıdır (Sezgin, 2005: 318- 319).

Örgütsel vatandaşlıkla ilgili özellikler aşağıdaki gibidir (Karaaslan vd. 2009: 138):

- Çalışanların, ödülden bağımsız olarak gösterdiği davranıştır.
- Örgütlerin verimliliklerini sürdürebilmeleri için işleyişe katkı sağlanan davranıştır.
- Çalışanların görevi olmayan ancak içlerinden geldiği için kendiliğinden yapmış oldukları davranıştır.
- Çalışma arkadaşlarına, örgüte ve örgüte ait yapılara olumlu katkı sağlayan davranıştır.

Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlığın araştırıldığı çalışmalarda; örgütsel sinizmin yüksek olduğu kurumlarda örgütsel vatandaşlık davranışı düşmekte olduğu ortaya konmuştur.

2.7.2.4. Güven Açısından Sonuçları

Günümüzde çalışanların ve örgütün güvenini geliştirmek önemli bir hal almıştır. Örgütsel güven; çalışanların iş yerinde kendilerini güvende hissetmeleri ve buna inanmalarıdır. Örgütsel güven aynı zamanda performansın ve örgütsel bağlılığın artmasında önemli bir faktördür (Demircan ve Ceylan, 2003: 142).

Çalışanların kendilerini güvensiz hissetmeleri sonucunda sinizm oluşmaktadır. Güvensizlik yaşayan kişi çevresindeki insanlara, çalıştığı kuruma şüphe ile yaklaşacaktır. Bu durumun etkisiyle her şeye olumsuz hisler beslemeye başlayacak ve sinizm düzeyi artacaktır. Bu konuda yapılan araştırmalar sonucunda; örgütsel sinizm arttıkça, örgütsel güvenin azaldığı ortaya konmuştur (Kalağan, 2009: 84).

2.7.2.5. Yabancılaşma Açısından Sonuçları

Örgütsel yabancılaşma; çalışanların örgütten şikayetçi olması, yaptığı işi anlamsız bulması, kendisini yalnız hissetmesi, kendisini örgütün bir parçası olarak görmemesidir. Örgütlerde yabancılaşmaya neden olan etkenler ise; kişinin geçmişteki deneyimleri, üretim biçimi, yönetim tarzı, çalışanlar arasında iletişim ve çalışma koşullarıdır (Elma, 2003: 16).

Örgütlerde çalışan bireylerin sinizm düzeylerinin yükselmesine neden olan faktörlerin artması; onları çalışma arkadaşlarına karşı güvensiz, eleştirel ve kötü hareketler yapmalarına yol açmaktadır. Bu tür davranışlara maruz kalan diğer çalışanlarda bu kişilerden uzak durur ve bireyler birbirine karşı yabancılaşırlar. Ayrıca çalışanlar fikirlerine değer verilmediğini düşündüklerinde sessiz kalmayı tercih ederler. Kendileri olmasa da sistemin aynı biçimde devam edeceğini düşünürler. Tüm bu düşünceler çalışanların örgütten uzaklaşmasına, yabancılaşmasına neden olmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014: 105).

Abraham'a (2000) göre örgütsel sinizm sonucu çalışanlarda işe yabancılaşma meydana gelmektedir. Örgütsel sinizm seviyesinin artması işe yabancılaşma seviyesinin de artmasına sebep olmaktadır (Kalağan, 2009: 86).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

X VE Y KUŞAĞI BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL SİNİZM: EDİRNE İLİNDEKİ BANKALARDA UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın önemi, amacı, evreni, örneklemi, veri toplama araçları, hipotezler ve analiz sonucunda ulaşılan bulgular yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde yalnızca verimliliğin ön planda olduğu, çalışanların davranışlarının ve duygularının dikkate alınmadığı örgütlerde çalışanlar kurumlarına karşı negatif duygular beslemektedirler. Sinizm çalışanlarda güvensizlik, kırgınlık, öfke, endişe gibi olumsuz duygulara neden olmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlarda performans düşüklüğü, işe gelmede isteksizlik veya işten ayrılma görülmektedir. Dolayısıyla çalışanlarda oluşan sinizm, hem kendilerinin hem de örgütlerinin ilerlemesini, gelişmesini engelleyebilmektedir (Kart, 2015: 13).

Kuşak, aynı dönemde doğan ve diğerlerinden ayırt edici sosyal ve tarihsel olayları paylaşan bireyleri içermektedir. Kuşakların her biri, birbirinden farklı bakış açısı, tutum ve davranışlara sahip olabilmektedirler. Bu farklılık iş yaşamında da etkilerini göstermektedir. Kuşaklar arası farklılık, kişilerin çalıştıkları örgüte yönelik tutum ve davranışlarının da farklı olmasına sebep olabilir. Buradan hareketle X ve Y kuşağının örgütsel sinizm düzeyini ve ortaya çıkma nedenlerini belirlemek örgütün verimliliğini arttırmak adına önemli bir adım olacaktır (Çetin ve Torun, 2015: 138). Bu çalışmanın amacı, örgütsel sinizmin oluşmasında iş görenlerin bulunduğu kuşakların etkisini araştırmaktır. Banka sektöründe X ve Y kuşaklarının örgütsel sinizmin incelendiği bu eserde, iş görenlerin kuşak bağlamında sinizm düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği araştırılacaktır. Ayrıca demografik değişkenlerin X ve

Y kuşağı iş görenlerin örgütsel sinizm düzeylerini etkileyip etkilemediği de incelenecektir.

Bu çalışmanın önemi ise, çalışanların kuşak farklılıklarını ve bu kuşakların özelliklerini anlamak kuşaklar arasındaki çatışmayı yönetmek, örgütte olumsuz davranışları önlemek açısından yol gösterici olacaktır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın kapsamını Edirne il merkezinde bulunan bankalardaki şube çalışanları oluşturmaktadır.

Araştırmanın kısıtı ise örgütsel sinizm ölçeğinde yer alan ifadelerin negatif duyguları temsil etmesi sebebiyle şube müdürlerinin anketi yaptırmak konusunda tereddüt yaşamasıdır. İkinci kısıt ise; katılımcılara kişisel bilgilerinin paylaşılmayacağı söylenmesine rağmen bazı çalışanlar anketi yapmayı istememiş, bazı çalışanlar ise kuruma karşı negatif duygu ve düşüncelerini paylaşmakta çekimser kalmışlardır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

3.3.1. Araştırmada Evren ve Örneklem

Evren; araştırılan konuyu oluşturan elemanların tamamını içine alan yapıdır. Örneklem ise evreni temsil etmek için seçilen, üzerinde araştırma yapılan yapıdır (Özen ve Gül, 2007: 397).

Araştırmanın evrenini, Edirne il merkezinde faaliyet göstermekte olan tüm banka çalışanları oluşturmaktadır. Edirne il merkezinde 24 banka şubesi olup, yaklaşık 330 çalışan vardır. Bu çalışmada Edirne ilinde yer alan 24 şubenin 19'unda anket uygulanmıştır. Toplanan 209 anket formundan 8'i yeterli veri sağlamadığı için değerlendirmeye katılmamıştır. Geriye kalan 201 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmanın örneklemi ise, evrenin %60'ını yansıtmaktadır. Edirne ilinde

yapılan anketlerde öncelikle banka şubelerinden izin alınmış sonra anket formu bankalara çıktı olarak dağıtılmıştır.

3.3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, veri toplama aracı olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Uygulanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerinden oluşan "Kişisel Bilgi Formu" yer almaktadır. Bu formda katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir düzeyi, sektörde çalışma süresi, bulunduğu kurumda çalışma süresi, kurumdaki unvanına ilişkin bilgi soruları yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin ölçülmesi amacıyla "Örgütsel Sinizm Ölçeği" kullanılmıştır.

Araştırmada örgütsel sinizmi ölçmek amacıyla Brandes, Dharwadker ve Dean (1999) tarafından oluşturulan ''Örgütsel Sinizm Ölçeği'' kullanılmıştır. Bu ölçek 1997 yılında Brandes tarafından oluşturulan 14 ifadelik Örgütsel Sinizm ölçeğinin düzenlenmiş halidir. Bu ölçeğin Türkçeye uyarlaması Kalağan (2009) tarafından yapılmıştır. Örgütsel sinizm ölçeğinde bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyut yer almaktadır. Ölçek soruları 5'li Likert Ölçeği ile hazırlanmıştır ve ifadeleri "kesinlikle katılmıyorum (1)", "katılmıyorum (2)", "kararsızım (3)", "Katılıyorum (4)", "Kesinlikle Katılıyorum (5)" şeklinde düzenlenmiştir. Ölçeğin alt boyutları aşağıda yer almaktadır.

Örgütsel Sinizm Ölçeği: 13 Madde

Bilişsel Boyut İfadeleri: 1, 2, 3, 4, 5.

Duyuşsal Boyut İfadeleri: 6, 7, 8, 9.

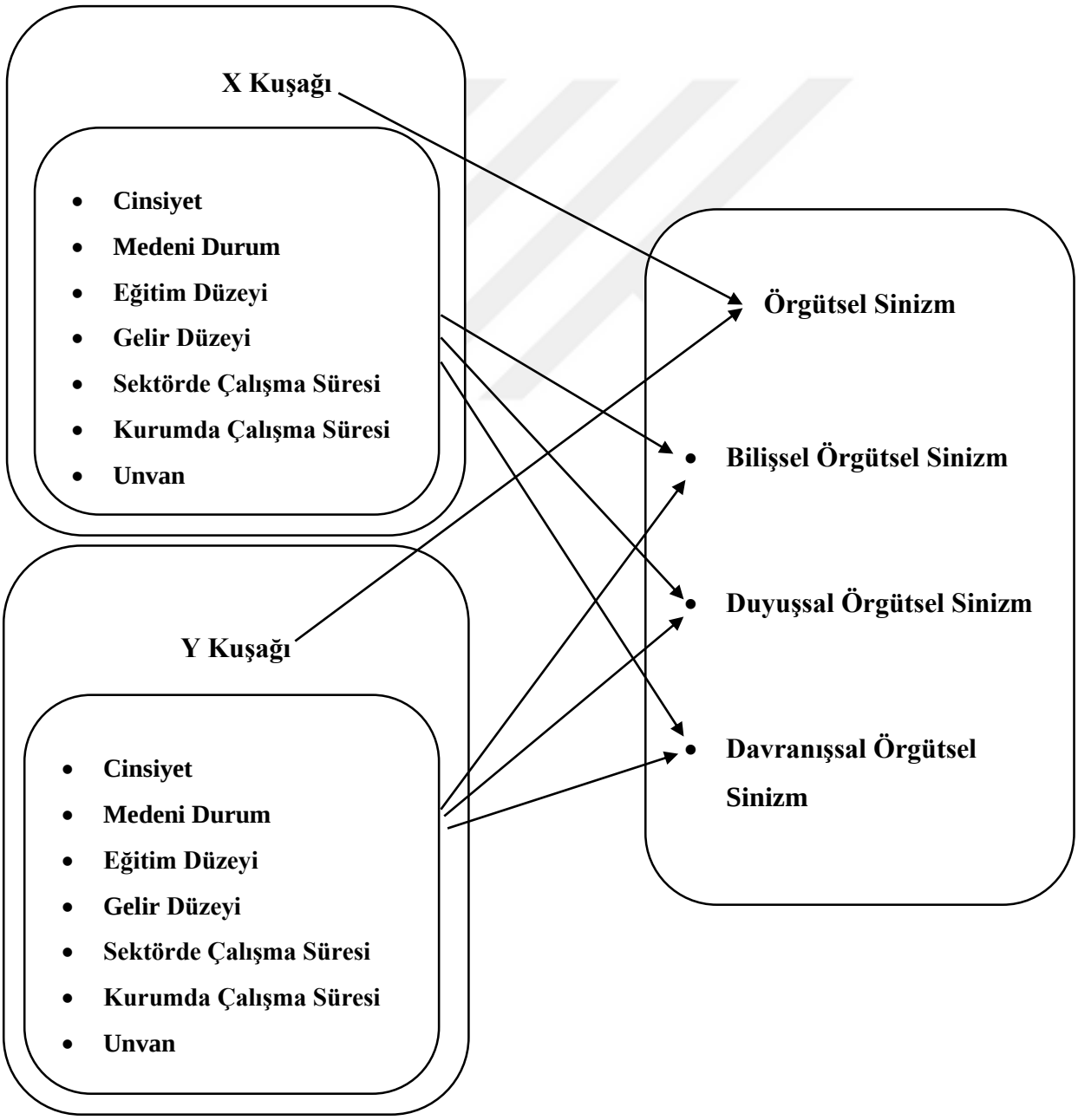
Davranışsal Boyut İfadeleri: 10, 11, 12, 13.

Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından "Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun

Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği" isimli çalışmada 13 maddelik, örgütsel sinizm ölçeği test edilmiştir.

3.3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma maddeleri, literatür taramasından elde edilen veriler ışığında şekil 3'deki gibi kurulmuştur.



Şekil 3: Araştırma Modeli

Araştırmanın hipotezleri, araştırma maddelerine uygun olarak aşağıda sıralanmıştır;

H1: X ve Y kuşaklarına göre örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H1a: X ve Y kuşaklarına göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H1b: X ve Y kuşaklarına göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H1c: X ve Y kuşaklarına göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında

H2: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin cinsiyetlerine göre örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H2a: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin cinsiyetlerine göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H2b: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin cinsiyetlerine göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H2c: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin cinsiyetlerine göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H3: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin medeni durumlarına göre örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H3a: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin medeni durumlarına göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H3b: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin medeni durumlarına göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H3c: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin medeni durumlarına göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H4: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin eğitim düzeyine göre örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H4a: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin eğitim düzeyine göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H4b: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin eğitim düzeylerine göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H4c: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin eğitim düzeylerine göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H5: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin gelir düzeyine göre örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H5a: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin gelir düzeyine göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H5b: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin gelir düzeyine göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H5c: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin gelir düzeyine göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H6: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin sektördeki çalışma süresine göre örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H6a: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin sektördeki çalışma süresine göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H6b: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin sektördeki çalışma süresine göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H6c: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin sektördeki çalışma süresine göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H7: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin bulunduğu kurumdaki çalışma süresine göre örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H7a: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin bulunduğu kurumdaki çalışma süresine göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H7b: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin bulunduğu kurumdaki çalışma süresine göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H7c: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin bulunduğu kurumdaki çalışma süresine göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H8: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin kurumdaki unvanına göre örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H8a: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin kurumdaki unvanına göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H8b: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin kurumdaki unvanına göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H8c: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin kurumdaki unvanına göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

3.4. Ölçeğin Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik analizi, bir testin incelenen konuyu/olayı ne kadar güç ile belirleyip ortaya koyabildiğini belirleyen yöntemdir (Lorcu, 2015: 207). Örgütsel sinizm ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek için Croanbach Alfa modeli kullanılmıştır. Örgütsel sinizm ölçeğinin öncelikle alt boyutlarına daha sonra geneline ait Croanbach Alfa katsayıları elde edilmiştir.

Croanbach alfa katsayısının değerlendirilmesi şu şekildedir (Lorcu, 2015: 208);

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,
$0.80 \leq \alpha < 1$ ise ölçek yüksel derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 3.1.'de örgütsel sinizm ölçeğinin tümüne ve alt boyutlarına ilişkin Croanbach Alfa katsayısına yer verilmiştir.

Tablo 3.1: Örgütsel Sinizm Ölçeği ile Alt Boyutlarının Güvenirliliği

	Cronbach Alfa Katsayısı
Bilişsel Boyut	0,901
Duyuşsal Boyut	0,989
Davranışsal Boyut	0,950
Örgütsel Sinizm Ölçeği	0,959

Tablo 3.1'de görüldüğü üzere ölçeğin tamamı için elde edilen Croanbach alfa katsayısı r= 0,959'dur. Bu değer örgütsel sinizm ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçeğin alt boyutlarında ise; bilişsel boyut alfa katsayısı r= 0,901'dir, duyuşsal boyut alfa katsayısı r= 0,989'dur, davranışsal alt boyutta alfa katsayısı r= 0,950'dir. Bu değerler, ölçeğin alt boyutlarının yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.5. Ölçeğin Faktör Analizi

Örnek büyüklüğünün faktör analizi için uygun olup olmadığını anlamak amacıyla Kaise Meyer Olkin Measure testi uygulanmıştır ve KMO= ,891 bulunmuştur. Bu değer mükemmel bir değer olarak kabul edilmektedir (Çolakoğlu ve Büyükekşi, 2014: 60). Çıkan değerden faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Bartlett's Testi sonucu 2343,359 bulunmuştur. Anlamlılık değeri (Sig) 0,05'ten küçük olduğu bulunmuştur verilerin normal dağıldığı görülmektedir. Bulunan üç faktör toplam varyansın %88,912'sini açıklamaktadır.

Tablo 3.2: Örgütsel Sinizm Ölçeği Faktör Analizi

ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ FAKTÖR ANALİZİ				
Faktör 1: Bilişsel Boyut (ALPHA DEĞERİ: ,652)	**Alpha Değeri**	**Ort.**	**SS.**	**Anlamlılık**
1. Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	,709	2,28	1,051	,000
4. Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	,815	2,42	1,037	
5. Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	,773	2,25	,994	
Faktör 2: Duyuşsal Boyut (ALPHA DEĞERİ: 6,347)	**Alpha Değeri**	**Ort.**	**SS.**	**Anlamlılık**
6. Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	,868	1,88	,920	,000
7. Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	,865	1,88	,922	
9. Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	,838	1,92	,924	
Faktör 3: Davranışsal Boyut (ALPHA DEĞERİ: 1,003)	**Alpha Değeri**	**Ort.**	**SS.**	**Anlamlılık**
11.Çalıştığım kurumdan ve çalışanlardan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	,850	2,55	1,174	,000
12. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	,876	2,47	1,241	
13. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	,869	2,44	1,248	
Açıklanan Toplam Varyans: %88,912 **Chi- Square: 24423,359** **p<0,05**				

Çolakoğlu'nun aktardığına göre, Field'ın faktör yükleri 0,500'ün altında kalan soruların analizden çıkarılması gerektiğini ifade ettiğini belirtmiştir (Çolakoğlu ve Büyükekşi, 2014: 60). Faktör analizinde faktör yükleri 0,500'ün altında bulunan 2, 3, 8, 10 numaralı sorular analizden çıkartılmıştır. Tekrar yapılan faktör analizi neticesinde ifadelere ilişkin faktör yükleri tablo 3.2'de görüldüğü gibi 0,500'ün üzerinde ve üç boyut altında toplandığı görülmüştür. Örgütsel sinizm ölçeği bu haliyle Kalağan'ın uyarlamış olduğu ölçeğe yönelik üç alt boyutu destekler niteliktedir.

3.5.1. Faktör Analizi Sonrası Güvenilirlik Analizi

Yapılan faktör analizinden sonra ölçekten bazı sorular çıkartılmıştır. Bu nedenle güvenilirlik analizi tekrar yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda;

Tablo 3.3: Örgütsel Sinizm Ölçeği ile Alt Boyutlarının Güvenilirliği

	Cronbach Alfa Katsayısı
Bilişsel Boyut	0,857
Duyuşsal Boyut	0,984
Davranışsal Boyut	0,951
Örgütsel Sinizm Ölçeği	0,944

Tablo 3.3'te görüldüğü üzere ölçeğin tamamı için elde edilen Croanbach alfa katsayısı r= 0,944'dur. Bu değer örgütsel sinizm ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçeğin alt boyutlarında ise; bilişsel boyut alfa katsayısı r= 0,857'dir, duyuşsal boyut alfa katsayısı r= 0,984'tür, davranışsal alt boyutta alfa katsayısı r= 0,951'dir. Bu değerler, ölçeğin alt boyutlarının yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Bundan sonra yapılacak olan analizlerde veri seti üç alt boyut ile işlenecektir.

3.6. Katılımcıların Demografik ve Sosyo-Ekonomik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde katılımcıların demografik özellikleri hem toplamda hem de X ve Y kuşakları ayrımında değerlendirilmiştir.

3.6.1. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Tablo 3.4'te katılımcıların cinsiyetlere göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo 3.4: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Kuşak				Toplam	
	X		Y			
	N	Yüzde (%)	N	Yüzde (%)	N	Yüzde (%)
Kadın	30	46,9	64	46,7	94	46,8
Erkek	34	53,1	73	53,3	107	53,2
Toplam	64	100	137	100	201	100

Tablo 3.4'te görüldüğü gibi araştırmaya toplamda 201 kişi katılmıştır, bu katılımcılardan 64'ü X kuşağında, 137'si Y kuşağında yer almaktadır. 201 Kişinin %46'sı (n=94) kadın, %53'ü (n=107) erkektir. Cinsiyeti kuşaklar bazında değerlendirecek olursak toplamda 64 kişiden oluşan X kuşağının %46,9'u (n=30)

kadın, %53,1'i (n=34) erkektir. Toplamda 137 kişi olan Y kuşağının ise %46,7'si (n=64) kadın, %53,3'ü (n=73) erkektir.

3.6.2. Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılımı

Tablo 3.5'te katılımcıların medeni durumlarına ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo 3.5: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Kuşak				Toplam	
Medeni Durum	**X**		**Y**			
	N	**Yüzde (%)**	**N**	**Yüzde (%)**	**N**	**Yüzde (%)**
Evli	57	89,1	108	78,8	165	82,1
Bekâr	7	10,9	29	21,2	36	17,9
Toplam	64	100,0	137	100,0	201	100,0

Tablo 3.5'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan 201 kişinin %82,1'i (n=165) evli, %17,9'u (n=36) bekardır. X kuşağının %89,1'i (n=57) evli, %10,9'u (n=7) bekardır. Y kuşağının ise %78,8'i (n=108) evli, %21,2'si (n=29) bekardır. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların büyük bir çoğunluğu evli kişilerdir.

3.6.3. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Tablo 3.6'da katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo 3.6: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	Kuşak				Toplam	
Eğitim Durumları	**X**		**Y**			
	N	**Yüzde (%)**	**N**	**Yüzde (%)**	**N**	**Yüzde (%)**
Ortaokul	-	-	-	-	-	-
Lise	6	9,4	8	5,8	14	7,0
Ön Lisans	13	20,3	5	3,6	18	9,0
Lisans	43	67,2	110	80,3	153	76,1
Lisans Üst	2	3,1	14	10,2	16	8,0
Toplam	64	100,0	137	100,0	201	100,0

Tablo 3.6'da görüldüğü gibi araştırmaya katılan 201 kişinin %7'si (n=14) lise, %9,0'ı (n=18) ön lisans, %76,1'i (n= 153) lisans, %8,0'ı (n=16) lisansüstü mezunudur. Buradan araştırmaya katılanların çoğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Ayrıca X kuşağı çalışanlarının %9,4'ü (n=6) lise, %20,3'ü (n=13) ön lisans, %67,2'si (n=43) lisans, %3,1'i lisan üstü (n=2) mezunudur. Y kuşağı çalışanlarının ise %5,8'i

(n=8) lise, %3,6'sı (n=5) ön lisans, %80,3'ü (n=110) lisans, %10,2'i (n=14) lisansüstü mezunudur.

3.6.4. Çalışanların Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı

Tablo 3.7'de katılımcıların gelir düzeylerine ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo 3.7: Katılımcıların Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı

Kuşak					Toplam	
Gelir Düzeyleri	X		Y			
	N	Yüzde (%)	N	Yüzde (%)	N	Yüzde (%)
2.000TL'den az	-	-	-	-	-	-
2001- 3000 TL	4	6,3	31	22,6	35	17,4
3001- 4000 TL	18	28,1	67	48,9	85	42,3
4001- 5000 TL	26	40,6	16	11,7	42	20,9
5001- 6000 TL	8	12,5	10	7,3	18	9,0
6001TL ve üzeri	8	12,5	13	9,5	21	10,4
Toplam	64	100,0	137	100,0	201	100,0

Tablo 3.7'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan 201 kişinin % 17,4'ü (n= 35) 2001- 3000 TL aralığında, % 42,3'ü (n=85) 3001- 4000 TL aralığında, %20,9'u (n=42) 4001- 5000 TL aralığında, %9,0'ı (n= 18) 5000- 6000 TL aralığında, %10,4 'ü (n=21) 6001 TL ve üzeri gelir elde etmektedirler. Ayrıca tabloda X kuşağı katılımcıların %40,6'sının (n= 26) 4.001- 5000 TL arasında gelir elde ettikleri görülmektedir. Y kuşağı çalışanlarının ise %48,9'unun (n=67) 3001- 4000 arası gelir elde ettikleri görülmektedir.

3.6.5. Çalışanların Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Tablo 3.8'de katılımcıların sektörde çalışma sürelerine ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo 3.8: Katılımcıların Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Kuşak					Toplam	
Sektörde Çalışma Süreleri	X		Y			
	N	Yüzde (%)	N	Yüzde (%)	N	Yüzde (%)
1- 5 yıl	-	-	31	22,6	31	15,4
6- 10 yıl	-	-	52	38,0	52	25,9
11- 15 yıl	8	12,5	48	35,0	56	27,9
16- 20 yıl	40	62,5	6	4,4	46	22,9
21- 25 yıl	15	23,4	-	-	15	7,5
26 yıl ve üzeri	1	1,6	-	-	1	,5
Toplam	64	100,0	137	100,0	201	100,0

Tablo 3.8'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 201 kişinin, %27,9'u (n=56) 11-15 yıl aralığında sektörde çalışmıştır. Ayrıca X kuşağı katılımcıların %62,5'i (n=40) 16-20 yıl aralığında sektörde çalıştığı görülmektedir. Y kuşağı katılımcılarının ise % 38,0'ı (n=52) 6- 10 yıl aralığında sektörde çalıştığı görülmektedir.

3.6.6. Çalışanların Bulundukları Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Tablo 3.9'da katılımcıların bulundukları kurumda çalışma sürelerine ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo 3.9: Katılımcıların Bulundukları Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Kuşak					Toplam	
Bulundukları Kurumda Çalışma Süreleri	X		Y			
	N	Yüzde (%)	N	Yüzde (%)	N	Yüzde (%)
1- 5 yıl	-	-	43	31,4	43	21,4
6- 10 yıl	4	6,3	49	35,8	54	26,9
11- 15 yıl	16	25,0	41	29,9	57	28,4
16- 20 yıl	35	54,7	4	2,9	38	18,9
21- 25 yıl	8	12,5	-	-	8	4,0
26 yıl ve üzeri	1	1,6	-	-	1	,5
Toplam	64	100,0	137	100,0	201	100,0

Tablo 3.9'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 201 kişinin % 28,4'ü (n=57) 11- 15 yıl aralığında bulunduğu kurumda çalışmaktadır. X kuşağı çalışanlarının ise, %54,7'si (n=35) bulunduğu kurumda 16- 20 yılları aralığında çalışmaktadır. Y kuşağı çalışanlarının ise %35,8'i (n=49) bulunduğu kurumda 6-10 yıl aralığında çalışmaktadır.

3.6.7. Çalışanların Kurumdaki Unvanlarına Göre Dağılımı

Tablo 3.10'da katılımcıların kurumdaki unvanlarına ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo 3.10: Katılımcıların Kurumdaki Unvanlarına Göre Dağılımı

Kurumdaki Unvan	Kuşak				Toplam	
	X		Y			
	N	Yüzde (%)	N	Yüzde (%)	N	Yüzde (%)
Gişe Pozisyonu (Memur)	7	10,9	45	32,8	52	25,9
Yetkili ve Yetkili Yard.	32	50,0	67	48,9	99	49,3
Yönetici	25	39,1	25	18,2	50	24,9
Toplam	64	100,0	137	100,0	201	100,0

Tablo 3.10'da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 201 kişinin %25,9'unun (n=52) gişe pozisyonunda çalışanlar (memur), %49,3'ünün (n=99) yetkili ve yetkili yardımcısı, %24,9'unun (n=50) yönetici olduğu görülmektedir. X kuşağı çalışanların ise, %10,9'unun (n=7) gişe pozisyonunda çalıştığı (memur), %50,0'ının (n=32) yetkili ve yetkili yardımcısı, %39,1'inin (n=25) yönetici olduğu görülmektedir. Y kuşağı çalışanların ise, %32,8'i (n=45) gişe pozisyonunda çalıştığı, %48,9'u (n=67) yetkili ve yetkili yardımcısı, % 18,2'si (n=25) yönetici olduğu görülmektedir.

Ayrıca araştırmada çalışanların pozisyonlarını sınıflandırmak için iki şube müdürüne danışılmış ve düzenlemeler yapılmıştır. Yapılan düzenlemeler tablo 3.11'de yer almaktadır.

Tablo 3.11: Çalışanların Kurum Pozisyonlarına Göre Hiyerarşik Dağılımı

1. Gişe Pozisyonu (Memur)	Gişe Çalışanı, Memur, Asistan, Servis Görevlisi
2.Yetkili ve Yetkili Yardımcısı	KOBİ, Bireysel, Müşteri İlişkileri Yöneticisi, Satış Sorumlusu
3. Yönetici	Müdür, Müdür Yardımcısı, Operasyon Yönetmeni, Portföy Yönetmeni, Uzman, Uzman Yardımcısı

3.7. Verilerin Analizi

Araştırmanın bu bölümünde hipotez soruları test edilmiştir. Analiz için SPSS paket programı kullanılmıştır. Örnek birim sayısı 40 ve üzeri ise seri çarpık olsa bile t testi uygulanabilir (Lorcu, 2015: 101). Buradan hareketle araştırmada farklılıkların incelenmesi, örnek birim sayısı büyük olduğundan normal dağılım varsayımı altından yapılmıştır. İki kategorili değişkenler arasında ilişkiyi ortaya koymak için bağımsız

gruplar arası t testi, üç veya daha fazla kategorili değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için tek yönlü varyans (ANOVA) ve Kuruskal Wallis testleri uygulanmıştır. ANOVA ve Kuruskal Wallis testleri sonucu çıkan farklılıkları analiz etmek için ise Post Hoc testlerinden yararlanılmıştır.

3.7.1. X ve Y Kuşaklarına Göre Örgütsel Sinizm Arasındaki Farklılık

Kuşakların örgütsel sinizmi farklılaştırıp farklılaştırmadığını incelemek için H1 hipotezi analiz edilmiştir.

H1: X ve Y kuşaklarına göre örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Bu hipotezi test etmek için örgütsel sinizm ölçeği ile X ve Y kuşakları arasında t testi yapılmıştır. Ulaşılan sonuçlar tablo 3.12'de yer almaktadır.

Tablo 3.12: X ve Y Kuşağı Arasında Örgütsel Sinizm İlişkisi

Kuşak	Genel				
	N	Ort.	SS.	T	P
X	64	1,8073	0,70946	20,379	**0,00**
Y	137	2,4315	0,88971	31,987	**0,00**

Yapılan analiz sonucu Y kuşağı çalışanların genel puan ortalamasının, X kuşağındaki çalışanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. P=0,00 olduğu için H1 hipotezi kabul edilmiştir. Y kuşağı banka çalışanları X kuşağı çalışanlarına göre örgütsel sinizm düzeyleri daha fazladır.

3.7.2. X ve Y Kuşaklarına Göre Örgütsel Sinizm Boyutları Arasındaki Farklılık

Kuşakların örgütsel sinizmin boyutlarını farklılaştırıp farklılaştırmadığını incelemek için H1a, H1b, H1c hipotezleri analiz edilmiştir.

H1a: X ve Y kuşaklarına göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H1b: X ve Y kuşaklarına göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H1c: X ve Y kuşaklarına göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Bu hipotezleri test etmek için örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyutları ile X ve Y kuşakları arasında t testi yapılmıştır. Analiz sonucu ulaşılan bilgiler Tablo 3.13'de yer almaktadır.

3.13. X ve Y Kuşağı İle Örgütsel Sinizmin Boyutları Arasındaki Farklılık

Kuşak	**Bilişsel Boyut**			**Duyuşsal Boyut**			**Davranışsal Boyut**		
	N	**Ort.**	**SS.**	**N.**	**Ort.**	**SS.**	**N.**	**Ort.**	**SS.**
X	64	1,85	0,69	64	1,55	0,73	64	2,00	0,91
Y	137	2,53	0,91	137	2,04	0,939	137	2,71	1,20
t (p)	**0,00**			**0,00**			**0,00**		

Analiz sonuçlarına göre Y kuşağı banka çalışanlarının bilişsel sinizm ortalamalarının, X kuşağı çalışanlarının ortalamalarından fazla olduğu görülmektedir. p= 0,00 olduğu için H1a hipotezi kabul edilmiştir. Y kuşağı banka çalışanlarının, X kuşağı çalışanlarına göre bilişsel sinizm düzeylerinin daha fazla olduğu görülmektedir.

Analizi duyuşsal boyut açısından inceleyecek olursak, p= 0,00 olduğu için, H1b hipotezi kabul edilmiştir. X ve Y kuşakları arasında bilişsel sinizm açısından farklılıklar görülmektedir. Y kuşağında yer alan çalışanların X kuşağında yer alan çalışanlara göre duyuşsal sinizm düzeylerinin daha fazla olduğu görülmektedir.

Son olarak davranışsal boyutta ise, p= 0,00 olduğu için H1c hipotezinin kabul edildiği görülmektedir. Buna göre X ve Y kuşakları davranışsal sinizm düzeyleri farklılık göstermektedir. Y kuşağında yer alan banka çalışanlarının, X kuşağında yer alan çalışanlara göre davranışsal sinizm düzeylerinin daha fazla olduğu görülmektedir.

3.7.3. X ve Y Kuşaklarının Cinsiyetleri ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılık

Cinsiyet değişkeninin örgütsel sinizmi farklılaştırıp farklılaştırmadığını incelemek için H2, H2a, H2b, H2c hipotezleri analiz edilmiştir.

H2: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin cinsiyetlerine göre örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H2a: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin cinsiyetlerine göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H2b: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin cinsiyetlerine göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H2c: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin cinsiyetlerine göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Bu hipotezleri analiz etmek için öncelikle Levene's Test sonucu incelenmiştir. Elde edilen değerler p>0,05 olduğu için varyansların eşit olduğu ve t testi uygulanabileceği görülmüştür. Bu hipotezi test etmek için örgütsel sinizm ölçeği ve alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında bağımsız gruplar arası t testi yapılmıştır. Analiz sonucu tablo 3.14'te yer almaktadır.

Tablo 3.14: Kuşakların Cinsiyetleri ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki

	Örgütsel Sinizm			**Bilişsel Boyut**			**Duyuşsal Boyut**			**Davranışsal Boyut**		
Y Kuşağı	**N**	**Ort.**	**SS.**	**N**	**Ort.**	**SS.**	**N**	**Ort.**	**SS.**	**N**	**Ort.**	**SS.**
Kadın	64	2,44	0,93	64	2,50	0,91	64	2,50	0,912	64	2,78	1,26
Erkek	73	2,41	0,85	73	2,56	0,92	73	2,56	0,921	73	2,65	1,14
Levene's Testi	0,274			0,653			0,521			0,151		
t Testi (p)	**0,824**			**0,695**			**0,825**			**0,535**		
X Kuşağı												
Kadın	30	1,70	0,64	30	1,81	0,61	30	1,81	0,610	30	1,87	0,92
Erkek	34	1,89	0,75	34	1,90	0,77	34	1,90	0,776	34	2,11	0,90
Levene's Testi	0,924			0,295			0,148			0,332		
t Testi (p)	**0,294**			**0,608**			0,207			0,300		

3.14 numaralı tabloda görüldüğü gibi Y kuşağı çalışanlarının cinsiyetleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir (p= 0,824). Aynı şekilde tabloda X kuşağı çalışanlarının da cinsiyetleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığına ulaşılmıştır (p=0,294). Buradan H2 hipotezinin reddedildiği sonucuna ulaşılmaktadır. X ve Y kuşaklarında yer alan banka çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Ayrıca Y kuşağı çalışanlarının cinsiyetleri ile bilişsel sinizm düzeyleri (p=0,695), duyuşsal sinizm düzeyleri (p= 0,825), davranışsal sinizm düzeyleri (0,535) arasında anlamlı bir farklılık olmadığına ulaşılmıştır. Aynı şekilde X kuşağı çalışanlarının da cinsiyetleri ile bilişsel sinizm düzeyleri (p=0,608), duyuşsal sinizm düzeyleri (p=0,207), davranışsal sinizm düzeyleri (p=0,300) arasında anlamlı bir farklılık olmadığına ulaşılmıştır. Buradan H2a, H2b, H2c hipotezlerinin reddedildiği sonucuna ulaşılmaktadır. X ve Y kuşaklarında yer alan banka çalışanlarının cinsiyetlerine göre bilişsel, duyuşsal, davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

3.7.4. X ve Y Kuşaklarının Medeni Durumları ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılık

Medeni durum değişkeninin örgütsel sinizmi farklılaştırıp, farklılaştırmadığını incelemek için H3, H3a, H3b, H3c hipotezleri analiz edilmiştir.

H3: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin medeni durumlarına göre örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H3a: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin medeni durumlarına göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H3b: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin medeni durumlarına göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H3c: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin medeni durumlarına göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Bu hipotezi analiz etmek için öncelikle Levene's Test sonucu incelenmiştir ve ulaşılan değerler p>0,05 olduğu için varyansların eşit olduğu ve t testi uygulanabileceği görülmüştür. Bu hipotezi test etmek için örgütsel sinizm ölçeği ve alt boyutları ile medeni durum değişkeni arasında bağımsız gruplar arası t testi yapılmıştır. Analiz sonucu tablo 3.15'te yer almaktadır.

Tablo 3.15: Kuşakların Medeni Durumları ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki

	Örgütsel Sinizm			**Bilişsel Boyut**			**Duyuşsal Boyut**			**Davranışsal Boyut**		
Y Kuşağı	**N**	**Ort.**	**SS.**	**N**	**Ort.**	**SS.**	**N**	**Ort.**	**SS.**	**N**	**Ort.**	**SS.**
Evli	108	2,40	0,87	108	2,51	0,90	108	2,01	0,88	108	2,70	1,20
Bekar	29	2,51	0,95	29	2,60	0,95	29	2,18	1,12	29	2,75	1,22
Levene's Testi	0,240			0,682			0,044			0,888		
t Testi (p)	**0,561**			**0,614**			**0,385**			**0,819**		
X Kuşağı												
Evli	57	1,77	0,67	57	1,83	0,69	57	1,49	0,63	57	2,00	0,90
Bekar	7	2,04	0,97	7	2,09	0,71	7	2,04	1,25	7	2,00	1,07
Levene's Testi	0,260			0,995			0,015			0,752		
t Testi (p)	**0,346**			**0,349**			**0,061**			**0,987**		

3.15 numaralı tabloda görüldüğü gibi Y kuşağı çalışanlarının medeni durumlarına göre örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir (p= 0,561). Aynı şekilde X kuşağı çalışanlarında medeni durumlarına göre örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir (p= 0,346). Buradan H2 hipotezinin reddedildiği sonucuna ulaşılmaktadır. X ve Y kuşaklarında yer alan banka çalışanlarının medeni durumlarına göre örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Ayrıca Y kuşağı çalışanlarının medeni durumları ile bilişsel sinizm düzeyleri (p=0,614), duyuşsal sinizm düzeyleri (p= 0,385), davranışsal sinizm düzeyleri (0,819) arasında anlamlı bir farklılık olmadığına ulaşılmıştır. Aynı şekilde X kuşağı çalışanlarının da medeni durumları ile bilişsel sinizm düzeyleri (p=0,349), duyuşsal sinizm düzeyleri (p=0,061), davranışsal sinizm düzeyleri (p=0,987) arasında anlamlı bir farklılık olmadığına ulaşılmıştır. Buradan H3a, H3b, H3c hipotezlerinin reddedildiği sonucuna ulaşılmaktadır. X ve Y kuşaklarında yer alan banka çalışanlarının medeni durumlarına göre bilişsel, duyuşsal, davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

3.7.5. X ve Y Kuşaklarının Eğitim Durumları ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılık

Eğitim düzeyi değişkeninin örgütsel sinizmi farklılaştırıp farklılaştırmadığını incelemek için H4, H4a, H4b, H4c hipotezleri analiz edilmiştir.

H4: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin eğitim düzeyine göre örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H4a: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin eğitim düzeyine göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H4b: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin eğitim düzeyine göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H4c: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin eğitim düzeyine göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Bu hipotezi analiz etmek için öncelikle Levene's Test sonucu incelenmiştir. Ulaşılan değerler $p>0,05$ bulunduğunda varyansların eşit olduğu ve ANOVA testi uygulanabileceği görülmüş, $p<0,05$ bulunduğunda ise varyanslar eşit olmadığı için Kuruskal Wallis testinin uygulanabileceği görülmüştür. Bu hipotezi analiz etmek için örgütsel sinizm ölçeği ve alt boyutları ile eğitim düzeyi değişkeni arasında ANOVA ve Kuruskal Wallis testleri uygulanmıştır. Analiz sonucu tablo 3.16'da yer almaktadır.

Tablo 3.16: Kuşakların Eğitim Durumları ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki Farklılık

	Örgütsel Sinizm			Bilişsel Boyut			Duyuşsal Boyut			Davranışsal Boyut		
Y Kuşağı	**N**	**Ort.**	**SS.**	**N**	**Ort.**	**SS.**	**N**	**Ort.**	**SS.**	**N**	**Ort.**	**SS.**
Orta Öğrenim	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lise	8	2,41	0,54	8	2,70	0,72	8	2,29	1,11	8	2,25	0,38
Ön Lisans	5	1,82	0,13	5	2,13	0,38	5	1,80	0,44	5	1,53	0,60
Lisans	110	2,48	0,91	110	2,53	0,93	110	2,08	0,94	110	2,83	1,21
Lisans Üstü	14	2,23	0,89	14	2,57	1,02	14	1,69	0,90	14	2,45	1,33
Levene's Testi	0,065			0,122			0,538			0,05		
ANOVA (p)	**0,336**			**0,739**			**0,378**					
Kuruskal Wallis (p)										**0,046**		
X Kuşağı												
Orta Öğrenim	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lise	6	2,38	0,91	6	2,61	0,82	6	2,27	1,27	6	2,27	1,02
Ön Lisans	13	1,70	0,53	13	1,71	0,57	13	1,46	0,66	13	1,92	0,54
Lisans	43	1,79	0,70	43	1,83	0,66	43	1,51	0,63	43	2,03	0,99
Lisans Üstü	2	1,00	-	2	1,00	0,00	2	1,00	0,00	2	1,00	0,00
Levene's Testi	0,075			0,180			0,012			0,37		
ANOVA (p)	**0,070**			**0,011**						**0,385**		
Kuruskal Wallis (p)							**0,162**					

Yapılan analiz sonucu Y kuşağı çalışanlarının eğitim durumlarına göre genel örgütsel sinizm düzeylerinin (p=0,336) farklılaşmadığı görülmektedir. Ayrıca X kuşağı çalışanlarının da eğitim durumlarına göre genel örgütsel sinizm düzeylerinin (p=0,070) farklılaşmadığı görülmektedir. Sonuç olarak H4 hipotezi reddedilmektedir. X ve Y kuşaklarının eğitim düzeyi ile genel örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Y kuşağı çalışanlarının eğitim durumlarına göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri (p=0,739), duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri (p=0,378) arasında anlamlı bir farklılık olmadığına, ancak Y kuşağı çalışanlarının eğitim durumlarına göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri (p=0,046) arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını öğrenmek için tablo 3.17'de yer alan post hoc testi incelenmiştir.

X kuşağı çalışanlarının eğitim durumlarına göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri (p=0,011) arasında anlamlı farklılık olduğu, ancak X kuşağı çalışanların eğitim durumlarına göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri (p=0,162), davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri (p=0,385) arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak H4a ve H4c hipotezleri kabul edilmiştir X ve Y kuşaklarında yer alan banka çalışanlarının eğitim durumlarına göre bilişsel ve davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Ancak yapılan analizler sonucu H4b hipotezi reddedilmiştir. X ve Y kuşaklarında yer alan banka çalışanlarının eğitim durumlarına göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 3.17: Post Hoc Test Sonucu

	Kuşak	**Gelir Düzeyleri**		**SS.**	**Sig. (P)**	**%95 Güven Aralığı**	
						Alt Sınır	**Üst Sınır**
Bilişsel Boyut	**X**	Lise	Ön Lisans	0,322	0,037	0,039	1,746
		Lise	Lisans	0,285	0,042	0,020	1,527
		Lise	Lisansüstü	0,534	0,019	0,199	3,023
Davranışsal Boyut	**Y**	Lise	Lisans	0,179	0,024	-1,107	-0,059
		Ön Lisans	Lisans	0,294	0,032	-2,469	-0,130

Tablo 3.18'de görüldüğü gibi X kuşağı lise mezunu banka çalışanlarının bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri ön lisans, lisans ve lisansüstü mezunlarına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Y kuşağı lise ve ön lisans mezunu banka çalışanlarının davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri lisans mezunu çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.7.6. X ve Y Kuşaklarının Gelir Düzeyleri ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılık

Gelir düzeyi değişkeninin örgütsel sinizmi farklılaştırıp farklılaştırmadığını incelemek için H5, H5a, H5b, H5c hipotezleri analiz edilmiştir.

H5: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin gelir düzeyine göre örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H5a: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin gelir düzeyine göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H5b: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin gelir düzeyine göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H5c: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin gelir düzeyine göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Bu hipotezi analiz etmek için öncelikle Levene's Test sonucu incelenmiştir. Ulaşılan değerler p>0,05 bulunduğunda varyansların eşit olduğu ve ANOVA testi uygulanabileceği, p<0,05 bulunduğunda ise varyanslar eşit olmadığı için Kuruskal Wallis testinin uygulanabileceği görülmüştür. Bu hipotezi analiz etmek için örgütsel sinizm ölçeği ve alt boyutları ile eğitim düzeyi değişkeni arasında ANOVA ve Kuruskal Wallis testleri uygulanmıştır. Analiz sonucu tablo 3.18'de yer almaktadır.

Tablo 3.18: Kuşakların Gelir Düzeyleri ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki Farklılık

	Örgütsel Sinizm			**Bilişsel Boyut**			**Duyuşsal Boyut**			**Davranışsal Boyut**		
Y Kuşağı	**N**	**Ort.**	**SS.**	**N**	**Ort.**	**SS.**	**N**	**Ort.**	**SS.**	**N**	**Ort.**	**SS.**
2000 TL'den az	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2001-3000TL	31	2,51	0,34	31	2,54	0,94	31	2,16	0,98	31	2,82	1,22
3001-4000TL	67	2,62	0,79	67	2,72	0,89	67	2,20	0,94	67	2,94	1,25
4001-5000TL	16	2,15	0,68	16	2,43	1,07	16	1,81	0,97	16	2,20	1,04
5001-6000TL	10	2,14	0,48	10	2,23	0,52	10	1,38	0,78	10	2,33	0,49
6001TL ve üzeri	13	1,79	0,46	13	1,84	0,63	13	2,04	0,50	13	2,15	1,11
Levene's Testi	0,213			0,103			0,610			0,026		
ANOVA (p)	**0,011**			**0,019**			**0,034**			**-**		
Kuruskal Wallis (p)										**0,063**		
X Kuşağı												
2000TL'den az	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2001-3000TL	4	1,94	0,89	4	2,16	0,43	4	1,75	0,50	4	1,91	0,16
3001-4000TL	18	2,19	0,91	18	2,07	0,66	18	1,90	0,94	18	2,59	0,96
4001-5000TL	26	1,76	0,85	26	1,93	0,77	26	1,47	0,66	26	1,88	0,87
5001-6000TL	8	1,56	0,41	8	1,58	0,42	8	1,25	0,46	8	1,87	0,85
6001TL ve üzeri	8	1,25	0,65	8	1,25	0,46	8	1,25	0,46	8	1,25	0,46
Levene's Testi	0,270			0,314			0,514			0,112		
ANOVA (p)	**0,018**			**0,033**			**0,108**			**0,006**		

Tablo 3.18'de görüldüğü gibi Y kuşağı çalışanlarının gelir düzeyleri ile genel (p=0,011), bilişsel (p=0,019), duyuşsal (p=0,034) örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğu, davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri (p=0,063) arasında ise farklılık bulunmadığı görülmektedir. Farklılığın hangi gelir gurubundan kaynaklığını öğrenmek için post hoc testi incelenmiştir. Test sonucu tablo 3.19'da yer almaktadır.

Tablo 3.19: Post Hoc Test Sonucu

	Kuşak	Gelir Düzeyleri		SS.	Sig. (P)	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Örgütsel Sinizm	**X**	3001-4000TL	6001TL ve üzeri	0,282	0,012	0,147	1,735
	Y	3001-4000TL	6001TL ve üzeri	0,260	0,015	0,111	1,552
Bilişsel Boyut	**X**	3001-4000TL	6001TL ve üzeri	0,281	0,038	0,031	1,616
	Y	3001-4000TL	6001TL ve üzeri	0,268	0,012	0,136	1,624
Duyuşsal Boyut	**Y**	3001-4000TL	6001TL ve üzeri	0,277	0,029	0,055	1,593
Davranışsal Boyut	**X**	3001-4000TL	6001TL ve üzeri	0,357	0,003	0,337	2,347

Tablo 3. 19'da görüldüğü gibi yapılan poct hoc testi sonucu Y kuşağı için, örgütsel sinizm düzeyinde (p=0,015), bilişsel örgütsel sinizm düzeyinde (p=0,012) ve duyuşsal örgütsel sinizm (p=0,029) düzeyinde farklılığın 3001- 4000TLgelir grubu ile 6000TL ve üzeri gelir grubundan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Buradan hareketle Y kuşağı banka çalışanlarının genel, bilişsel ve duyuşsal örgütsel sinizm düzeylerinin en yüksek olduğu gelir grubu 3001-4000TL aralığıdır ve örgütsel sinizm düzeylerinin en düşük olduğu gelir grubu ise 6001TL ve üzeridir denilebilir.

X kuşağı çalışanlarının gelir düzeyleri ile genel örgütsel sinizm düzeyleri (p=0,018), bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri (p=0,033) ve davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri (p=0,006) arasında anlamlı farklılık olduğu, duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri (p=0,108) arasında anlamlı farklılık bulunmadığı görülmektedir. Yapılan post hoc testi sonucu genel (p=0,012), bilişsel (p=0,038) ve davranışsal (p=0,003) örgütsel sinizm düzeylerinde farklılığın 3001- 4000TL gelir grubu ile 6000TL ve üzeri gelir grubundan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Buradan hareketle X kuşağı banka çalışanlarının genel, bilişsel ve davranışsal örgütsel sinizm düzeylerinin en yüksek

olduğu gelir aralığı 3001-4000TL aralığıdır ve genel, bilişsel ve davranışsal örgütsel sinizm düzeylerinin en düşük olduğu gelir grubu ise 6001TL ve üzeridir denilebilir.

Sonuç olarak H5, H5a, H5b ve H5c hipotezleri kabul edilmektedir. X ve Y kuşaklarındaki bireylerin gelir düzeyine göre genel, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

3.7.8. X ve Y Kuşaklarının Sektörde Çalışma Süreleri ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki Farklılık

Sektörde çalışma süreleri değişkeninin örgütsel sinizmi farklılaştırıp farklılaştırmadığını incelemek için H6, H6a, H6b, H7c hipotezleri analiz edilmiştir.

H6: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin sektördeki çalışma süresine göre örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H6a: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin sektördeki çalışma süresine göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H6b: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin sektördeki çalışma süresine göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H6c: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin sektördeki çalışma süresine göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Bu hipotezi analiz etmek için öncelikle Levene's Test sonucu ulaşılan değerler $p>0,05$ olduğu için varyansların eşit olduğu ve ANOVA testi uygulanabileceği görülmüştür. Bu hipotezi analiz etmek için genel örgütsel sinizm ölçeği ve alt boyutları ile sektörde çalışma süreleri değişkeni arasında ANOVA testi uygulanmıştır. Analiz sonucu tablo 3.20'de yer almaktadır.

Tablo 3.20: Kuşakların Sektörde Çalışma Süreleri ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki

	Örgütsel Sinizm			**Bilişsel Boyut**			**Duyuşsal Boyut**			**Davranışsal Boyut**		
Y Kuşağı	**N**	**Ort.**	**SS.**	**N**	**Ort.**	**SS.**	**N**	**Ort.**	**SS.**	**N**	**Ort.**	**SS.**
1-5 yıl	31	2,58	0,96	31	2,60	1,03	31	2,21	1,04	31	2,92	1,26
6-10 yıl	52	2,50	0,11	52	2,58	0,85	52	2,03	0,90	52	2,87	1,26
11-15 yıl	48	2,27	0,82	48	2,43	0,88	48	1,96	0,94	48	2,41	1,07
16-20 yıl	6	2,35	0,80	6	2,50	1,06	6	1,94	0,64	6	2,61	0,99
21-25 yıl	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
26 yıl ve üzeri	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Levene's Testi	0,586			0,550			0,469			0,245		
ANOVA (p)	**0,903**			**0,808**			**0,703**			**0,185**		
X Kuşağı												
1-5 yıl	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6-10 yıl	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11-15 yıl	8	1,73	0,63	8	1,70	0,62	8	1,62	0,51	8	1,87	0,83
16-20 yıl	40	1,81	0,73	40	1,86	0,74	40	1,54	0,78	40	2,04	0,90
21-25 yıl	15	1,85	0,74	15	1,91	0,67	15	1,60	0,73	15	2,04	1,02
26 yıl ve üzeri	1	1,33	-	1	2,00	-	1	1,00	-	1	1,00	-
Levene's Testi	0,900			0,919			0,593			0,870		
ANOVA (p)	**0,428**			**0,923**			**0,876**			**0,703**		

Tablo 3.20'de görüldüğü gibi Y kuşağı çalışanlarının sektörde çalışma süreleri ile genel (p=0,903), bilişsel (p=0,808), duyuşsal (p=0,703), davranışsal (p=0,185) örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Aynı şekilde X kuşağında yer alan banka çalışanlarının da sektörde çalışma süreleri ile genel (p=0,428), bilişsel (p=0, 923), duyuşsal (p=0,876) ve davranışsal (p=0,703) örgütsel sinizm düzeyleri arasında bir ilişki olmadığı görülmektedir. Buradan hareketle H6, H6a, H6b, H6c hipotezleri reddedilmiştir denilebilir. X ve Y kuşaklarındaki çalışanların sektörde çalışma süreleri ile genel, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

3.7.9. X ve Y Kuşaklarının Bulundukları Kurumda Çalışma Süreleri ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki Farklılık

Bulundukları kurumda çalışma süreleri değişkeninin örgütsel sinizmi farklılaştırıp farklılaştırmadığını incelemek için H7, H7a, H7b, H7c hipotezleri analiz edilmiştir.

H7: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin bulunduğu kurumdaki çalışma süresine göre örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H7a: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin bulunduğu kurumdaki çalışma süresine göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H7b: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin bulunduğu kurumdaki çalışma süresine göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H7c: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin bulunduğu kurumdaki çalışma süresine göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Bu hipotezi analiz etmek için öncelikle Levene's Test sonucu ulaşılan değerler $p>0,05$ olduğu için varyansların eşit olduğu ve ANOVA testi uygulanabileceği görülmüştür. Bu hipotezi analiz etmek için örgütsel sinizm ölçeği ile bulunduğu kurumda çalışma süresi değişkeni arasında ANOVA testi uygulanmıştır. Analiz sonucu tablo 3.21'de yer almaktadır.

Tablo 3.21: Kuşakların Bulundukları Kurumda Çalışma Süreleri ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki Farklılık

	Örgütsel Sinizm			**Bilişsel Boyut**			**Duyuşsal Boyut**			**Davranışsal Boyut**		
Y Kuşağı	**N**	**Ort.**	**SS.**	**N**	**Ort.**	**SS.**	**N**	**Ort.**	**SS.**	**N**	**Ort.**	**SS.**
1-5 yıl	43	2,45	0,89	43	2,46	0,95	43	2,04	0,95	43	2,86	1,24
6-10 yıl	49	2,54	0,95	49	2,68	0,89	49	2,14	1,02	49	2,79	1,25
11-15 yıl	41	2,31	0,81	41	2,45	0,90	41	1,95	0,86	41	2,52	1,12
16-20 yıl	4	1,94	0,63	4	2,16	0,88	4	1,75	0,50	4	1,91	0,63
21-25 yıl	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
26 yıl ve üzeri	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Levene's Testi	0,547			0,868			0,362			0,216		
ANOVA (p)	**0,437**			**0,467**			**0,724**			**0,302**		
X Kuşağı												
1-5 yıl	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6-10 yıl	4	2,25	0,48	4	2,25	0,31	4	2,00	0,81	4	2,50	0,57
11-15 yıl	16	1,90	0,82	16	1,91	0,76	16	1,75	0,77	16	2,04	1,01
16-20 yıl	35	1,67	0,66	35	1,74	0,72	35	1,39	0,69	35	1,88	0,83
21-25 yıl	8	2,04	0,73	8	2,04	0,57	8	1,75	0,70	8	2,33	1,16
26 yıl ve üzeri	1	1,33	-	1	2,00	-	1	1,00	-	1	1,00	-
Levene's Testi	0,708			0,260			0,993			0,599		
ANOVA (p)	**0,359**			**0,586**			**0,243**			**0,414**		

Tablo 3.21'de görüldüğü gibi Y kuşağı çalışanlarının bulundukları kurumda çalışma süreleri ile genel (p=0,437), bilişsel (p=0,467), duyuşsal (p=0,724) ve davranışsal (p=0,302) örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Aynı şekilde X kuşağında yer alan banka çalışanlarının da sektörde çalışma süreleri ile genel (p=0,359), bilişsel (p=0,586), duyuşsal (p=0,243) ve davranışsal (p=0,414) örgütsel sinizm düzeyleri arasında bir ilişki olmadığı görülmektedir. Buradan hareketle H7, H7a, H7b, H7c hipotezleri reddedilmiştir denilebilir. X ve Y kuşaklarındaki çalışanların bulundukları kurumda çalışma süreleri ile genel, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

3.7.10. X ve Y Kuşaklarının Unvanları ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki Farklılık

Unvan değişkeninin örgütsel sinizmi farklılaştırıp farklılaştırmadığını incelemek için H8, H8a, H8b, H8c hipotezleri analiz edilmiştir.

H8: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin kurumdaki unvanına göre örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H8a: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin kurumdaki unvanına göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H8b: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin kurumdaki unvanına göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H8c: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin kurumdaki unvanına göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Bu hipotezleri analiz etmek için öncelikle Levene's Test sonucu incelenmiştir. Ulaşılan değerler $p>0,05$ bulunduğunda varyansların eşit olduğu ve ANOVA testi uygulanabileceği, $p<0,05$ bulunduğunda ise varyanslar eşit olmadığı için Kuruskal Wallis testinin uygulanabileceği görülmüştür. Bu hipotezi analiz etmek için örgütsel sinizm ölçeği ve alt boyutları ile eğitim düzeyi değişkeni arasında ANOVA ve Kuruskal Wallis testleri uygulanmıştır. Analiz sonucu tablo 3.22'de yer almaktadır.

Tablo 3.22: Kuşakların Unvanları ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki Farklılık

	Örgütsel Sinizm			**Bilişsel Boyut**			**Duyuşsal Boyut**			**Davranışsal Boyut**		
Y Kuşağı	**N**	**Ort.**	**SS.**	**N**	**Ort.**	**SS.**	**N**	**Ort.**	**SS.**	**N**	**Ort.**	**SS.**
Yönetici	25	2,02	0,73	25	2,04	0,72	25	1,82	0,85	25	2,21	1,03
Yetkili ve Yetkili Yardımcısı	67	2,43	0,80	67	2,62	0,89	67	1,89	0,76	67	2,79	1,15
Gişe Çalışanı (Memur)	45	2,64	1,01	45	2,66	0,95	45	2,40	1,11	45	2,87	1,30
Levene's Testi	0,091			0,123			0,003			0,279		
ANOVA (p)	**0,018**			**0,011**						**0,066**		
Kuruskal Wallis							**0,017**					
X Kuşağı												

Yönetici	25	1,74	0,79	25	1,68	0,74	25	1,48	0,77	25	2,06	1,02
Yetkili ve Yetkili Yardımcısı	32	1,75	0,55	32	1,86	0,54	32	1,46	0,50	32	1,93	0,82
Gişe Çalışanı (Memur)	7	2,26	0,93	7	2,47	0,92	7	2,23	1,16	7	2,09	1,03
Levene's Testi	0,244			0,110			0,070			0,573		
ANOVA (p)	**0,189**			**0,026**			**0,032**			**0,842**		

Tablo 3.22'de görüldüğü gibi X kuşağı çalışanlarının unvanları ile genel (p=0,189), davranışsal (p=0,842) örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık görülmemektedir, bilişsel (p=0,026) ve duyuşsal (p=0,032) örgütsel sinizm düzeyleri arasında ise anlamlı farklılık görülmektedir. Y kuşağı çalışanlarının ise unvanları ile genel (p=0,018), bilişsel (p=0,011), duyuşsal (p=0,017) örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğu, davranışsal (p=0,066) örgütsel sinizm düzeyleri arasında ise anlamlı farklılık bulunmadığı görülmektedir. Farklılığın hangi unvan gurubundan kaynaklığını öğrenmek için post hoc testi incelenmiştir. Test sonucu tablo 3.23'de yer almaktadır.

Tablo 3.23: Post Hoc Test Sonucu

	Kuşak	**Unvan**		**SS.**	**Sig. (P)**	**%95 Güven Aralığı**	
						Alt Sınır	**Üst Sınır**
Genel	**Y**	Yönetici	Gişe (Memur)	0,217	0,013	-1,137	-0,108
Bilişsel	**X**	Yönetici	Gişe (Memur)	0,286	0,020	-1,484	,108
	Y	Yönetici	Yetkili ve Yetkili Yard.	0,208	0,015	-1,081	-0,092
		Yönetici	Gişe (Memur)	0,222	0,015	-1,152	-0,100
Duyuşsal	**X**	Yönetici	Gişe (Memur)	0,301	0,038	-1,482	-0,033
		Yetkili ve Yetkili Yard.	Gişe (Memur)	0,294	0,030	-1,476	-0,062
	Y	Yetkili ve Yetkili Yard.	Gişe (Memur)	0,191	0,025	-0,984	-0,049

Tablo 3.23'de görüldüğü gibi yapılan post hoc testi sonucu Y kuşağında yer alan gişe çalışanlarının genel, bilişsel ve duyuşsal örgütsel sinizm düzeylerinin, yöneticilerden daha yüksek olduğuna ulaşılmıştır. Ayrıca X kuşağında yer alan gişe çalışanlarının bilişsel, duyuşsal örgütsel sinizm düzeylerinin yöneticilerden daha

yüksek olduğuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak H8, H8a, H8b hipotezleri kabul edilmektedir, X ve Y kuşaklarındaki çalışanların unvanları ile genel, bilişsel ve duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. H8c hipotezi ise reddedilmiştir, X ve Y kuşağındaki çalışanların unvanları ile davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Yapılan analizler sonucu ortaya konulan hipotezlerin genel durumu tablo 3.24'te yer almaktadır.

Tablo 3.24: Hipotezlerin Genel Durumu

Hipotez	Sonuç
H1: X ve Y kuşaklarına göre örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Kabul**
H1a: X ve Y kuşaklarına göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Kabul**
H1b: X ve Y kuşaklarına göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Kabul**
H1c: X ve Y kuşaklarına göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Kabul**
H2: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin cinsiyetlerine göre örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Ret**
H2a: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin cinsiyetlerine göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Ret**
H2b: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin cinsiyetlerine göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Ret**
H2c: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin cinsiyetlerine göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Ret**
H3: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin medeni durumlarına göre örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Ret**
H3a: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin medeni durumlarına göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Ret**
H3b: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin medeni durumlarına göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Ret**
H3c: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin medeni durumlarına göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Ret**
H4: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin eğitim düzeyine göre örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Ret**
H4a: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin eğitim düzeyine göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Kabul**
H4b: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin eğitim düzeyine göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Ret**
H4c: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin eğitim düzeyine göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Kabul**
H5: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin gelir düzeyine göre örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Kabul**
H5a: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin gelir düzeyine göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Kabul**
H5b: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin gelir düzeyine göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Kabul**
H5c: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin gelir düzeyine göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Kabul**
H6: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin sektördeki çalışma süresine göre örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Ret**
H6a: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin sektördeki çalışma süresine göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Ret**

H6b: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin sektördeki çalışma süresine göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Ret**
H6c: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin sektördeki çalışma süresine göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Ret**
H7: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin bulunduğu kurumdaki çalışma süresine göre örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Ret**
H7a: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin bulunduğu kurumdaki çalışma süresine göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Ret**
H7b: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin bulunduğu kurumdaki çalışma süresine göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Ret**
H7c: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin bulunduğu kurumdaki çalışma süresine göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Ret**
H8: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin kurumdaki unvanına göre örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Kabul**
H8a: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin kurumdaki unvanına göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Kabul**
H8b: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin kurumdaki unvanına göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Kabul**
H8c: X ve Y kuşaklarındaki bireylerin kurumdaki unvanına göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.	**Ret**

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde küreselleşme ve teknolojinin gelişmesiyle değişen birçok şey gibi bireylerin tüketim alışkanlıkları da değişmiştir. Tüketimin artması ile doğru orantılı olarak rekabette artmıştır. Rekabet ortamında devamlılığını sürdürmek isteyen şirketler yeniliklere açık ve kalifiyeli iş görenlere ihtiyaç duymaktadırlar.

Günümüz işletmelerinde teknolojinin gelişmesi ile birlikte çalışanların yerine makineler geçmeye başlasa da örgütün sürekliliğini sağlayacak olan insan unsuru örgütlerin hala en önemli kaynağı olarak görülmektedir. Ayrıca insan kaynağını önemsemeyen, gelişmesine olanak sağlamayan örgütlerin yaptığı faaliyetleri verimli bir şekilde yürütmesi olanaksızdır. Bu noktadan hareketle araştırmada katılımcıların örgütsel sinizm düzeyleri incelenmiştir. Araştırmada istihdamın büyük bir bölümünü oluşturan X ve Y kuşakları baz alınmıştır. Sonuç olarak araştırmada banka sektöründe X ve Y kuşaklarının örgütsel sinizm düzeyleri incelenmiştir. Ayrıca cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, gelir düzeyi, sektördeki çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi ve unvan gibi demografik özelliklerin örgütsel sinizm ile ilişkisi araştırılmıştır.

Araştırmaya Edirne İlindeki 201 banka çalışanlarını katılmıştır. Katılımcıların 64'ü X kuşağında, 137'si Y kuşağında yer almaktadır. 201 kişinin %46'sı (n=96) kadın, %53'ü (n=107) erkektir. Katılımcıların %82,1'i (n=165) evli, %17,9'u (n=36) bekardır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu lisans mezunudur (%76,1 n=153), %7,0'ı (n=14) lise mezunudur, %9,0'ı (n=18) ön lisans mezunudur, %8,0'i (n=16) ise lisansüstü mezunudur.

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%42,3 n=85) 3001- 4000TL aralığında, %17,4'ü (n=35) 2001-3000TL aralığında, %20,9'u (n=42) 4001-5000TL aralığında, %9,0'u (n=18) 5001-6000TL aralığında, %10,4'ü (n=21) 6001 TL ve üzeri gelir elde etmektedir.

Katılımcıların sektörde çalışma süreleri ise; %15,4'ü (n=31) 1-5 yıl, %25,9'u (n=52) 6-10 yıl, %27,9'u (n=56) 11-15 yıl, %22,9'u (n=46) 16-20 yıl, %7,5'i (n=15) 21-25 yıl, %0,5'i (n=1) 25 yıl ve üzeri çalışmıştır.

Katılımcıların bulundukları kurumdaki çalışma süreleri ise; %21,4'ü (n=43) 1-5 yıl, %26,9'u (n=54) 6-10 yıl, %28,4'ü (n=57) 11-15 yıl, %18,9'u (n=38) 16-20 yıl, %4,0'ı (n=8) 21- 25 yıl, %5'i (n=1) 26 yıl ve üzeri çalışmıştır. Katılımcıların unvanlarına bakacak olursak büyük çoğunluğu %49,3 (n=99) olan yetkili ve yetkili yardımcısı unvanındakiler oluşturmaktadır. Daha sonra ise %25,9'u (n=52) gişe pozisyonu (memur), %24,9'u (n=50) yönetici unvanındaki çalışanlar yer almaktadır.

Anketler analiz edilirken X ve Y kuşakları olarak gruplandırılmıştır. Analiz sonucu X ve Y kuşakları arası örgütsel sinizm ve alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Y kuşağı banka çalışanlarının, X kuşağı çalışanlara göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel sinizmin alt boyutları incelendiğinde, Y kuşağının bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarının ortalamalarının, X kuşağı ortalamalarından fazla olduğu görülmüştür. Bu farklılıkları ortaya çıkaran nedenlerde ise, kuşakların yetiştirilme şekilleri, hayata bakış açıları, çalışma hayatına yaklaşımları, bilgi birikimleri gibi etkenlerden kaynaklandığı düşünülmektedir.

X kuşağı 1970 petrol ambargosu, kapalı ekonomiden liberal ekonomiye geçiş gibi olaylara tanıklık etmiştir. X kuşağı bireyleri belirsizliklerle mücadele etmek durumunda oldukları için "kayıp kuşak" denilmektedir. X kuşağının gelecek kaygısı yaşaması, bu kuşağı daha fazla çalışmaya ve para kazanmaya odaklamıştır. Küçük yaşlarda maddi sorumluluk üstlenmişler ve Y kuşağına göre daha erken yaşlarda yetişkin olmuşlardır. Y kuşağı ise X kuşağından farklı olarak teknolojinin günlük hayata girdiği, cep telefonlarının ön plana çıktığı bir dönemde yetişmiştir. Y kuşağı hayatı günlük yaşayan ve eğlenceyi seven, sorumluluktan kaçan bir kuşaktır. Bu kuşak üyeleri diğer kuşaklara nazaran hayatlarında zorluk görmemişlerdir. X kuşağı bireyleri tedbirli, garantici, çalışkan, tutumlu, örgüte bağlı, otoriteye saygılı ve kanaatkârdır. Y kuşağı bireyleri ise günlük yaşayan, otoriteden hoşlanmayan, örgüte karşı sadakat duygusu az olan bir kuşaktır. Y kuşağı rahatsız olduğu bir durumda kolayca eleştiride bulunabilir ve davranışlarına yansıtabilir. Y kuşağının bu özelliklerinin örgütsel sinizme kaynaklık ettiği düşünülmektedir.

X ve Y kuşaklarındaki banka çalışanlarının cinsiyetleri ile örgütsel sinizm düzeyleri ve alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Literatür incelendiğinde Kalağan'ın (2009) ve Aytaş'ın (2017) çalışmasındaki sonuç ile örtüştüğü görülmektedir. (Kalağan, 2009: 157), (Aytaş vd. 2017: 42). Cinsiyetin örgütsel sinizme etkisinin olmamasının nedeni, bankacılık sektöründe mesleki rollerin cinsiyete göre değişmemesi görüşünden kaynaklandığı düşünülebilir. X ve Y kuşağı banka çalışanlarının medeni durumları ile örgütsel sinizm düzeyleri ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Literatür incelendiğinde Mirvis ve Kanter (1991), Güzeller ve Kalağan'ın (2010) çalışmalarındaki sonuç ile örtüştüğü görülmektedir (Güzeller ve Kalağan, 2010: 89). X ve Y kuşaklarındaki banka çalışanlarının eğitim düzeyleri ile genel ve duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ancak bilişsel ve davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Literatürde farklılık olduğuna dair bulgular mevcuttur (Güzeller ve Kalağan, 2010: 91).

X ve Y kuşaklarındaki banka çalışanlarının gelir düzeyleri ile genel örgütsel sinizm düzeyleri ve alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. X ve Y kuşağı banka çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin en yüksek olduğu gelir aralığı 3001-4000TL aralığıdır ve örgütsel sinizm düzeylerinin en düşük olduğu gelir grubu ise 6001TL ve üzerinde olduğu görülmektedir. X ve Y kuşaklarındaki banka çalışanlarının sektördeki çalışma süreleri ile genel örgütsel sinizm düzeyleri ve alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.

X ve Y kuşaklarındaki banka çalışanlarının bulundukları kurumda çalışma süreleri ile genel örgütsel sinizm düzeyleri ve alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Literatür incelendiğin de ulaşılan sonuç Erdost vd.'nin araştırmasındaki sonuç ile örtüştüğü görülmektedir (Erdost vd. 2007: 520). X ve Y kuşaklarındaki banka çalışanlarının unvanları ile genel, bilişsel ve duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ancak davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. X kuşağındaki bireylerin genel örgütsel sinizm düzeyleri unvanlara göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Ancak Y kuşağında yer alan gişe çalışanlarının genel örgütsel sinizm düzeylerinin,

yöneticilerden daha yüksek olduğuna ulaşılmıştır. Buna sebep olarak ise Y kuşağının mevki, statüyü önemsemesi ve kısa vadede yükselmek istemesi gibi nedenlerden kaynaklandığı düşünülmüştür.

Sonuç olarak aynı örgütte çalışmak durumunda olan X ve Y kuşaklarının farklılıklarını bilmek, bu kuşakların örgüte bağımlılığı, güven, iş tatmini, verimlilik gibi değişkenlere katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Örgütsel sinizm, örgütlerin verimliliğini düşürdüğü için yöneticilerin bu konuyla ilgilenmeleri gerekmektedir. Bu açıdan araştırma sonuçları bankalardaki yöneticiler için yol gösterici olacaktır. Ayrıca 2025 yılında çalışan nüfusun %70'ini oluşturacağı düşünülen Y kuşağının iş yaşamından beklentilerinin anlaşılmasını sağlayacak ve olumsuz düşüncelerinin bilinmesi bunları ortadan kaldırmak için örgüt politikaları geliştirilmesine neden olacağı düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarının Edirne ilinde banka çalışanlarına özgü olması nedeniyle bundan sonra yapılacak araştırmaların daha kapsamlı bir şekilde gerçekleştirilmesi ve farklı sektörlerin araştırmaya dâhil edilmesi sonuçların genellenebilirliği açısından fayda sağlayacaktır.

Y kuşağı çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerini azaltmaya yönelik örgütlere ve yöneticilere birtakım öneriler sunulmuştur. Bunlar;

- Şeffaf net bir iletişimin tercih edilmesi
- Y kuşağı çalışanları üzerinde baskı kurmamak ve diğer kuşaklarla karşılaştırmamak
- Sosyal etkinlikler için vakit ve imkan sağlamak
- Esnek çalışma yöntemleri geliştirmek
- Kişisel gelişimleri için imkan sağlamak
- Otoriter yönetim şeklinden kaçınmak
- Güven verici örgüt politikaları uygulamak
- Alınacak olan kararlar için fikirlerini sormak
- Sorumluluk vermek.

KAYNAKÇA

Abaslı, Könül, *Örgütsel Dışlanma, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Sinizm İlişkisine Yönelik Öğretmen Görüşleri,* (Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi), Ankara, 2018.

Abraham, Rebecca, ‘’Organizational Cynicism: Brandes and Consequeences’’ Genetic, Social and General Psychology Monographs, Vol 126, Iss 3, 2000, s 269-292.

Adıgüzel, Orhan, Batur, Zaynep ve Eksili, Nisa ‘’ Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar*’’ Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Cilt: 1, Sayı: 19, 2014, s. 165-182.

Acılıoğlu, İnan, *İş’te Y Kuşağı,* Elma Yayınevi, 2. Basım, Ankara, 2017.

Arslan, Aykut ve Staub, Selva, ‘’Kuşak Teorisi ve İç girişimcilik Üzerine Bir Araştırma’’ *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı 11, 2015, s. 1- 24.

Aydemir, M. Ali, ‘’Yetinen Toplumdan Tüketen Topluma: Türkiye’de Modern Tüketim Kültürü’nün Tarihsel ve Toplumsal Gelişim Seyri’’ *Selçuk Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Edebiyat Dergisi*, Sayı: 16, 2006.

Aka, Bahattin, ‘’Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamu ve Özel Sektör Farklılıklarına Göre İncelenmesi: Bir Araştırma’’ *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 20, 2018, s. 118- 135.

Aydın, Çetin ve Basol, Oğuz, ‘’X ve Y Kuşağı: Çalışma Anlamında Bir Değişme Var Mı?’’ *Electronic Journal Of Vocational Colleges*, 2014, s. 1- 15.

Aygenoğlu, Kübra, *X ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynağı Açısından Stratejik Yönetimi,* (Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), 2015, İstanbul.

Aytaş, S., Barutçu, E., Taş, M.A., ‘’Demografik Değişkenlerin Farklı Kuşak Ayrımlarında Örgütsel Sinizme Etkisi’’ *4. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sosyal ve Teknik Bilimler Kongresi,* Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, 2017, Burdur, s. 32-47.

Aslan, F.K ve Boylu, Y. ‘’Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir *Araştırma’’ Journal of Recreation And Tourism Research*, Sayı: 1, Cilt: 2, 2014, s. 33- 45.

Bayramoğlu, Gökben, ‘’X ve Y Kuşağının Liderlik Davranışı Açısından Karşılaştırılması’’ *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 18, Sayı: 1, 2018, s. 15- 30.

Berkup, S. Baysal, ‘’Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life’’ *Mediterranean Journal Of Social Sciences,* Cilt: 5, Sayı: 19, 2014, s. 218- 229.

Berkup, S. Baysal, *Sosyal Ağlarda Bireysel Mahremiyet Paylaşımı: X ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz*, (Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi), İzmir, 2015.

Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Feild, H.S., Walker, H.J. ‘’Justice, cynicism and commitment: A study of important organizational change variables’’ The Journal of Applied Behavioral Science, Sayı: 43, Cilt: 3, 2007, s. 303- 326.

Büyükkalaycı, Gizem, *Y Kuşağının Etnosentrik Eğilimlere Göre Yerli ve Yabancı Ürünlere Karşı Satın Alma Davranışı: Afyonkarahisar Örneği’* (Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi) 2018, Afyonkarahisar.

Bozkurt, Öznur ve Bozkurt, İlhan ‘’İş tatmini etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması’*’ Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 9 (1), 2008, s. 1- 18.

Çakır, Özlem, *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler,* Seçkin Yayınevi, Ankara, 2001.

Çatalkaya, Cengiz, *Kariyer 2.0.,* Optimist Yayınları, İstanbul, 2014.

Çetin, Canan ve Torun, Yasemin, ‘’Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var?’’, *İş ve İnsan Dergisi,* Sayı: 2, Cilt: 2, 2015, s.137- 146.

Çiftçi, Esra, *Genel Sinizmin ve Örgütsel Sinizmin İşe Bağlılık Düzeyine Etkisi: Konya İlindeki Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma,* (Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), Konya, 2013.

Çolakoğlu, Özgür ve Büyükelçi, Cem, “Evaluation of Factors Effecting Exploratory Factor Analysis Process”, *Karaelmas Journal of Educational Sciences,* Sayı: 2, 2014, s.58-64.

Dean, Jow- Brandes, Pamela ve Dharwadkar, Raw, ‘’Organizational Cynicism’’, The Academy of Management Review, 23(2), 1998, s. 341- 352.

Delken, Meenno, ‘’Organizational Cynicism: A study Among Call Centers’’, University Of Maastricht Faculty of Economics and Business Administration Department of Organization and Strategy, 2004.

Demirkaya, Harun- Akdemir, Ali- Karaman, Engin- Atan, Özlem, ‘’Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması’’, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Sayı 7, Cilt 11, 2015, s. 186- 204.

Demircan, Nigar ve Ceylan, Adran ‘’Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları’’ *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, Cilt: 10, 2003, s. 139- 150.

Deveci, İrem, *Örgütsel Sinizmin X ve Y Kuşağı Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Antalya Yöresinde 5 Yıldızlı Otellerde Uygulama,* (Akdeniz

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), 2018, Antalya.

Durmaz, Cemil, *Babacan Liderlik- Örgütsel Sinizm İlişkisinde Yıldırma Değişkeninin Aracı, Bireycilik- Toplulukçuluk Değişkeninin Düzenleyici Rolü,* (Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi), Ankara, 2019.

Duman, Bilal ‘’Attribution Theory (Katkı= Anlam Yükleme Teorisinin) Öğrenme- Öğretme Sürecinde Öğrencilerin Öğrenilmiş Çaresizliği Üzerindeki Etkisi’’ *12. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya, 2004, s. 129- 131.

Doğan, Gürsoy- Geng-Qiq Chi, Christina- Karadağ, Ersem, ‘’Generational Differences in Work Values and Attitudes Among Frontline and Service Contact Emplooyes’’, *International Journal of Hospitality Management*, Sayı: 32, 2013, s. 40-48.

Doğan, Selen ve Kılıç, Selçuk ‘’ Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi’’ *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Sayı: 29, 2007, s. 37- 61.

Eaton, Judy, *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism,* (York University Unpublished Doctoral Dissertation), Toronto, 2000.

Edinsel, Sercan, *Kişiliğin ve Örgütsel Kariyer Planlamanın Bireysel Kariyer Planlama ile Kariyer Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Y Kuşağı Üzerine Bir Araştırma* (Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi), Isparta, 2018.

Ergin, Büşra, X ve Y Kuşağının Algıladığı Örgütsel Destek ve Lider- Üye Etkileşimi Arasındaki Farklılık: Kardemir A.Ş.’de Bir Uygulama, (Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2018.

Erdost, H., Karacaoğlu, K., ve Reyhanoğlu M., ‘’Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi’’ 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, 2007, s. 514- 524.

Erdoğmuş, Nihat ve Beyaz, Medihan ‘’Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma’’ *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 3, Cilt: 1, 2002, s. 65- 83.

Fettahlıoğlu, Ömer ve Tatlı, Hasan, ‘’Psikolojik Şiddet ve Yabancılaşmanın Destekleyici Örgüt İklimine *Etkisi’’ Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Cilt: 5, Sayı: 1, 2015, s.55- 72.

Güler, Selcan, *Örgütlerde Güven Algılamasının Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma* (Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), Denizli, 2014.

Göktaş, Pınar, *Siyasi Liderlerden Beklenen Liderlik ve İletişim Tarzları: Y Kuşağı Üzerine Bir Araştırma,* (Süleymen Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi), Isparta, 2015.

Hammil, Greg ‘’Mixing and Managing Four Generations of Employees’’, *Online FDU Magazine*, 2005, https://www.fdu.edu/newspubs/magazine/ 05ws/generations.htm (02. 09. 2019).

İlic, Derya ve Yalçın, Buse, ‘’ Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları’’ *Journal of Yaşar University*, Cilt: 12, Sayı: 46, 2017, s. 136- 160.

İzmirlioğlu, Kerim*, Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*, (Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla, 2008.

James, Matrecia S. ‘’Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school

systems'' Unpublished Doctoral Dissertation, The Florida State University, Florida, 2005.

Karaaslan, Ahmet- Özler, E. Derya- Kulaklıoğlu, S. Ahmet, ''Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma'' *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 2, 2009, s. 135- 160.

Kalaycı, Sümeyye ve Kökrel, Elif, ''Y Kuşağının Teknoloji ile İlişkisi: Ön Lisans Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma'' *Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 1, 2017, s. 98- 79.

Kalağan, Gamze ve Güzeller, C. O. ''Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi'' *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* Sayı: 27, 2010, s. 83- 97.

Kalağan, Gamze, *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki* (Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi) Antalya, 2009.

Kart, Ersoy, Müge, *Örgütsel Sinizm, Bağlamsal Performans ve Etik İdeoloji*, Nobel Akademik Yayınları, Ankara, 2015.

Keser, Aşkın, *Çalışma Yaşamında Motivasyon,* Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006.

Kesen, Mustafa ve Akyüz, Bülent, ''Akademik Özyeterlik Algısı, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinizm İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile *İncelenmesi'' Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 19, Cilt: 3, 2016, s. 47- 68.

Kılıç, Hande, *Kuşaklara Göre Tüketicilerin Satın Alma Karar Stillerinin Tekrar Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Giyim Sektöründe Bir Araştırma, (*Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı Doktora Tezi), Bursa, 2018.

Kuyucu, Mihalis ‘’Y Kuşağı ve Teknoloji: Y Kuşağının İletişim Teknolojilerini Kullanım Alışkanlıkları’’, *Gümüşhane Üniversitesi iletişim Fakültesi Elektronik Dergisi,* Cilt: 5, Sayı: 2, 2017, s. 846- 872.

Körelçiner, Hatice, *X ve Y Kuşağı Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerine Bir Uygulama,* (Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), 2018, Kırıklareli.

Köse, Semra, *Örgütsel Adaletsizlik ve Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Sinizm Aracılık Rolü,* (Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Doktora Tezi), Sakarya, 2018.

Lorcu, Fatma, *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı,* Detay Yayıncılık, Ankara, 2015.

Mimaroplu, Hande, *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma,* (Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi) Adana, 2008.

Mumcu, Ahmet, *Örgüt İkliminin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde İzlenim Yönetimi Taktikleri ve Lider- Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü,* (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi) Tokat, 2018.

Mücevher, Hamdi ve Erdem, Ramazan ‘’X Kuşağı Akademisyenler ile Y kuşağı Öğrencilerin Birbirine Karşı Algıları’’, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi,* Cilt: 9, Sayı: 22, 2018, s.60- 74.

Mücevher, M. Hamdi, *X ve Y Kuşağının Birbirine Karşı Özellik ve Etkileşim Algıları: SDÜ Örneği,* (Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), 2015, Isparta.

Naus, A.J.A.M., ‘’Organizational Cynicism on The Nature, Antecedets, and Conseguences of Employee Cynisism Toward The Employing Organizational’’, Dissertation of Doctorof Philosopy, Maastricht University, Maastricht, 2007.

Osunluk, Hatice ‘’Yaşam Seyri Teorisi (Life Course Theory) ve Özgürlükler’’, Cilt 1, Sayı 1, 2014. (http://www.sosyalsiyaset.net/documents/yasam_seyri_teorisi .htm E.T. 6.12.2019).

Özçalık, Fatih, ‘*’Pozitif ve Negatif Duygusallığın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü’’* (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Doktora Tezi), Tokat, 2017.

Özen, Yener ve Gül, Abdulkadir, ‘’Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren- Örneklem Sorunu’’, *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 15, 2007, s. 395- 422.

Özdevecioğlu, Mahmut ‘’Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirmeye Yönelik Bir Araştırma’’ *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 59, Cilt: 3, s. 181- 202.

Özdemir, Hakan ‘’Türkiye’de İç Göçler Üzerine Genel Bir Değerlendirme’’ *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 30, 2012, s. 1- 18.

Özer, P. S., Eris, E. D., Özmen, Ö. ‘’Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma’’ *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 38, 2013, s. 123- 142.

Özmen, A.Fazilet, ‘’Alevi Gençliğin Siyasi ve Sosyo-Kültürel Kimlik Mücadelesi 1’’ *Alternatif Politika,* Cilt: 3, Sayı: 1, 2011.

Pelit, Nil ve Pelit, Elbeyi, *Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm,* Detay Yayıncılık, Ankara, 2014.

Robbins, S.P., Essentials of Organizational Behaviour, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2000.

Robbins, Stephen- Judge, Timothy, *Örgütsel Davranış,* 14. Basımdan Çeviri, Çeviri Editörü: İnci Erdem, Nobel Yayın, Ankara, 2015.

Sezgin, Ferudun, ‘’Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar’’ *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi,* Cilt: 25, Sayı: 1, 2005, s. 317- 339.

Sharon S., Pate ve Melinda, Adams, ‘’The Influence of Social Networking Sites on Buying Behaviors of Milliennnials’’, Atlantic Marketing Journal, Vol. 2, No 1, 2013, s. 92- 109. (https://digitalcommons.kennesaw.edu/amj/vol2/iss1/7/, E.T. 05 09. 2019).

Slocum, J.W. ve Hellriegel, D. (2007), “Fundementals of Organisational Behaviour”, Thomson South-Western: China.

Solmaz, Betül*, Kuşaklar ve Çalışma Değerleri: X ve Y Kuşağı Akademik Personelinin Çalışma Değerlerine Bakışı,* (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Doktora Tezi), İstanbul, 2017.

Soares, R. Reis, Ting, Zhang- Joao F, Proença ve Jay, Kandampully ’’Why Are Generation Y Consumers The Most Likely To Complain And Repurchase?*’’ Journal Of Service Management,* Sayı: 28, Cilt: 3, 2017, s. 520-540. (https://www.researchgate.net/publication/318866158_Why_are_Generation_Y_consumers_the_most_likely_to_complain_and_repurchase E.T.4.10.2019).

Söyük, Selma, *Örgütsel Adaletin İş tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma,* (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Doktora Tezi) İstanbul, 2007.

Şahin, M. Cem, ‘’Türkiye’de Gençliğin Toplumsal Kimliği ve Popüler Tüketim Kültürü’’ *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 2, 2005, s. 157- 181.

Tayfun, Ahmet ve Çatır, Ozan, ‘’Hemşirelerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi’’ *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 6, Cilt: 1, 2014, s.347- 365.

Türk Dil Kurumu,

www.tdk.com (10.11.2019).

Toruntay, Hatice, *‘’Takım Rolleri Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma’’* (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), 2011, İstanbul.

Torun, Yasemin, *Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma,* (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi), İstanbul, 2016.

Tulgan, B. Ve Martin C. ‘’Managing Y: Global Citizens Born in The 70s and Early 80s, HRD Press, Amherst. (https://downloads.hrdpressonline.com/files/ 7320080417162646.pdf, E.T. 3.12.2019).

Üreten, Zehra, *Sağlık Meslek Gruplarının Örgütsel Sinizm Düzeylerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: Kamu Hastanesi ile Özel Hastane Karşılaştırması’,* (Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2016.

Üstün, Berna ve Tutal, Osman ‘’Tüketim Alışkanlıklarındaki Değişimler ve Bu Değişimlerin Alışveriş Mekanlarına Etkisinin Eskişehir Örneğinde İrdelenmesi’’ *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 2, 2008, s.259- 282.

Yüksekbilgili, Zeki, ‘’Türk Tipi Y Kuşağı’’, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* Cilt: 12, Sayı: 45, 2013, s. 342- 353.

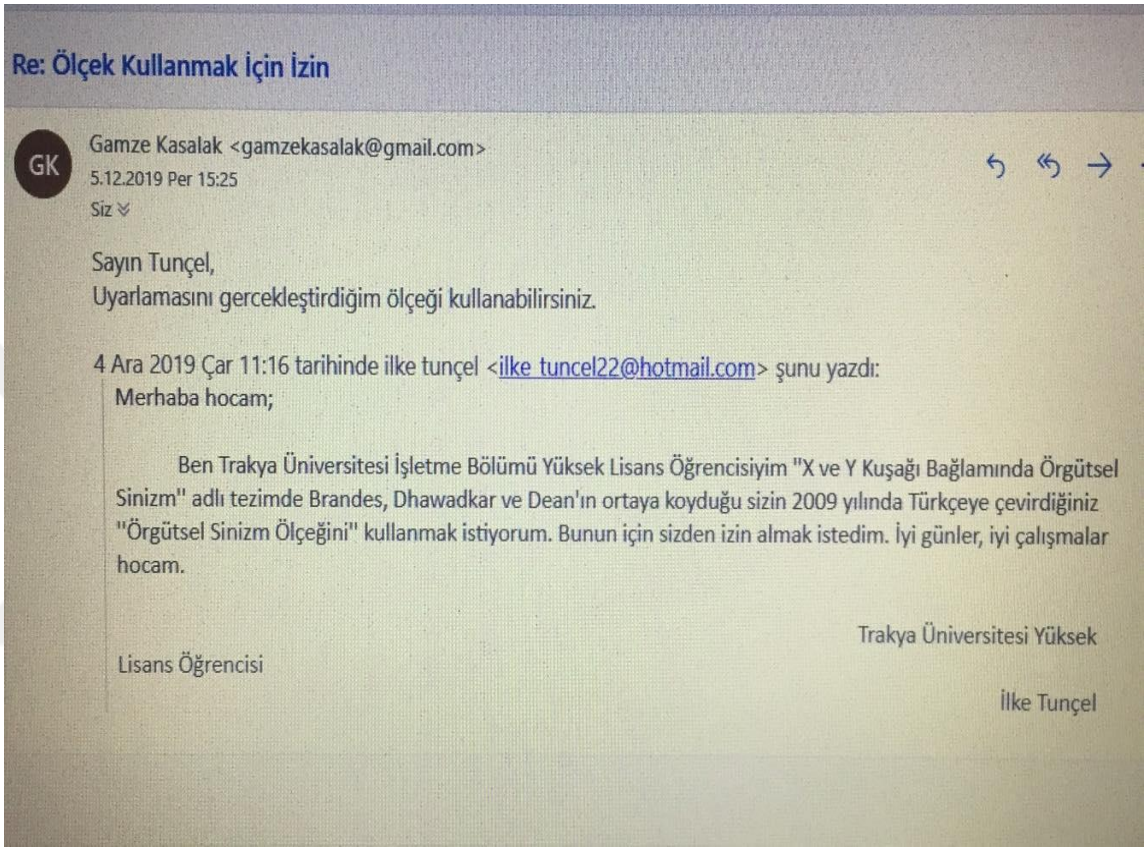
Yücebalkan, Benan ve Aksu, Barış, ‘’Potansiyel İşgücü Olarak Y Kuşağının Transformasyonel Liderlerle Çalışabileceğine Yönelik Bir Araştırma’’, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1, 2013, s. 16- 32.

Yücel, İlhami ve Çetinkaya, Buket, ‘’Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Çalışanların Yaşının Bu İlişki Üzerindeki Etkisi- ‘’Bazen Hoşlanmasak da Kalmak Zorunda Olabiliriz’’ *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Cilt: 19, Sayı: 3, 2015, s. 247- 271.

Weiss, Howard- Cropanzano, Russell ‘’Affective ecents theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work’’ Research in Organizational Behavior, Sayı: 18, 1996, s. 1- 74.

.

EK 1: ÖLÇEK İZNİ



Re: Ölçek Kullanmak İçin İzin

GK

Gamze Kasalak <gamzekasalak@gmail.com>
5.12.2019 Per 15:25
Siz

Sayın Tunçel,
Uyarlamasını gercekleştirdiğim ölçeği kullanabilirsiniz.

4 Ara 2019 Çar 11:16 tarihinde ilke tunçel <ilke_tuncel22@hotmail.com> şunu yazdı:
Merhaba hocam;

Ben Trakya Üniversitesi İşletme Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisiyim "X ve Y Kuşağı Bağlamında Örgütsel Sinizm" adlı tezimde Brandes, Dhawadkar ve Dean'ın ortaya koyduğu sizin 2009 yılında Türkçeye çevirdiğiniz "Örgütsel Sinizm Ölçeğini" kullanmak istiyorum. Bunun için sizden izin almak istedim. İyi günler, iyi çalışmalar hocam.

Trakya Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

İlke Tunçel

EK 2: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında yürütülen yüksek lisans tez çalışmasına veri sağlanmak üzere hazırlanmıştır. Çalışmanın amacı X ve Y kuşakları üzerinde örgütsel sinizmin etkilerini incelemektir. Vereceğiniz yanıtlar bilimsel ahlaka uygun olarak gizli tutulacak (bu nedenle ankete isminizi yazmayınız), sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecek ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Ayırdığınız zaman ve sağlayacağınız katkılar için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. İlknur KUMKALE — İlke TUNÇEL

Tez Danışmanı — Yüksek Lisans Öğrencisi

1.BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

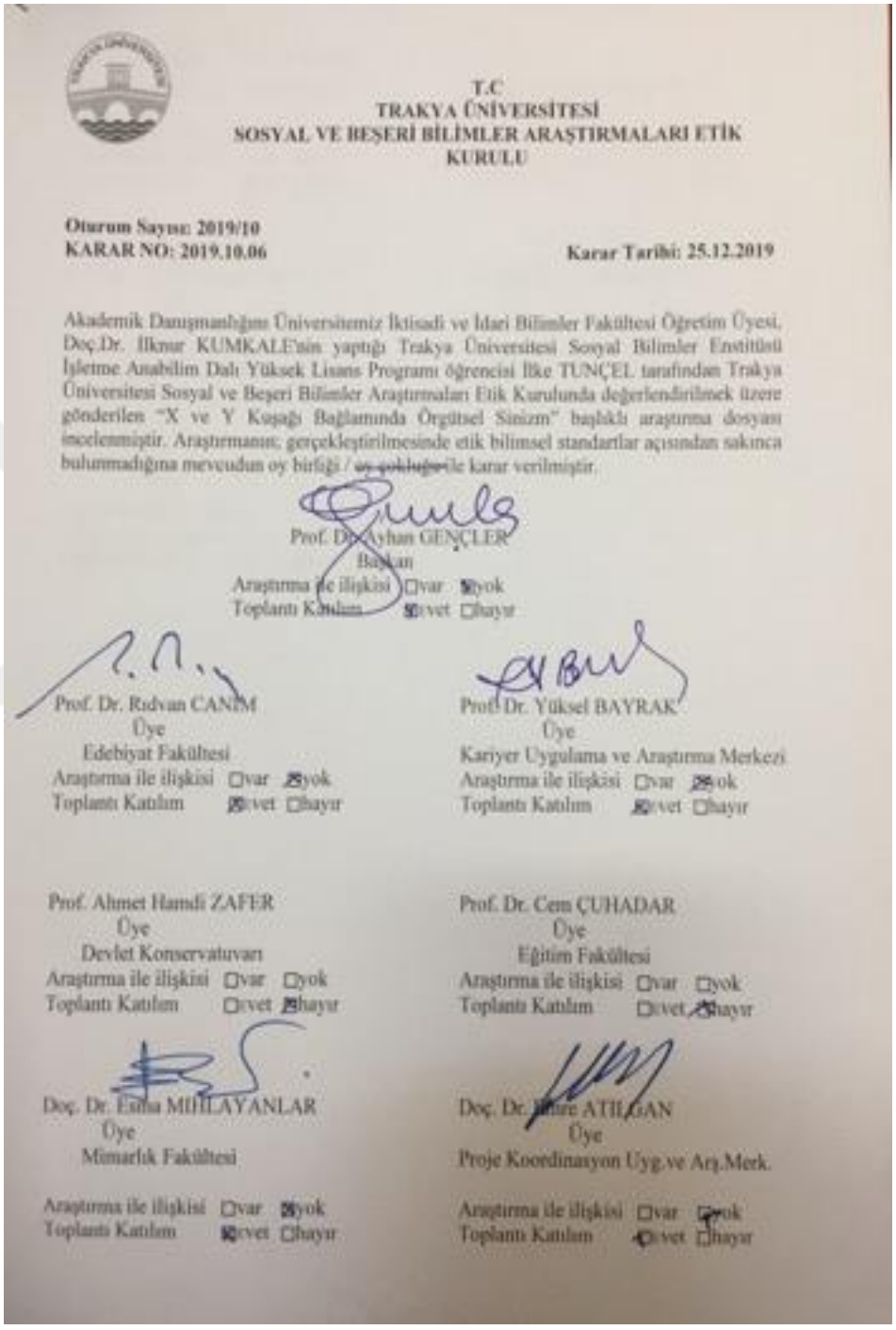
Cinsiyetiniz	Kadın ( ) Erkek ( )
Medeni Durumunuz	Evli ( ) Bekar ( )
Yaşınız	
Eğitim Düzeyiniz	Ortaokul ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisans üstü ( )
Gelir Düzeyiniz	2000 TL'den az ( ) 2001-3000TL ( ) 3001-4000 TL ( ) 4001-5000TL( ) 5000-6000 TL ( ) 6001 TL ve üzeri ( )
Sektördeki Çalışma Süreniz	1- 5 yıl ( ) 6- 10 yıl ( ) 11- 15 yıl ( ) 16- 20 yıl ( ) 21- 25 yıl ( ) 26 yıl ve üzeri ( )
Bulunduğunuz Kurumdaki Çalışma Süreniz	1- 5 yıl ( ) 6- 10 yıl ( ) 11- 15 yıl () 16- 20 yıl ( ) 21- 25 yıl ( ) 26 yıl ve üzeri ( )
Kurumda Çalıştığınız Bölüm	
Kurumdaki Unvanınız	

2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ

Örgütsel Sinizm: Bireylerin, çalıştığı kuruma ilişkin olumsuz tutumudur. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
2. Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.					
3. Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
4. Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
5. Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
6. Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.					
7. Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.					
8. Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.					
9. Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.					
10. Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.					
1.Çalıştığım kurumdan ve çalışanlardan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.					
12. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
13. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					

EK 3: ETİK KURUL RAPORU



T.C
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU

Oturum Sayısı: 2019/10
KARAR NO: 2019.10.06 **Karar Tarihi: 25.12.2019**

Akademik Danışmanlığını Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi, Doç.Dr. İlknur KUMKALE'nin yaptığı Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi İlke TUNÇEL tarafından Trakya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulunda değerlendirilmek üzere gönderilen "X ve Y Kuşağı Bağlamında Örgütsel Sinizm" başlıklı araştırma dosyası incelenmiştir. Araştırmanın; gerçekleştirilmesinde etik bilimsel standartlar açısından sakınca bulunmadığına mevcudun oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Ayhan GENÇLER
Başkan
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Prof. Dr. Rıdvan CANIM
Üye
Edebiyat Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

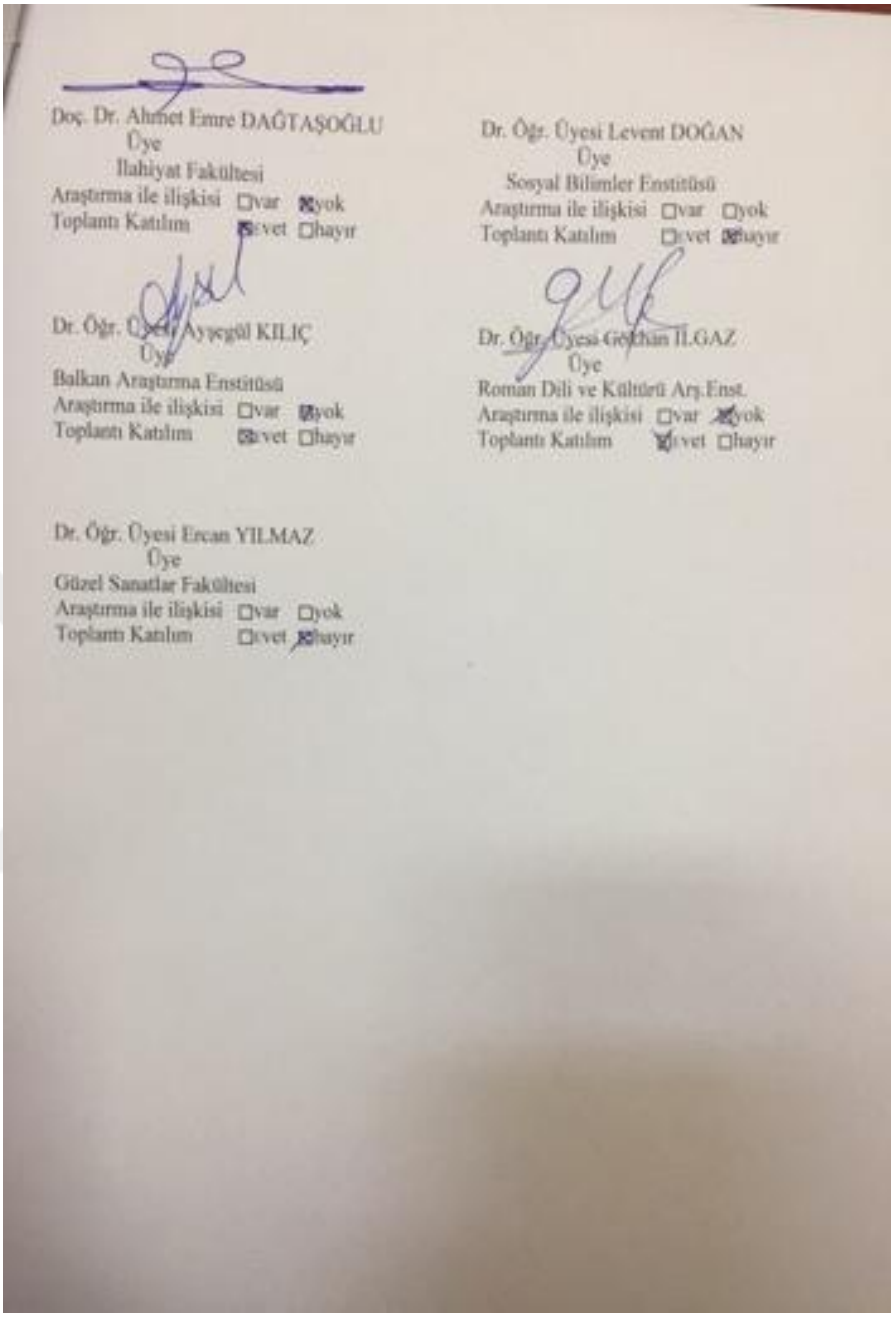
Prof. Dr. Yüksel BAYRAK
Üye
Kariyer Uygulama ve Araştırma Merkezi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Prof. Ahmet Hamdi ZAFER
Üye
Devlet Konservatuvarı
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐evet ☒hayır

Prof. Dr. Cem ÇUHADAR
Üye
Eğitim Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐evet ☒hayır

Doç. Dr. Esma MİHLAYANLAR
Üye
Mimarlık Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Doç. Dr. [illegible] ATILGAN
Üye
Proje Koordinasyon Uyg.ve Arş.Merk.
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır



Doç. Dr. Ahmet Emre DAĞTAŞOĞLU
Üye
İlahiyat Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Dr. Öğr. Üyesi Levent DOĞAN
Üye
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐evet ☒hayır

Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül KILIÇ
Üye
Balkan Araştırma Enstitüsü
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Dr. Öğr. Üyesi Gökhan İLGAZ
Üye
Roman Dili ve Kültürü Arş.Enst.
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Dr. Öğr. Üyesi Ercan YILMAZ
Üye
Güzel Sanatlar Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐evet ☒hayır