



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İrem DEVECİ

ÖRGÜTSEL SİNİZMİN X VE Y KUŞAĞI ÇERÇEVESİNDE DEĞERLENDİRİLMESİ:  
ANTALYA YÖRESİNDE 5 YILDIZLI OTELLERDE UYGULAMA

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2018



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İrem DEVECİ

ÖRGÜTSEL SİNİZMİN X VE Y KUŞAĞI ÇERÇEVESİNDE DEĞERLENDİRİLMESİ:  
ANTALYA YÖRESİNDE 5 YILDIZLI OTELLERDE UYGULAMA

Danışman

Prof. Dr. A. Akın AKSU

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2018

**T.C.**  
**Akdeniz Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

İrem DEVECİ'nin bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Muharrem TUNA (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. A. Akın AKSU (İmza)

Üye : Doç. Dr. V. Rüya EHTİYAR (İmza)

Tez Başlığı: Örgütsel Sizinmin X ve Y Kuşağı Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Antalya  
Yöresinde 5 Yıldızlı Otellerde Uygulama

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 03/07/2018

Mezuniyet Tarihi : 16/07/2018

(İmza)

Prof. Dr. İhsan BULUT

Müdür

## AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Örgütsel Sinizmin X ve Y Kuşığı Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Antalya Yöresinde 5 Yıldızlı Bir Otelde Uygulama” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

(İmza)

**İrem DEVECİ**



**T.C.**  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**  
**BEYAN BELGESİ**



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

<b>ÖĞRENCİ BİLGİLERİ</b>	
<b>Adı-Soyadı</b>	<b>İrem DEVECİ</b>
<b>Öğrenci Numarası</b>	<b>20165203008</b>
<b>Enstitü Ana Bilim Dalı</b>	<b>Turizm İşletmeciliği</b>
<b>Programı</b>	<b>Tezli Yüksek Lisans</b>
<b>Programın Türü</b>	<b>( x ) Tezli Yüksek Lisans ( ) Doktora ( ) Tezsiz Yüksek Lisans</b>
<b>Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı</b>	<b>Prof. Dr. A. Akın AKSU</b>
<b>Tez Başlığı</b>	<b>Örgütsel Sinizmin X ve Y Kuşağı Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Antalya Yöresinde 5 Yıldızlı Otellerde Uygulama</b>
<b>TurnItIn Ödev Numarası</b>	<b>980608422</b>

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 115 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 05/07/2018 tarihinde tarafımdan TurnItIn adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 13

alıntılar dahil % 15 'tir.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

( x ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

( ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

**Gerekçe:**

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

05/07/2018.

(imza)

Danışmanın Unvanı-Adı-  
Soyadı

## İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	vii
SUMMARY.....	viii
TEŞEKKÜR.....	ix
ÖNSÖZ.....	x

## BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL SINIZM

1.1. Sinizm.....	2
1.1.1. Sinizmin Tanımı – Tarihsel ve Kavramsal Gelişimi .....	2
1.1.2. Siniklerin Özellikleri .....	4
1.2. Örgütsel Sinizm.....	5
1.2.1. Örgütsel Sinizm Kavramı .....	5
1.2.2. Örgütsel Sinizmin Tarihsel ve Kavramsal Gelişimi.....	9
1.2.3. Örgütsel Sinizmin Önemi .....	10
1.2.4. Örgütsel Sinizm Türleri .....	12
1.2.4.1. Kişilik Sinizmi.....	13
1.2.4.2. Toplumsal / Kurumsal Sinizm.....	14
1.2.4.3. Meslek Sinizmi.....	15
1.2.4.4. Çalışan Sinizmi.....	15
1.2.4.5. Örgütsel Değişim Sinizmi .....	16
1.2.5. Örgütsel Sinizmin Boyutları .....	17
1.2.5.1. Örgütsel Sinizmin Bilişsel (İnanç) Boyutu .....	19
1.2.5.2. Örgütsel Sinizmin Duyuşsal (Duygusal) Boyutu .....	21
1.2.5.3. Örgütsel Sinizmin Davranışsal (Davranış) Boyutu .....	22
1.2.6. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri.....	23
1.2.6.1. Beklenti Kuramı.....	23
1.2.6.2. Atfetme Kuramı .....	25
1.2.6.3. Tutum Kuramı .....	27
1.2.6.4. Sosyal Değişim Kuramı .....	27

1.2.6.5. Duygusal Olaylar Kuramı .....	28
1.2.6.6. Sosyal Güdülenme Kuramı .....	29
1.2.7. Örgütsel Sinizmin Nedenleri.....	32
1.2.7.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Etkenler .....	32
1.2.7.1.1. Yaş.....	32
1.2.7.1.2. Cinsiyet.....	34
1.2.7.1.3. Medeni Durum .....	36
1.2.7.1.4. Eğitim Durumu .....	37
1.2.7.1.5. Gelir Düzeyi.....	38
1.2.7.1.6. Hizmet Süresi.....	39
1.2.7.1.7. Hiyerarşi .....	41
1.2.7.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan rgtsel Etkenler.....	41
1.2.7.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlalleri .....	42
1.2.7.2.2. Kişi-Rol atışması .....	44
1.2.7.2.3. Örgütsel Adalet .....	44
1.2.7.2.4. İletişimsizlik .....	46
1.2.8. Örgütsel Sinizmin Sonuçları .....	47
1.2.8.1. Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları.....	47
1.2.8.1.1. Örgütsel Sinizmin Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları.....	47
1.2.8.1.2. Örgütsel Sinizmin Davranışsal Sonuçları.....	48
1.2.8.2. Örgütsel Sinizmin rgtsel Sonuçları .....	48
1.2.8.2.1. İş Tatmininin Azalması .....	50
1.2.8.2.2. Örgütsel Bağlılığın Azalması .....	51
1.2.8.2.3. Tükenmişliğin Artması.....	53
1.2.8.2.4. Yabancılaşmanın Artması .....	54
1.2.8.2.5. Örgütsel Güvenin Azalması.....	55
1.2.8.2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Azalması.....	57
1.2.8.2.7. İşten Ayrılma Niyetinin Artması .....	58

## İKİNCİ BÖLÜM

### KUşAKLAR

2.1. Kuşak Kavramı .....	60
2.2. Kuşakların Sınıflandırılması .....	61

2.2.1. Sessiz Kuşak (Silent Generation) .....	62
2.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers).....	64
2.2.3. X Kuşağı (Generation X) .....	66
2.2.4. Y Kuşağı (Generation Y) .....	69
2.2.5. Z Kuşağı (Generation Z).....	74
2.3. X ve Y Kuşağının Karşılaştırılması .....	76

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SINİZMİN X VE Y KUŞAĞI ÇERÇEVESİNDE DEĞERLENDİRİLMESİ: ANTALYA YÖRESİNDE 5 YILDIZLI OTELLERDE UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	80
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	81
3.3. Araştırmanın Yöntemi .....	81
3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	81
3.3.2. Veri Toplama Araçları.....	82
3.3.2.1. Örgütsel Sinizm Ölçeği.....	82
3.3.2.1.1. Ölçeğin Yapı Geçerliliği.....	83
3.3.2.1.2. Ölçeğin Güvenilirliği.....	86
3.3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	88
3.3.4. Veri Analiz Yöntemi.....	90
3.4. Araştırmanın Bulguları.....	91
3.4.1. Demografik Bulgular .....	91
3.4.1.1. Araştırma Kapsamına Ait Temel Karakteristik ve Demografik Bulgular .....	91
3.4.2. Hipotez Testlerinin Bulguları.....	95
3.4.2.1. X ve Y Kuşaklarına Göre Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut ve Genel Puanları Arasındaki İlişki .....	95
3.4.2.2. X ve Y Kuşaklarında Cinsiyetlere Göre Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut ve Genel Puanları Arasındaki İlişki .....	97
3.4.2.3. X ve Y Kuşaklarında Medeni Durumuna Göre Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut ve Genel Puanları Arasındaki İlişki .....	98
3.4.2.4. X ve Y Kuşaklarında Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut ve Genel Puanları Arasındaki İlişki .....	100



3.4.2.5. X ve Y Kuşaklarında Gelir Düzeylerine Göre Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut ve Genel Puanları Arasındaki İlişki .....	102
3.4.2.6. X ve Y Kuşaklarında Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut ve Genel Puanları Arasındaki İlişki .....	104
3.4.2.7. X ve Y Kuşaklarında İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut ve Genel Puanları Arasındaki İlişki .....	106
<b>SONUÇ.....</b>	<b>109</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>112</b>
<b>EK 1 – ANKET FORMU.....</b>	<b>122</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>124</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Tutum Öğeleri.....	18
Şekil 1.2 Düşünce Davranış Süreci.....	19
Şekil 1.3 Beklenti Kuramı.....	24
Şekil 1.4 Atfetme (Nedensellik Yükleme) Süreci .....	26
Şekil 1.5 Weiner (1985)'in Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Örgütsel Sinizm Modeli .....	31
Şekil 1.6 Örgütsel Adalet ile Tutumsal ve Davranışsal Çıktılar Arasındaki İlişkiler.....	46
Şekil 3.1 Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait İz Şeması .....	84
Şekil 3.2 Yapısal Eşitlik Modeline Ait Standardize Edilmiş Hataların Histogram Grafiği.....	86
Şekil 3.3 Araştırmanın Modeli .....	88
Şekil 3.4 Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları.....	93
Şekil 3.5 Katılımcıların Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları.....	94
Şekil 3.6 Katılımcıların İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları.....	94
Şekil 3.7 X ve Y Kuşaklarına Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Genel Puanlarının Grafiği.....	96
Şekil 3.8 X ve Y Kuşaklarındaki Katılımcıların Cinsiyetlere Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Genel Puanlarının Grafiği .....	98
Şekil 3.9 X ve Y Kuşaklarındaki Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Genel Puanlarının Grafiği .....	100
Şekil 3.10 X ve Y Kuşaklarındaki Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Genel Puanlarının Grafiği .....	102
Şekil 3.11 X ve Y Kuşaklarındaki Katılımcıların Gelir Düzeylerine Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Genel Puanlarının Grafiği .....	104
Şekil 3.12 X ve Y Kuşaklarındaki Katılımcıların Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Genel Puanlarının Grafiği .....	106
Şekil 3.13 X ve Y Kuşaklarındaki Katılımcıların İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Genel Puanlarının Grafiği .....	108

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Örgütsel Sinizm Tanımları .....	7
Tablo 1.2 Örgütsel Sinizm Türleri.....	12
Tablo 1.3 Yaş Değişkeni İle Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki .....	33
Tablo 1.4 Cinsiyet Değişkeni İle Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki.....	35
Tablo 1.5 Medeni Durum Değişkeni İle Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki.....	36
Tablo 1.6 Eğitim Durumu Değişkeni İle Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki .....	37
Tablo 1.7 Gelir Düzeyi Değişkeni İle Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki .....	39
Tablo 1.8 Hizmet Süresi Değişkeni İle Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki .....	39
Tablo 2.1 X ve Y Kuşaklarının Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılıklar .....	77
Tablo 2.2 X ve Y Kuşaklarının İş Yaşamına Dair Özelliklerinin Karşılaştırılması .....	77
Tablo 3.1 Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri.....	85
Tablo 3.2 Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutları .....	87
Tablo 3.3 Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutları Dağılımı .....	87
Tablo 3.4 Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki .....	88
Tablo 3.5 Katılımcıların Temel ve Demografik Özelliklerinin Kuşaklara Göre Dağılımı.....	91
Tablo 3.6 Katılımcıların Yaşlara Göre Dağılımları.....	95
Tablo 3.7 Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Genel Puanlarının Analiz Sonuçları.....	96
Tablo 3.8 X ve Y Kuşaklarındaki Katılımcıların Cinsiyetlere Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Genel Puanlarının Değerlendirilmesi.....	97
Tablo 3.9 X ve Y Kuşaklarındaki Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Genel Puanlarının Değerlendirilmesi.....	99
Tablo 3.10 X ve Y Kuşaklarındaki Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Genel Puanlarının Değerlendirilmesi.....	101
Tablo 3.11 X ve Y Kuşaklarındaki Katılımcıların Gelir Düzeylerine Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Genel Puanlarının Değerlendirilmesi.....	103
Tablo 3.12 X ve Y Kuşaklarındaki Katılımcıların Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Genel Puanlarının Değerlendirilmesi.....	105
Tablo 3.13 X ve Y Kuşaklarındaki Katılımcıların İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Genel Puanlarının Değerlendirilmesi.....	107

## ÖZET

Çalışanların yöneticilerine ve işletmelerine karşı güvensizlik, inançsızlık, öfke, küçümseme, her duruma şüphe ile yaklaşma, davranışların ardında art niyet arama ve eleştiride bulunma gibi olumsuz tutum ve davranışlarını içeren örgütsel sinizm günümüz işletmelerinde giderek yaygın hale gelmektedir. Günümüz işletmelerinde karakterleri, beklentileri, çalışma amaçları, içinde buldukları koşullar, hayata bakış açıları, iş değerleri, işe yönelik tutumları ve işi yerine getirme şekilleri farklı olan X ve Y kuşağı çalışanlarının bir arada yer aldığı görülmektedir.

Çalışmanın temel amacı turizm sektöründe yer alan X ve Y kuşağı çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğinin ortaya konulmasıdır. Bu amacın yanı sıra demografik değişkenlere göre kuşakların örgütsel sinizm düzeyleri ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde örgütsel sinizm kavramı incelenmiştir. İkinci bölümünde kuşaklar incelenmiş olup konuların birbirleri arasındaki ilişkilerine ilişkin literatür taraması yapılmıştır. Üçüncü bölümünde ise literatür çerçevesinde hazırlanan araştırma modeli ve hipotezleri test edilmiştir.

Çalışma, Antalya’da yer alan 5 yıldızlı otel işletmelerini kapsamakta olup toplam 192 çalışana uygulanmış ve anket yöntemiyle toplanan veriler analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan X ve Y kuşağına mensup çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir düzeyi, sektördeki çalışma süresi ve işletmedeki çalışma süresi değişkenlerine göre ele alınmıştır. X ve Y kuşağı otel çalışanlarının demografik değişkenlere göre örgütsel sinizm ve alt boyutlarında anlamlı fark olup olmadığını test etmek için Bağımsız Örneklem T Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) ve Korelasyon Analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre X ve Y kuşağı çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin (ortalamalarının) ölçeğin alt boyutları ve genel puanı bakımından anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sinizm, X Kuşağı, Y Kuşağı, Demografik Özellikler, Turizm Sektörü

**SUMMARY**  
**EVALUATION OF ORGANIZATIONAL CYNICISM IN TERMS OF X AND Y**  
**GENERATIONS: APPLICATION IN 5-STAR HOTELS IN THE REGION OF**  
**ANTALYA**

Organizational cynicism which involves the adverse attitude and behaviors of the employees towards their managers and enterprises such as mistrust, disbelief, anger, disdain, approach with suspicion, searching malicious intentions behind the behaviors and criticism has been becoming widespread increasingly today. X and Y generation employees who have different characters, expectations, work objectives, conditions encountered, perspectives on life, work values, attitudes towards their work and the way of assignment to their work are seemed to be working together at the work places today.

The basic objective of this study is to reveal whether the cynicism levels of the X and Y generation employees who are taking place in the tourism sector differ or not. Besides this goal, generations' organizational cynicism levels were also examined in detailed manner according to demographic variables.

In the first section of the study, the organizational cynicism concept was examined. In the second section, the generations were examined and literature scanning was made regarding the inter-relations of the issues. And in the third section, research model and hypothesizes which were prepared within the scope of the literature were being tested.

The research hereby involves 5 star hotels in Antalya and applied to 192 employees totally. The data which were collected through questionnaire method were analyzed. The organizational cynicism levels of the X and Y generation employees who attended the study were handled according to various variables such as age, gender, civil status, educational level, income level, their employment period in the sector and their employment period in the enterprise. In order to determine any meaningful difference occurs in the organizational cynicism and their sub-dimensions of the X and Y generation employees according to the demographic variables, Independent Sampling T Test, Unilateral Variance Analysis/One-Way ANOVA and Correlation Analysis were applied. According to the data found due to the analyzes applied herein, it was determined that organizational cynicism levels (averages) of the X and Y generation employees differ meaningfully in terms of the sub-dimensions of the scale and general points.

**Keywords:** Organizational Cynicism, X Generation, Y Generation, Demographic Properties, Tourism Sector

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam süresince engin bilgisini, desteğini ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen tez danışmanım değerli hocam Sayın Prof. Dr. Ahmet Akın AKSU'ya,

Çalışmalarım esnasında bilgi, öneri ve deneyimlerini özveriyle paylaşan ve katkılarını esirgemeyen değerli hocam Sayın Prof. Dr. Mehmet Ziya FIRAT'a,

Yüksek lisans eğitimim boyunca beni yalnız bırakmayan, sevinçli ve üzüntülü zamanlarımda hep yanımda olan ve yardımlarını esirgemeyen tüm dostlarıma,

Hayatıma anlam katan, bugünlere gelmeme vesile olan, beni hiç yalnız bırakmayan, sevgilerini, desteklerini ve dualarını her zaman hissettiğim Sevgili Aileme,

Sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İrem DEVECİ  
Antalya, 2018

## ÖNSÖZ

İşletmelerin amaçlarına ulaşmalarında, başarıyı yakalamalarında, etkili ve verimli bir şekilde faaliyetlerine devam etmelerinde uygulanan yönetim anlayışları büyük önem taşımaktadır. Gelişen teknoloji ve değişen dünya koşulları ile birlikte her ne kadar insanların yerini makineler almaya başlasa da örgütün devamlılığını sağlayacak olan insan unsuru örgütlerin hâlâ en önemli kaynağıdır. Çalışanların değerlerinin ve beklentilerinin göz ardı edildiği, onların sadece verilen görevleri yerine getiren duygularından arınmış birer makine olarak görüldüğü, verimliliğin ön planda olduğu ve insan davranışlarının önemsenmediği işletmelerde çalışanlar ciddi hayal kırıklıklarına uğramaya ve örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirmeye başlayacaklardır.

İnsan gücünü geliştirmeyen ve motive etmeyen işletmelerin, fiziksel kaynakları ve olanakları mükemmel olsa da faaliyetlerini etkili ve verimli bir şekilde sürdürmeleri mümkün olmayacaktır. İşletmede yer alan çalışanlara değer verilmemesi ve beklentilerinin karşılanmaması “işgörenlerin örgütüne karşı göstermiş olduğu olumsuz bir tutum” olarak tanımlanan örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durumda çalışanlar bilişsel, duyuşsal ve davranışsal açıdan örgütüne, işine ve yöneticilerine karşı olumsuz duygu, düşünce ve davranış içerisine gireceklerdir. Örgütsel sinizmin diğer sektörlerle oranla özellikle emek yoğun hizmet sektöründeki otel işletmelerinde ortaya çıkma ihtimalinin daha yüksek olduğu düşünülmektedir. Örgütsel sinizmin varlığı örgütsel bağlılığın (Abraham, 2000: 282), örgütsel güvenin (Kalağan, 2009: 84), örgütsel vatandaşlık davranışının (Kabataş, 2010: 71-73) ve iş tatmininin (Turan, 2011: 129) azalmasına, tükenmişliğin (Karadeniz, 2017: 94), yabancılaşmanın (Abraham, 2000: 282) ve işten ayrılma niyetinin (Polat ve Meydan, 2010: 155) artmasına neden olup, otel işletmelerinin hizmet kalitesini düşüreceğinden işletmelerin etkinliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğan, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları yaşayan kişilerin oluşturduğu topluluk kuşak kavramı ile ifade edilmektedir. Aynı kuşağın üyelerinin benzer hayat tecrübesine sahip olmaları işe ve örgüte yönelik tutumlarını etkileyerek benzer beklenti, davranış, işi yerine getirme şekilleri ve iş değerlerine sahip olmalarına, diğer kuşak gruplarından farklı tutumlar sergilemelerine neden olmaktadır. Bu tutumlardan biri de çalışanların yöneticilerine ve işletmelerine karşı güvensizlik, inançsızlık, öfke, küçümseme, her duruma şüphe ile yaklaşma, davranışların ardında art niyet arama ve eleştiride bulunma gibi olumsuz tutum ve davranışlarını içeren ve günümüz işletmelerinde giderek yaygın hale gelen örgütsel sinizm kavramıdır.

Bu düşünceden yola çıkılarak bu çalışmada, turizm sektöründe yer alan X ve Y kuşağı çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amacı gerçekleştirebilmek amacıyla yürütülen çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sinizm kavramı, siniklerin özellikleri, örgütsel sinizm kavramı, türleri, boyutları ve kuramsal temelleri üzerinde durulmuş olup aynı zamanda örgütsel sinizmin nedenleri ve sonuçları incelenmiştir. İkinci bölümde kuşak kavramı, sınıflandırılması ve X ve Y kuşağının karşılaştırılmasına yer verilmiş olup, daha önce yapılan çalışmalar göz önüne alınarak konuların birbirleri arasındaki ilişkilerinden bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde ise; araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, kısıtları, yöntemi, evreni ve örnekleme, veri toplama araçları, araştırmanın modeli, hipotezleri ve verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Sonuç bölümünde ise elde edilen bulguların değerlendirilmesi yapılmıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SİNİZM

#### 1.1. Sinizm

##### 1.1.1. Sinizmin Tanımı – Tarihsel ve Kavramsal Gelişimi

Bir Antik Yunan Felsefesi olan sinizmin kelime olarak kökeni M.Ö 500'lü yıllara kadar dayanmakta olup, bir düşünce okulu ve yaşam biçimi şeklinde ifade edilmektedir (Pelit ve Pelit, 2014: 73). Sinizmin etimolojik olarak kökeni önceden “Zynismus” kelimesinden ve daha sonradan “Kynismus” kelimesinden türetilerek (Fındık ve Eryeşil, 2012: 1250) ortaya çıkmıştır.

Sinik adının kelime olarak, dilimizdeki karşılığı köpek anlamına gelen Yunanca “kyon” kelimesinden türetildiği düşünülmektedir. Sinik sözcüğünün kökeni ile ilgili farklı görüşler bulunmaktadır. Bir görüşe göre; siniklerin okulunun bulunduğu Athena'nın yanındaki Cynosarges kasabasından bu sözcüğün geldiği düşünülmektedir (Erbil, 2013: 6). Başka bir görüşe göre sinik kelimesinin kökeni, köpeksi davranışlar ile tanınan Sinoplu Diyojen'e dayandırılmaktadır. Buna göre sözcüğün, Diyojen'in yaşam şeklini ifade edebilmek amacıyla kullanılmış olduğu düşünülmektedir. Diğer bir görüşe göre kavramın köken olarak, Sokrates'in öğrencisi Antisthenes'in yaşam biçimini ifade edebilmek için kullanılan, anlamı “saf ve gösterişsiz köpek” olan “Haplokuon” lakabından gelmektedir (Arslan, 2012: 1).

“Sinik” kelimesi yüzyıllar boyunca “cynic”, “cynical” gibi değişik terimlerle anılmış olsa da genellikle İngilizce'de ve yabancı literatürde “cynicism” terimi kullanılmıştır. Oxford İngilizce Sözlüğü'nde sinik kelimesi; insanların güdü ve eylemlerindeki iyiliğe ve samimiyete inanmayan ve bu durumunu küçümseme, hor görme ve dudak bükme gibi eylemler ile göstermeyi alışkanlık haline getirmiş kişi şeklinde ifade edilmektedir (Pelit ve Pelit, 2014: 73). Türkiye'de ise sinizm konusunda literatürün henüz gelişmekte olması ve sinizmin disiplinlerarası bir konu olması sebebiyle kavram hakkında herkesin ortak bir paydada buluşabileceği bir noktaya ulaşılamamıştır. Bu nedenle yerli literatürde “sinizm”, “sinisizm”, “knizm” ve “kinizm” gibi değişik kullanımlar bulunmaktadır (Gül ve Ağıröz, 2011: 35). Türk Dil Kurumu (2012)'nin sinizm ile ilgili tanımı ise; insanın erdem ve mutluluğa, herhangi bir değere bağlı kalmadan bütün ihtiyaçlardan arınarak kendi imkanlarıyla ulaşabileceğini müdafaa eden Antisthenes'in öğretisi, kinizm şeklinde yapılmıştır (Pelit ve Pelit, 2014: 73).

Abraham (2000: 269) sinizmi; öfke, sinir, küçümseme, utanç ve sıkıntı gibi duygusal öğeleri ve güçlü olumsuz duyguları harekete geçirmek şeklinde tanımlamıştır. Erdost vd. (2007: 514) ise insanların sadece kendi çıkarlarını düşündüğüne inanan ve insanları çıkarıcı

olarak gören kimseyi “sinik” ve bunu ifade etmeye çalışan düşünceyi de “sinizm” olarak tanımlamıştır. Andersson (1996: 1397) sinizmi, sabit kişilik özelliği ile ilişkili olmayıp, işletmeye yönelik negatif bir tutum olarak tanımlamıştır.

Sinizm, “şüphencilik”, “kuşkuculuk”, “inançsızlık”, “güvensizlik”, “olumsuzluk” ve “kötümserlik” kelimeleriyle yakın anlamları taşımasına rağmen, günümüzdeki yorumunda, kişinin “zor beğenen, eleştiren, kusur bulan” anlamı daha baskın olmaktadır (Erdost vd., 2007: 514). Sinizm, “insanların olayları hayal kırıklığına dayanarak açıklama tutumu, özellikle açığa vurulmamış olan gizli amaçları hakkında kötümser olma durumu; kendi çıkarlarını korumak veya arttırmak amacıyla başkaları ile ilgilenmek ve işleri idare etme eğilimi” şeklinde ifade edilmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285).

Sinik bilgi, kişisel tutum ve düşüncelerden daha çok örgütsel nedenlere odaklanmakta, örgütlerin ve örgütsel değişim sürecinin bir parçası haline gelmektedir. Sinik bilgi nitekim, örgütsel değişimin planlayıcısı ve sonucudur (İnce ve Turan, 2011: 105). Yapı açısından birbirinden farklı olarak ele alınan genel sinizm, bireyin kişiliğini dikkate alırken, örgütsel sinizm ise sinik tutumun bireyde oluşmasına sebep olan örgütsel öğelere odaklanmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285).

Sinikler Antik Yunan döneminde, ahlak ve etiğin üst seviyesine ulaşmayı amaçlamışlar ve bu değerleri kabul etmeyenleri eleştirmişlerdir. Modern dönemde yaşayan sinikler ise; ahlak ve etiğe bağlı olmakta fazla fayda görmedikleri için, toplumun kabul ettiğine inandıkları gücün kötülüklerinden ve yönlendirmelerinden kendilerini soyutlamaya çalışmışlardır (Helvacı, 2010: 385). Buna ek olarak modern sinikler, çalıştıkları örgütlerde yönetimin dürüst olmadığına, örgütte yer alan kişilerin kendilerinden yararlanacağına ve örgütlerde kendilerine adil olunmayacağına inanmaktadırlar. Hem eski hem de modern sinikleri ortak noktada buluşturan özellik umutsuz olmalarıdır (Pelit ve Pelit, 2014: 75).

Sinizm kavramının gelişim süreci dikkate alındığında ortaya çıktığı ilk dönemlerde toplumda var olan düzene karşı kazanılan bir direncin hayat biçimine dönüşmesi şeklinde kavramlaştığı görülürken, günümüze gelindiğinde ise kavramın değiştiği ve farklı biçimlerde değerlendirildiği görülmektedir (Aytaş, 2016: 5).

Sinizm, geçmişte düzeni yargılayıp bireyi ön plana çıkartmayı amaçlayan, bazı kişilerin kısmen de olsa olumlu bir anlama sahip olduğunu düşündüğü ve bunu belirttiği bir kavram iken, günümüzde olumsuzluğu ifade eden bir kavrama dönüşmüştür (Pelit ve Pelit, 2014: 76).

### 1.1.2. Siniklerin Özellikleri

İnsanların sadece kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettiğine inanan ve bu nedenle insanları çıkarıcı olarak gören, kişilere ve örgütlere olumsuz hisler besleyen, zor beğenen ve kusur bulan kişiler ‘sinik’ olarak ifade edilmektedir (Alan ve Fidanboy, 2013: 166). Sinikler, insan davranışlarının büsbütün kendi çıkarlarına göre motive edilmiş olduğu düşüncesini taşıyan kişiler olarak da tanımlanmaktadırlar. Sinik kişiler, sadece geçmişten acı dersler çıkararak kişiler değil, aynı zamanda gelecekte vaktinden önce hayal kırıklığına uğrayan kişilerdir. Yani sinik kişiler, henüz bir şey yaşamadan, peşin olarak insanların güdü ve davranışlarının samimiyetine ve iyiliğine inanmayıp, bunu iğneli sözler ve alaycı davranışlar ile küçümseyerek gösteren kişilerdir. Siniklerin özellikleri, doğuştan gelen bir kişilik özelliği değil, daha sonradan yaşanan deneyimlerin sonucunda ortaya çıkan özellikleridir. Yani sinikler doğmazlar, üretilirler (Çakıcı ve Doğan, 2014: 80).

Sinik kişilerin bazı temel özellikleri bulunmaktadır. Bunlar (Özgener vd., 2008:54);

- Sinik kişiler, başkalarını istismar etme, yapmacık davranma ve yalan söylemenin insanın temel kişilik özellikleri olduğu inancını taşırlar,
- Sinikler, insanların seçim yapma esnasında bencil olduklarını, kendi çıkarlarını herkesin ve her şeyin üstünde tuttuklarını, davranışlarında güvenilir ve tutarlı olmadıklarını düşünürler,
- Sinikler, genellikle yapılan davranışların ardında saklı olan güdülerin var olduğu inancını taşırlar,
- Sinikler, toplum, kişi, örgüt gibi psikolojik bir nesne düşündüklerinde tiksinti, sıkıntı hatta utanç bile duyarlar,
- Sinik kişiler, psikolojik nesnenin içtenlik ve dürüstlük gibi unsurlardan yoksun olduğuna dair eleştirilerde bulunurlar ve
- Sinikler, psikolojik nesne ile ilgili deneyimlerini aktarırken kendi yorumlarını dâhil ederek alaycı bir tavır takınırlar.

Sinikler daima şüphelidirler ve her duruma şüphe ile yaklaşır. Yönetimin bütün kararlarının altında bir kurnazlık olduğuna, örgütün ve diğer çalışanların bu etik dışı durumlara alet olduklarına inanırlar. Sinik kişiler etik olmayan istekleri ve davranışları kabullenmezler. Sinikler, örgütlerinin adaletsiz yaklaşımlarda bulunduğunu, sorumluluklarını yerine getirmediğini, nicelik ve nitelik yoksunu olduğunu ifade ederler. Örgütün temel sorumluluklarını yerine getirmede bile başarısız olduğunu vurgulayarak etkisiz olduğuna dair bir düşünce işlemeye başlarlar.

Sinikler olumsuz inanç, duygu, düşünce, tutum ve davranışlarını örgüte karşı açıkça ya da gizli bir şekilde ifade edebilmektedirler. Ayrıca sinikler kendi duygu ve düşüncelerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşarak onlarında örgüte karşı olumsuz duygu ve düşünce beslemelerini sağlayabilmektedirler.

Sinik kişiler, örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğuna dair bir inanç taşırlar ve buna bağlı olarak örgüte yönelik negatif duygular beslerler. Negatif duygular ile kastedilen örgüte karşı üzüntü, utanç duyma, öfke, küçümseme ve tiksinti gibi aşırı kuvvetli olan duygusal tepkilerdir. Bu duygu ve inançlar doğrultusunda sinikler, örgüte yönelik karamsar tahminler yapmaya, aşığılayıcı ve eleştirel davranışlarda bulunmaya eğilimlidirler (Çakıcı ve Doğan, 2014: 80). Nitekim siniklerin bu tutum ve davranışları onların; işten tatmin olmamalarına, işe ve örgüte yabancılaşmalarına, örgütsel bağlılık kuramamalarına, tükenmişlik sendromu yaşamalarına, iletişim kuramamalarına, işten ayrılma niyetlerinin oluşmasına, kişilere ve örgüte güvenmemelerine neden olmaktadır.

## **1.2. Örgütsel Sinizm**

### **1.2.1. Örgütsel Sinizm Kavramı**

Örgütsel sinizm, işgörenlerin örgütüne karşı göstermiş olduğu negatif bir tutumdur (Helvacı ve Çetin, 2012: 1477). Örgütsel sinizm, sinizmi bir şekilde bünyesinde barındıran veya ilişkili olan örgütsel bir durum olarak tanımlanmaktadır (Sur, 2010: 21). Açıkça veya gizli olarak örgüte karşı olumsuz inanç, olumsuz duygular ve yapılan sert eleştirileri ifade etmektedir (Pelit ve Pelit, 2014: 81). İşgörenlerin örgütün niyetlerine olan güvensizlik, kararlarına karşı inançsızlık ve yöneticilerinin kendi karakterlerini yansıtmadıkları düşüncesi şeklinde de tanımlanmaktadır (Helvacı ve Çetin, 2012: 1477).

Örgütsel sinizm, birçok obje ile ilişkilendirilebilen, bir hedeften diğerine genelleme yapılabilen bir tutumu ve deneyim sonucunda öğrenilmiş bir inancı temsil etmektedir (Pelit ve Pelit, 2014: 82). Bu bağlamda James (2005: 7) tarafından örgütsel sinizm kavramı, kişinin olumsuz inanç, duygu ve davranışlarıyla şekil alan, örgüte yönelik tutumlar ile bağlantısı olup; çevresel faktörlerle değişikliğe açık olan sosyal ve kişisel deneyimler ile ilişkili şeklinde tanımlanmıştır.

Örgütsel sinizm kavramı Vance vd. (1996)'ne göre ise; örgütlerin daha iyiye ulaşabileceği inancının var olduğu, ancak bu ihtimalin çok düşük olduğu şeklindedir. Bu kavram ele alındığında, örgütsel sinizm ile ilgili iki boyut üzerinde durulduğu görülmektedir. Birinci boyutta kişisel hatalar nedeniyle olumsuz davranışların artabileceğine, ikinci boyutta ise örgütün daha iyi olabileceğine dair bir inanç yer almaktadır (akt. Pelit ve Pelit, 2014: 82).

Brandes (1997) örgütsel sinizmi, birçok kişi tarafından paylaşılan şüpheler olarak ifade etmiş; Dean vd. (1998) örgütsel sinizmi kısaca “kişinin çalıştığı örgüte yönelik olumsuz tutumu” olarak tanımlamışlardır. Farklı disiplinlerden beslenen bir kavram olan örgütsel sinizm, örgüte yönelik olumsuz inançlar, duygular ve davranışsal eğilimlerden oluşan bir tutumdur (akt. Karacaoğlu ve İnce, 2012: 78).

Örgütsel sinizm kavramının temel inancı; dürüstlük, doğruluk, adalet, içtenlik ve samimiyet ilkelerinden yoksun olmaktır. Yöneticiler, kişisel çıkarlarını gözeterek bu ilkeleri göz ardı etmektedirler. Bunun sonucunda, örgüt içerisinde gizli güdülerin ve hilelere dayanan davranışların oluşmasına neden olurlar (Abraham, 2000: 269). İşgörenler sinik inançlarını ve negatif duygularını, organizasyona sert eleştiriler yönelterek açıkça veya gizli bir şekilde ifade edebilirler. Örgütün bütünlükten yoksun olduğuna dair düşünce içerisinde olan işgörenler; iğneleyici esprilerin yanı sıra sırtma, manalı bakışlar ve göz kaçırma gibi davranışlarda sergileyebilmektedir (Dean vd., 1998: 345).

Örgütsel sinizmi yaşayan işgören, yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının kendisine yönelik olumlu yaklaşımlarında bile bir neden arayabilmektedir. Kendisine yaklaşan yönetici veya çalışma arkadaşının çıkarı olmadan olumlu bir davranış sergilemeyeceğini, çıkarları doğrultusunda bu şekilde davrandıklarını düşündüğü gözlenmektedir (Sur, 2010: 22).

Kanter ve Mirvis (1989), örgütsel sinizm kavramında kişilerin beklentilerine odaklanmışlardır. Bireylerde gerçek dışı yüksek beklentilerin oluşması sonucunda bu beklentiler karşılanmadığı takdirde hayal kırıklığının yaşanacağını ve hayal kırıklığının devamında ise bireyin hüsrana uğraması ile örgütsel sinizmin oluşacağını belirtmişlerdir (akt. Kalağan, 2009: 39).

Örgütler için gelecekte önemli bir problem olacağı düşünülen örgütsel sinizmin avantajlı yönlerini Dean vd. (1998: 347) yaptıkları çalışmada şu şekilde belirlemişlerdir;

- Sinizm bir özellik olarak değil, bir durum olarak görülmektedir.
- Sinizm belirli bir iş veya meslek ile sınırlı değildir.
- İnanç, duygu ve davranışı içerisine alan yapıyı çevrelemektedir.
- Nesnel olarak geçerli veya doğruluğunun kanıtlanmış olması ya da olmaması önem taşımamaktadır, fakat öznel olarak sinik kişiler için geçerlidir. (Burada, sinizmin kişiler ve örgütler için işlevsel olabileceği belirtilmiştir.)
- Sinik kişiler başka kişiler tarafından daha az kullanılmaktadır.
- Sinikler, kişisel çıkarlara ve hileye karşı eğilimlerini kontrol etme görevini yerine getirmektedirler.

Örgütsel sinizm kavramının literatürde oldukça fazla tanımı bulunmaktadır. Ancak bütün bu tanımların ortak noktası, kavramın olumsuz bir anlam taşıdığıdır (Özler ve Atalay, 2012: 417).

Literatürde bulunan örgütsel sinizm kavramı ile ilgili tanımlar kronolojik olarak tablo 1.1 de yer almaktadır.

**Tablo 1.1 Örgütsel Sinizm Tanımları**

Yazar(lar)	Yıl	Tanım
Goldner, Ritti ve Ference	1997	Sinik bilgi, örgütlerde yapılan eylemler, alınan kararlar ve yöntemlerdeki özgecilik davranışındaki iyiliğinin ya da içtenliğin reddedilmesi sonucunda oluşur.
Kanter ve Mirvis	1989, 1991	Sinizm, bencilliğin ve sahtekârlığın insan yaşamının merkezinde olduğuna dair inancı yansıtan bir kişilik özelliğidir.
Bateman, Sakano ve Fujita	1992	Sinizm, yöneticilere ve örgütlere karşı olumsuz ve güvensiz bir tutumdur.
Guastello, Rieke, Guastello ve Billings	1992	Sinizm, sadece bir iş tutumu değil; aynı zamanda bir bütün olarak yaşama bakış açısı biçimidir.
Wanous, Reichers ve Austin	1994	Sinizm, gelecekte yapılacak örgütsel değişikliklerde başarılı olunamayacağı; değişikliği gerçekleştirecek yöneticilerin ise yetersiz ya da tembel olduğu inancını içermektedir.
Andersson	1996	Sinizm, bir kişiye, bir gruba, sosyal geleneğe ya da örgütlere karşı hayal kırıklığı, hüsrân ve olumsuz duygularla ya da kişilere ve gruplara olan güvensizlik sonucunda şekillenen genel ve özel bir tutumdur.
Reichers, Wanous ve Austin	1997	Örgütsel değişim ile ilgili sinizm, değişikliği gerçekleştiren yöneticilere olan güvensizlik, onları tembel ve yetersiz olarak belirtme ve değişim çabaları ile ilgili başarı ihtimali hakkındaki kötümserlik kavramlarını içermektedir.
Dean, Brandes ve Dharwadkar	1998	Örgütsel sinizm, örgütün bütünlükten yoksun olduğuna dair inancı içeren bir tutumdur. Örgüte yönelik olumsuz duygular, küçük düşürücü ve eleştirel davranışları kapsamaktadır.

**Tablo 1.1 Örgütsel Sinizm Tanımları (Devamı)**

Yazar(lar)	Yıl	Tanım
Turner ve Valentine	2001	Sinizm, güvensizliği, düşmanlık düzeyinde kuşku duymayı ve başka insanların dürtülerini karalamayı içeren ahlaki karar vermenin hem genel hem de özel boyutu şeklinde ifade edilmektedir.
Johnson ve O'Leary-Kelly	2003	Örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançları oluştuğunda ortaya çıkmaktadır.
O'Leary	2003	Sinizm, adaletsizlik kavramının bir hikâyesidir. Sinizm ile ilgili hikâyelerde, yönetimin uygulamalarına olan derin bir hayal kırıklığı yer almaktadır.
O'Brien vd.	2004	Sinizm, psikolojik kaçışın ve serbestliğin bir türü şeklinde ifade edilmektedir.
Stanley, Meyer ve Topolnytsky	2005	Sinizm, bir karar ya da eylem için başkalarının belirtilen ya da işaret edilen güdülerine inanmama şeklinde açıklanmaktadır.
Urbany	2005	Sinizm, olumlu şeyler ile ilgili olumsuz yorumları ve duyguları, özellikle de karar verme sırasında örgütün değerli olan ifadelerinin olumlu etkisinin reddedilmesini yansıtmaktadır.
Valentine ve Elias	2005	Sinizm, örgütlerin, ahlaki ve etik değerleri hiçe saydığına, sadece kendilerine hizmet ettiklerine dair bir inançtır.
Cole, Bruch ve Vogel	2006	Sinizm, örgütün değerlerinin, eylemlerinin ve güdülerinin eleştirilmesine dayalı olan tutumdur.
Bakker	2007	Sinizm, (zorlayıcı) gerçeklikler içinde çalışmaya atıf olarak; doğrudan veya dolaylı bir şekilde ayarlanmış eylemler, tüm "ahlâki açıdan doğru olmayan" uyarılma ve tutumlar şeklinde tanımlanabilmektedir.
Naus, Itersen ve Roe	2007	İş çevresindeki problemleri olaylara ve durumlara karşı örgüt çalışanlarının kendilerini savunmalarının karşılığı olarak tanımlanmaktadır.

**Kaynak:** Kart, 2015: 79, Özcalık, 2017: 35

### 1.2.2. Örgütsel Sinizmin Tarihsel ve Kavramsal Gelişimi

Örgütsel sinizm ile ilgili ilk çalışmalar 1940'lı yıllarda geliştirilen “Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri” ve Cook ve Medley (1954)'in “Sinik Düşmanlık” ölçeklerinde yer almaktadır. Örgütsel sinizme yönelik ilk çalışmalarda Niederhoffer (1967)'un emniyet üzerinde örgütsel sinizmi araştırdığı görülmüştür (akt. Pelit ve Pelit, 2014: 80). Aslında sinizmin kavramsal olarak tarihi M.Ö. 4.yy. da Antik Yunan dönemine kadar uzanan köklü bir kavramdır (Torun ve Çetin, 2015: 138). Ancak örgütsel sinizm kavramı, Kanter ve Mirvis (1989) tarafından sinizmin örgütlerde yaygınlaşmasının sebebini tespit etmek amacıyla hazırlanan kitap ile ortaya çıkmıştır (akt. James, 2005: 24). Örgütsel sinizm kavramının kapsamlı bir geçmişi olmasına rağmen, örgütsel davranış alanında özellikle 1990'lı yıllar sonrasında yoğun bir şekilde araştırılmıştır (Pelit ve Ayduğan, 2011: 288).

Kanter ve Mirvis'in 1992'de yapmış oldukları “Yeni Amerikan Meselesi: Sinizm” adlı çalışma sonucunda sinizmin insanlar arasında giderek arttığı bulgusuna ulaşmışlardır (akt. Aytaş, 2016: 9). Andersson 1996 yılında yapmış olduğu çalışan sinizmi odaklı çalışmasında, “Sözleşme İhlalleri” çerçevesinden konuya bakarak, sözleşme ihlalleri teorisinin mevcut sinizm literatürünün bütünleştirilmesine katkı sağlayacağını ileri sürmüştü ve bu çalışması da bir anlamda örgütsel sinizme hayat vermiştir (Sur, 2010: 24).

Dean vd. (1998); Wanous, Reichers ve Austin (2000); Abraham (2000); Örgütsel sinizmi tanımlayıp kavramsallaştırmak ve ölçek geliştirmek için çalışmalar yapmışlardır. Bommer, Rich ve Rubin (2005); Wu, Neubert ve Yi (2007); Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker (2007)'de yaptıkları çalışmalarında sinizmin nedenlerini ve sonuçlarını farklı değişkenler aracılığı ile tespit etmeye çalışmışlardır. Brandes vd. ise (2008) yaptıkları araştırma ile örgütsel sinizmin nedenleri ve sonuçları açısından önemli bir çalışmaya imza atmışlardır. Son yıllarda yaşanan işten çıkarmaların çalışanlarda örgüte karşı güvensizlik yarattığına dikkat çekmişlerdir (akt. Sur, 2010: 25).

Türkiye’de ise örgütsel sinizm ile ilgili yapılan çalışmalarda bilhassa 2000’li yılların ikinci yarısından sonra artış yaşanmıştır. Örgütsel sinizme yönelik ölçek uyarlama çalışmaları (Erdost vd., 2007; Güzeller ve Kalağan, 2008; Tokgöz ve Yılmaz, 2008) ilk yapılan çalışmalarda dikkat çekmiştir (Kart, 2015; 78). İlk çalışma Erdost vd. (2007) tarafından sinizm ve örgütsel sinizm kavramlarını Türkçe alan yazınına tanıtmak ve konuya ilişkin geliştirilmiş ölçekleri bir firmada test etmek amacıyla yapılan çalışmadır. Daha sonra Güzeller ve Kalağan 2008 yılında Wance vd. (1997)'nin geliştirmiş olduğu örgütsel sinizm ölçeğini Türkçeye uyarlayarak öğretmenlerin demografik özellikleri ile sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir (akt. Sur, 2010; 25).



Örgütsel sinizm kavramının örgütsel adalet ile ilişkisini inceleyen Kutaniş ve Çetinel (2009) ve örgütsel sinizmin psikolojik sözleşme ihlali ile ilişkisini ele alan Tükeltürk vd. (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar ise örgütsel sinizmin öncülleri açısından yapılan ilk çalışmalar arasında yer almaktadır (Karacaoğlu ve İnce, 2012; 81).

Turizm alanında yapılan araştırmalara bakıldığında, Erbil (2013: 78) tarafından otel çalışanlarının işten ayrılma niyeti ile örgütsel sinizm kavramı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen çalışmada, örgüte yönelik sinik tutumların artmasının işten ayrılma niyetinde de artışa neden olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Çetinkaya ve Özkara (2015: 88)'nin otel işletmeleri çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma sonucunda iki değişken arasında düşük düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmış ve çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılamaları, çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı ve önemli bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Sarı ve Doğantekin (2016: 239)'in konaklama işletmelerinde yapmış oldukları araştırmada, işgörenlerin algıladıkları etik iklim düzeylerinde artış yaşandıkça, örgütsel sinizm düzeylerinde azalma olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

### 1.2.3. Örgütsel Sinizmin Önemi

Geçmişteki örgütler ile günümüz örgütleri arasında pek çok fark bulunmaktadır. Gelişen teknoloji ile her ne kadar örgütlerde makineler kullanılsa da insan, örgütlerin en önemli kaynağıdır.

Bir örgütün kurulabilmesi, gelişebilmesi, genel amaçlarına ulaşabilmesi, sorumluluklarını yerine getirebilmesi ve faaliyetini sürdürebilmesi etkin bir insan gücüyle mümkün olmaktadır (Erbil, 2013; 26). Örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında uyguladıkları yönetim anlayışları büyük önem taşımaktadır. İnsan gücünü geliştirip motive edebilen işletmeler amaçlarına kolaylıkla ulaşip gelişip büyürken; bunu başaramayan işletmelerin, olanakları ve kaynakları mükemmel olsa da faaliyetlerini sürdürmeleri pek mümkün değildir.

Çalışanların kendilerine bir makine ya da duygulardan arınmış birer robotlarmış gibi davranılmasını istemedikleri ve asla istemeyecekleri açıktır. Aksi halde kaygılı, mutsuz ve işinden tatminsiz bireyler haline dönüşeceklerdir. Buna bir de adaletsiz veya etik görmedikleri olayların yarattığı kızgınlık ve hayal kırıklığı da eklendiğinde çalıştıkları örgüt ve yöneticiler onlar için birer düşman haline kolayca gelebilir (Kart, 2015; 2).

İşgücü nüfusunun yüksek olması çalışanlar arasında rekabet ortamı yaratmaktadır. Hızla gelişip değişen teknoloji ve rekabet ortamında insanlar varlığını korumaya çalışmanın sıkıntısını, stresini yaşamakta ve kendi aralarında yarış içerisine girmektedirler.

Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiği zaman, gelişip değişen teknoloji, rekabet ortamı ve bunlara ek olarak son zamanlarda yaşanan ekonomik krizler, çalışma saatlerinin uzun olmasına rağmen asgari seviyede yapılan ödemeler ve toplu işten çıkarmalar işgörenlerin örgütlerine karşı olumsuz tutum ve davranış içerisine girmesine, yani “örgütsel sinizme” neden olmaktadır (Karadeniz, 2017; 59). Bu durum günümüzde örgütsel başarı için en önemli tehdit unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.

Özellikle son yıllarda yönetsel kontrol girişimlerine bir direnç şekli olarak sinizm bilhassa dikkat çekmektedir. Şüphecilğin etkisi altında her şeyi sorgulamak, gülünç taklitler yapmak ve alay etmek günümüzün modern ve modern ötesi iş örgütlerinde gittikçe daha yaygın hâle gelmektedir (Kart, 2015; 73).

Örgütsel sinizm düzeylerine göre işgörenlerde oluşan hayal kırıklığı, alaycı davranışların artması, örgüte yönelik negatif tutumların oluşması ve rekabetin iş arkadaşları arasına girmesi gibi olumsuz etkenlerin verimi düşüreceği, işleri kalitesizleştireceği, çalışanların performans ve motivasyonunu düşüreceği, kalite düzeyi yüksek elemanların işten ayrılmasına ve tükenmişliğe neden olacağı gözlemlenmektedir (Karadeniz, 2017; 59). Örgütsel sinizm ileri boyutlara ulaştığı takdirde örgütler ve işgörenler açısından büyük kayıplara yol açabilmektedir. Bu bağlamda örgütsel sinizm gelecekte örgütler için önemli bir sorun olarak görülmektedir.

İdeal bir örgütte bütün işgörenlerin örgütün değerlerini içselleştirmesi ve kendilerini bu örgüte ait hissetmesi beklenmektedir. Ancak günümüzde çalışanlar işi sahiplenmek, örgütün değerlerini içselleştirmek ve örgütün amaçlarına uygun davranmak yerine kendi çıkarlarını düşünerek hareket etmektedirler.

Örgütlerde yapılan bütün işler zincirleme bir özellik taşımaktadır. Zincirlerden birinin kopması işin aksamasına neden olacak ve kaliteyi düşürecektir. Bu nedenle işi yapan kişilerin doğru eş güdümlenmesi, aitik duygusunun yaratılarak işin sahiplenilmesi, örgüt olarak ortak bir amaç ve ortak bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir (Sur, 2010; 26). Aksi takdirde örgütlerin faaliyetlerini sürdürememesi kaçınılmaz bir sonudur.

Kennet Clark “Biz kendimizi tıpkı bombalar kadar etkili bir şekilde sinizm ve hayal kırıklığıyla mahvedebiliriz” sözüyle sinizmin bir bomba kadar yıkıcı ve olumsuz sonuçlar doğurabileceğini belirtmiş ve örgütsel sinizmin önemini vurgulamıştır (Sur, 2010; 26).

Sinizm ve örgütsel sinizm kavramları yeni bir olgu olmamasına rağmen çoğu kişi ve örgüt tarafından bilinmemekte; hatta işgörenler örgütsel sinizmi yoğun olarak yaşamalarına rağmen adlandıramamaktadırlar. Sinizm ve örgütsel sinizm kavramları tanındıkça,

öğrenildikçe önemini arttıracak ve örgütlerin gerekli önlemleri alarak ideal iş örgütü ortamını oluşturabilmelerini sağlayacaktır.

#### 1.2.4. Örgütsel Sinizm Türleri

Akademik yazında sinizm kavramı incelendiğinde, kavram farklı yönler ile ele alınmaktadır. Bu anlamda Andersson (1996)'nın çalışan sinizmi, Abraham (2000)'ın sosyal sinizmi ve Berman (1997)'nin vatandaş/yurttaş sinizmi gibi kavramları örnek olarak sayılabilmektedir (akt. Erbil, 2013; 16).

Örgütsel sinizm, içinde farklı yönleri barındıran fonksiyonel bir yapıya benzemektedir. Bu yönlerin az ya da çoğunun bir araya gelmesi örgütsel sinizm tutumunu oluşturmaktadır (Özcalık, 2017; 39). Söz konusu yönler sinizmin türleri olarak Dean vd. (1998: 342) tarafından beş başlık altında belirlenmiştir. Bunlar; kişilik sinizmi, toplumsal/kurumsal sinizm, meslek sinizmi, çalışan sinizmi ve örgütsel değişim sinizmidir.

Literatürde örgütsel sinizm türlerindeki her davranış ve tutumun dört boyutunun olduğu varsayılmaktadır. Bunlar; eylem, hedef, bağlam ve zamandır. Farklı örgütsel sinizm türleri bu boyutların en az birinde değişiklik gösterir (Sur, 2010; 17). Örgütsel sinizm türleri tablo 1.2 de yer almaktadır.

**Tablo 1.2 Örgütsel Sinizm Türleri**

Örgütsel Sinizm Türleri	Eylem	Hedef	Bağlam	Zaman
Kişilik Sinizmi	Acımasızlık Öfke	İnsan Doğası	–	İstikrarlı Özellik (Değişmez)
Toplumsal / Kurumsal Sinizm	Yabancılaşma Çaresizlik	Kurumlar	–	Değişken
Meslek Sinizmi	Uzaklaşma Kınama	Müşteriler	Hizmet Organizasyonları	Değişken
Çalışan Sinizmi	Acımasızlık Hayal Kırıklığı	Her şey	Olası Değişim İhtimali	Değişken
Örgütsel Değişim Sinizmi	Hayal Kırıklığı Karamsarlık	Değişim	Başarısız Değişim	Değişken

**Kaynak:** Delken, 2004: 15

Söz konusu örgütsel sinizm türlerinin kapsamlı olarak incelenebilmesi açısından detaylı açıklamalarına alt başlıklarda yer verilmiştir.

#### 1.2.4.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi, insanın doğasında bulunan ve insan davranışlarının çoğunlukla olumsuz şekilde algılanmasına neden olan sağlam bir özellik olarak örgütsel sinizmin tek türüdür (Kabataş, 2010: 16). Doğuştan gelen ve değişmez bir kişilik özelliği olan kişilik sinizmi genel sinizm şeklinde de ifade edilmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285).

Bu değişmez kişilik özelliği bütün insan davranışlarına karşı sinizm olarak tanımlanmaktadır. Kişilik sinizminde, birey insanlara karşı düşmanca hisler ile davranışlar sergileyip, insanların olumlu davranışlarını dahi sorgular (Sur, 2010: 18). Kişilik sinizmine göre birey, diğer kişilere yukardan bakmakta, onları küçümsemekte, saygısızca davranmakta, onları hor görmekte ve diğer kişiler ile kendi arasında zayıf ilişkiler kurmaktadır (Kalağan, 2009: 55).

Kişilik sinizmini benimseyen kişilerde başkalarına karşı güvensizlik durumu olmakta ve bu kişilerin temel inançları; dünyanın adil olmayan, başkalarını önemsemeyen, sosyal ilişkilerinde tatminsiz, sahtekâr, suça göz yuman, bencil, ilgisiz, dürüst olmayan, samimiyetsiz ve memnuniyetsiz insanlarla dolu olduğudur (Aytaş, 2016: 36). Bunun sonucunda saldırganlık olmasa bile kişide kin, nefret, dargınlık, acı, alınma ve hile gibi olumsuz davranışlar görülebilmektedir (Erbil, 2013: 17).

Kişilik sinizminin, diğer sinizm türlerinin kaynağı olabileceği ifade edilmektedir. Sinik özelliği kişiliklerinden kaynaklanan bireylerin, hayata karşı olumsuz bakış açısına sahip olmaya daha yatkın olmaları ve bu nedenle de adalete karşı daha duyarlı olmaları neden olarak gösterilmektedir. (Ahmadi, 2014: 26). Abraham (2000: 284) bunu aşağıdaki şekilde örneklendirerek açıklamaktadır (Kabataş, 2010: 16-17);

- Sinik kişiler böyle bir durum olmamasına rağmen kendilerine haksızlık yapılmış gibi göstererek çalışan sinizmine,
- Yeteneklerinin tamamından yararlanabileceği imkânlardan mahrum bırakıldığına inanarak meslek sinizmine,
- Toplum tarafından mazur görülebilen daha fazla reddetme ve kabullenmeme durumu göstererek toplumsal / kurumsal sinizmine ve
- Bütün iyi niyetli değişim çabalarına rağmen yönetimin kötü olduğu yönündeki algılamaları ile örgütsel değişim sinizmine kaynaklık edebilecektir.

İlgili alan yazına bakıldığında genellikle Cook ve Medley (1954)'in "Minnesota Çoklu Kişilik Envanteri" ve Wrigtsman (1974)'in "İnsan Doğasının Felsefesi Ölçeği"nin kişilik sinizmini tespit etmek amacıyla kullanıldığı görülmektedir (akt. Dean vd., 1998: 342).

#### **1.2.4.2. Toplumsal / Kurumsal Sinizm**

Kurumsal olarak da adlandırılan toplumsal sinizm, bir ülkede yaşayan insanların kendi devlet kurumlarına ve yönetimlerine olan güvenlerinin sarsılması sonucunda ortaya çıkan örgütsel sinizmin bir türüdür (Yalçın, 2017: 11). Toplumsal sinizm toplum ve kişi arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi sonucunda yaşanmaktadır (Sur, 2010: 20).

Psikolojik sözleşmeler; "kişiyi gelecekte belirli bir eylemde bulunmaya sevk etmek amacıyla verilen sözler kümesi" (Fransworth, 1982) veya (Argyris, 1960) " taraflar arasında, birbirlerinin ilkelerine saygılı olunacağına dair yapılan, örtük ve yazılı olmayan anlaşma" şeklinde tanımlanmaktadır (akt. Sur, 2010: 20). Kişi beklentilerinin karşılanmadığı düşüncesinde ise, o kişi toplumsal sinizm yaşıyor demektir.

Kanter ve Mirvis (1989) toplumsal sinizmi, kişilerin hayal kırıklığına uğramaları şeklinde ifade etmektedir. Toplumun karşılanamayan beklentileri sonucunda toplumsal sinizm oluşmaktadır (akt. Kalağan, 2009: 56).

Başlarına gelen durumlardan dolayı suçladıkları ekonomik ve sosyal kurumlara yabancılaşmaları toplumsal siniklerin ayırt edici özelliğidir. Gelecekle ilgili umutsuz olmaları, kısa vadeli çıkarlarını göz önünde bulundurmalarına ve işleriyle alakalı her fırsata ve göreve "Benim bundan çıkarım nedir?" şeklinde düşüncelerine neden olmaktadır. Bu tutumları sonucunda işlerine olan ilgileri azalacak ve üzüntü yaşayacaklardır (Kabataş, 2010: 17).

Toplumsal sinizmin etkileri kesin değildir. Bazen toplumsal sinizm işgöreni örgütüne daha bağlı kılabilir (Sur, 2010: 20). Abraham (2000)'a göre toplumsal sinizm ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Toplumsal sinizm aslında, işgörenlerin örgütlerine daha bağlı ve daha mutlu olmalarını sağlamaktadır (Kalağan, 2009: 56). Bu durumun oluşmasının sebebi ise, kurumlara ve topluma sinizm geliştiren bireyin çalışmaya başladığı örgüt ile ilgili daha önceden oluşan bir önyargısının olmasıdır. Söz konusu önyargı beklentisini düşürmekte, bireyin toplum yüzünden yaşadığı hayal kırıklıklarını genellemesine ve işinde de aynı sonucun olacağını düşünmesine neden olmaktadır. Bu nedenle örgütte yaşanan küçük olumlu bir olay bile işgörenin motivasyonunun düzelmesini, örgütüne karşı olumlu bir tutum geliştirmesini ve umutlu olmasını sağlamaktadır (Sur, 2010: 20).

### 1.2.4.3. Meslek Sinizmi

Meslek sinizmi otoriteye ve örgütlere karşı olumsuz ve güvensiz tutumlar şeklinde tanımlanmaktadır (Yalçın, 2017: 10). Özellikle hizmet sektöründe rastlanan meslek sinizmi, kişinin becerilerinin engellenmesiyle başa çıkma stratejisi olarak ifade edilmekte (Arslan, 2012: 15) ve kişilerin kendilerini tüketicilerden uzaklaştırmalarına ve onları birey olarak görmemelerine neden olmaktadır (Kabataş, 2010: 19).

Örgütsel sinizmin bu türünde, çalışanlar ilk önce müşteriye daha sonra topluma karşı olumsuz tutum göstermektedir. Buna ek olarak çalışanlar, müşterilerine sundukları hizmetteki yetersizliklerini uygulamalara, politikalara, yönetime ya da kaynak eksikliğine dayandırdıklarında, sinizm örgütsel anlamda boyut kazanabilmektedir (Pelit ve Pelit, 2014: 79).

Meslek sinizminde, işin ödüllendirici olmadığı, çabaya değmediği ve bunaltıcı olduğuna yönelik özel bir tutum egemen olmaktadır (Kalağan, 2009: 63). Ayrıca çalışanlar tarafından mesleğe karşı vurdumduymazlık, aldırılmazlık, duygusal hissizlik ve önem verme eksikliği yaşanmaktadır (Abraham, 2000: 273).

İş sinizmi olarak da adlandırılan meslek sinizmi ile örgütsel sinizm arasında net bir fark bulunmaktadır. Nitekim meslek sinizmi çalışmanın içerik kısmına odaklanırken, örgütsel sinizm ise çalışma koşullarını göz önünde bulundurmaktadır (Delken, 2004: 16).

Abraham (2000: 273), meslek sinizminin yaşanmasına neden olan etkenleri rol belirsizliği ve rol çatışması ile kişi – rol çatışması şeklinde sıralamaktadır (Ahmadi, 2014: 29). Rol belirsizliği, iş ile ilgili kararlara katılmama duygusu ile ilişkilendirilmektedir. Rol çatışması, üst yönetimde bulunan kişiler ile diğer ilgili tarafların beklentilerinin, çalışanın rol beklentileri ile uyuşmamasından kaynaklanmaktadır (Sur, 2010: 19). Kişi – rol çatışması ise kişisel değerler ile örgütün değerlerinin uyuşmamasıyla ortaya çıkmaktadır (Kalağan, 2009: 63). Tüm bunlar meslek sinizmine neden olmaktadır.

Mesleki sinizm, çalışma hayatının beklenmeyen ve olması istenmeyen sonuçlarından birisidir. Ayrıca prestijin ve yüksek statünün olmadığı mesleklerde sinizm artış göstermektedir (Özgener vd., 2008: 60).

### 1.2.4.4. Çalışan Sinizmi

Çalışan sinizmi, Andersson (1996) tarafından önerilen bir örgütsel sinizm türüdür (Karadeniz, 2017: 73). Andersson çalışan sinizmini, “bir kişiye, gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ve örgüte karşı küçümseme ve güvensizlik durumu ile beraber hayal kırıklığı ve umutsuzluk ile şekillenen, hem genel hem de özel bir tutum” şeklinde tanımlamıştır (Yalçın,

2017: 9). Genel olarak çalışan sinizmi üst yönetimleri, örgütleri ve iş arkadaşlarını hedef almaktadır (Pelit ve Pelit, 2014: 78).

Dean vd. (1998) çalışan sinizmini, kişinin örgütüne karşı geliştirdiği üç boyuttan oluşan olumsuz tutumlar şeklinde tanımlamışlardır. Bu üç boyuta göre örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancı hakimdir. Örgüt düşünüldüğünde kızgınlık gibi olumsuz duygular meydana gelir ve örgüte karşı dış çevreye yakımcı, aşağılayıcı ve kötüleyici davranışlarda bulunulur (Aytaş, 2016: 39).

Haksızlığa uğrama hissi, çalışan sinik bireyleri diğer çalışanlardan farklı kılmaktadır. İşgören ve işveren arasındaki eşitlik, adalet ve tarafsızlık unsurlarını içeren psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesiyle çalışan sinizmi ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşme yükümlülükleri yerine getirildiğinde, kişi örgüt tarafından kendisine değer verildiğini hissetmekte ve olumlu tutumlar sergilemektedir (Erbil, 2013: 18). Sözleşme ihlal edildiği takdirde kişi hayal kırıklığına uğramakta ve bunun sonucunda örgüte karşı güveni sarsılmaktadır. Bu durum kişinin sinizm yaşamasına neden olur. Kişi yaşadığı sinizm sonucunda yönetime öfke ve kin duyar, işini sahiplenmez ve işinden uzaklaşır (Sur, 2010: 19).

İşin yoğunlaşması, çalışma saatlerinin uzaması, yönetici ve liderlerin etkisizliği ve örgütün yeni organizasyonların süreklilik göstermesi gibi etkenler de çalışanları sinizme yönlendirmektedir. Kişiler örgütlerinde yaşadıkları hayal kırıklıklarını sinizm aracılığıyla gidermeye çalışmaktadırlar. Çalışanlar kendi durumlarının değişmeyeceğine inandıkları takdirde her türlü davranışta bulunabileceklerdir (Ahmadi, 2014: 27).

Çalışan sinizminin olumsuz sonuçlarının yanında bazen olumlu sonuçları da olabilmektedir. Sinizm çalışanlara, dürüst bir iletişim kurma imkanı sağlamakta ve analitik düşüncelerine yardımcı olabilecek yollar ile örgütteki uygulamaların doğru olup olmadığını sorgulamalarını sağlamaktadır. Çalışan sinizmi ile işgören, dayatılan baskıdan kendisini kurtulabilmektedir (Helvacı, 2010: 392).

#### **1.2.4.5. Örgütsel Değişim Sinizmi**

Örgütsel değişim sinizmi, başarıya ulaşmak amacıyla örgütlerin yapmış oldukları değişime ilişkin kötümser bir bakış açısını ifade eden, öğrenilmiş bir tutum olarak tanımlanmaktadır. Değişim çabalarına ilişkin kötümserlik, başarılı bir değişim için sorumlu olan kişilerin isteksiz, ehliyetsiz olduklarına yönelik bir suçlamayı içermektedir (Özcalık, 2017: 41).

Örgütsel değişim sinizmi, örgütsel değişimi gerçekleştirenlerin iyi niyetli olması durumunda bile ortaya çıkması mümkün olan bir sinizm türüdür (James, 2005: 27). Bilhassa

çalışanların örgütsel değişime destek vermemeleri, örgüte olumsuz olarak yansımakta, değişimi gerçekleştirecek olan yöneticilerin güvenlerinin kırılmasına ve tekrar deneme isteklerinin oluşmamasına sebep olabilmektedir (Pelit ve Pelit, 2014: 79). Örgütteki çalışanlar değişim yarar sağlayacak olsa bile belirsizlik, alışkanlık, kişisel kayıplara duyulan endişe ve değişimin gerekliliğinin önceliğine dair olumsuz inanç gibi nedenlerden dolayı direnç gösterebilirler (Aytaş, 2016: 44).

Stanley vd. (2005) örgütsel değişim sinizmini, belirli bir örgütsel değişime karşı gösterilen ve üç boyutu kapsayan olumsuz tutum ve davranışlar şeklinde tanımlamaktadırlar. Bahsi geçen olumsuz tutumlar aşağıdaki gibidir (Pelit ve Pelit, 2014: 79);

- Örgütsel değişim için olan yönetimin isteklerine karşı inançsızlık durumu,
- Değişim çabaları ile ilgili hayal kırıklığı, karamsarlık ve
- Belirli bir örgütsel değişime yönelik aşağılayıcı davranışlarda ve eleştirilerde bulunmaya eğilimleridir.

Örgütsel değişim sinizmi yaşanmasının olası nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Helvacı, 2010: 394);

- Çalışanların kendilerinin bilgilendirilmesinde eksiklik hissetmeleri,
- Liderin saygı eksikliği ve iletişim sorunu,
- Sendikadaki temsilcilerin saygı eksikliği ve iletişim sorunu,
- Negatif kişisel özellikler ve
- Çalışanların kararlar alınırken dâhil edilmemeleridir.

Reichers vd. (1997: 49), örgütsel değişim sinizminin önemine değinmişlerdir. Örgütsel değişim sinizminde, sinik kişilerin değişime destek vermemeleri durumunda, kişiler kendi yargılarını oluşturabilmektedir. Kişilerin desteklememeleri, değişimin başarısızlık veya çok az bir başarı ile sonuçlanmasına neden olabilmektedir. Örgütsel değişim sinizmi iş yaşamının diğer yönlerine de yansiyabilmektedir. Sinizm yaşayan kişiler işine karşı motivasyonlarını ya da bağlılıklarını kaybetmekte, işe devamsızlıklar ve işe karşı şikâyetleri artış gösterebilmektedir (Erbil, 2013: 18).

### **1.2.5. Örgütsel Sinizmin Boyutları**

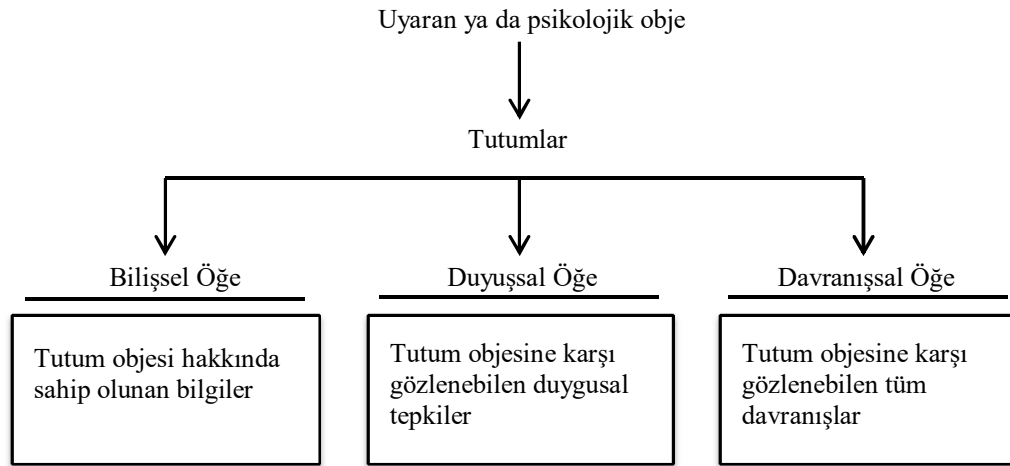
Örgütsel sinizm, bir kişinin çalıştığı örgüte karşı bilişsel (inanç), duyuşsal (duygusal) ve davranışsal (davranış) olarak üç boyutu kapsayan olumsuz bir tutum olarak tanımlanmıştır (Erbil, 2013: 13). Örgütsel sinizm kavramının literatürde farklı tanımlamaları bulunmaktadır ve bu tanımlar incelendiğinde birçoğunun sinizmi öncelikle tutum olarak kavramsallaştırdığı görülmektedir (Aytaş, 2016: 24).



Tutum, kişinin kendisine ya da çevresinde olan herhangi bir nesneye, olaya veya toplumsal konuya karşı bilgi, tecrübe, deneyim ve duygularına dayanarak örgütlediği zihinsel, duygusal ve davranışsal bir tepki ön eğilimidir (İnceoğlu, 2010: 13). Başka tanıma göre ise tutum, “bir kimse, nesne ya da durum ile ilgili oldukça organize ve sürekli olan inanç ve duygular” olarak ifade edilmektedir (Şimşek vd., 2005: 53). Tanımlardan anlaşıldığı üzere tutum sadece davranışları değil, aynı zamanda duyguları ve düşünceleri de yansıtmaktadır (Erbil, 2013: 13).

Tutumlar bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç ana öğeden oluşmaktadır. Tutumun oluşmasında, bu öğeler arasında uyumlu örgütsel bir ilişki ve aynı zamanda eşgüdüm olmalıdır (Kalağan, 2009: 44).

Bilişsel öge; bireyin çevresindeki kişiye, duruma, nesneye ve olaya yönelik sahip olduğu her türlü deneyim, bilgi, düşünce ve inancı kapsamaktadır (İnceoğlu, 2010: 24). Duyuşsal öge, kişilerce olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilen duygusal deneyimlerdir. Davranışsal öge ise, tutum tarafından şekillendirilmiş, gözlenebilen hareketler şeklinde tanımlanmaktadır (Kalağan, 2009: 45).



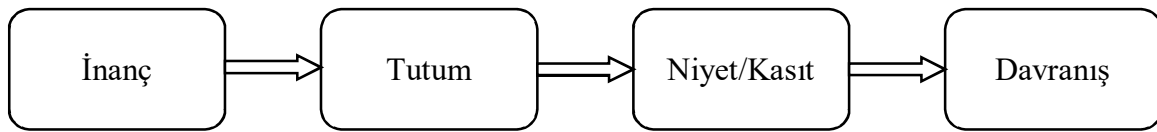
**Şekil 1.1 Tutum Öğeleri**

**Kaynak:** Kalağan, 2009: 44

Tutumların oluşmasında etkili olan bu öğeler, her zaman eşit şekilde etki yaratmayabilmekte, bazı durumlarda bu öğelerden biri veya ikisi daha baskın bir role sahip olabilmektedir. Bu bağlamda bir tutumun oluşmasında her zaman öğelerin hepsinin bir arada olması gerekli olmamaktadır (Pelit ve Pelit, 2014: 97).

Tutumlar kişilik özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi aynı zamanda toplumsal bir grubun etkisi ile de oluşabilmektedir. Tutumlar, hayatın akışı içerisinde kalıcı ve sürekli bir örgütlenme şeklinde davranış biçimi olarak şekillenmektedirler (Aytaş, 2016: 25).

Kişilerin taşıyıp getirdiği inanç, tutum ve değerlerin, çalışanların işlerine yönelik tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkilerini etkilediği (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 340) göz önüne alındığı zaman örgütsel sinizm açısından önemi ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sinizmin bir tutum şeklinde kavramlaştırılması, tutumlara uygulanan kuralların da örgütsel sinizme uygulandığını göstermektedir. Bu kurallardan bir tanesi de, tutumun inançla başlayan ve muhtemelen davranış ile sona eren düşünce – davranış sürecidir (Kalağan, 2009: 46; Pelit ve Pelit, 2014: 96).



**Şekil 1.2 Düşünce Davranış Süreci**

**Kaynak:** Pelit ve Pelit, 2014: 97

Dean vd. (1998) tarafından örgütsel sinizmin örgütlerde olup olmadığının belirlenmesi için geliştirilen ölçekte, örgütsel sinizm üç boyutta ele alınmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014: 97). Bu boyutlar (Özcalık, 2017: 35);

- Örgütün “dürüstlükten yoksun” olduğu inancını açıklayan bilişsel boyut,
- Örgüte karşı duyulan olumsuz duyguların oluşturduğu duyuşsal boyut ve
- Bu inanç ve duygulara bağlı olarak gösterilen davranışları ifade eden davranışsal boyuttur.

Söz konusu örgütsel sinizm boyutlarının detaylı açıklamalarına alt başlıklarda yer verilmiştir.

### 1.2.5.1. Örgütsel Sinizmin Bilişsel (İnanç) Boyutu

Bilişsel kelimesi bilgiyi içermektedir. Bu nedenle, tutumun bilişsel ögesi, inanç veya bilgiye dayanan kısımdır. Tutumlar içerdikleri inanç ve bilgi düzeyine göre farklılık göstermektedir (Köklü, 1995: 82).

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu, örgütte “düşünen ve uygulayan” bireylerin gözlem, algı ya da deneyim yoluyla örgütleri hakkında bilgi edinmeleri ve bu konuda inanç geliştirmeleri ile oluşan sinizmi referans almaktadır (Aytaş, 2016: 27).

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunda; örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancı vurgulanmaktadır (Erbil, 2013: 15). Diğer bir ifade ile işgörenlerin örgütün aldığı kararlara karşı bir inançsızlık, yöneticilerinin gerçek karakterlerini yansıtmadıkları düşüncesi ve niyetlerine güvenmeme şeklinde açıklanmaktadır (Helvacı ve Çetin, 2012: 1477).

Bireylerin örgütlerine karşı sinik tutumları, örgütte ki uygulamaların dürüstlük, adalet ve samimiyet gibi unsurlardan yoksun olduğunu düşünmeleri ve buna inanmaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Sinik çalışanlar örgütlerinde birçok kez bu unsurların ihmal edildiğine, ahlaksız davranışların alışkanlığa dönüştüğüne, insan davranışlarının çelişkili olduğu için güven verici olmadığına (Aytaş, 2016: 27) ve kişisel çıkarların ön planda olduğuna inanmaktadırlar (Güzel vd., 2010: 913). Ayrıca sinik kişiler, çoğunlukla yapılan eylemlerin ardında gizli nedenlerin olduğu düşüncesini taşırlar. Böylece, samimiyetten çok bir hile ile karşılaşacaklarını düşünürler (Kabataş, 2010: 19).

Bilişsel boyut ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye bakıldığında, örgütlerde sinik olan çalışanların bazı inançları taşıdıkları görülmektedir. Bunlar (Dean vd., 1998: 345-346; Kalağan, 2009: 46; Pelit ve Pelit, 2014: 98; Yalçın, 2017: 7);

- Örgütlerdeki uygulamaların örgütsel ilkelerden yoksun olduğuna dair bir inanç hâkimdir.
- Örgütlerin hazırlamış olduğu resmi bildirimler çalışanlar tarafından dikkate alınmaz.
- Örgüt çalışanlarının davranışları tutarsız ve güvenilmezdir.
- Örgütlerdeki çalışanlar hile ve yalan gibi davranışlarda bulunabilirler.
- Örgüt çalışanları arasındaki ilişkiler bireysel çıkarlara bağlı olarak gelişir.
- Bunun sonucunda çalışanlar, çıkarları uğruna içtenlik, samimiyet, doğruluk ve dürüstlük gibi değer yargılarını hiçe sayacak; ahlaksız ve vicdansız davranışlar sergileyebileceklerdir.

Sinizmi psikoloji açısından ele alan araştırmalar, kişilerin başkaları ile ilgili olan inançlarına odaklanmışlardır. Bu inançlar, başkalarının tembel, güvenilmez, samimiyetsiz, yalancı (Cook ve Medley, 1954: 414), sahtekar, bencil ve dengesiz olduğu yönündedir. Sonuç olarak sinizm, diğer kişilere güvenilmeyeceği, başkalarının gaddar ve zalim olduğu, kişilerin kendileri için bir şey isteme sebeplerini kendilerine saklamaları gerektiği düşüncelerini içermektedir (Kalağan, 2009: 47).

Bütün bu tanımlamalar, sinizmin bilişsel yol ile en iyi şekilde anlaşılabilceğini ileri sürmektedir (Kalağan, 2009: 47; Pelit ve Pelit, 2014: 99). Örgütlerine yönelik olumsuz duygular taşıyan örgütsel sinikler, örgütleri hakkında olumsuz haber aldıklarında üzüntü, tiksinti, nefret ve utanç gibi hisler duyabilir, aynı zamanda örgütünün sahip olduğu üstünlüklerinin keyfini gizli bir şekilde sürebilmektedir (Dean vd., 1998: 346; Pelit ve Pelit, 2014: 99).

Bilişsel boyut örgütsel sinizmin başlangıcı için gereklidir. Bunun nedeni ise kişilerin örgütlerine karşı inançlarını kaybetmeleri ile örgütsel sinizmin ilişkili olmasıdır. Kişi örgütüne olan inancını kaybetmezse örgütsel sinizme tutulma eğilimi azalabilir ya da hiç görülmez (Karadeniz, 2017: 62).

### 1.2.5.2. Örgütsel Sinizmin Duyuşsal (Duygusal) Boyutu

Duyuşsal öge, olumlu veya olumsuz olan hissiyatları ifade etmektedir (Köklü, 1995: 81). Herhangi bir konu ile ilgili var olan bu olumlu veya olumsuz duygular, kişinin daha önce o konu hakkında edindiği tecrübesi ile ilişkilidir (Barut, 2005: 300). Buna göre kişide herhangi bir uyarıcıya yönelik olumlu veya olumsuz duygular oluşmuş ise, kişinin daha önce bu uyarıcılar ile bir ilişkisi olmuş ve bu ilişki tecrübeler sonucunda kabullenilmiş ya da reddedilmiştir. Kişi ne zaman bu uyarıcıları anımsasa, o tutuma yönelik tepkileri de aynı şekilde olumlu ya da olumsuz olacaktır (Erbil, 2013: 14).

Örgütsel sinizmin bu boyutunda işgörenlerin düşünceleri ve davranışlarından ziyade onların duygu durumlarının neden olduğu tutumlara değinilmekte, bir nevi sinik fikre sahip olan kişilerin duygusal tarafına işaret edilmektedir (Aytaş, 2016: 29). Tutumu oluşturan bu boyutta duygusal etkenler ile bireyin tutumuna neden olan olay ya da nesneye karşı heyecanları aktarılmaktadır. Tutuma devamlılık veren, tutumun itici ve şekillendirici olan yönüne duygusal etkenler neden olmaktadır (Erdoğan, 1994: 366).

Duyuşsal boyutun bileşenleri Abraham'a (2000: 269) göre, küçümseme, sıkıntı, öfke ve utanç gibi olumsuz duyguların güçlü bir şekilde uyarılması sonucunda oluşmaktadır. Dean vd. (1998: 346)'e göre bu anlamda örgütsel sinizmde örgüt hakkında tarafsız yaklaşımda bulunulmamasına rağmen, örgütte güçlü duygusal tepkiler sergilenmektedir. Bu duygular Izard'ın (1977) her biri yumuşak ve sert olmak üzere dokuz temel duygu şeklinde tanımladığı ifadelerinden alınmıştır (akt. Erbil, 2013: 15).

Dokuz temel duygunun ön plana çıktığı bu boyutta heyecan-ilgi, şaşkınlık-sürpriz, ıstırap-acı, kızgınlık-öfke, hor görme-küçümseme, nefret-tiksinme, zevk-neşe, korku gibi duyguların yanı sıra işgörenlerin hissettiği bütün olumsuz duygular, örgütsel sinizmle ilişkilendirilmektedir (Kalağan, 2009: 47; Pelit ve Pelit, 2014: 99).

Andersson (1996), "çevredeki etkenlere maruz kalarak değişikliğe yatkın olan bir veya birçok nesneye karşı hayal kırıklığı, güvensizlik ve küçümseme tutumu" şeklinde açıkladığı örgütsel sinizm kavramı ile, örgütsel sinizmin duygusal boyutunda yer alan öğeleri vurgulamıştır. Söz konusu öğeleri birleştirerek literatüre önemli fayda sağlamış ve örgütsel sinizm kavramının genişletilmesine katkıda bulunmuştur (James, 2005: 6; Kalağan, 2009: 47).

Tutumlar incelendiği zaman duyuşsal ögelerin içerik açısından bilişsel ögelerden daha basit olduğu gözlenirse de, duyuşsal ögesi güçlü olan tutumların daha zor değiştirdiği ileri sürülmektedir (Göksu, 2012: 5).

### 1.2.5.3. Örgütsel Sinizmin Davranışsal (Davranış) Boyutu

Davranışsal öge, kişilerin tutum konusuna karşı belirli bir davranışta bulunmaya olan eğilimleridir. Yani kişilerin, bilişsel ve duyuşsal ögelere paralel olarak hareket etmeleridir (Güler vd., 2001: 2). Bu davranış eğilimleri, sözlerde veya hareketlerde görülebilmektedir (İnceoğlu, 2010: 25). Kişinin sahip olduğu bilgi ve inançları doğrutusunda ortaya çıkan yargısı onu uyarıcıya karşı olumlu ya da olumsuz şekilde hareket etmesini sağlayacak unsur tutumun son faktörüdür. Eğer kişi herhangi bir uyarıcıya karşı olumlu bir tutuma sahip ise bunun gerektirdiği doğrutuda davranmaya hazır olacaktır (Erdoğan, 1994: 366).

Çalışanların açık veya gizliden yaptıkları eylemleri ifade eden örgütsel sinizmin davranışsal boyutu, düşmanca eleştiri ve kötöleme, işe karşı yabancılaşma ve işten ayrılma niyeti, değişimi gerçekleştiren lidere karşı inancın yitirilmesi ve bir kişiye, gruba, ideolojiye veya kuruma yönelik güvensizlik gibi kavramsallaştırmaların temelini oluşturmaktadır (Naus, 2007: 25; Aytaş, 2016: 32).

Davranışsal boyut örgütsel sinizmin gözlenebilen boyutudur (Özcalık, 2017: 37). Bu boyutta, örgütlerinde sinik davranışlarda bulunan çalışanlar, örgütün gelecekteki olayları ile ilgili karamsar tahminler yapmaya eğilimlidirler. Olumsuz ve çoğunlukla insanı küçük düşürmeye çalışan davranışlar sergileyebilirler (Dean vd., 1998: 346; Kalağan, 2009: 48; Kabataş, 2010: 20; Pelit ve Pelit, 2014: 100). Çalışanlar zaman zaman örgütleri hakkında dalga geçme, eleştirilerde ve şikâyette bulunma gibi davranışlar gösterebilirler (Kalağan, 2009: 48; Pelit ve Pelit, 2014: 100).

Örgütlerde, sinik davranışlar sözlü olan davranışların yanı sıra, sözlü olmayan davranışlar ile de ortaya çıkabilmektedir. Çalışanların küçümser bir şekilde gülümsemeleri, sırtımları ve birbirleriyle anlamlı bakışmaları sinik davranışlara örnek olarak gösterilebilir (Kalağan, 2009: 48; Pelit ve Pelit, 2014: 100). Sinik işgören örgütü hakkında sadece örgüt içerisinde değil, aynı zamanda örgüt dışında da sinik davranışlarda bulunabilirler (Özcalık, 2017: 37).

Sinik davranışları gösterebilmek için işgörenler, özellikle alaycı mizahı tercih etmektedirler (Dean vd., 1998: 346). Dolayısıyla sinik tutumda olan kişiler örgütlerinin amaçları ile dalga geçebilir, alaycı yorumlarda bulunabilir, görev ifadelerini yeniden yazabilir (Kalağan, 2009: 48) ve örgütlerine zarar verecek davranışlar sergileyebilirler.

Sonuç olarak bilişsel ve duyuşsal boyutlardan geçen işgören davranışsal boyutta, olumsuz duygu ve düşüncelerini davranış sürecine taşır ve olumsuz tutumlar sergiler (Yalçın, 2017: 8). Aynı zamanda sinik tutuma sahip işgörenler örgüt bünyesindeki değişimlere karşı da olumsuz tutumlar sergilemektedirler (Özgener vd., 2008: 56).

### **1.2.6. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri**

Sinik bir tutumun oluşması, gerçek dışı olan beklentilerin karşılanmaması sonucunda kişinin hayal kırıklığına uğraması ve gerçeklik şokunun kişiyi öfkeye yönlendirmesiyle başlamaktadır. Kişilik, o ana özgü koşulların bileşkesi ve geçmişteki tecrübeler, sinik davranışların şiddeti ve türü ile ilgili yapılandırıcı bir etkiye sahip olabilirler (Kart, 2015: 84).

Örgütsel sinizm diğer örgütsel davranış kalıpları ile benzerlikleri olmasına rağmen, teorik bulgular örgütsel sinizmde var olan önemli ve özgün değerlerin onu diğer yapılardan farklı kıldığını göstermektedir. Örgütsel sinizmin kökeninin ve sonuçlarının derinlemesine incelenmesi ve bu konuda bilgiler elde edilmesi örgütsel davranış alanı için önem taşıdığı düşünülmektedir (James, 2005: 11; Aytaş, 2016: 17).

Alan yazın incelendiğinde örgütsel sinizmi açıklayabilmek için kullanılacak bazı kuramların tartışıldığı görülmektedir (Kart, 2015: 85). Örgütsel sinizmin kuramsal temellerini Erdost vd. (2007: 515); durumsal ve sosyal bilişsel yaklaşımlar, karakter yaklaşımı, tutum, beklenti, sosyal değişim (mübadele) ve atfetme kuramlarına dayandırmaktadır. Kalağan ve Güzeller (2010: 84) ise; sosyal güdülenme ve duygusal olaylar kuramlarını bu kuramlara dâhil etmektedir.

Alan yazında kabul görmüş olan beklenti, atfetme, tutum, sosyal değişim, duygusal olaylar ve sosyal güdülenme kuramlarının detaylı açıklamaları alt başlıklar halinde ele alınarak açıklanacaktır.

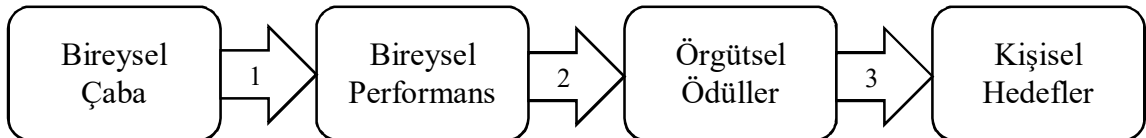
#### **1.2.6.1. Beklenti Kuramı**

Motivasyon (güdüleme) kuramlarının en fazla kabul göreni olan ve Vroom (1964) tarafından geliştirilen beklenti kuramı (akt. Aytaş, 2016: 17), işgörenlerin sarf edecekleri çabanın ödül ile sonuçlanma olasılığının olması, bu çabanın performans üzerinde olumlu etkisinin olabilmesi ve işgörenin ödülü değerli bulması sonucunda motivasyonunun artacağını öngörmektedir (Kart, 2015: 85). Diğer bir deyişle çalışmasının prim, maaş artışı, terfi gibi olumlu performans değerlendirme araçları ile sonuçlanacağını düşünen işgören, işinde yüksek derecede çaba gösterecektir (Aytaş, 2016: 17).

Beklenti kuramına göre kişi, elde edeceği çıktılara verdiği değer ölçüsünde çaba sarf etmektedir. Elde edilecek ödüllerin kişi açısından ifade ettiği değer ve bu ödüllerin

sağlanacağına yönelik inanç, sarf edilen çabanın niteliğini ve miktarını etkileyecektir (Özcalık, 2017: 37). Beklenti kuramının temel özellikleri ise şunlardır (Keser, 2006: 39):

- Kişi, istediği sonuca ulaştığı takdirde ödül kazanacağına inanmalıdır.
- İnancı doğrultusunda elde ettiği sonuca paralel olarak ödülünü istemelidir.
- Kişi diğer çalışanlardan ayrı olarak kendisinden beklenen başarıya ulaşabileceğine kesin olarak inanmalıdır.



Şekil 1.3 Beklenti Kuramı

Kaynak: Karadeniz, 2017: 65

Beklenti kuramı temelde üç ilişkiye dayanmaktadır (Karadeniz, 2017: 65):

1. **Çaba – Performans İlişkisi:** Belirli bir ölçüde çaba gösteren kişinin algılayacağı olasılık performansa dayanacaktır.
2. **Performans – Ödül İlişkisi:** Kişi belirli bir seviyede performans gösterdiğine inanırsa, o derecede istediği sonuca ulaşacaktır.
3. **Ödül – Kişisel Hedefler İlişkisi:** Örgütsel ödüllerin, kişinin kişisel hedeflerini ya da ihtiyaçlarını karşılama düzeyi ve kişi için bu potansiyelin çekiciliğinin var olmasıdır.

Beklenti kuramı dört aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama, işin sonuçlarının kişiye ne kazandıracığı ya da kaybettireceği ile ilgilidir. Buna göre işin sonuçları olumlu ise; ödül, ücret artışı, kendini güvende hissetmesi, arkadaşlık ilişkisi, uyumlu iş ilişkisi gibi bazı sosyal yararlar elde edecektir. Ancak sonuçlar olumsuz olursa; hayal kırıklığı, endişe, yorgunluk, sıkıntı, tehlike, sıkı bir denetim ve işten kovulma gibi sonuçlar doğuracaktır (Özkalp ve Kırel, 2011: 293). Bu bilgiler ışığında beklenti kuramı ile örgütsel sinizm arasında bir ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir. İkinci aşama, çalışanların işin sonuçlarını ne düzeyde ilgi çekici buldukları ile ilgilidir. Çalışanlar gereksinimlerine, kişisel özelliğine ve tutumlarına göre işin sonuçlarını olumlu, olumsuz veya anlamsız olarak değerlendirebilmektedir. Kişi işin sonuçlarını ilgi çekici bulduğu takdirde ulaşmayı, olumsuz olarak algıladığı takdirde ulaşmamayı seçer (Kalağan, 2009: 49). Üçüncü aşama, kişilerin ikinci aşamada belirtilen sonuçlara ulaşabilmesi için nasıl davranmaları gerektiğinin yanıtı ile ilgilidir. Dördüncü aşama ise bireyin kişisel yeteneklerini göz önüne alarak ne kadar başarılı olabileceğini tahmin edebildiği aşamadır (Karadeniz, 2017: 66).

Beklenti kuramı kişisel çıkarlar ile ilişkilendirilmekte ve ödüller ile bu ödüllerin kişide yaratmış olduğu çekiciliğin, çalışanın gösterdiği çabayı ve performansı etkilediği vurgulanmaktadır. Buna göre bu kuram kişisel çıkarıcılığa (bencilliğe) dayanmakta ve bu açıdan örgütsel sinizm kavramı içerisinde olan bencillik kavramı ile ilişkilendirilmektedir (Kalağan, 2009: 50; Aytaş, 2017: 18).

Örgütsel sinizm geleceğe yönelik olumsuz beklentilere de neden olmaktadır ve özellikle örgütte değişime neden olacak uygulamaların sonuçlarına dair ümitsizlik söz konusu olduğunda çalışanlar yüksek çaba sarf etseler bile nihai hedefe ulaşamayacağı kaygısı beklenti kuramının örgütsel sinizmdeki rolünü ortaya koymaktadır (Kart, 2015: 85).

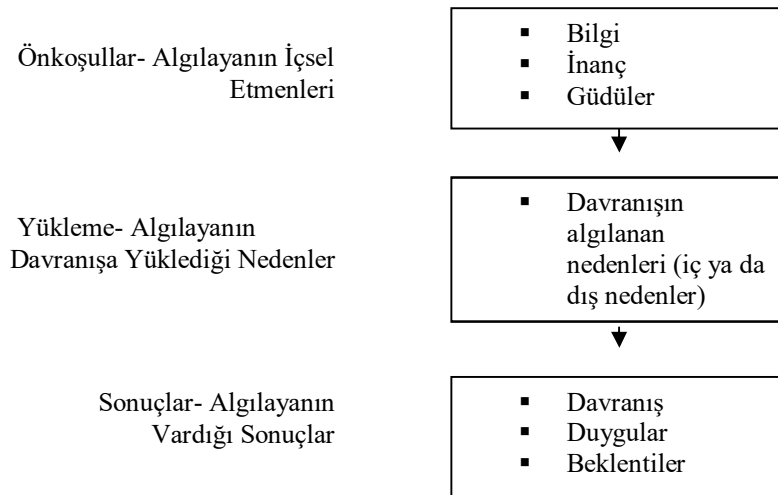
Örgütsel sinizmin kavramlaştırılmasında kullanılan modeller incelendiğinde, bir beklenti içerisinde meydana gelen davranışların örgüt ile ilgili alınacak sonuçlara bağlı olarak gerçekleşeceği ifade edilmektedir. Ayrıca çalışanların, yararına olacak tutumlara ve olumlu örgütsel çıktılara karşı olumsuz beklenti içerisinde olmaları sinizmin oluşmasının altında yatan nedenler olarak görülmektedir (James, 2005: 11).

#### **1.2.6.2. Atfetme Kuramı**

Atfetme kuramı, insanların sergilediği davranışların altında yatan sebepleri anlama sürecini ifade etmektedir (Aytaş, 2016: 19). Nedensellik yükleme (atfetme) süreci, hem kişinin kendi davranışlarını anlayabilmesi, hem diğer kişilerin davranışlarını değerlendirebilmesi, hem de kişinin algıladığı olayları anlamlandırabilmesi için önemli bir yere sahiptir (Pelit ve Pelit, 2014: 87). Kişilerin tutum ve davranışlarından sonuçlar belirleme anlamına da gelmektedir (Güney, 1998: 22). Bir başka deyişle de “insan aktivitelerinin çok geniş bir alanını, ürününü, süreç ve davranışlarını kapsayan nedensel çıkarımlar üzerine kurulmuş” bir kuramdır (Duman, 2004: 6).

İnsanların nedenler ile ilgili yaptığı çıkarımlar, gelecekte göstereceği davranışları doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Yapılan çıkarımların davranışları yönlendirmesi atfetme teorisinin en önemli noktasını oluşturmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014: 87). Atfetme süreci bilhassa motivasyon teşvik araçları ile kişinin istenilen davranışları sergilemesi ve verimliliğinin sağlanması hususunda önem taşımaktadır. Ayrıca atfetme kuramı, örgütsel amaçlara ulaşmanın ne tür çevresel ve örgütsel düzenlemeler ile ilişkili olduğunun tespit edilmesini sağlayacaktır (Kızgın ve Dalgın, 2012: 62).





**Şekil 1.4 Atfetme (Nedensellik Yükleme) Süreci**

**Kaynak:** Karadeniz, 2017: 67

Weiner'in sosyal güdülenme kuramıyla örgütsel sinizm ile atfetme kuramı arasındaki ilişki ifade edilmeye çalışılmıştır. Atfetme kuramı bilhassa örgütsel sinizmin durumsal yanlarını vurgulamıştır. Weiner'a göre kişiler, yaşadıkları olumsuz bir olay sonrasında, olayın algılanmasıyla ilgili nedensel yüklemelerde bulunurlar. Söz konusu atıflar, sempati, öfke, umut ve sorumluluk kararları gibi duygulara neden olan beklentiler ile nihai sonuca ulaşmaktadır. Bu duygular nedeniyle kişiler ya toplum yanlısı ya da antisosyal davranışlarda bulunurlar. Weiner'in modelinde, yaşanan olumsuz olaydan örgütün sorumlu olduğuna dair bir algılamamanın oluşması durumunda, kişiler örgütü suçlayacaklardır. Örgütsel sinizme ilişkin durumsal yaklaşımlarda yer alan varsayım, örgütün çalışan sinizminin gelişmesinde önemli bir yeri olduğu yönündedir. Bu kuramda, kişilerin örgütü olumsuz olaylardan sorumlu tuttuğu fikri hakimdir. Kişi, örgütü suçlamadığı takdirde örgüte karşı sinik tutum göstermeyecektir (Kalağan, 2009: 51; Pelit ve Pelit, 2014: 87-88).

Atfetme kuramı aynı zamanda, örgütsel sinizm türlerinden olan örgütsel değişim sinizmi ile de ilişkilendirilmektedir. Örgütlerde bir çalışanın değerlendirilmesini anlamak amacıyla atfetme kuramı örgütsel sinizm ile ilişkilendirilmiştir. Çalışanların değerlendirilmesi, yönetici statüsünde bulunan kişilere verilmektedir. Örgütlerde yöneticilerin cinsiyetleri, ırkları, dış görünüşleri, kültürel birikimleri ve davranışları gibi kişisel özellikleri, örgütsel değişiklik yaparken önem taşımaktadır (James, 2005: 11-12). Şöyle ki, kişiler örgütsel çabaların sahte olduğu sonucuna ulaşabilir. Bu nedenle değişim çabaları gibi yararsız olarak düşünülen girişimlere ve bu girişimleri yöneten kişilere karşı olumsuz atıflar ile geliştirilen tutum olan örgütsel sinizm meydana gelebilmektedir (Reichers vd., 1997: 49-50).

### 1.2.6.3. Tutum Kuramı

Genel olarak zihinsel bir etkinlik sonucu ortaya çıkan tutumlar (İnceoğlu, 2010: 52), kişinin dış dünyaya karşı vaziyet almasını biçimlendirdiği gibi kişiliğin oluşumunda da önemli bir yere sahiptir (Aytaş, 2016: 20). Tutum kuramı, davranışların nasıl meydana geldiğini açıklamayı hedeflemektedir (Kart, 2015: 87). Tutumların oluşması ve değişmesine yönelik temel kuramsal yaklaşımlar şunlardır (Pelit ve Pelit, 2014: 88);

- Koşullanma ve pekiştirme; bu kurama göre tutumlar alışkanlık olarak görülmekte ve diğer öğrenme türleri için geçerli olan ilkeler tutumların şekil almasını sağlamaktadır.
- Erekler kuramı; birey kazançlarını en üst seviyeye çıkararak tutumu benimsemektedir.
- İşlevselcilik kuramı; bu kurama göre tutumlar kişiler için sağladıkları fayda ya da gördükleri işlev açısından değerlendirilmektedir.
- Bilişsel tutarlılık kuramı; bu kurama göre kişiler inançları ile davranışları arasında uyumlu ilişkiler kurma eğilimindedir.

Tutumların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç tane oluşturucu ögesi vardır. Söz konusu öğeler arasında iç tutarlılık olduğu varsayılmaktadır. Bu varsayımına göre, kişinin bir konu hakkındaki bildikleri (zihinsel-bilişsel öge) ona nasıl bir his ile yaklaşacağını (olumlu, olumsuz, nötr, duyuşsal öge) ve nasıl bir tavır göstereceğini (davranışsal öge) belirlemektedir (İnceoğlu, 2010: 20; Pelit ve Pelit, 2014: 88; Aytaş, 2016: 20).

Tutumun boyutları olarak kabul gören bilişsel, duyuşsal ve davranışsal öğeler aynı zamanda örgütsel sinizmin kaynağını oluşturmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014: 88; Aytaş, 2018: 20). Bu bağlamda, Dean vd.'nin (1998) örgütsel sinizm tanımında dikkat çeken bilişsel, duyuşsal ve davranışsal tutumlar, bu kuramın örgütsel sinizmi anlamada ve kavramsal çerçevesinin oluşturulmasında katkı sağladığı için önemli olduğu düşünülmektedir (James, 2005: 12; Kalağan, 2009: 51). Nitekim örgütsel sinizm de, bireylerin gizli düşmanca duygular ile örgütlerine karşı geliştirdikleri bilişsel (güvensizlik, inançsızlık vb.), duyuşsal (sıkıntı, endişe, kaygı vb.) ve davranışsal (eleştirme, alay etme vb.) etkenleri barındıran tutumlardan oluşmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014: 89).

### 1.2.6.4. Sosyal Değişim Kuramı

Ödül elde etme beklentisine dayalı bir ilişki olan sosyal değişim (mübadele) kuramı, bütün ilişkileri genel anlamda sosyal performanslarının değişimi olarak kabul edilmektedir. Buna göre kişilerin kişisel çıkarlarına dayalı olan bu teoride etkileşim olması gerekmektedir.

Her ne kadar iki tarafta fayda sağlama beklentisi içinde olsa da önemli olan tarafların birbirine birtakım fayda sunma zorunluluğunun olmasıdır (Erbil, 2013: 2).

Blau (1964) sosyal değişim kuramını, çalışanlar ile örgütler arasında var olan ancak açıkça dile getirilemeyen, ihlal edildiği takdirde olumsuz sonuçlara neden olan karşılıklı zorunluluklar olduğunu belirtmektedir (Pelit ve Pelit, 2014: 85). Örgütler çalışanlarının mutlu olması için yatırım yaptıkları ve bunun çalışanlar tarafından doğru bir şekilde algılanmasını sağladıkları zaman başarılı bir sosyal değişimi başlatıp devamlılığını sağlayabileceklerdir (Turunç ve Çelik, 2010: 185). İki yönlü, karşılıklı belli koşullara dayanan ve karşılıklı bir ödüllendirme sürecini ifade eden sosyal değişim kuramında, değişim konusunun sadece para ve mal olmadığı aynı zamanda bilgi, saygı ve statünün de değişime konu olabileceği ifade edilmektedir (Erbil, 2013: 3).

Sosyal değişim kuramına göre, kişilerin işlerini doğru bir şekilde yapabilmeleri için diğer kişilere güvenmeleri gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 329). Bunun yanında bir çalışan örgüt içerisinde kendisine iyi davranıldığına inanırsa, kendisi de davranışlarını bu yönde değiştirerek örgüte iyi davranması gerektiği, örgüte zarar veren hareketlerden kaçınmakla sorumlu olduğunu hissedecektir. Böyle bir durumda örgütsel sinizmin olumsuz sonuçları ortaya çıkmayabilir (Kalağan, 2009: 52).

Yönetim alanındaki çalışmalar, örgüt ile ilgili sosyal değişimlerin davranış ve tutumlar üzerindeki etkilerine odaklanmıştır. Bu doğrultuda yapılan araştırmalarda, örgütsel sinizm gibi olumsuz tutumların, kalitesiz sosyal değişim ilişkileri sonucunda ortaya çıktığı ifade edilmiştir (Aytaş, 2016: 21-22). Örgütsel sinizm kavramının temellerini Johnson ve O'Leary-Kelly (2003: 628) sosyal değişim kuramına dayandırmışlardır. Bu bağlamda örgütsel sinizmin, çalışanın örgütündeki istihdamı ile ilgili sosyal değişim ihlaline karşı tepkisi olarak ifade edilmiştir. Sinizm örgütlerde, çalışana verilen bir vadin tutulmaması ve genel beklentilerin karşılanmaması sonucunda ortaya çıkmaktadır (Kalağan, 2009: 52). Bu durumda çalışanlara verilen söz veya vaat karşısında (mübadele/değişim) yerine getirilme derecesi, çalışanın örgütüne karşı sinik duygular geliştirme derecesini de belirleyecektir (Pelit ve Pelit, 2014: 86).

#### **1.2.6.5. Duygusal Olaylar Kuramı**

Duyguların ve modların (içinde bulunulan ruh hali) kişi davranışları üzerindeki etkilerine açıklık getiren duygusal olaylar teorisi, Weiss ve Crapanzano (1996) tarafından ortaya atılmıştır. Kurama göre kişilerin geçmişte yaşamış oldukları ve etkilendikleri duygusal

tecrübeler bugünkü örgütsel davranışlarını şekillendirmektedir (akt. Pelit ve Pelit, 2014: 85; Aytaş, 2016: 22).

Duygusal olaylar kuramı, sadece geçmişte yaşanmış olan duygusal olaylarla ilgili değil aynı zamanda gün içerisinde yaşanan bir olayın da kişinin o günün geri kalan zaman içerisindeki davranışlarını etkilediği üzerinde durulmuştur (Pelit ve Pelit, 2014: 85). O halde, kişilerin örgütsel yaşamlarındaki davranış ve tutumlarının altında, örgütün sahip olduğu özellikler ve kişisel özellikleri dışında yaşadığı duygusal olaylar da yer almaktadır (Özdevecioğlu, 2004: 183).

Kişinin örgütteki deneyimlerinin sonucunda, sinizmin belirtileri olan öfke, küçük görme, utanç ve sıkıntı gibi duygusal unsurların oluşması, örgüte karşı olumsuz duyguları harekete geçirmekte ve örgütsel sinizm ortaya çıkmaktadır (Abraham, 2000: 269). Bu nedenle çalışanların görevlerini icra ederken, ortaya çıkan duyguları sonucunda gerçekleştirdiği davranışları örgütsel sinizmi etkileyecektir. Doğal ve pozitif duygu gösterimleri çalışanların örgütlerine karşı olumlu davranışlar sergilemelerine neden olurken, negatif duygu gösterimleri ise çalışanlardaki olumsuz tutum ve algıların artmasına yol açarak örgütlerine karşı olumsuz davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır (Begenirbaş ve Turgut, 2014: 229).

Duygusal olaylar kuramına ilişkin olarak Brown ve Cregan (2008: 669) örgütte yaşanan; üzüntü, güvensizlik ve hayal kırıklığı gibi duyguların çalışanların iş tutumlarına etki edeceğini belirtmektedir. Bu bağlamda; örgütsel sinizm kavramının temelini inançsızlık, hayal kırıklığı ve güvensizlik gibi olumsuz duyguların oluşturduğu göz önünde bulundurulduğunda, bilişsel ve duyuşsal boyutta çalışanların sinik tutumlar sergilemelerinin olası olacağı düşünülmektedir (Pelit ve Pelit, 2014: 85).

#### **1.2.6.6. Sosyal Güdülenme Kuramı**

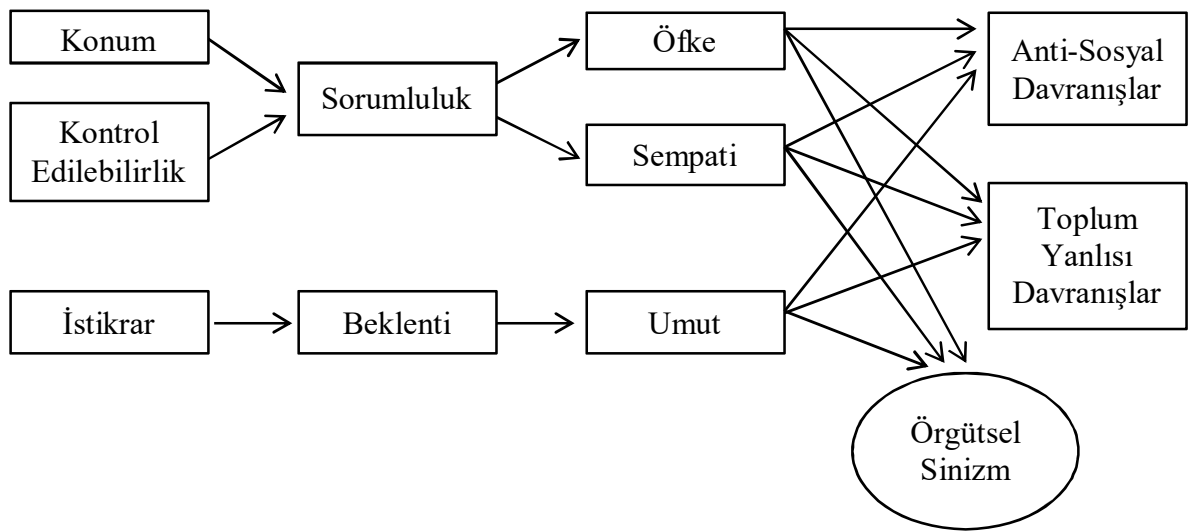
1985 yılında Weiner tarafından sosyal güdülenme kuramı geliştirilmiştir (Çağ, 2011: 76). Bu kuram, çalışanların sinik olma nedenleri ile ilgili çeşitli varsayımlar ortaya atmakta ve bu varsayımların test edilebileceği kuramsal temel sağlamaktadır. Örgütsel sinizmin oluşmasına sebep olan olayları tanımlamaya çalışmaktan daha çok, olayların çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığı, nasıl yorumlandığı ve bu yorumların örgütsel sinizmdeki rolünü araştırmaktadır (Eaton, 2000: 12).

Weiner'ın kuramına göre, ilk önce yaşanan olay sonucundaki durumların sebepleri araştırılmakta ve daha sonra olay bazı nedensel boyutlarda ele alınmaktadır. Değerlendirmeler doğrultusunda kararlar verilmekte ve gelecekte yaşanabilecek benzer olaylar ile ilgili

beklentiler oluşturulmaktadır. Sorumluluk kararları ve beklentiler, sonraki davranışları etkileyecek olan duygulara (sempati ve öfke gibi) neden olmaktadır. Gelecekte yaşanacak olayların nasıl tahmin edilmesi gerektiğini ve nasıl davranılacağını belirlemek amacıyla nedensel yorumlar yapılmaktadır (Kalağan, 2009: 52-53).

Weiner'in sosyal güdülenme kuramında yer alan üç temel faktör şunlardır (Eaton, 2000: 13-14; Çağ, 2011: 77-78);

1. **Konum:** Yaşanan olayların sebeplerinin içsel veya dışsal faktörlere bağlı olup olmadığının algılanması ile ilgili bir durumdur. İçsel konumda, örgüt içerisinde verilmiş olan kararlar ön plandadır. Örgütte yaşanan olumsuz bir olay (işten çıkarılma gibi) içsel konumda, örgütün kâr oranını arttırmak amacıyla yapılmış olduğu algılanabilmektedir. Dışsal konumda ise, örgüt dışından kaynaklanan durumlar ön plana çıkmaktadır. Dışsal konumda, çalışanların işten çıkarılmalarının nedenleri, örgüt dışından kaynaklanan ekonomik zorluklar şeklinde algılanabilmektedir.
2. **Kontrol Edilebilirlik:** Yaşanan olayın, kişinin iradesi ve kontrolü altında olup olmadığının algılanması ile ilgili bir durumdur. İçsel ve dışsal olarak iki boyut şeklinde kategorize edilmiştir. Eğer çalışan, işten çıkarılmalarının, içsel yani kontrol edilebilir faktörler ile ilişkili olduğunu düşündüğü takdirde (örneğin, çalışan örgütün, çalışanları kâr oranlarını arttırmak için işten çıkardığını algılar ve daha farklı önlemlerin alınabileceğine inanırsa) örgütü sorumlu olarak görecektir. Eğer çalışan, işten çıkarılmalarının dışsal yani kontrol edilemez faktörler ile ilişkili olduğunu düşündüğü takdirde (örneğin; çalışan, örgütün ekonomik güçlüklerden dolayı zor durumda olduğunu ve çalışanları işten çıkarmaktan başka bir çaresinin olmadığına inanırsa) örgütü daha az sorumlu tutacaktır.
3. **İstikrar:** Yaşanan olayın gelecekte tekrar görülebilme ihtimali ile ilgili bir durumdur. Çalışan, işten çıkarılmaları, kâr oranlarını arttırmak amacıyla örgütün kullandığı bir strateji olduğunu düşünürse; çalışan tarafından bu durum istikrarlı bir faktör olarak algılanacak ve örgüt daha çok para kazanmak istediği zamanlarda ortaya çıkabilecek olası bir durum olacaktır. Eğer çalışan, işten çıkarmaların ekonomik güçlüklerle olan bir cevap olduğunu düşünürse; bu, ekonominin orta düzeyde gelişmesi beklenebileceğinden, çalışan tarafından istikrarsız bir faktör olarak algılanacaktır.



**Şekil 1.5 Weiner (1985)'ın Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Örgütsel Sinizm Modeli**

**Kaynak:** Eaton, 2000: 20; Çağ, 2011: 78

Weiner'ın sosyal güdülenme kuramı doğrultusunda Eaton (2000: 19-21), bir örgütsel sinizm modeli (şekil 1.5) geliştirmiştir (Çağ, 2011: 78). Model incelendiğinde nedensellik yüklemesinin denetim odağı ve kontrol edilebilirlik boyutlarına göre yapıldığı görülmektedir (Kart, 2015: 86). Konum ve kontrol edilebilirlik boyutlarına bağlı olarak sorumluluk kararları (değerlendirmeleri), ya olumlu duygulara (sempati vb.) ya da olumsuz duygulara (öfke, nefret vb.) sebep olmaktadır. İstikrar boyutu ise, gelecekteki benzer olaylar ile ilgili beklentilerin oluşmasına yol açmakta ve bu beklentiler de umuta ya da umutsuzluğa neden olmaktadır (Kalağan, 2009: 54). Bu durum örgütsel sinizmin oluşup oluşmayacağını belirlemektedir (Aytaş, 2016: 24).

Eaton'un geliştirdiği model örgütsel sinizm açısından bir başlangıç olarak görülmektedir. Örgütsel sinizm yaşandığında, kişi duygusal olarak karşılığını verdikten sonra olaydan sorumlu olarak görülen kişiye veya örgüte karşı sosyal olmayan davranışlar veya toplum yanlısı davranış sergileyecektir. Modele göre; örgütsel sinizm, kişinin yaşanan olumsuz olaydan sonra örgütüne karşı beslediği duygular ile, kişinin aynı olayın yaşanmasının ardından gösterdiği davranışlar arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir (Eaton, 2000: 14-20; Çağ, 2011: 79). Aynı zamanda bu ilişkinin önemli bir ölçüde anlamlı olduğu ifade edilmektedir (Aytaş, 2016: 24). Bununla birlikte çalışanın örgütüne karşı sosyal olmayan davranışlarda bulunması doğrudan çalışanın öfkesinden kaynaklanmamakta; dolaylı olarak da öfkesi ile tetiklenen çalışan sinizminden kaynaklanmaktadır (Eaton, 2000: 14-20; Çağ, 2011: 79).

### 1.2.7. Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Örgütsel sinizm ile ilgili alan yazına bakıldığında, sinik tutumların oluşmasına neden olan unsurların başında; karşılanmayan beklentiler, yerine getirilmeyen vaatler ve bunun sonucunda kişinin hayal kırıklığı yaşamasının olduğu görülmektedir (Karadeniz, 2017: 80). Ayrıca çalışanların tükenmişlik düzeyleri, iş tatminleri, adanmışlık düzeyleri, adaletsizlik algıları ve yöneticilerin örgütsel değişimleri yanlış yönetmeleri, çalışanların örgütüne karşı olan tutumlarını etkilemektedir. Örgüte karşı gösterilen olumsuz bu tutumlar, örgütsel sinizm kavramını ortaya çıkarmaktadır (Sağır ve Oğuz, 2012: 1095).

Örgütsel sinizme dolaylı veya doğrudan neden olan ve oluşturan kişisel ve örgütsel etkenler söz konusudur. Kişisel etkenler içerisinde; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir düzeyi, hizmet süresi ve hiyerarşi yer almaktadır. Örgütsel etkenler içerisinde de; sözleşme ihlalleri, kişi-rol çatışması, örgütsel adalet ve iletişimsizlik yer almaktadır. Söz konusu etkenlerin kapsamlı olarak incelenebilmesi açısından iki ana grup halinde ele alınarak açıklanacaktır.

#### 1.2.7.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Etkenler

Kişisel özellikler ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların ilgili yazında sınırlı sayıda olduğu görülmektedir (Aytaş, 2016: 48). Örgütsel sinizm kavramının kapsamı doğrultusunda, çalışanları sinikleştirmede kişisel etkenlerden daha çok örgütsel etkenlerin ön planda olduğunu söylemek mümkündür. Ancak alan yazında örgütsel sinizm ile ilgili kişisel değişkenlerin ayrı ayrı anlamlı farklılıklar gösterdiği çalışmalar da yer almaktadır (Pelit ve Pelit, 2014: 90).

Genel olarak kişisel değişkenlerin, örgütsel sinizme olan etkilerinin zayıf olduğu belirtilmekle birlikte, yapılan bazı çalışmalarda ise birtakım kişisel değişkenlerin örgütsel sinizm üzerinde etkisi olduğu vurgulanmaktadır (Erbil, 2013: 20). Bu bağlamda kişisel etkenler, örgütsel sinizm araştırmalarında genellikle kontrol veya aracı değişken olarak ele alınmıştır (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 79).

Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili olan kişisel etkenlerin kapsamlı olarak incelenebilmesi açısından, bu etkenler alt başlıklar halinde ele alınarak açıklanacaktır.

##### 1.2.7.1.1. Yaş

Kişilerin içinde buldukları yaş dönemleri, işleri ile ilgili beklentilerini, isteklerini, algılarını ve tutumlarını etkileyebilmektedir (Kalağan, 2009: 67). Kişilerin yaş değişkeninde farklılıkların olması, onların farklı kuşaklarda yer aldığını göstermektedir. Farklı kuşaklarda yer alan kişilerin hayat ve dünya görüşü, iş ve çalışma değerleri, algı, kültür ve tecrübe

birikiminde farklılıklar yer almaktadır. Bu farklılıklar nedeni ile aynı uygulama ve politikaları farklı algılama biçimleri ortaya çıkmakta ve bunun sonucunda örgütlere karşı tutum ve davranışlarda da farklılıklar meydana gelebilmektedir (Aytaş, 2016: 54).

İş hayatının başında olan kişi, ilk defa iş arama ve işe yerleşme ile ilgili stres yaşamakta; bu nedenle özelliklerine ve eğitimine uygun bir işte çalışma isteği olmaktadır. Dolayısıyla gençler açısından, kapasitelerini ve kişisel yeteneklerini kullanabilecekleri, kişilerarası ilişkilerin iyi olduğu çalışma ortamına sahip olmanın önemli olduğu söylenebilmektedir (Kalağan, 2009: 67). Eğer genç çalışanlar beklentilerini karşılamayan çalışma ortamında bulunurlarsa, örgütüne karşı olumsuz tavır ve tutumlar sergileme eğiliminde bulunabilirler ve örgütsel sinizm yaşayabilirler (Boyalı, 2011: 26). Yıllar geçtikçe işgörenlerin tecrübesi artmakta, beklentileri azalmaktadır. Beklentileri azalan çalışanlar örgütlerine daha bağlı olmakta, iş tatminleri fazla olmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014: 91).

Literatürde örgütsel sinizm davranışlarını incelemeye ve tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen araştırmalarda yaş değişkeninin anlamlı farklılıklar yaratmadığı sonucuna ulaşan çalışmaların yanı sıra tam tersi bulgulara sahip araştırmalarda yer almaktadır (Aytaş, 2016: 55). Bunun nedenini genç yaştaki çalışanların hem maddi hem de kariyer beklentilerinin fazla olmasına dayandırmak mümkündür (Pelit ve Pelit, 2014: 91).

**Tablo 1.3 Yaş Değişkeni İle Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki**

Yazar (lar)	Yıl	Bulgular
Mirvis ve Kanter	1991	Yapılan araştırmada genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre daha yoğun bir şekilde olumsuz duygular yaşadıkları, yani 18-25 yaş aralığında yer alan çalışanların 55 yaş ve üstü çalışanlara oranla daha fazla sinik tutum ve davranışlarda buldukları belirlenmiştir.
Andersson ve Bateman	1997	Yapılan araştırmada yaş değişkeni ile örgütsel sinizmin boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.
Bernerth vd.	2007	Yapılan araştırmada yaş değişkeni ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
Johnson	2007	Yapılan araştırma sonucunda genç yaşta olan kişilerin örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.
Tokgöz ve Yılmaz	2008	Yapılan araştırmada yaş değişkeni ile sinizm arasında bir etkileşimin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.
Kalağan ve Güzeller	2008	Yapılan araştırmada öğretmenlerin yaşları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.



**Tablo 1.3 Yaş Değişkeni İle Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki (Devamı)**

Yazar (lar)	Yıl	Bulgular
Ögüt vd.	2008	Yapılan araştırmada yaşları daha küçük olan çalışanların daha yaşlı çalışanlara göre daha fazla sinik tutum ve davranış sergileme eğiliminde oldukları belirlenmiştir.
Altınöz vd.	2011	Yapılan araştırmada kişilerin yaş değişkeni göz önünde bulundurulduğunda 21-25 yaş aralığında olan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin diğer çalışanlara oranla daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
Yücel ve Çetinkaya	2015	Türkiye’de farklı alanlarda çalışan kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş ile farklılaşp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan araştırmada, yaş ile örgütsel sinizm düzeyi arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.
Torun ve Çetin	2015	Örgütsel sinizmi kuşaklar bazında değerlendiren çalışmada, Y (36 yaş ve altı) kuşağında yer alan akademisyenlerin, X (37 yaş ve üzeri) kuşağında yer alan akademisyenlere göre daha fazla olumsuz tutum ve davranışlarda buldukları belirlenmiştir.

**Kaynak:** Kalağan, 2009: 67-68; Aytaş, 2016: 55

### 1.2.7.1.2. Cinsiyet

Kadın ve erkeğin hem duygu yoğunlukları hem de beklentileri birbirinden farklıdır. Bu nedenle de örgütleri ile ilgili değerlendirmelerinde de birbirlerinden farklı bakış açısına sahip olacakları, olayları farklı algılayacakları, verdikleri tepki ve tutumlarında farklılıklar olacağı öngörülebilir (Torun, 2016: 70; Karadeniz, 2017: 81).

Kadının ve erkeğin, işe yönelik benzer tutumlar sergilediğine ilişkin çalışmaların yanı sıra, genellikle farklı iş tutumlarına sahip oldukları görüşü de yaygındır (Kalağan, 2009: 68). Cinsiyet- rol sosyalleşmesindeki farklılıklar nedeniyle, kadın ve erkek çalışanlar hem çalışma şartlarını farklı değerlendirmekte hem de çalışma hayatından farklı beklentilere sahip olmaktadır. Kadınların iş hayatı ve işe bakış açıları daha çok ilişki üzerine odaklı iken, erkeklerin çalışma yaşamı ve işe bakış açıları ise daha çok başarı odaklıdır (Pelit ve Pelit, 2014: 90).

Örgütsel sinizmin boyutları ve örgütsel sinizm düzeyleri ile demografik özelliklerden olan cinsiyet değişkeni arasında her ne kadar yüksek derecede anlamlı ilişkilerin bulunmadığı

çalışmalar alan yazında yer alsa da, cinsiyet ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılıkların olduğu çalışmalar da mevcuttur (Kalağan, 2009: 68; Aytaş, 2016: 56).

**Tablo 1.4 Cinsiyet Değişkeni İle Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki**

Yazar (lar)	Yıl	Bulgular
Kanter ve Mirvis	1989	Yapılan araştırmada örgütsel sinizme ilişkin tutum ve davranışlar ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ve erkek olan çalışanların, kadınlara göre daha yüksek örgütsel sinizm düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir.
Andersson ve Bateman	1997	Yapılan araştırmada örgütsel sinizm ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.
Eaton	2000	Yapılan araştırmada örgütsel sinizm ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.
Lobnika ve Pagon	2004	Yapılan araştırmada cinsiyet değişkeni ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında fark olduğu belirlenmiştir. Buna göre kadın çalışanların erkeklere göre daha sinik olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.
Bommer vd.	2005	Yapılan araştırma sonucunda örgütsel sinizm ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
Fero	2005	Yapılan araştırmada örgütsel sinizm ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
James	2005	Yapılan araştırma sonucunda örgütsel sinizm ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
Bernerth vd.	2007	Örgütsel değişim sinizmi, adalet ve bağlılık arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmada; cinsiyet değişkeni ile örgütsel sinizm davranışı arasında herhangi bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.
Erdost vd.	2007	Yapılan araştırma sonucunda örgütsel sinizm ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
Efiliti vd.	2008	Yapılan araştırma sonucunda örgütsel sinizm ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
Altınöz vd.	2011	Çalışanların örgütsel sinizm tutumlarının (bilişsel, duyuşsal, davranışsal) ve örgütsel adalet algılarının demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığının incelendiği çalışmada, kadınların örgütsel sinizm tutumlarının erkeklerin örgütsel sinizm tutumlarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 1.4 Cinsiyet Değişkeni İle Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki (Devamı)**

Yazar (lar)	Yıl	Bulgular
Akın	2015	Yapılan araştırma sonucunda örgütsel sinizm ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
Akyüz ve Yurdaseven	2016	Sağlık çalışanlarının demografik özelliklerine göre örgütsel sinizm düzeylerini belirlemeye yönelik üç boyut düzeyinde yapılan araştırma sonucunda, orta düzeyde sinizm yaşandığı bulgusuna ulaşılmış ve kadın çalışanların erkeklere göre daha yüksek bir sinizm ortalamasına sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

**Kaynak:** Aytaş, 2016: 56-57; Özcalık, 2017: 45

### 1.2.7.1.3. Medeni Durum

Örgütsel sinizm ve medeni durum arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan çalışmalarda birçok farklı görüş bulunmaktadır (Karadeniz, 2017: 82). İlgili çalışmalara bakıldığında medeni durum değişkeninin bazı araştırmalarda çalışanların sinik tutumlarına etki edebileceği, bazı araştırmalarda ise önemli bir faktör olmadığına yönelik bulgulara ulaşılmıştır (Pelit ve Pelit, 2014: 91).

Literatür incelendiğinde kişilerin evli veya bekâr olmalarının, örgütsel sinizme etki edebilecek bir faktör olarak ele alınması yanlış olmayacaktır. Çalışanların örgütsel sinizm tutumları ile medeni durumu arasındaki ilişki incelendiğinde, bekâr çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin evli olan çalışanlara göre daha yüksek değer gösterdiği belirlenmiştir (Delken, 2004: 51; Kalağan, 2009: 69).

**Tablo 1.5 Medeni Durum Değişkeni İle Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki**

Yazar (lar)	Yıl	Bulgular
Kanter ve Mirvis	1989	Yapılan araştırmada eşlerinden ayrı yaşayan ya da boşanmış kişilerin, evli ve hiç evlenmemiş kişilere göre örgütsel sinizm ortalamalarının daha yüksek olduğu yani daha sinik oldukları bulgusuna ulaşılmıştır.
Delken	2004	Çağrı merkezi çalışanlarının örgütsel sinizm ve demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan araştırmada, çalışanların cinsiyeti ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuş olup, bekâr çalışanların daha fazla sinik tutum ve davranış sergiledikleri bulgusuna ulaşılmıştır.
Erdost vd.	2007	Yapılan araştırmada örgütsel sinizm ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

**Tablo 1.5 Medeni Durum Değişkeni İle Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki (Devamı)**

Yazar (lar)	Yıl	Bulgular
Efiliti vd.	2008	Yönetici asistanların medeni durumu ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmada herhangi bir fark bulunmamıştır.
Kalağan ve Güzeller	2010	Yapılan araştırma sonucunda örgütsel sinizm ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.
Altınöz vd.	2011	Yapılan araştırma sonucunda bekâr olan çalışanların, evli olan çalışanlara göre daha çok sinik tutum ve davranışta buldukları bulgusuna ulaşılmıştır.
Pelit ve Ayduğan	2011	Yapılan araştırmada örgütsel sinizm ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

**Kaynak:** Aytaş, 2016: 57-58; Yalçın, 2017: 16

#### 1.2.7.1.4. Eğitim Durumu

Eğitim durumu, çalışma yaşamına bakış açısını ve iş hayatından beklentileri etkileyen önemli kişisel özelliklerden birisidir. Eğitim seviyesi arttıkça, işe ve iş hayatına yüklenen anlam ve beklentiler çeşitlilik arz etmektedir (Kalağan, 2009: 69; Yalçın, 2017: 16).

Literatürde yoğun olarak elde edilen bulgular; çalışanların eğitim durumu değişkeni ile örgütsel sinizme ilişkin tutumları arasında anlamlı ilişkiler olduğu ve çalışanların eğitim düzeyi arttıkça sinik tutumlarında artış yaşanacağı yönündedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 283; Güzeller ve Kalağan, 2008: 92). Buna karşın literatürde çalışanların eğitim durumu değişkeninin örgütsel sinizme ilişkin tutumları üzerinde etkili olmadığına yönelik çalışmalar da yer almaktadır (Pelit ve Pelit, 2014: 92).

**Tablo 1.6 Eğitim Durumu Değişkeni İle Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki**

Yazar (lar)	Yıl	Bulgular
Kanter ve Mirvis	1989	Yapılan araştırma sonucunda eğitim düzeyi değişkeni ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.
Andersson ve Bateman	1997	Yapılan araştırma sonucunda eğitim durumu ile örgütsel sinizm arasında herhangi bir fark bulunmamıştır.
Bommer vd.	2005	Yapılan araştırma sonucunda eğitim seviyesi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

**Tablo 1.6 Eğitim Durumu Değişkeni İle Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki (Devamı)**

Yazar (lar)	Yıl	Bulgular
James	2005	Yapılan araştırmada eğitim durumu ile örgütsel sinizm davranışı arasında herhangi bir fark bulunmamıştır.
Fero	2005	Yapılan araştırma sonucunda eğitim düzeyi yüksek olan bir çalışanın, eğitim düzeyi düşük bir çalışana göre daha sinik olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.
Erdost vd.	2007	Bir tekstil firmasında uygulanan araştırmada, meslek yüksekokulundan mezun olan çalışanların, lisans mezunu olan çalışanlara göre daha fazla sinik davranış gösterme eğiliminde oldukları bulgusuna ulaşılmıştır.
Efiliti vd.	2008	Yapılan araştırma sonucunda eğitim durumu ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.
Tokgöz ve Yılmaz	2008	Yapılan araştırmada çalışanların eğitim düzeyleri ile sinik tutumları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmış olup, kişilerin eğitim düzeyi arttıkça sinik tutumlarının da artacağı tespit edilmiştir.
Yavuz ve Bedük	2016	Konya ilinde yer alan bir kamu bankası çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, örgütsel sinizm düzeylerinin demografik değişkenler bağlamında incelenmesi sonucunda, eğitim düzeyi arttıkça örgütsel sinizm düzeyinin azaldığı bulgusuna ulaşılmıştır.
Akyüz ve Yurdaseven	2016	Sağlık personellerinin eğitim seviyesi ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma sonucunda, eğitim düzeyi ile sinizmin bilişsel boyutu ve örgütsel sinizm arasında anlamlı fark bulunmuştur. Lisansüstü eğitim almış kişilerin her iki boyutta da daha düşük sinizm puanına sahip oldukları belirlenmiştir.

**Kaynak:** Kalağan, 2009: 69; Aytaş, 2016: 59-60; Yalçın, 2017: 16

#### 1.2.7.1.5. Gelir Düzeyi

Çalışan kişiler için motivasyon ve tatmin sağlamada önemli bir etken olan gelir faktörünün, işletmelerde örgütsel sinizm yaşanmasında da etkisi bulunmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014: 92). Literatürde yoğun olarak örgütsel sinizm ile gelir düzeyi arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu belirten çalışmalar yer alsa da, aynı zamanda örgütsel sinizm ile gelir düzeyi arasında anlamlı ilişkilerin bulunmadığının ifade edildiği çalışmalar da mevcuttur.

**Tablo 1.7 Gelir Düzeyi Değişkeni İle Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki**

Yazar (lar)	Yıl	Bulgular
Mirvis ve Kanter	1991	Yapılan araştırma sonucunda örgütsel sinizm ile gelir düzeyi arasında negatif ters yönlü bir ilişki bulunarak gelir düzeyi düştüğünde örgütsel sinizm düzeyinin yükseleceği belirlenmiştir.
Delken	2004	Yapılan araştırmada işgörenlerin çalışma türüne göre gelirleri; parça başı, saat başı ve sabit maaş türü olmak üzere üç düzeyde sınıflandırılmıştır. Sabit maaşla çalışanların, diğerler çalışanlara oranla sinizme karşı daha duyarlı oldukları ifade edilmiştir. Buna ek olarak; yüksek maaşlı çalışanların daha fazla harcama yaptıklarından dolayı gelirlerini daha çok kaybettikleri ve bu nedenle hayal kırıklığına uğradıklarından sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu ifade edilmiştir.
Fero	2005	Yapılan araştırmada örgütsel sinizm ile gelir düzeyi arasında anlamlı ilişkiler bulunmuş ve gelir düzeyi düşük olan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu ifade edilmiştir.
Efiliti vd.	2008	Yapılan araştırma sonucunda gelir seviyesi ile örgütsel sinizm arasında kesin bir ilişkinin olmadığı ifade edilmiştir.
Pelit ve Ayduğan	2011	Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin gelir düzeyi ile örgütsel sinizm düzeylerinin incelendiği araştırma sonucunda, yüksek gelirli işgörenlerin diğer işgörelere oranla örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

#### 1.2.7.1.6. Hizmet Süresi

İşgörenlerin bir işte ne kadar süreyle çalıştığını ifade etmek için kullanılan hizmet süresi kavramı ile örgütsel sinizm kavramı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir (Yalçın, 2017: 17). Ancak, araştırmacılar tarafından bu ilişkinin düzeyi düşük bulunmuştur (Kalağan, 2009: 70). Buna karşın literatürde örgütsel sinizm kavramı ile hizmet süresi kavramı arasında anlamlı ilişkinin bulunmadığının ifade edildiği çalışmalar da yer almaktadır.

**Tablo 1.8 Hizmet Süresi Değişkeni İle Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki**

Yazar (lar)	Yıl	Bulgular
O'Connel vd.	1986	Yapılan araştırmada örgütsel sinizm ile hizmet süresi arasında bir ilişki olduğu bulunmuş olup; hizmet süresi 9 yıldan az ya da 15 yıldan fazla olan çalışanların örgütsel sinizm tutumlarının az olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

**Tablo 1.8 Hizmet Süresi Değişkeni İle Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki (Devamı)**

Yazar (lar)	Yıl	Bulgular
Lobnika ve Pagon	2004	Polislik mesleğine ilişkin sinizm ile polisin emniyette çalıştığı hizmet süresi arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada, anlamlı bir ilişki bulunmuş ve uzun dönem aynı pozisyonda çalışanların kısa süreli çalışanlara oranla örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
Delken	2004	Çağrı merkezi çalışanlarına yönelik yapılan araştırma sonucunda, çalışanın hizmet süresi değişkeni ile örgütsel sinizm kavramı arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre iş hayatının ilk yıllarında örgütsel sinizm yerine çalışanlarda iyimserlik duygusu egemen olurken, daha sonraki yıllarda ise örgütsel sinizm zirveye ulaşmaktadır.
Bommer vd.	2005	Yapılan araştırma sonucunda örgütsel sinizm kavramı ile hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
James	2005	Yapılan araştırmada hizmet süresi ile örgütsel sinizm kavramı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş olup, 10 yıldan daha fazla süre hizmeti olanların daha az sinik özellikler taşıdığı belirlenmiştir.
Bernerth vd.	2007	Yapılan araştırmada örgütsel sinizm ile hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
Erdost vd.	2007	Yapılan araştırma sonucunda örgütsel sinizm ile hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
Johnson	2007	Yapılan araştırma sonucunda örgütsel sinizm ile hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.
Efiliti vd.	2008	Yapılan araştırma sonucunda örgütsel sinizm ile hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
Tokgöz ve Yılmaz	2008	Otel işletmeleri üzerinde yapılan araştırma sonucunda, aynı işletmede 8 yıl ve üzerinde hizmet süresi olan çalışanların genel sinizm düzeyleri yüksek bulunurken; örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
Helvacı ve Çetin	2012	İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin hizmet süresi ile örgütsel sinizm düzeylerinin ilişkilendirildiği çalışmada, çalışma süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerin, çalışma süresi 1-5 yıl olanlara göre daha fazla sinik tutumlar sergilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

### 1.2.7.1.7. Hiyerarşi

Örgütlerde var olan hiyerarşi ile örgütsel sinizm kavramı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve hiyerarşinin örgütsel sinizmi etkilediği belirtilmektedir (Yalçın, 2017: 17). Kanter ve Mirvis (1989)'e göre, hiyerarşik açıdan daha üst seviyede olan çalışanlar, daha alt seviyede olan çalışanlara oranla daha az örgütsel sinizm yaşamakta ve daha az sinik tutumlarda bulunmaktadırlar (akt. Turan, 2011: 111). Bu durumun sebebi, yüksek seviyede sorumluluk sahibi olmanın yüksek seviyedeki tatmin ile ilişkili olmasıdır. Bu sebeple, fazla sorumluluk sahibi olan çalışanlar daha az örgütsel sinizm deneyimi yaşamaktadırlar (Delken, 2004: 23; Kalağan, 2009: 70).

Erdost vd. (2007: 522)'nin büyük ölçekli bir tekstil firmasındaki işgörenler üzerinde yapmış olduğu araştırma sonucunda; genel ve örgütsel sinizm ile çalışanların yer aldığı bölüm ve buldukları pozisyon değişkeni arasında anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Bu bağlamda, destek bölümlerinde çalışan kişilerin, üretim bölümlerinde çalışan kişilere göre ve yönetici olmayan kişilerin yöneticilere göre daha fazla sinik davranışta bulunma eğiliminde oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durumun nedeni, üretimde çalışan işgörenlerin genellikle mühendis; yönetici olanların da daha fazla saygınlığı olan işlerde çalışmalarıdır.

### 1.2.7.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Etkenler

Örgütsel sinizm ile ilgili literatür incelendiğinde, sinizmin oluşmasında kişisel özellikler ya da benimsenen örgüt kültürü önemli ölçüde rol oynamaktadır (Pelit ve Pelit, 2014: 93). Kişileri çalıştıkları örgütlere karşı inançsız, güvensiz ve kuşkucu yapan örgütsel sinizm kavramı daha çok kişisel değil, örgütsel etkenlerle meydana gelmektedir (Yalçın, 2017: 18). Örgütsel sinizm yaşanmasına neden olan en belirgin etkenler ise beklentiye bağlı olmakla birlikte, kişi-rol çatışması ve psikolojik sözleşme ihlalleridir (Sur, 2010: 27).

Örgütsel sinizme neden olan birçok farklı etken bulunmaktadır. Bu etkenlerden bazıları (Pelit ve Pelit, 2014: 93);

- Değişim çabalarının yanlış yönetilmesi,
- Rol yükü ve aşırı stres, çok uzun çalışma saatleri ve yıldıрма çalışmaları,
- Örgütsel adaletsizliğin varlığı ve dengesiz güç dağılımı,
- Örgütsel ve kişisel beklentilerin karşılanmaması,
- Yetersiz düzeyde sosyal destek ve terfiler,
- Amaç çatışması, tutulmayan sözler ve örgütsel karmaşıklığın artması,
- Karar alımında etkili olma seviyesinin düşüklük olması,
- Geleneksel çalışma değerleri ve işten çıkarmalar,



- Yeniden yapılanma ve küçülme,
- Kişi-rol çatışması,
- İletişimsizlik ve
- Psikolojik sözleşme ihlalleridir.

Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili olan psikolojik sözleşme ihlalleri, kişi-rol çatışması, örgütsel adalet ve iletişimsizlik etkenlerinin kapsamlı olarak incelenebilmesi açısından, söz konusu etkenler alt başlıklar halinde ele alınarak açıklanacaktır.

### 1.2.7.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlalleri

Psikolojik sözleşme, örgüt ve işgören arasındaki karşılıklı ilişki temeline dayanan, dinamik ve yazılı olmayan beklentiler şeklinde açıklanmaktadır (Kalağan, 2009: 74). Örgütlerin işgörenlerden beklentileri; fazla mesai yapmaları, sadık olmaları, görevi olmayan işleri de yapmaları, kurum içi yer değişikliklerini kabul etmeleri, işlerini titizlikle yerine getirmeleri ve örgütte en az iki sene çalışmalarıdır. Buna karşın işgörenlerin örgütlerinden beklentileri ise; hızlı kariyer gelişimi, eğitim, uzun süreli iş güvencesi, kişisel problemlerde destek ve yüksek ücret almak şeklinde sıralanabilmektedir (Tükeltürk vd., 2009: 688; Pelit ve Pelit, 2014: 94).

İşgörenler açısından iyi bir psikolojik sözleşmenin oluşturulabilmesi için (Kalağan, 2009: 74);

- Kariyer gelişimi için fırsatların bulunması,
- Çalışma ortamının işbirliğine dayalı olması,
- İş içeriğinin ilgi çekici ve çeşitlendirilmiş olması,
- Maddi ve manevi ödüllerin olması,
- Özel hayata saygı duyulması ve
- İşin başarı ile yapılabilmesi için kişisel desteğin olması gerekmektedir.

Kişilerin psikolojik sözleşmelerinde yer alan bir veya birden fazla sorumluluğu örgütün yerine getirmemesi durumu psikolojik sözleşme ihlalidir. Daha çok örgütün eğitim, gelişme, ücret ve terfi konularındaki sözlerini yerine getirmemesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Mimaroglu, 2008: 66).

Psikolojik sözleşmeler işlemsel ve ilişkisel olarak ikiye ayrılmaktadır. İşlemsel sözleşmelerin en önemli unsuru sorumluluklardır ve bu sözleşmeler ekonomik takaslarla ilişkilendirilir. Söz konusu sözleşmede astlar ve üstler görevlere ilişkin yükümlülüklerinin sınırlarını belirlerler. İlişkisel sözleşmeler ise daha çok karşılıklı kişisel yükümlülükleri kapsayan uzun vadeli bağlılıklardır. Örneğin: ilişkisel sözleşmede çalışanlar yaptıkları işler

karşısında işverenin er ya da geç karşılık vereceğini umarken (sadakat, terfi, kariyer ve eğitim fırsatları vb.), işlemsel sözleşmelerde işgörenler, fazla mesai yapmanın karşılığında uygun ücret almayı beklemektedirler (Sur, 2010: 28).

İşgörenler örgütlerinden algıladığı taahhütlere göre beklenti içerisine girmektedirler. Psikolojik sözleşmeler her ne kadar bazı beklentiler oluştursa da, bütün beklentiler sadece algılanan taahhütler nedeniyle ortaya çıkmamakta, aynı zamanda taahhüt edilmeden de bazı beklentiler oluşabilmektedir (Doğan ve Demiral, 2009: 55). Beklentiler, psikolojik sözleşmelerden daha kapsamlı olduğu için, sadece taahhütlere dayanan inançlardan değil, aynı zamanda örgüt içi kıyaslamalardan veya örgüt iklimine bakılarak ulaşılan yargılardan da kaynaklanabilmektedir (Sur, 2010: 28).

Beklentileri karşılanmayan işgörenler, örgüt ile aralarında resmi olmayan bir sözleşmenin ihlal edildiği duygusuna kapılırlar. Bu durumda işgörenlerde örgütlerine karşı kırgınlık, kızgınlık, hayal kırıklığı, işten ayrılma eğilimleri, işe devamsızlık ve ihanet etme tutumları gözlenmekte (Yalçın, 2017: 19), aynı zamanda örgütsel sinizmi tetikleyerek çalışanların örgütlerine karşı, düşük kalitede hizmet verme, donanımlara zarar verme ve hırsızlık gibi davranışlar sergilemesine neden olarak büyük kayıplara yol açmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014: 95).

Örgütsel sinizmin seviyesine göre işgörenlerde yaşanan hayal kırıklığı, örgütlerine karşı oluşan olumsuz tutum ve davranışlar, alaycı davranışların artması ve rekabetin iş arkadaşları arasına girmesi sonucunda örgütün verimi ve yapılan işlerin kalitesi düşecek, kalite düzeyi yüksek çalışanların kaybı söz konusu olacaktır (Kalağan, 2009: 75). Çünkü beklentisi karşılanmayan işgören, beklentileri ortak olan çalışma arkadaşlarına örnek olacağından, diğer işgörenlerde de sinizmin temel tanımını oluşturan iş hayatında ileriye dönük umutsuzluk ve örgüte yönelik güvensizlik yaşanacaktır. Bu durumda taraflara bağlı olan sözleşmenin ihlali ile oluşan örgütsel sinizm kısa süre içerisinde örgütün geneline etki ederek verimin düşmesine neden olacaktır (Sur, 2010: 28).

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizmin oluşması için uygun zeminin var olmasına neden olmaktadır. Sözleşmenin ihlali durumunda, çalışanlar tarafından örgüte yönelik güvensizlik oluşmakta ve bu güven kaybı kolayca telafi edilememektedir. Ayrıca, psikolojik sözleşme ihlalinin duygusal sonuçlarının örgütsel sinizm düzeyini arttırması, sinizm ile psikolojik sözleşme ihlali arasında net bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır (Yalçın, 2017: 20).

### 1.2.7.2.2. Kişi-Rol Çatışması

Kişi-rol çatışması, örgütsel sinizmin oluşmasına kaynaklık eden bir başka etkidir. Rol; bir örgütte belirli bir durum karşısında kişinin göstermesi beklenen davranış şeklidir. Kişi-rol çatışması ise; bir rolün gereklerinin kişinin temel değer, tutum ve inançları ile ters düştüğünde ortaya çıkmaktadır (Sur, 2010: 29). Kişi-rol çatışması içerisinde yer alan çatışma kavramı, kişinin beklentileri arasında bir rekabetin olması (Ahmadi, 2014: 30), beklentilerinin birbiriyle yarışması durumunda ortaya çıkmaktadır (Yalçın, 2017: 20).

Örgütte meydana gelecek kişi-rol çatışmasının ölçülü olması, kişisel motivasyonu arttırıcı ve yaratıcılığı geliştiren ve dolayısıyla da faydalı olan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Yalçın, 2017: 20). Ancak gereğinden fazla kişi-rol çatışması yaşayan çalışanlar bu çatışma yüzünden gerçek duygularından uzaklaşabilir ve hissettikleri duygulardan farklı tutumlar ve davranışlar sergileyebilirler. Modelleştirilmiş hisler ile bastırılması gereken gerçek hisler arasındaki ayrımı devam ettirirken işgörende örgütüne, çalışma arkadaşlarına, işine ve yöneticilerine karşı nefret duygusu gelişebilmektedir (Abraham, 2000: 273-274).

Özellikle aynı görev ve statüde çalışan kişiler arasında yapılan haksız terfi durumunda, kişi daha büyük bir hayal kırıklığı yaşamakta ve bu durum kişi-rol çatışmasının oluşmasına neden olmaktadır. Örgütteki rolünün gereklerini yapmasına rağmen rolünü düzgün olarak yapmayan işgörene terfi verilmesi kişinin yaptığı işi ve rolünü sorgulamasına neden olmaktadır. Bu yüzden çalışan, işi için verdiği çabaların boş olduğunu düşünmeye başlar. Böyle bir durumun varlığı sinizmi daha güçlü kılmaktadır. Çünkü işgörenin kendi hatası yüzünden yaşanan bir kişi-rol çatışması yerine örgütün haksız tavrı nedeniyle oluşan bir çatışma söz konusudur. Bunun sonucunda çalışanda örgüte karşı olan güven sarsılmış ve inanç kaybolmuştur (Sur, 2010: 29).

Sonuç olarak kişi-rol çatışması yaşayan çalışanlar, kendileri ve örgüt açısından olumsuzluk anlamına gelen sinik tutumlar sergileyeceklerdir (Yalçın, 2017: 21). Eğer örgütte rol ve iş tanımları doğru bir şekilde yapılmamışsa veya yapılan tanımlara göre hareket edilmiyorsa ve işe uygun kişi çalıştırılmıyorsa sinizm örgüt içerisinde giderek artacaktır (Sur, 2010: 29).

### 1.2.7.2.3. Örgütsel Adalet

Kişilerin adil davranışlar ile karşılaşma arzularının dayanağı olarak kabul edilen eşitlik teorisine göre, kişiler örgüte yaptıkları katkılara örgütün eşit oranda karşılık vermesini beklerler. Bu nedenle kişi, yüksek performans sergiler ve örgüte ne kadar çok katkıda bulunursa, örgütün de ona aynı oranda (takdir, ücret, başarı, statü,terfi vb.) ödül kazandırma

beklentisi içine girer. Kişi bu beklenti sebebiyle, sarf ettiği çabayı, örgütteki performansını, sahip olduğu yeteneklerini ve eğitimini elde ettiği sonuçlar ile karşılaştırır. Kişi yapmış olduğu karşılaştırma sonucunda örgütün gösterdiği adalete yönelik algılamalara sahip olur ve bunun sonucunda örgütü, yöneticileri ve işi ile ilgili tutumlar geliştirir (Kutunis ve Çetinel, 2010: 187; Pelit ve Pelit, 2014: 93-94).

Örgütsel sinizmi etkileyen önemli etkenlerden biri olarak değerlendirilen örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda, çalışanların örgütlerine ilişkin adalet algıları azaldıkça, örgütsel sinizm tutumlarının daha çok arttığı tespit edilmiştir (Kalağan, 2009: 71; Özcalık, 2017: 46). Ayrıca örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütsel bağlılığı ve iş tatminini; adaletsizlik algılarının ise sinik tutumları, saldırgan davranışları ve misilleme yapmayı arttırdığı yönünde bulgulara ulaşılan çalışmalar literatürde yer almaktadır (Kutunis ve Çetinel, 2010: 187; Pelit ve Pelit, 2014: 94; Yalçın, 2017: 21).

Dağıtımsal, etkileşimsel ve işlemsel adalet olmak üzere örgütsel adalet üç boyutta incelenmektedir (Kalağan, 2009: 71). Dağıtımsal adalette, çalışanlar işleri için yaptıkları katkı karşılığında almış oldukları sonuçları karşılaştırmaktadır. Karşılaştırma sırasında girdiler ile sonuçlar arasında eşitlik olmadığı algılanırsa, kişi almış olduğu ödülün adil olmadığını düşünür ve bu durum kişiyi gurursuzluk, mutsuzluk, suçluluk veya kızgınlık gibi duygulara yönlendirebilmektedir (Söyük, 2007: 9).

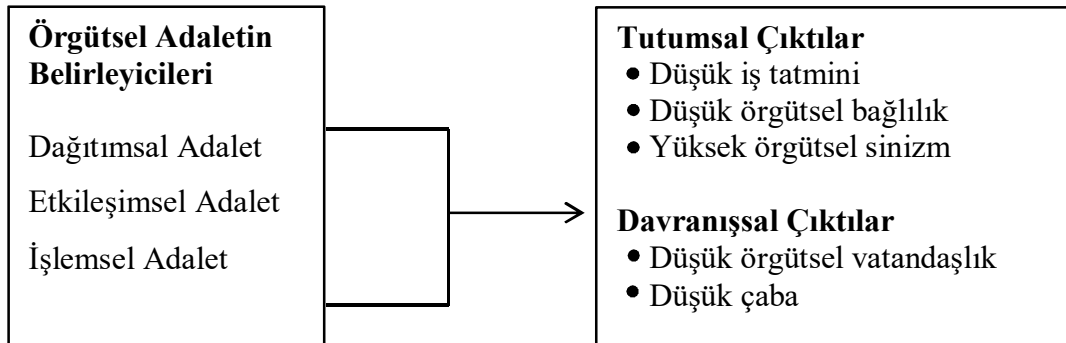
Etkileşimsel adalet, yöneticiler ile çalışanlar arasında olan iletişimdeki adalet algısı ile ilgilidir. Çalışanlar, yöneticilerinin diğer çalışma arkadaşları ile aynı şekilde kendileriyle iletişim kurmasını beklerler. Yöneticiler ile çalışanlar arasında kurulan bu iletişimde de adalet aranmaktadır. Etkileşim adaletsizliğini algılayan çalışanlar, yöneticilerine karşı tepki verme eğiliminde olurlar (Özdevecioğlu, 2003: 79).

İşlemsel adalette, örgütü ilgilendiren kararlar alınmadan önce çalışanlara danışılmasını, onlara söz hakkı verilmesini ve çalışanların görüşlerinin dinlenmesini kapsayan yöntem ve uygulamaların yöneticiler tarafından uygulanma şekli göz önünde bulundurulmaktadır (Söyük, 2007: 11). Örgüt içerisindeki çalışanların işlemsel adalet algıları, örgütsel sinizmin yanında birçok örgütsel sonucu etkileyebilmektedir. İşlemsel adaletin olmadığı bir otorite ve örgüte karşı çalışanların olumsuz tutum ve davranışları artış gösterecektir. (Karaeminoğulları, 2006: 18-19).

Örgütsel adalet kavramı çoğunlukla, adalet olgusu ihlal edildiği zaman ortaya çıkmakta ve hassaslaşmaktadır. Bu noktada bazı adaletsizlik durumları şunlardır (Erbil, 2013: 25);

- Aynı işi yapan kadın ve erkek işgörenler arasındaki ücret farklılıkları,

- Yapılan iş ile ilgili fazla ilişkisi olmayan kişiler tarafından performans değerlendirmelerinin yapılması,
- Yeni işgören seçmek için kişilik envanterinin kullanılması ve
- Keyfi işten çıkarmaların yapılmasıdır.



**Şekil 1.6 Örgütsel Adalet ile Tutumsal ve Davranışsal Çıktılar Arasındaki İlişkiler**

**Kaynak:** Kalağan, 2009: 72

Örgütsel adaletsizlik algılamasının tutum ve davranışlara etkisi incelendiğinde (Şekil 1.6); örgütsel adaletsizlik algılaması, tutumsal açıdan iş tatmininin azalmasına, örgütsel bağlılığın azalmasına ve örgütsel sinizmin artmasına; davranışsal açıdan örgütsel vatandaşlık davranışının ve çabanın azalmasına neden olmaktadır (Kalağan, 2009: 72).

#### 1.2.7.2.4. İletişimsizlik

Örgüt bünyesindeki çalışanların iş birliği ve iletişim içinde olmaları gerekmektedir. Çünkü iletişim, çalışanların motivasyonlarının sağlanmasında, örgüt yapısının iyileştirilmesinde ve çalışanların geliştirilmesinde önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Bunlara ek olarak örgütün verimliliğinin artırılmasında doğrudan etkili olan bir düzenektir (Pelit ve Pelit, 2014: 95).

Örgütün sağlıklı bir şekilde işlerini yerine getirebilmesi ve sürekliliğini sağlaması açısından iletişim, örgütler için büyük önem taşımaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar arasındaki iletişimin iyi olması örgütü iyileştirebileceği gibi aynı zamanda bütün çalışanlar için hayatı daha mutlu hale getirebilmektedir. Çünkü örgütlerde gerçekleştirilen etkili iletişim ile çalışanların hata yapma düzeyleri azalacak ve bunun sonucunda doğal olarak insanlar da bu tarz örgütlerin sadık müşterileri olacaktır. Bu durumda çalışanlar daha mutlu ve verimli bir şekilde örgütte çalışacaklardır (Kavak ve Vatansever, 2007: 127).

İletişim, örgütte yer alan bütün organları birbirine bağlayan bir işlevi yerine getirebilmektedir. İşgörenlerin yönetimin beklentilerini bilmeleri, yöneticilerin de

çalışanlarını anlayabilmeleri ve onları motive edebilmeleri etkili bir iletişim sistemi ile mümkündür (Yalçın, 2017: 20). Ancak etkili bir iletişim olmaksızın yönetim uygulamalarının ve buna bağlı olarak da örgütlerin başarılı olmaları mümkün değildir. Etkili bir iletişimin bulunmaması, çalışanlar ve yöneticiler arasında çatışmalar meydana getirerek yöneticisini ve örgütünü anlamayan, örgütün plan ve programlarına, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine güvenmeyen, samimiyet ve dürüstlük konusunda örgütünü yetersiz bulan ve sinik tutumlara sahip çalışanların oluşmasına neden olabilecektir (Kavak ve Vatansever, 2007: 126).

### **1.2.8. Örgütsel Sinizmin Sonuçları**

İleri boyutlara ulaştığı takdirde örgütler ve iş görenler açısından büyük kayıplara neden olabilen örgütsel sinizmin sonuçlarını bireysel ve örgütsel olmak üzere iki bölümde incelemek mümkündür.

#### **1.2.8.1. Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları**

Örgütsel sinizmin birçok olumsuz bireysel sonuçları bulunmaktadır. Örgütsel sinizm; sinirsel ve duygusal bozukluklar, depresyon, uykusuzluk, hayal kırıklığı, sinirlenme, hiddetlenme, gerilme, kalp hastalıkları, damar rahatsızlıkları, ortalamanın üzerinde bir kiloya sahip olma gibi bireylerin psikolojilerinin yanında fizyolojilerini ve davranışlarını etkileyen sonuçlar doğurmaktadır.

Örgütsel sinizmin bireysel açıdan sonuçlarını, psikolojik, fizyolojik ve davranışsal olmak üzere iki bölümde incelemek mümkündür (Turan, 2011: 125).

##### **1.2.8.1.1. Örgütsel Sinizmin Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları**

Örgütlerde çalışanların beklentilerinin karşılanamaması durumunda örgütsel sinizm ortaya çıkmakta (Kalağan, 2009: 79; Pelit ve Pelit, 2014: 101) ve bu durum kişilerde çeşitli psikolojik sıkıntılara neden olmaktadır (Karadeniz, 2017: 88). Yapılan çalışmalara bakıldığında, örgütsel sinizmin duygusal ve sinirsel bozukluklara yol açtığı; hayal kırıklığı, uykusuzluk ve depresyon gibi rahatsızlıklara sebep olduğu görülmektedir (Kalağan, 2009: 79; Pelit ve Pelit, 2014: 101).

Doksanlı yıllarda yapılan çalışmalarda (Brandes, 1997), sinizm sonucunda, kişilerin kırgınlık, kızgınlık, dargınlık, zulüm, öfke duygularına ve savunmacı davranışlara daha yatkın oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütlerde sinizm yaşayan kişilerin, hiddetlenme, sinirlenme, endişe duyma ve gerilme gibi tepkilerinin örgütsel sinizmin psikolojik sonuçları olduğu ifade edilmektedir (akt. Turan, 2011: 125).

Örgütsel sinizm bireylerin sadece ruhsal sağlığını değil, aynı zamanda bedensel sağlığını da olumsuz olarak etkilemektedir. Literatürde sinizmin, “sinik düşmanlık” olarak bilinen fiziksel ve psikolojik durumlar üzerindeki etkileri ile çalışmalar bulunmaktadır. Sinik kişilerde, damar rahatsızlıkları, kalp krizi, çarpıntılar ve kalp hastalığı gibi hastalıklar olmakta ve bu hastalıklar nedeniyle sinik kişilerin yaşam uzunluğu etkilenebilmektedir. Bunlara ek olarak yapılan çalışmaların bazılarında sinizmin, sosyal destek eksikliği yaratarak kalp ve damar hastalıkları riskinin artmasına neden olabileceği belirtilmektedir (Eaton, 2000: 7; Kalağan, 2009: 80; Turan, 2011: 126). Smith vd. (1988)’nin yapmış olduğu çalışma sonucunda, sinizm ile zamanından önce ölüm arasında bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Kalağan, 2009: 80; Turan, 2011: 126).

Yapılan araştırmalardan görüldüğü üzere, örgütsel sinizm, duygusal sorunlara sebep olmanın yanı sıra, aynı zamanda çalışanlarda önemli fizyolojik sorunlara da neden olabilecek sonuçlar yaratmaktadır. Bunlara ek olarak örgütsel sinizm nedeniyle çalışanların işe gelmeme, performans düşüklüğü ve işten ayrılma gibi örgüt açısından ciddi kayıplar sayılabilecek sonuçlar da doğurabilmektedir (Kalağan, 2009: 80; Turan, 2011: 126, Pelit ve Pelit, 2014: 102; Yalçın, 2017: 22-23).

#### **1.2.8.1.2. Örgütsel Sinizmin Davranışsal Sonuçları**

Örgütsel sinizmin psikolojik ve fizyolojik sonuçlarının yanında davranışsal sonuçları da bulunmaktadır (Karadeniz, 2017: 88). Örgütsel sinizmin davranışsal sonuçlarını inceleyen yazarlar, sinizmin ortalamanın üzerinde bir kiloya sahip olma, sigara kullanma ve alkol alma gibi sağlık ile olumsuz yönde ilişkili davranışlar ile bağlantısı olduğunu ifade etmektedirler (Kalağan, 2009: 80; Turan, 2011: 126; Özcalık, 2017: 49).

Örgütsel sinizmin davranışsal sonuçlarından bir diğeri de sinik çalışanların gerekirse yönetimlerine meydan okumaları ya da onları aşağılama eğilimine girmeleridir. Hatta sinik çalışanlar, aşırı derecede misilleme ya da sabotaj eylemlerinde bulunabilmektedirler (Karadeniz, 2017: 88-89).

#### **1.2.8.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları**

Örgütsel sinizmin çalışanlara yönelik olumsuz etkileri olduğu kadar örgütler açısından da ciddi maddi ve manevi kayıplara sebep olan pek çok olumsuz etkisi bulunmaktadır (Yalçın, 2017: 23; Pelit ve Pelit, 2014: 102). Örgütsel sinizmin sonuçları örgütlerde uzun süre devam ettiği takdirde dramatik sonuçlar doğurabilmektedir. Örgüt orantısız bir şekilde parçalanmaya başlar ve son olarak örgütün verimliliği, etkinliği ve sürekliliği tehlikeye girebilir (Naus, 2007: 28; Kalağan, 2009: 81; Turan, 2011: 127).

Literatür incelendiğinde, hem birey hem de örgüt açısından ciddi tehdit unsuru olan ve olumsuz deneyimlerin yaşanmasına neden olan örgütsel sinizmin örgütlere olan olumsuz sonuçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Kalağan, 2009: 81-82; Turan, 2011: 127; Aytaş, 2017: 67-68);

- Örgütsel bağlılığın azalması,
- İş tatmininin azalması,
- Örgütsel vatandaşlık davranışının azalması,
- Hırsızlık, dolandırıcılık ve sabotajların artması,
- İşten çıkarılma oranının artması,
- Örgütsel küçülmelerin artması,
- İtaatsizlik ve kurallara uymamanın görülmesi,
- Örgüte karşı şüphe duymada artışın görülmesi,
- Örgüte olan güvensizlikte artışın görülmesi,
- İşe yabancılaşmanın artması,
- Örgütsel performansın düşmesi,
- İşe devamsızlıkların artması,
- İşten ayrılma niyetinin artması,
- Duygusal tükenmişlikte artışın olması,
- Olumsuz tutumlarda artışın olması,
- Yöneticilerin istediği etik olmayan ricalara uyulması,
- Motivasyonun azalması ve moralin düşmesi,
- Örgütü aşağılamanın artması,
- Örgüt ile olan ilişkilerin zarar görmesi ve kesilmesi,
- Çalışanın özgüveninin azalması,
- Örgütsel değişim için sarf edilen çabada isteksizliğin olması,
- Kendini bilgisiz hissetmenin görülmesi,
- Yöneticinin gösterdiği iletişim ve saygı eksikliğinin yaşanması,
- Örgütteki liderlere olan güvenilirliğin azalması ve
- İşgören devir hızının artmasıdır.

Örgütsel sinizmin örgütsel sonuçlarının kapsamlı olarak incelenebilmesi açısından iş tatmininin azalması, örgütsel bağlılığın azalması, tükenmişliğin artması, yabancılaşmanın artması, örgütsel güvenin azalması, örgütsel vatandaşlık davranışının azalması ve işten ayrılma niyetinin artması ayrı başlıklar halinde ele alınarak açıklanacaktır.



### 1.2.8.2.1. İş Tatmininin Azalması

İş tatmini, çalışanların yaptıkları işler sonucunda elde ettiklerinin, yaşamsal gereksinimleri ve bireysel değer yargılarıyla örtüşmesi sonucunda meydana gelen bir duygudur (Yalçın, 2017: 23; Özcalık, 2017: 47). İş tatmini ile ilgili farklı bir çok tanım bulunmaktadır (Söyük, 2007: 56). İş tatmini çoğunlukla, çalışanların iş hayatına ve işine geliştirdiği bir tutum şeklinde tanımlanmaktadır (Elma, 2003: 58; Kalağan, 2009: 82). Başka bir tanıma göre ise, işten kazanılan maddi çıkarlar, işgörenin birlikte çalışmaktan keyif aldığı arkadaşları ve bir şey ortaya çıkarmanın getirdiği mutluluktur (Karadeniz, 2017: 89).

İş tatmini üç boyut ile ele alınmaktadır. Bunlar (Erbil, 2013: 29);

- İş tatmini işin durumuna yönelik duygusal bir tepkidir. Bu nedenle görülemez, yalnızca çıkarsaması yapılabilir.
- İş tatmini çoğunlukla, çıktılarının beklentileri ne ölçüde karşıladığı ya da beklentilerin ne kadar üzerinde olduğu ile ölçülmektedir.
- İş tatmini, kişilerin etkin bir şekilde tepki gösterdiği önemli iş özellikleri ile ilgili tutumları ifade etmektedir.

İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalar iş güvenliği, işin niteliği, çalışma koşulları, iş arkadaşları, ücret, yükselme olanağı, ödüller, denetim, iletişim, yönetim tarzı, sosyal haklar, (Pelit ve Pelit, 2014: 103) ve iş saatleri gibi dışsal tatmin faktörleri ile işte özerklik, başarı, işin doğası ve kendini gerçekleştirme gibi içsel tatmin faktörleri bir bütün olarak iş tatminini etkilemektedir. İş tatmininin düşük olması, beklentilerin karşılanma seviyesinin de düşük olmasına sebep olmaktadır. Beklentilerin karşılanmaması nedeniyle hoşnutsuzluk, hayal kırıklığı ve gerilim yaşanmakta ve bu noktada iş tatmininin örgütsel sinizm ile olan ilişkisi ortaya çıkmaktadır (Kalağan, 2009: 82).

İş tatmini ve örgütsel sinizmin ilişkisini ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmalarda, iki kavram arasında önemli bir seviyede ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Kalağan, 2009: 82). İşgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin yüksek olması iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014: 103). Diğer bir ifade ile, işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça, iş tatmini düzeyinde de azalmalar olduğu belirlenmiştir. Ulaşılan bu sonuç iş tatmininin örgütsel sinizm için önemini ortaya koymaktadır (Turan, 2011: 129).

İşgörenlerde örgütsel sinizm nedeniyle oluşacak tatminsizlik durumunda düşük performans, verimsizlik ve işten ayrılmalar gibi sonuçlar görülebilmektedir (Çağ, 2011: 87). Özellikle emek yoğun hizmet sektöründeki örgütlerde yer alan çalışanlarda iş tatminsizliğinin olması, müşteriye tatmin edici bir hizmetin sunulmasını engelleyebilecek bir etken olacaktır (Üngüren vd., 2010: 2926). Bunlara ek olarak örgütsel sinizm türlerinden örgütsel değişim

sinizmi ve kişilik sinizminin iş tatminini azalttığı; buna karşın toplumsal/kurumsal sinizmin ise, iş tatmini üzerinde olumlu etkilerinin olduğu gözlenmiştir. Bu durum, çalışma koşullarına yönelik beklentilerin daha gerçekçi olması ve çalışma yaşamında oluşan hayal kırıklığından etkilenmeme durumu ile açıklanmıştır (Kalağan, 2009: 82; Turan, 2011: 129).

İş tatmini ve sinizm kavramları ele alındığında, iki kavram arasında benzer ve farklı özelliklerin bulunduğu görülmektedir. Her ikisinin de davranışsal bir kavram olması nedeniyle bu açıdan benzemektedirler. Örgütsel sinizm örgüte yönelik tutumu, iş tatmini ise çalışma hayatına ve işe karşı bir tutumu göstermektedir (James, 2005: 9; Kalağan, 2009: 82). İş tatminsizliği yaşayan kişilerle sinik kişilerin ortak özelliği küçümseme yapmaları olsa da, sinizm iş tatmininden farklı olarak, güvensizlik, hayal kırıklığı ve umutsuzluk kavramlarını da içermektedir (Tükeltürk vd., 2009: 689). Bunlara ek olarak Davis (2002), sinik kişilerin örgütlerindeki statülerinden memnun olmamaları ve işlerinden tatmin sağlamamaları durumunda örgütlerine daha az sadık olacaklarını ileri sürmüştür (akt. Kalağan, 2009: 82; Turan, 2011: 130).

#### **1.2.8.2.2. Örgütsel Bağlılığın Azalması**

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütlerini ne düzeyde içselleştirdikleri ve örgütlerinde kalmak için ne kadar istekli oldukları ile ilgili bir kavramdır (Aktaş ve Gök, 2010: 35). Çalışanların iş ile ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün değerlerine ve amaçlarına yüksek seviyede inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun çaba gösterme isteği, örgüt üyeliğini sürdürmek ve örgütte kalmak için duydukları güçlü bir arzu olarak açıklanmaktadır (Turan, 2011: 130). Öncül hedef olarak maddi anlamda beklentilerde uzak bir biçimde özdeşleşme şeklinde belirtilmektedir (Altınöz vd., 2011: 287; Pelit ve Pelit, 2014: 103).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütlerine basit bir inancı ve bağlılıklarından daha fazlasını ifade etmektedir (Sur, 2010: 31). Örgüte olan bağlılık çalışanın örgütüyle tam anlamıyla bütünleşmesidir. Ancak bu bağlılık zorla yaptırılmaz ve çalışanın bunu istemesiyle oluşabilir. Bu bağlılığı ortaya çıkaran da tüm farklılıklara rağmen ortak bir örgüt kültürü oluşturabilen yöneticiler sayesinde olmaktadır (Yozgat ve Şişman, 2007: 747).

Örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç farklı boyutta incelenmektedir. Bunlar (Erbil, 2013: 29-30);

- Duygusal bağıllık boyutu, kişilerin örgüt ile özdeşleşmeyi ve örgüte karşı ilgili olmayı istemelerini, diğer bir deyiş ile istedikleri için örgütte kaldıklarını ifade etmektedir.
- Devamlılık bağıllığı boyutu, kişinin örgütten ayrılması ile oluşacak zararları kabul etmesini, ihtiyacı olduğu için örgütte kaldığını yansıtmaktadır.
- Normatif bağıllık boyutu, kişilerin örgütte kalmak zorunda oldukları için kaldıklarını ifade etmektedir.

Örgütsel bağıllığın örgütlere olumlu etkisinin olmasına karşın, örgütsel sinizm ise örgüt üzerinde olumlu etkilerden daha çok olumsuz etkiler oluşturmaktadır (Kalağan, 2009: 83). Örgütsel bağıllığın azalması, örgütsel sinizmin en önemli sonuçlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel sinizm ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişki ele alındığında güçlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir (Kalağan, 2009: 83; Pelit ve Pelit, 2014: 104). Yapılan araştırmalarda işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça örgütsel bağıllık düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir (Abraham, 2000: 282; Eaton, 2000: 12). Kişilik siniklerinin örgüte bağıllıklarını azaltan iki faktör bulunmaktadır. Bunlardan ilki; bu kişilerin ahlaki üstünlükleri, örgütsel emirleri sorgulamalarına neden olmaktadır. İkincisi ise; bu kişilerin doğuştan olan güvensizlikleri nedeniyle kendilerini başka kişilerden uzaklaştırmaktadırlar (Erbil, 2013: 30).

Örgütsel bağıllık ve örgütsel sinizm kavramları karşılaştırıldığında, her iki kavramın da tutumsal bir olgu olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizm, çalışanlara mesleki becerilerini kullanırlarken yeterli imkân sağlamamakta; çalışanların örgütsel bağıllıklarını etkileyen beceri algılarının azalmasına neden olmakta ve çalışanlar örgütlerine güvenmekte zorlanmaktadır (Abraham, 2000: 276; Kalağan, 2009: 83; Turan, 2011: 130). Konuyla ilgili literatüre bakıldığında, örgütsel bağıllık ile örgütsel sinizm arasında bazı farklılıkların olduğu gözlenmiştir. Dean vd. (1998: 348) söz konusu farklılıkları bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta ele almışlardır. Bunlar (Özgener vd., 2008: 62);

- Bilişsel: İşgören örgütsel sinizmde, örgütün bütünlükten ve dürüstlükten yoksun olduğu inancını taşımaktadır. İşgören örgütsel bağıllıkta ise, kişisel değerleri ve amaçlarının, örgütün değerleri ve amaçları ile benzerlik taşıyıp taşımadığını dikkate almaktadır.
- Duyuşsal: Örgütsel sinizmde çalışan, mesleki deneyimini gerçekleştirme esnasında küçümsenme ve engellenme gibi duygular yaşarken; örgütsel bağıllığı az olan bir çalışanın ise, örgüt ile bütünleşmesi zordur.

- Davranışsal: Örgütsel sinizm yaşayan bir çalışanda, örgütten ayrılıp ayrılmama düşüncesi bulunurken; örgütsel bağlılık ise, çalışanın örgütünde kalma arzusunun içinde barındırmaktadır.

Örgütsel sinizm, çalışan ve örgüt arasındaki muhtemel tutarsızlıklar üstüne temellendirilmiştir. Örgütsel bağlılık ise, örgüt ile çalışan arasındaki tüm tutarsızlıkları engellemekte, böylelikle de kişi örgütü benimseyip onun için çaba sarf etmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, iş hacimlerinin düşük olmasına, işe gelmeme oranlarının azalmasına ve daha iyi performans sergilemeye eğilimli oldukları gözlemlenmiştir. Ayrıca örgütlere yüksek düzeyde kendisini adanmış olan çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışları ve daha fazla örgüt yanlısı eylemde bulunmaları beklenmektedir. Bunun aksine, sinik çalışanlar örgütsel bağlılığı olan çalışanlar tarafından gösterilen davranışları uygulamazlar (Kalağan, 2009: 84; Turan, 2011: 131; Karadeniz, 2017: 91).

#### 1.2.8.2.3. Tükenmişliğin Artması

Tükenmişlik, örgütün içi, çalışanlar arasındaki ilişkiler ve örgüt dışı etkileri gibi faktörlerin çalışanlar üzerinde oluşturduğu olumsuz sonuçlarını ve çalışanların fiziksel ve psikolojik enerji düzeylerindeki azalmaları ifade eden kavramdır (Karadeniz, 2017: 93). Tükenmişlik kavramı 1974 yılında ilk kez Freudenberger'in çalışması ile literatürde ele alınmış ve Freudenberger tükenmişliği "yıpranma, aşırı yüklenme ve başarısızlık sonucunda oluşan enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sebebiyle kişinin iç kaynaklarında tükenme durumu" şeklinde tanımlamıştır (Erbil, 2013: 27).

Tükenmişlik kavramını Maslach (2003), mesleği gereği insanlarla yoğun ilişkiler içerisinde olan işgörenlerde ortaya çıkan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması sendromu olarak üç boyutta tanımlamaktadır (akt. Yalçın, 2017: 25). Duygusal tükenme boyutu, bireyin etkileşimde bulunduğu kişilerce duygusal anlamda aşırı derecede sömürülmesi durumudur. Duyarsızlaşma boyutu, bireyin hizmet verdiği kişilere karşı katı ve duygusuz olma halini ifade etmektedir. Kişisel başarının azalması sendromu ise kişinin rekabet ve başarı elde etmeye yönelik duygularında yaşanan azalmalardır (Erbil, 2013: 28).

Tükenmişlik kavramı ile örgütsel sinizm kavramı arasında çeşitli benzerlik ve farklılıklar bulunmaktadır. Tükenmişlik kavramının "duyarsızlaşma" boyutu ile sinizm kavramının benzerlik taşıdığı gözlenmektedir. Özellikle, Maslach vd. (1981) "duyarsızlaşma" yerine sinizm kavramını kullanmayı tercih etmişlerdir. Tükenmişlik kavramında, kişinin çalışma arkadaşlarına ve örgütüne karşı olumsuz tutumu bulunurken; örgütsel sinizm

kavramında ise sadece kişinin çalıştığı örgüte karşı olumsuz tutumu yer almaktadır. Duyuşsal açıdan, hem tükenmişlik kavramı hem de örgütsel sinizm kavramı karamsarlık ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duyguları içerisinde barındırmaktadır. Tükenmişlikte, olumsuz duygular iş arkadaşlarına ve kişinin kendisine yönelik iken; örgütsel sinizmde daha çok yöneticilere ve örgüte yöneliktir. Davranışsal olarak, tükenmişlik kavramı çoğunlukla işgörenlerin örgütsel yaşamdan geri çekilmelerini açıklamaktadır. Sinizm kavramında ise, sinik kişi daha çok savunmacı bir tutum gösterebilmektedir. Savunmacı tutumu, örgütsel uygulamalara karşı sözlü şekilde ya da alaycı davranışlarda bulunarak gösterebilir. Buna karşın, her iki kavramda da kişileri küçümseme ve aşağılama durumu bulunmaktadır. Tükenmişliğin sonuçları insan sağlığına zararlı iken, sinizmin sonuçları çoğunlukla negatif olmakla birlikte nadiren de olsa pozitif sonuçlar yaratabilmektedir (akt. Kalağan, 2009: 87; Çağ, 2011: 88; Turan, 2011: 135; Pelit ve Pelit, 2014: 105; Yalçın, 2017: 26).

Örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında oldukça kuvvetli bir bağ bulunmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali ile karşı karşıya kalan çalışanlarda sinik tutumlar oluşmakta ve bunun sonucunda da çalışanlarda tükenmişlik yaşandığı görülmektedir (Karadeniz, 2017: 94). Johnson ve O'Leary-Kelly (2003)'nin yapmış oldukları çalışma sonucunda, tükenmişlik ile örgütsel sinizm arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur (Kalağan, 2009: 87). Bunlara ek olarak tükenmişliğin sonuçları örgütsel sinizmin nedenlerini de oluşturabilmektedir (Çağ, 2011: 88).

#### **1.2.8.2.4. Yabancılaşmanın Artması**

Yabancılaşma, kişinin doğal, kültürel ve toplumsal çevresine olan uyumunun azalması, bilhassa çevresi üzerindeki denetiminin etkisizleşmesi ve bu denetim ile uyum azalmasının giderek kişinin çaresizliğine ve yalnızlığına neden olması (Şimşek vd., 2006: 572) şeklinde tanımlanırken, bu doğrultuda örgütsel yabancılaşma ise, işgörenlerin örgüt bünyesinde kurduğu ilişkilerden şikayetçi olması, işini anlamsız bulması, kendisini güçsüz, yetersiz, yalnız hissetmesi, kendisini örgütün basit bir parçası olarak görmesi ve geleceğe dair umutlarını kaybetmesidir (Elma, 2003: 16).

Örgütlerde yabancılaşmayı ortaya çıkaran faktörler; geçmiş olaylar ve deneyimler, bilgi akışı, yönetim tarzı, örgüt büyüklüğü, üretim biçimi, örgüt içi oluşturulan grupların özellikleri, aynı örgütte çalışmalarını sebebiyle kurulan geçici, yüzeysel ve yapmacık ilişkiler, iş bölümü, çalışma koşulları, inanç ve tutumlardır (Pelit ve Pelit, 2014: 105-106). Bu doğrultuda işe yabancılaşma kavramı örgütsel sinizm kavramının sonuçları ile ilişkili olduğu görülmektedir (Turan, 2011: 135).

Örgütsel sinizmin varlığı yabancılaşma duygusunu da beraberinde getirmektedir. Örgütsel sinizm düzeyi arttıkça örgüte ait her şeye ve örgüte yabancılaşma da artmaktadır (Sur, 2010: 32). Abraham (2000: 282) yaptığı çalışmada, yabancılaşma kavramı ile örgütsel sinizm kavramı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve çalışmanın sonucunda, örgütsel sinizm düzeyi arttıkça, işe yabancılaşma düzeyinin de arttığını tespit etmiştir. Ayrıca Abraham aynı çalışmasında, yabancılaşma kavramı ile örgütsel sinizm türlerinden örgütsel değişim sinizmi, kişilik sinizmi ve meslek sinizmi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Kalağan, 2009: 88).

Dean vd. (1998: 350), yabancılaşmanın örgütsel sinizmin bazı davranış eğilimlerinden ortaya çıktığını belirtmişler ancak yabancılaşmanın bireyin işine örgütten daha fazla tepki verdiği için hedefinin örgütsel sinizmden farklı olduğunu vurgulamışlardır. Torun (2016)'a göre ise işe yabancılaşma çoğunlukla sadece olumsuz duyguları içermektedir ancak sinizm başlı başına bir olumsuz tutumdur, duygular, inançlar ve davranışlardan oluşmaktadır (Karadeniz, 2017: 95).

#### **1.2.8.2.5. Örgütsel Güvenin Azalması**

Güven kavramı, kişilerin birbirlerine karşılıklı olarak doğru, açık ve net bir biçimde davranacakları ile ilgili inançları olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel güven kavramı ise, çalışanların örgüt içerisinde güvende olduklarını ve desteklendiklerini hissetmeleri ve buna inanmaları şeklinde açıklanmakta ve performansın artmasında, örgütsel bağlılığın oluşmasında, kişisel ve örgütsel amaçların yerine getirilmesinde önemli bir faktör olduğu ifade edilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 142).

İşgörenlerin yönetimin güdümünde güvensizlik hissettikleri zaman sinizm ortaya çıkmaktadır. Zıt kavramlar olmasına karşın güven ile sinizm kavramlarının ilişkili olduğu gözlenmiştir (Pelit ve Pelit, 2014: 106). Çünkü güvensizlik duygusu yaşayan bir işgören, çalışma arkadaşlarına ve örgütüne de şüphe ile yaklaşacaktır. Bu durum sonucunda kendi içine kapanacak ve her şeye karşı olumsuz hisler beslemeye başlayacak yani bir bakıma sinik olacaktır (Karadeniz, 2017: 92).

Örgütlerde saygı eksikliğinin olması, örgüte olan güveni olumsuz olarak etkileyerek, tükenmişlik ve sinizme zemin hazırlamaktadır (Özgener vd., 2008: 64). Sinizmin temelinde güven eksikliğinin yattığı göz önüne alındığında; çalışan sinizmi ast-üst-iş arkadaşlarına olan güven, toplumsal sinizmin örgütsel güven, kişilik sinizminin özgüven, örgütsel değişim sinizminin sürece olan güven ve meslek sinizminin ise işe olan güven eksikliğinden kaynaklandığını belirtmek mümkündür (Özler vd., 2010: 54).

Örgütsel sinizm ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar sonucunda; örgütsel sinizm düzeyi arttıkça, örgütsel güven düzeyinin azaldığı tespit edilmiştir (Kalağan, 2009: 84; Yalçın, 2017: 28). Bommer vd. (2005), örgütsel sinizmin, güvensizlik duygusunu ve adaletsizlik inancını arttırdığını ve bu durumun örgüte yönelik eylemlerin artmasına neden olduğunu ifade etmişlerdir (akt. Kalağan, 2017: 85).

Literatür incelendiğinde örgütsel güven ile örgütsel sinizm arasında bazı farklılıkların olduğu görülmektedir. Söz konusu farklılıklar şunlardır (Kalağan, 2009: 85; Turan, 2011: 132; Çağ, 2011: 92-93);

- Sinizm kavramında çoğunlukla kişilerin örgütlerine odaklanılırken, güven kavramında ise, kişi ve kişinin kendi örgütü dışında olan belirli kişilere, başka örgütlere ve başka gruplara da odaklanılmaktadır.
- Güven; ümitsizlik, engel olma ve hayal kırıklığı gibi etki unsurlarını barındırmazken; sinizm; ümitsizlik, hayal kırıklığı ve güvensizlik gibi etki unsurlarını da içermektedir.
- Güven, güvenen kişinin iyi olmasını önemseyen belirli bir eylemi gerçekleştirmek amacıyla başka bir tarafa karşı savunmasızlık durumunun olmasını gerektirmektedir. Sinizm ise, hem savunma hem de savunmasızlık durumlarında bireyin örgüte yönelik olan davranışsal tepkisini göstermektedir.
- Güven, örgütte yer alan topluluklar (gruplar) arasındaki işbirliğini kolay hale getirmektedir. Sinizm ise, kişi veya kişinin örgütteki amaçlarının yansız (tarafsız) bir bakış açısı taşıdığına dair herhangi bir varsayımda bulunmamaktadır.
- Güven, güvenilir olarak görülen kişi tarafından incinmeyi gerektirirken; sinik davranış incinme olmadan da ortaya çıkabilmektedir.
- Güven kavramında sadece bilişsel (inançsal) açıdan bir beklenti bulunurken; sinizm kavramında ise bilişsel, duyuşsal ve davranışsal unsurlar da bulunmaktadır.
- Güven eksikliği örgüt ile ilgili bilgi eksikliği olmasından kaynaklanırken; örgütsel sinizm ise, örgüt ile ilgili deneyimler sonucunda oluşmaktadır.

Sinizm, güven ile ilişkili bir kavram olmasına rağmen, güven kavramından bazı noktalarda ayrılabilir. Sinizm güvensizlik için yeterli bir ortam oluşturmaktadır ancak sinizm olmadan da güvensizlik oluşabilmektedir (Çağ, 2011: 92). Aynı şekilde güvensizlik, örgütsel sinizm kavramı için tek başına yeterli olmayabilmektedir. Güven kavramı örgütsel

sinizmin duygusal ve davranış boyutları ile ilişkilendirildiğinde, temel bir unsur olarak dikkat çekmektedir (Kalağan, 2009: 85; Turan, 2011: 133).

#### 1.2.8.2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Azalması

Örgütsel vatandaşlık davranışı; “çalışanların herhangi bir ödül ve karşılık beklemeden gösterdikleri ve yerine getirilmediği takdirde ceza ile karşılık bulmayan, iş ve görev tanımlarında yer almayan ve biçimsel rollerinin dışında kalan, çalışanların kendilerinden beklenilenden fazlasını ortaya koymak amacıyla daha fazla gayret ettikleri ve sonuçları itibariyle çalışana ve örgüte olumlu katkılar sağlayan davranışlar” şeklinde tanımlanmaktadır (Çağ, 2011: 91). Örgütün çalışanlarına değer vermesi, saygı göstermesi, onları araç olarak görmek yerine bir insan olarak görmesi, ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması, çalışanların ihtiyacı olduğunda onlara yardımcı ve destek olması, çalışan kişinin işinden beklediklerini alıyor olması ve üstün başarı gösteren çalışanını takdir etmesi gibi faktörler örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasını sağlamaktadır (Kalağan, 2009: 86).

Örgütsel vatandaşlık kavramı Organ (1988) tarafından beş boyut altında ele alınmıştır. Bunlar (Kabataş, 2010: 41; Erbil, 2013: 26-27);

- Özgecilik (Diğerlerini düşünme), iş ile ilgili sorunlarda diğer çalışanlara yardımda bulunmak,
- Vicdanlılık (İleri görev bilinci), katılım, kurallara uyma gibi konularda kişinin yapması gerekenden daha fazlasını yapmak,
- Sivil erdem (Organizasyonun gelişimine destek verme), örgütün politik varlığı ile ilgilenmek ve katkıda bulunmak,
- Centilmenlik, şikâyet etmede hoş olmayan durumları tolere etme isteğinde olmak ve
- Nezaket, kişiler arasında iş ile ilgili sorun çıkmasını engelleme çabasında bulunmaktır.

Örgütlerde, birimler ve kişiler arasında etkin iletişimin sağlanmasını, çevresel değişikliklere olan uyumun artmasını, performans, etkinlik ve çalışanların verimliliğinin artmasını sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışı azaldığı takdirde bu olumlu etkiler zamanla yerini sağlıksız bir çalışma ortamına ve daha çok kayıplara bırakmaktadır (Keleş ve Pelit, 2009: 27). Örgütlerde vatandaşlık davranışının azalması ile ortaya çıkan sorunlardan birinin de örgütsel sinizm olması muhtemeldir (Pelit ve Pelit, 2014: 107).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında; örgütte yaşanan sinizmin örgütsel ve bireysel performansta, iş



tatmininde, örgütsel bağlılıkta olduğu gibi örgütsel vatandaşlık davranışında da azalmalara neden olduğu tespit edilmiştir (Pelit ve Pelit, 2014: 107; Yalçın, 2017: 28). Kabataş (2010: 71-73) yaptığı çalışma sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü düşük bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmış ve örgütsel sinizm düzeyleri yüksek olan örgütlerde, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinde azalmalar olacağını tespit etmiştir.

Abraham (2000: 287)'a göre örgütsel sinizm, yabancılaşma yoluyla örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanın sinik tutumu ile işe yabancılaşması örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini engellemektedir. Örgütsel siniklerin vatandaşlık davranışlarına katılmamasının bir nedeni de başarısız örgütsel değişim girişimleridir. Örgütsel değişim zamanlarında başarıyı yakalamak için vatandaşlık eylemleri önemli bir rol oynamakta ve çalışanları bütünleştirmektedir. Ancak daha önce hayal kırıklığı ile son bulan değişim çabaları, sinik çalışanları değişime karşı inançsız hale getirdiğinden örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmaya istekli olmamaktadırlar (Sur, 2010: 34).

#### **1.2.8.2.7. İşten Ayrılma Niyetinin Artması**

İşten ayrılma niyeti; düşünme, planlama ve işten ayrılmayı isteme şeklinde sıralanan bilişsel bir süreçtir (Erbil, 2013: 32). Planlama, örgütü fiilen terk etme düşüncesinden önce gelir ve gönüllü olarak ayrılma kararının ön habercisidir (Seyrek ve İnal, 2017: 64). Başka bir deyişle, herhangi bir girişim ile işe son verme düşüncesi olarak tanımlanabilmektedir (Kaya, 2010: 222). İşten ayrılma niyeti çalışanın, çalışma ortamındaki olumsuz koşullar nedeniyle ortaya çıkan bir durumdur. İşten ayrılma niyetinin, işten ayrılma davranışına dönüşmesi bir süreçtir ve bu süreç birçok unsurdan etkilenir (Seyrek ve İnal, 2017: 64-65).

Örgütler açısından işten ayrılma niyetinin olumsuz sonuçları bulunmaktadır. İşten ayrılma niyeti, maliyeti arttırması ve zaman kaybı yaşanmasına yol açması, örgütte yer alan çalışma grupları arasındaki sosyal ilişkileri zedelemesi, çalışanların moralini bozması ve işten ayrılma davranışının bir önceki aşaması olması sebebiyle örgütler açısından oldukça önem taşımaktadır (Erbil, 2013: 47). İşten ayrılma niyetinin, işten ayrılma davranışına dönüşmesi ise örgütün verimliliğine engel olabilmektedir (Yasım ve Uğur, 2016: 561).

Örgütsel sinizme neden olan aşırı stres, ücret ve terfilerde yetersizlik, beklentilerin karşılanmaması, kararlara katılmama, örgütsel iletişim eksikliği, psikolojik sözleşme ihlalleri, kişi-rol çatışması, örgütsel adaletsizlik alguları, çalışma saatlerinin uzunluğu gibi bazı etkenler sonucunda çalışanlarda performans düşüklüğü, işe devamsızlık, tükenmişlik ve yabancılaşmanın artması, örgütsel bağlılığın azalması ve dolayısıyla işten ayrılma niyetinin oluşması örgütler için kaçınılmaz bir son olmaktadır.

Bedeian (2007: 18-19)'nın öğretim üyeleri üzerinde yapmış olduğu araştırma sonucunda, işğörenlerin örgütsel özdeşleşme ve örgüte karşı olumsuz bir tutum olan sinizm arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş ve işğörenlerin sinizm düzeyleri azaldıkça örgütsel özdeşleşmenin artacağı, işğörenlerin sinizm düzeyleri arttıkça ise işten ayrılma niyetinin artacağı bulgusuna ulaşılmıştır (Erbil, 2013: 51). Polat ve Meydan (2010: 155)'nın örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyetine etkisini inceleyen çalışması sonucunda benzer bir bulguya ulaşılmış olup, işğörenlerin sinik tutumları arttıkça işten ayrılma niyetlerinin de artacağı belirtilmiştir. Buna ek olarak işğörenlerin örgütleriyle özdeşleşmeleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiye sinik tutumların aracılık ettiği vurgulanmıştır. Benzer bir şekilde Yasım ve Uğur (2016: 569)'un örgütsel sinizmin işten ayrılma niyetine etkisini inceleyen çalışması sonucunda, iki kavram arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KUŞAKLAR

#### 2.1. Kuşak Kavramı

Sosyal bir varlık olarak vasıflandırılan insan, dünyaya geldiği andan itibaren öğrendiği toplum kurallarına uyma davranışını, toplum içerisinde yaşamını idame ettirirken sergilemektedir. Erken yaşlarda başlayan toplum kurallarına uyma davranışı, ortak bir öğrenme sonucunda insanların benzer algılara, duygulara, davranışlara ve tutumlara sahip olmasıdır. Ancak toplumun ihtiyaçları geçen zaman ile birlikte değişmekte ve dolayısıyla da farklı dönemlerde yaşayan insanlar arasında farklı duygular, davranışlar ve algılar gelişebilmektedir. Söz konusu duygu, davranış ve algı farklılığı “kuşak” kavramıyla açıklanmaktadır (Şalap, 2016: 6).

Kuşak kavramı ilk olarak; 1929 yılında yayınlanan, sosyal ve düşünsel hareketlerin yapısını anlayabilmede kuşakların önemini vurgulayan “ Kuşaklar Sorunu” adlı makalede, Alman sosyolog Karl Mannheim (1893-1947) tarafından incelenmiştir. Mannheim, “somut grup” (üyelerin birbiri hakkındaki herhangi bir bilgiye, zihinsel ya da fiziksel yakınlığa sahip olmadığı) olarak değil de; toplumdaki bir kişinin sınıfsal konumuna benzer “ sosyal konum” olarak kuşak kavramını tanımlamaktadır (akt. Bezirci, 2012: 8).

Mannheim kuşak kavramını, “aralarında bağ olan, aynı toplumsal hafızaya, ortak kültürel değerlere ve paylaşılan ortak alışkanlıklara sahip kişilerden oluşan öznel bir topluluk” şeklinde ifade etmektedir. Duygu ve tutumların ortak olmasının sebebi ise, kişilerin toplumsal değişimlere ve önemli olaylara benzer şekilde maruz kalmalarından kaynaklanmaktadır. Yaşanan sosyal ve toplumsal olaylar, kültürel ve geleneksel yapı ile birlikte, kişilerin dünya görüşlerini etkilemekte, aynı dönemde doğan kişilerin inançlarının ve tutumlarının şekil almasına kaynaklık etmekte ve ortak bir akran kişiliği ve zihniyeti oluşturmaktadır (Aytaş vd., 2017: 36).

Mannheim, toplum içerisinde bir kuşağın var olduğundan bahsedebilmek için beş özelliğin bulunması gerektiğini belirtmektedir. Bunlar; (1) kültürel süreçte yeni katılımcıların ortaya çıkması; (2) eski katılımcıların sürekli olarak yok olması; (3) bir kuşağın üyelerinin tarihsel süreç içerisinde zamansal olarak sadece belirli bir bölümünde yer almaları, (4) kültürel mirasın kuşaktan kuşağa iletilmesi ve (5) kuşaktan kuşağa geçişin sürekli olmasıdır (Bezirci, 2012: 8).

Türk Dil Kurumu’nun büyük türkçe sözlüğünde kuşak kavramı; “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri

paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” olarak açıklanmaktadır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), Erişim tarihi: 08.02.2018). Toplum bilim terimleri sözlüğünde ise kuşak kavramı “yaklaşık olarak 25-30 yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği” şeklinde açıklanmakta olup, göbek, nesil, batın ve jenerasyon kelimeleri ile de ifade edilebilmektedir (Keleş, 2011: 130). Tanımlara bakıldığında ilk önce felsefe sonra da toplum bilimi açısından açıklandığı görülmektedir. Türk Dil Kurumu ilk tanımında yaşamsal benzerliklerini temel alınırken, ikinci tanımında daha çok yıl ayrımı temel olarak alınmıştır (Baltacı, 2016: 3).

Kuşak teorisi; belirli bir zaman aralığında doğan kişilerin benzer yaşam biçimlerinin, değer yargılarının ve davranışlarının, belirli bir çağda doğmuş olmalarından kaynaklandığına dikkat çekmektedir. Her kuşağın bünyesinde birtakım karakteristik özellikleri ve değer yargılarını barındırması nedeniyle, kişiler buldukları kuşak grubunun davranışlarına benzer özellikler gösterirken, diğer kuşak gruplarının davranışlarından farklı özellikler sunmaktadırlar (Yılmaz, 2015: 56). Zaman geçtikçe kuşaklar arasında çok net farklılıkların olduğu görülmektedir. Böylelikle kuşak dönemleri kısaltmakta ve aradaki farklar da daha belirgin hale gelmektedir (Baltacı, 2016: 3).

Ekonomi, kültür, siyaset, teknoloji ve sanat gibi çeşitli alanlarda gerçekleşen değişimler insanoğlunun gerek birey ve gerekse toplum olarak bu değişimlere ayak uydurma zorunluluğunu yaratmış ve yaşamını idame ettirmek isteyen kişiler de bu değişimlere uyum göstermek durumunda kalmışlardır. Bu durum sadece toplumun örf ve adetlerinde, değerlerinde, sosyo-psikolojik süreçlerde ve genel olarak sadece kültür olgusunda değil aynı zamanda kişilerin beklentilerinde, davranışlarında, tutumlarında, psikolojik yapılarında ve daha da önemlisi zaman içerisinde kişilerin karakterlerinde değişikliklere neden olmakta ve hayatın her bölümünde hissedilmektedir. İnsanların beklentilerini, algılarını, önceliklerini, davranışlarını ve hayata bakış açılarını etkileyen bu değişimler; kuşak dönemlerini oluşturmakta ve karakteristiğini belirlemektedir (Berkup, 2015: 45).

## **2.2. Kuşakların Sınıflandırılması**

Günümüzde özellikle yabancı literatürde, yaygın olarak araştırılan kuşakların sınıflandırılması, çoğunlukla Howe ve Willliam (1991) tarafından gerçekleştirilen çalışmalara dayandırılmaktadır (Kayacan, 2016: 74). Kuşakların sınıflandırılması, doğum yılları ve aralıkları, benzer tarihsel şartlar, nüfus eğilimleri, benzer toplumsal ve kültürel değişmeler, benzer teknolojik değişimler temel alınarak gerçekleştirilmektedir (Aytaş vd., 2017: 36).

Kuşakları o dönemde yaşanan önemli olaylar belirlemekte ancak hangi olayların kişileri ya da toplumları daha çok etkilediği belirli olmadığı için (Yiğit, 2010: 4-5) literatürde

farklı kaynakların kuşaklarla ilgili tarih aralıklarını ve kuşaklara ait özellikleri farklı şekillerde sınıflandırmaları yer almakta (Özer vd., 2013: 126), kuşakların başlangıç ve bitiş tarihleri ile ilgili olarak 1-3 yıl arası farklılık ve kuşaklar arasında ortalama 15-20 yıllık bir zaman dilimi bulunmaktadır (Tekin, 2015: 7).

Literatürde farklı sınıflandırmalar ile karşılaşılsa da birçok kaynakta olduğu gibi bu çalışmada yer alan kuşakların sınıflandırılması şu şekildedir;

- Sessiz Kuşak (Silent Generation) 1925-1945
- Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers) 1946-1964
- X Kuşağı (Generation X) 1965-1979
- Y Kuşağı (Generation Y) 1980-1999
- Z Kuşağı (Generation Z) 2000- 2020

Bu çalışmada, söz konusu kuşaklar ile ilgili bilgiler ayrı başlıklar halinde ele alınacak olup, çalışma yaşamında aktif olarak yer alan ve araştırma konusu olan X ve Y kuşakları ise odak noktası alınarak detaylı olarak incelenecektir.

### **2.2.1. Sessiz Kuşak (Silent Generation)**

İş hayatında diğer kuşaklara göre daha az sayıda olan ve iş yaşamının en yaşlı grubu olarak çok çalışkan, otoriter, disiplinli ve dilediği gibi yönlendirmede serbest bir yönetici olma özellikleri ile anılan sessiz kuşak (Seyfi, 2016: 106), 1925-1945 yılları arasında doğmuş olan ve günümüzde 73 ile 93 yaş aralığında olan kişileri kapsamaktadır (Mücevher, 2015: 7). Bu kuşak farklı kaynaklarda; Gelenekselciler (Traditionalists), Yetişkinler (Matures), Savaş Kuşağı, Gaziler (Veterans), Kıdemliler (Seniors), Radyo Bebekleri (Radio Babies) gibi isimlerle de anılmakta ve kuşak sınıflandırmalarının ilk bölümünü oluşturmaktadır (Berkup, 2015: 59; Gurlaş, 2016: 6).

Sessiz kuşak döneminde dünya çapında yaşanan üç büyük olay bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla Birinci Dünya Savaşı, İkinci Dünya Savaşı ve dünyanın en büyük ekonomik krizi olan 1929 Krizi Büyük Bunalımı (1929 Dünya Ekonomik Buhranı)'dır. Bu kuşağın üyeleri büyük savaşları ve dünyanın en büyük ekonomik krizini birebir olarak yaşamışlardır (Baltacı, 2016: 5). Zorlu yaşam koşullarına maruz kaldıkları için bu nesil, savaşın yıkıcı atmosferi içerisinde hayatta kalmanın her şeyden daha önemli olduğunu öğrenerek büyümüşlerdir (Yiğit, 2010: 8).

Dönemde yaşamış olan ekonomik ve bazı politik belirsizlikler nedeniyle bu kuşağın insanları temkinli, tutumlu ve çalışkan olarak yetişmiştir. Kurumsallığa önem veren, çalışkanlığa ve otoriteye karşı her zaman saygı duymaktadırlar. Değişimi sevmeyen,

risklerden kaçınan kişilerin oluşturduğu nesildir. Bu durum kontrol edici bir liderlik anlayışının oluşmasına neden olmuştur. Bu kuşağın insanları kural koyan ve aynı zamanda koydukları kurallara kendileri de uyan karaktere sahiptir (Kaynak, 2016: 3). Hukuk ve ahlak kuralları bu kuşağın insanları için büyük önem taşımaktadır. Statünün yaş ile arttığı düşüncesi hâkimdir ve gelenekselci yönetim tarzını benimsemişlerdir (Aytaş, 2016: 74). Bu kuşağın çalışanlarının, hiyerarşiyi kabullenen, yöneticilere saygı duyan ve iş hayatında görevini her şeyden önce tutan davranışları dikkat çekmektedir (Aygenoğlu, 2015: 8).

Sessiz kuşak çalışanlarının özellikleri şunlardır (Babaoğlu, 2015: 14; Mücevher, 2015: 8; Gurlaş, 2016: 6; Bal, 2017: 7);

- Hiyerarşiyi kabullenen,
- Uyumlu,
- Sadık,
- Kanaatkâr,
- Tutumlu,
- Çalışkan,
- Pratik zekâya sahip,
- Disiplinli,
- Takım çalışmasına yatkın,
- Talimat almayı bekleyen,
- Fedakârlık yapan,
- Teknolojiyi kullanabilen,
- Kıdem odaklı,
- Performans ve ödüllendirilme beklentisi olan,
- Görevini herşeyden önde tutan,
- Otoriteye saygılı,
- Başarılı olmayı isteyen ve
- Güç ve daha iyi bir sosyal konum kazanabilmek için hırslanmış olan kişilerdir.

Sessiz kuşak insanların yaşadıkları dönemin önemli yansıması olan sahip oldukları pratik zekâları, yoğun bilgi düzeyleri ve otoriter yapıları gibi özellikleri iş hayatında kritik mevkilerde ve önemli görevlerde yer almalarını sağlamıştır. İletişim yöntemi olarak basit ve sade yöntemleri seçen bu kuşağın insanları doğrudan posta ve yazılı iletişimin diğer formlarını kullanmayı tercih etmektedirler (Adıgüzel vd., 2014: 171).

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

Sessiz kuşağın evlatları olan, 1946-1964 yılları arasında doğan bebek patlaması kuşağı (Aytaş, 2016: 75), İkinci Dünya Savaşı sonrasında doğan 1 milyar bebek ile doğum oranlarının artması sonucunda bu ismi almıştır. Sayı bakımından yeryüzüne gelmiş en büyük kuşak olma özelliğini taşımaktadır (Bal, 2017: 7). Bu dönemde doğan kişilerin sayıca fazla olmaları sebebiyle toplumu yeniden şekillendiren kuşak olarak tanımlanabilmektedirler (Aygenoğlu, 2015: 8). Demografik bir değişim dikkate alınarak adlandırılması yapılan Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers) farklı kaynaklarda; Patlama Kuşağı (Boomers), Woodstock Kuşağı (Woodstock Generation), Vietnam Kuşağı (Vietnam Generation) (Kayacan, 2016: 83), Soğuk Savaş Dönemi Çocukları, Orta Kuşak ve Sandviç Kuşak gibi isimlerle de anılmaktadır (Tekin, 2015: 47).

Bu kuşağın ortaya çıkmasının nedenleri arasında; daha iyi bir dönemin başlamış olması, İkinci Dünya Savaşı sonrası azalan nüfusu hızlı bir şekilde toparlamak ve ekonomik krizlerin etkilerinin azalmasının ardından ertelenmiş olan çocuk isteklerinin yansımaları gösterilebilmektedir (Kaynak, 2016: 4). Aynı zamanda bu kuşağın nüfusunun savaşa tepki olarak oluşturulduğu ifade edilmektedir. Bu dönemde yaşayanların, ekonomik refah ve giderek büyüyen bir sosyal değişimin içerisinde kalmaları, onların hayata karşı daha iyimser olmalarını sağlamıştır (Sayers, 2007: 479).

Nüfusta önemli bir yere sahip olan bebek patlaması kuşağı üyeleri, hayatları boyunca kültürel değişimleri, iş hayatını, finansal dengelerini, ekonomiyi; emekli olurken de sağlık kuruluşları, sosyal güvenlik kurumları gibi sistemleri etkileyen bir role sahip olmuşlardır. Bu kuşağın hayat felsefesi “çalışmak için yaşamak” tır (Aygenoğlu, 2015: 9). Dürüstlüğü diğer kuşaklara göre daha çok önemseyen, ancak daha az kararlı ve hırslı yapıya sahiptirler (Özer vd., 2013: 126). Üretkenlik ve kalite gibi olgulara oldukça önem vermektedirler (Kaynak, 2016: 4). Çok çalışkan ve toplumsal sorumluluk duygusu gelişmiş bir kuşak olarak ifade edilmektedirler (Yılmaz, 2015: 59).

Bebek patlaması kuşağı çalışanlarının özellikleri şunlardır (Özer vd., 2013: 126; Babaoğlu, 2015: 16; Gurlaş, 2016: 7; Yılmaz, 2015: 59);

- Uyumlu,
- Amaç ve başarı odaklı,
- Pozitif yaklaşımı benimseyen,
- İşkolik,
- Sadakatli,
- Kanaatkâr,

- Sorumluluk alabilen,
- Rekabetçi,
- Özgüvenli,
- İyi iletişime sahip,
- Teknolojiye uzak,
- Takım çalışmasına önem veren,
- Kıdem ve sadakatlerine bağlı olarak ödüllendirilmeyi ve yükseltilmeyi bekleyen,
- Kendi kendini motive edebilen,
- İş yerlerine bağlı ve
- Değişime karşı olan kişilerdir.

Bu kuşaktaki kişilerin rekabetçi yanları ön plandadır ve işkolik kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bu kuşağa mensup kişilerin iş ve yoğun rekabet saplantısı, işkolik olmalarına neden olduğu kadar; özgüven sahibi, iradeli, yargılayıcı ve bencil kişiler olmalarına da neden olmuştur. Bebek Patlaması kuşağı insanları, iş yerlerine en çok bağlı olan bireyler olarak görülmektedirler. Genellikle olumlu ve kişiler arası iletişimin iyi olduğu bir çalışma hayatı yaşamaktadırlar. Bu kuşaktakiler iş yerlerinde genellikle danışmanlık ve yöneticilik gibi görevlerde bulunmaktadır (Gurlaş, 2016: 7).

Kuşakların iş değerlerini belirlemeye yönelik Özer vd. (2013: 138)'nin yapmış olduğu araştırma sonucunda, bebek patlaması kuşağı üyelerinin çalışkanlık, sorumluluk, adalet değerlerinin genç kuşaklara göre daha önde olduğu ve saygı duymayı genç kuşaklardan daha fazla önemsedikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca diğer bütün kuşaklardan daha az şüpheli oldukları, dolayısıyla da diğer kişilerine daha fazla güvendikleri, gelenekleri ve sadakati de en çok önemseyen kuşak oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Bebek patlaması kuşağı genç kuşaklara göre bilgisayarlara ve teknolojilere adapte olma konusunda zorlanan bir nesildir. Kendilerinden yaşça çok daha genç kişilerin kısa süre içerisinde terfi almalarını ve yönetici pozisyonlarına gelmelerini çok olumlu karşılamamaktadırlar. Böyle düşünmelerine neden olan ise; kendilerinden sonra gelen kuşaklardan çok daha fazla çalışmış ve sabırlı davranıp beklemiş olmalarıdır (Bal, 2017: 8). Bu kuşağın üyelerinin büyük çoğunluğu çalışma yaşamından çekilmiştir. Çalışma hayatına devam edenler ise geçimini sağlamak amacıyla üst düzey yönetici konumunda çalışmaya devam etmektedirler (Şalap, 2016: 32-33). Ancak bu kuşağın mensupları kariyer yaşamlarını doldurmuş olup yavaş yavaş iş yaşamındaki yerlerini kendilerinden sonra gelen X ve Y kuşaklarına devretmektedirler (Aygenoğlu, 2015: 9).



### 2.2.3. X Kuşağı (Generation X)

X kuşağı kavram olarak, ilk kez 1964 yılında İngiltere’de Jane Deverson tarafından bir kadın dergisine yazılan makalede kullanılmıştır. Makalede yazar, İkinci Dünya Savaşı döneminde yaşamış olan ve ebeveynlerinden farklı alışkanlıklara sahip olan 1960’lı yılların gençlerini kaleme almıştır. Söz konusu makale dergi tarafından kabul edilmemiş olup, iki yazarlı olarak “Generation X” adıyla kitap haline getirilerek yayınlanmıştır (Kayacan, 2016: 84).

Genel olarak 1965-1979 yılları arasında doğduğu kabul edilen X kuşağının ebeveynleri, sessiz kuşak ya da bebek patlaması kuşağına mensup kişilerdir (Baltacı, 2016: 8). Bu kuşak farklı kaynaklarda; Xers (X’çiler), Postboomers (Patlama Sonrasılar), ABD’nin kuruluşundan beri tanımlanmış olan 13. kuşak olmaları nedeniyle The Thirteeners (13.’cüler) (Yılmaz, 2015: 60), doğdukları dönemde çeşitli ekonomik ve sosyal krizler yaşamış olmaları sebebiyle Kayıp Kuşak, bebek patlaması kuşağı bireylerinin gölgelerinde kalarak büyüdüğü için Gölge Kuşak (Shadow Generation) (Berkup, 2015: 78), doğum oranları bu dönemde azaldığı için Bebek Düşüşü (Baby Burst) olarak da adlandırılmaktadırlar (Tekin, 2015: 52). Türkiye’de ise bu dönemde doğanlar için “X Kuşağı” kavramından ziyade daha çok “Geçiş Dönemi Kuşağı” kavramı kullanılmaktadır (Şalap, 2016: 33). Bunun nedeni bu dönemde dünyada ve Türkiye’de özellikle eğitim, sağlık ve nüfus alanlarında önemli değişim ve dönüşümlerin yaşanmış olmasıdır (Tükek, 2017: 25).

X kuşağı üyeleri, kişisel bilgisayarları olan ve bilgi çağında büyüyen ilk kuşak olma özelliğini taşımaktadır. Ancak dönemin ekonomik ve sosyal karışıklıklardan fazlasıyla etkilenmiş oldukları için geleceğe bakış açıları kötümser olsa da diğer kuşaklara nazaran daha çok öz güvenli ve dirençlidirler (Sayers, 2007: 479). Erken yaşlarda finansal sorumluluk ile tanışan bu kuşağın bireylerinin dünya görüşleri diğer kuşaklara oranla daha pratiktir. Erken yaşlarda yetişkin olmak durumunda kalmışlardır ve önceki kuşaklara göre ailelerinin sorumluluğunu daha çabuk üstlenmişlerdir. Gelecek kaygısı yaşamaları, bu kuşağın üyelerini kariyer planlamaya, fazla çalışmaya ve çok para kazanmaya odaklamıştır (Gurlaş, 2016: 8).

X kuşağına mensup kişilerin genel özellikleri arasında; garantici, tedbirli, eğlenceli, mücadeleci, kanaatkâr, dinamik ve cesur olmaları fakat tedbiri de elden bırakmamaları, marka sadakatlerinin yüksek olması, cinsiyet eşitliğiyle tanışan ilk kuşak olmaları, bağımsızlığı sevmeleri gibi özellikler sayılabilmektedir. Pragmatik olmak, kendi kendilerini yönetebilmek, kinik (sinik) fikirli olmak gibi davranışları ile, teknoloji sayesinde daha zeki, daha mobil ve yüksek eğitilmiş olan, iş bulmadıkları zaman bile tekrar okuma yolunu seçen ve genellikle çalışkan, şüpheli ve bağımsız kişiler olarak nitelendirilmektedir (Mücevher, 2015: 12).

X kuşağı çalışanlarının özellikleri şunlardır;

- Nitelikten çok niceliğe önem verirler (Aygenoğlu, 2015: 11; Kaynak, 2016: 5).
- Birden çok görevi üstlenebilirler (Aygenoğlu, 2015: 11; Kaynak, 2016: 5).
- İş-yaşam dengesini kurabilirler (Aygenoğlu, 2015: 11; Kaynak, 2016: 5).
- Esnek çalışma saatlerine olumlu yaklaşırlar (Aygenoğlu, 2015: 11; Kaynak, 2016: 5).
- Otoriteye saygılıdırlar (Aygenoğlu, 2015: 11; Kaynak, 2016: 5).
- Unvanları önemsemezler (Aygenoğlu, 2015: 11; Kaynak, 2016: 5).
- İletişimleri oldukça güçlüdür (Aygenoğlu, 2015: 11; Kaynak, 2016: 5).
- Teknik becerileri iyi seviyededir (Aygenoğlu, 2015: 11; Kaynak, 2016: 5).
- Üretimi arttırmak amacıyla değil, kendilerine vakit ayırmak için çok çalışırlar (Aygenoğlu, 2015: 11; Kaynak, 2016: 5).
- Kendilerine verilen hedefleri gerçekleştirdiklerinde ödüllendirilmeyi beklerler (Özer vd., 2013: 126).
- İşlerini ilginç buldukları ve terfi olanakları olduğu sürece çalıştıkları örgütte kalırlar (Özer vd., 2013: 126).
- Çok çalışma ve çok kazanma beklentisi içindedirler (Kayacan, 2016: 86).
- Çalışırken teknolojiyi kullanma becerileri iyi düzeydedir (Kayacan, 2016: 86).
- Sürekli ve hızlı geri bildirim beklentisi içindedirler (Kayacan, 2016: 86).
- Para için iş değiştirmeye yatkındırlar (Kayacan, 2016: 86).
- Öğrenme fırsatları beklerler, böylece terfi için ya da daha iyi bir iş bulabilmek için kendilerini geliştirmek isterler (Torun ve Çetin, 2015: 139).
- Değişimi bekler ve isterler (Torun ve Çetin, 2015: 139).
- Yönetimin tutumlarına karşı siniktirler (Torun ve Çetin, 2015: 139).
- Büyük kurumlara çok güvenmezler ve her işin geçici olduğu inancını taşırlar (Torun ve Çetin, 2015: 139).
- İş motivasyonları yüksektir (Aydın ve Başol, 2014: 3).
- Tek başlarına çok iyi çalışırlar, iş odaklı ve sabırsızdırlar (Aydın ve Başol, 2014: 3).
- İşlerine sıkı sıkıya bağlı ve çalışkan kişilerdir (Berkup, 2015: 86).
- İşlerinin sıkıcı olmasından hoşlanmazlar ve mümkün olduğunca stresli işlerden uzak dururlar (Berkup, 2015: 86).

- Sonuç odaklı tavırları ile örgüt içerisinde fark yaratmak isterler (Berkup, 2015: 87).
- Bu kuşak üyeleri için başarılı bir kariyerin sırrı çok çalışmak değil akıllıca çalışmaktır (Berkup, 2015: 87).
- Çalıştıkları örgütün parçası olmak isterler (Berkup, 2015: 87).
- Yurtdışında çalışmaya ağırlık veren ya da işlerini küresel çapta yürütmenin önemini gören ilk kuşak üyeleridir (Berkup, 2015: 87).
- Özgürlüklerine düşkünlüdürler ve işlerini yaparken rahat bırakılmak isterler (Berkup, 2015: 87).
- Onaylama ve onaylanmaya önem verirler (Etlican, 2012: 5; Yılmaz, 2015: 61).
- Gelecek kaygılarının yarattığı stres, kariyer yapma ve para kazanma hırsına paralel olarak aşırı iş yükü nedeniyle tükenmişlik sendromuna yatkındırlar (Yılmaz, 2015: 61).
- Etkin problem çözücüdürler ancak mümkün olduğunca ek iş almak istemezler (Ölçüm ve Polat, 2016: 363).
- İyi bir iş yaptıklarında bunun fark edilmesini isterler (Ölçüm ve Polat, 2016: 363).
- Her şeyden şikayetçi olmaları nedeniyle bu kuşak çalışanlarını mutlu etmek kolay değildir (Ölçüm ve Polat, 2016: 363).
- Rekabetçidirler (Şalap, 2016: 37).
- İşyerinde karşılaştıkları bir sorunu kendi başlarına çözmeyi tercih ederler (Baltacı, 2016: 9).

Yaşamlarının genel yapısına bakıldığında eğlenceyi seven ve anı yaşa ilkesini benimseyen bu kuşağın bireyleri, işkolik ebeveynlerinden sonra eğlenceye düşkünlükleri nedeniyle tembel ve miskin olarak tanımlanmışlardır. İş ve çalışma hayatına bakış açıları incelendiğinde, iş ve yaşam dengesini sağlayabilmeleri dikkat çekmektedir. Ebeveynlerinin işkolik olmaları nedeniyle yalnız büyümek zorunda kalan bu kuşağın üyeleri işkolik olmaktan hoşlanmayan, sosyal yaşamlarına da vakit ayırmak isteyen kişilerdir (Berkup, 2015: 83-85-86). Sadece çalışmak için hayatın çok kısa olduğunu düşünen, buna rağmen örgüt içerisinde kariyerlerini devam ettirebilmek için sahip oldukları yeteneklerini geliştirmeye oldukça önem veren bir kuşaktır (Yılmaz, 2015: 60). Bebek patlaması kuşağının “çalışmak için yaşamak” mottosu bu kuşakta “yaşamak için çalışmak” olarak değişiklik göstermiştir (Özer vd., 2013: 126).

X kuşağı üyeleri mali, ailevi ve toplumsal bir güvensizlik içinde, hızlı değişim, büyük çeşitlilik ve sağlam geleneklerin eksikliği ile büyüdükleri için (Seyfi, 2016: 106) kendilerini güvende hissetmeleri oldukça önemlidir. İş yaşamına sadık olan bu kişiler, özellikle devlet kurumları gibi çalışma düzenlerinin kendileri için garanti ve en iyi olduğu düşüncesini taşımaktadırlar (Aytaş, 2016: 77). İşlerine bağlılıkları, kabul edilebilirliklerinin yüksekliği, iş motivasyonları yüksek, toplumsal sorunlara karşı duyarlı, otoriteye saygılı, eğitilmiş ve aynı işte uzun yıllar çalışabilecek olmaları gibi özellikler, bu kuşağın insanların benzer özellikleri arasında sayılmaktadır. Bunlara ek olarak her şeyi tecrübe etme arzusu olan, ısrarcı ve her şeyi bilmek isteyen bir yapıları bulunmaktadır (Mücevher, 2015: 12).

Teknoloji çağından önce doğmalarına rağmen teknolojiyi günlük işleri için oldukça rahat kullanmaktadırlar (Çetin ve Karalar, 2016: 159). Bu kuşaktaki kişiler değişen dünya koşullarına ayak uydurabilmek için büyük bir çaba harcamaktadırlar. Ancak bu durum kuşaktaki kişiler üzerinde yetişememek, çağa ayak uyduramamak gibi bir izlenim bıraktığı için kendilerini dışlanmış hissetmektedirler (Babaoğlu, 2015: 17). Bu kuşağın değerleri ve temel tutumları arasında pragmatizm (faydacılık), olumsuzculuk (sinizm), bireysellik ve farklı yaşam şekillerine karşı hoşgörü ve kültürel çeşitlilik bulunmaktadır (Yılmaz, 2015: 60).

#### **2.2.4. Y Kuşağı (Generation Y)**

Y kuşağı ifadesi ilk kez 1993 yılının Ağustos ayında o dönemin ergenlik çağında olan gençlerini bir önceki kuşak olan X kuşağından ayırmak ve onlardan farklı biçimde tanımlamak amacıyla ortaya çıkmıştır. İngilizce de 'neden' anlamına gelen 'why' kelimesinden gelen bu Y harfi, bu kuşağa her şeyi sorgulayan özelliklerinden dolayı verilmiştir (Baltacı, 2016: 10).

Mevcut işgücüne giren son nüfus olan Y kuşağı, 1980-1999 yılları arasında doğan nesli kapsamaktadır (Sayers, 2007: 479). Dünyanın ilk teknolojik ve global kuşağı olan bu kuşak için kullanılan isimler teknolojiye olan yatkınlıkları ile doğrudan ilişkilidir (Berkup, 2015: 90). Bu kuşak farklı kaynaklarda; Milenyum Kuşağı (Millennials), Bir Sonrakiler (Nexters), Net Kuşağı (Net Generation), Dot.com Kuşağı (Dot Coms) (Sayers, 2007: 479), Gelecek Kuşak (Generation Next), Dijital Kuşak (Digital Generation), Eko Patlaması (Echo Boomers) (Yılmaz, 2015: 62), Neden Kuşağı (Why Generation), Hafif Patlama Kuşağı (Boomlet), İnternet Kuşağı (Internet Generation) ve Güneş Işığı/Neşe Kuşağı (Sunshine Generation) (Kayacan, 2016: 87) olarak da adlandırılmaktadır. Türkiye'de ise 80 Sonrası Kuşak olarak ifade edilmektedir (Aytaş, 2016: 78). Ancak Y Kuşağı kullanımı küresel boyutta daha yaygındır.

Y kuşağı üyeleri terör olaylarının, doğal afetlerin ve önemli hastalıkların ürkütücü gerçekler haline geldiği bir dönemde büyümüşlerdir. Bu dönemin teknolojik, ekonomik ve siyasi gelişmeleri önceki dönemlere oranla daha hızlı bir şekilde ilerlemiştir. Yaşamlarının genellikle çok yönlü, hızlı ve son derece yoğun olması yetiştikleri dönemin özelliklerinden kaynaklanmaktadır (Bal, 2017: 10). Beklentilerini karşılayacak düzeyde çok yönlü işler, takım çalışması ve hız olmaması durumunda ise hemen sıkılmaları kaçınılmaz bir durumdur (Etlican, 2012: 6). Bu zamana kadar gelmiş en meşgul kuşak olan Y Kuşağı, ailesi tarafından çok yakın ilişkiler içerisinde yetiştirilmiş, aşırı korunmuş ve mikro programlar ile büyütülmüş olmalarına rağmen bu zamana kadar en çok strese maruz kalmış olan kuşak olma özelliğini taşımaktadır (Yılmaz, 2015: 62).

İnternetin olduğu yıllarda dünyaya gelen ilk kuşak olan (Aydın ve Başol, 2014: 4) Y kuşağının öncelikli olarak en çok üzerinde durulan özelliği şüphesiz teknolojiye olan yatkınlıklarıdır (Keleş, 2011: 131). Bu kuşak yaşadığı dönemin olumlu şartlar taşıması sonucunda, teknolojik imkânların geliştiği bir dünyada yetişmiştir. Bu kuşaktakiler rahatına düşkün, bireysel düşünen, telefon ve bilgisayar teknolojilerinin doğduğu, teknoloji dostu ve küreselleşmeye başlayan dünyanın çocuklarıdır (Babaoğlu, 2015: 19). Teknoloji ile birlikte bilgisayar hayatlarının bir parçası olmuştur. Şimdiye kadarki bütün kuşaklar içinde en çok teknolojiye bağlı / bağımlı kuşak olma özelliğini taşımaktadır (Mücevher, 2015: 13). Dünya ile iletişimleri doğdukları günden itibaren başlamış olup, televizyon ve medya gibi kanallar ile pazarlama hedefi olarak mesaj bombardımanına tutulmuşlardır. Bu nedenle iletişimin yeri bu kuşakta oldukça büyük önem taşımaktadır (Aygenoğlu, 2015: 12).

Yaşam şartlarında meydana gelen değişim ve dönüşümler, bu kuşağın üyelerinin diğer kuşaklardan farklı tercihlere, beklentilere ve ümitlere sahip olmalarına neden olmuştur. Günümüzde eğlenceye düşkün, gezmeyi seven, yeni şeyler deneyen, ne istediğini bilen, hayallerinin peşinden koşan, yoğun çalışan, sorgulayan ve sevdiklerine zaman ayırmaya önem veren yapıları dikkat çekmektedir (Babaoğlu, 2015: 19). Genel olarak, kendine güvenen, bağımsızlığına düşkün, yüksek otoriteyi benimsemeyen, kendilerini kolaylıkla ifade edebilen, bilgiye daha çok teknoloji aracılığıyla ulaşmayı tercih eden, sık ve farklı kültür odaklı seyahatleri tercih eden, takım çalışmasına yatkın, mesleki ve kişisel gelişimde eğitim ve öğrenimin sürekliliğine inanan, girişimci, esnek çalışmanın gerekliliğine inanan, iş değişikliğini normal karşılayan, işe bağlılığı düşük, özel yaşamında olduğu gibi iş yaşamında da mizah ve eğlenceye yer veren, ailesinden en fazla maddi destek alan ve kolay para harcayan, tüketimde kaliteye önem veren ve marka bağımlılığı düşük bir kuşak olarak nitelendirilmektedirler (Dereli ve Toruntay, 2015: 5).

Y kuşağı çalışanlarının özellikleri şunlardır;

- Özgüven sahibi, iyimser, becerikli ve iyi eğitilmiştirler (Gurlaş, 2016: 10).
- İdealist ve başarı odaklıdır (Gurlaş, 2016: 10).
- Almış oldukları maaştan daha çok, sosyal yardım gibi manevi yönden onları tatmin edecek unsurlara yönelirler (Gurlaş, 2016: 10).
- Girişimci ruha sahiptirler (Özer vd., 2013: 126).
- Takım çalışmasına önem verirler (Torun ve Çetin, 2015: 139).
- Kuralları sorgularlar. Çünkü kuralların çiğnenmek için olduğuna inanırlar (Torun ve Çetin, 2015: 139).
- Birden fazla iş yapma konusunda X kuşağından daha yeteneklidirler (Torun ve Çetin, 2015: 139).
- Etki yaratmayı severler ve değişime etki etmek isterler (Torun ve Çetin, 2015: 139).
- Esnek çalışma saatlerini ve işlerinde aktif olmayı tercih ederler (Torun ve Çetin, 2015: 139).
- Yaptıkları işlerin anlamlı olmasını ve büyük bir amaca ulaştırmasını isterler (Mücevher, 2015: 15).
- Yaptıkları işlerde çeşitlilik ararlar (Mücevher, 2015: 15).
- Yeni yetenekler öğrenebilme fırsatı olan işlerde çalışmak isterler (Mücevher, 2015: 15).
- Tatil beklentileri fazladır (Bal, 2017: 10).
- Sıkı denetim altında çalışmanın motivasyonlarını olumsuz etkilediğini düşündükleri için rahat bir iş ortamında çalışmak isterler (Bal, 2017: 10).
- Üstlerinin kendilerine rehberlik etmesi veya üstlerinden geri bildirim alma oldukça önem taşır (Bal, 2017: 11).
- İş değiştirme alışkanlıkları fazladır (Bal, 2017: 11).
- Uzun saatler mesai kalmaya istekli değildirler (Bal, 2017: 11).
- Otoriteyi reddederler ve her şeyi sorgularlar (Bal, 2017: 11).
- Otoriteye saygılıdır ancak bir konuda açıklama yapılmasını istemekte çekinmezler (Bezirci, 2012: 15).
- Hiyerarşik sistemi mantıksız bulurlar, onun yerine demokratik ve herkesin fikirlerinin alındığı iş ortamları beklerler (Berkup, 2015: 102).

- Parlak ve yaratıcı fikirleri olan kişilerle bir arada çalışmak isterler (Berkup, 2015: 103).
- Üstlendikleri herhangi bir iş için en iyisini yapmaya çalışırlar ve başarılarının fark edilmesini isterler (Berkup, 2015: 104).
- Herhangi bir işten ayrılıp yeni bir işe başladıklarında adapte olmakta sıkıntı yaşamazlar (Berkup, 2015: 104).
- Çalışmayı severler ancak çalışmanın hayatlarının tümü olmasını istemezler (Berkup, 2015: 104).
- Yaptıkları işlerde standart olmak yerine fark yaratmayı tercih ederler (Berkup, 2015: 105).
- Kendilerini ispat edebilmek adına rekabeti severler ve buna bağlı olarak performans sisteminde bireyler arası farklılıklara değer verilmesini beklerler (Berkup, 2015: 105).
- Örgütün önemli bir parçası ve takımın üyesi olduğunu hissetmek isterler (Berkup, 2015: 106).
- Kendilerine eğitim ve öğretim fırsatlarının yaratılmasını beklerler (Berkup, 2015: 106).
- İnternet en önemli iletişim araçlarıdır (Berkup, 2015: 107).
- Teknolojiyi çok iyi kullanırlar (Berkup, 2015: 107).
- Yaşanan krizlerden korkmazlar, kendilerine güvenirlere ve bu krizlerden zekâları sayesinde bir şekilde kurtulabileceklerini düşünürler (Berkup, 2015: 107).
- Kendilerine olan güvenlerinin yüksek olması nedeniyle beklentileri fazladır (Tükek, 2017: 26).
- Kariyer gelişimlerine oldukça önem verirler (Tükek, 2017: 26).
- Karar süreçlerine dâhil olmak isterler (Tükek, 2017: 26).
- Çoklu görevlerde başarılıdırlar (Seyfi, 2016: 108).
- Hızlı öğrenebilen ve sabırsız kişilerdir (Seyfi, 2016: 108).
- Kendi kendini yönetmek ve kendi sorumluluğunu üstlenmek isterler (Seyfi, 2016: 108).
- Değişimi benimserler (Seyfi, 2016: 108).
- İş yerinde resmi olmayan rahat kıyafetler giyinmeyi tercih ederler (Seyfi, 2016: 108).

- Yöneticilerini profesyonel olarak gelişmemiş olmakla eleştirirler ve yöneticilerinin kendilerine ‘acemi’ gözüyle değil ‘meslektaş’ olarak bakmalarını beklerler (Seyfi, 2016: 108).
- İşyerinin sunduğu boş zaman fırsatlarına daha çok önem verdikleri için sıkı denetimin olmadığı ve yavaş çalışabilecekleri işleri tercih ederler (Seyfi, 2016: 108).
- Ofis dışında çalışarak da başarılı sonuçlar elde edebileceğine inanırlar (Ölçüm ve Polat, 2016: 363).
- İş yerinde eğlence ve tutku arayışı içindedirler (Aydın ve Başol, 2014: 4).
- Beklentilerinin anında gerçekleştirilmesini isterler (Aydın ve Başol, 2014: 4).
- Çalışma yaşamına girer girmez terfi olanakları ararlar (Aydın ve Başol, 2014: 4; Kaynak, 2016: 6).
- Bürokrasiden ve ciddiyetten hoşlanmazlar (Tekin, 2015: 58).
- Sorumluluk almaktan kaçınmazlar (Tekin, 2015: 58).
- Haksızlığa tahammül edemezler ve adaletsiz olan ile mücadele etmekten çekinmezler (Tekin, 2015: 59).
- Sabretmeyi ve beklemeyi bilmezler (Tekin, 2015: 59).
- Hırslı kişilerdir ve motive edilmek isterler (Tekin, 2015: 60; Kaynak, 2016: 6).
- Tatmin düzeyleri oldukça yüksektir (Kaynak, 2016: 6).
- Direkt emir almaktan ve ast olmaktan hoşlanmazlar (Yiğit, 2010: 14).
- Çalıştıkları örgüte olan bağlılıkları zayıftır (Şalap, 2016: 45).
- Gelişime açık yöneticilerle ve bağımsız düşünecekleri ortamlarda çalışmayı tercih ederler (Şalap, 2016: 45).
- Tükenmişlik sendromuna yatkındırlar (Yılmaz, 2015: 63).

Ailelerine, arkadaşlarına, eğlenceye ve bilgilere günün her anında ulaşabilen bu kuşağın insanları, ekonomik krizden diğer kuşaklara göre daha kötü etkilenmiş olmalarına rağmen iyimser bakış açılarını korumuşlardır. İlgi odağı olmaya alışık olmalarının yanı sıra beklentilerini yüksek tutarlar ve hedeflerini de net olarak tanımlarlar (Babaoğlu, 2015: 20). Y kuşağı üyeleri, bağımsız, bencil, dinamik ve kolay adapte olabilen gibi hem olumlu hem de olumsuz özellikleri bir arada bulundurmakta ve bu özelliklerin çoğunu teknolojik ilerlemenin doğrudan bir sonucu olarak görmektedirler (Mücevher, 2015: 24). Bu kuşak üyelerinin, özgüvenli olması gibi bazı olumlu özelliklerinin yanı sıra aksi de iddia edilen narsizm (özseverlik) gibi bazı olumsuz kişilik özellikleriyle diğer kuşaklardan ayrıldıkları da ifade edilmektedir (Deal vd., 2010: 192).



İşbirliğine önem veren bu kuşak için anahtar sözcük gerçekçiliktir. Bu yüzden, Y kuşağı üyelerinin gerçekçi hedefler ışığında takım üyesi olarak çalıştırılmalarının doğru olacağı ifade edilmektedir (Çetin ve Karalar, 2016: 161). Y kuşağının iş hayatına dair temel kuralı ‘yaşa sonra çalış’ tır (Berkup, 2015: 104). İş ve yaşam dengesi kurmaya odaklanarak yaratıcı, yenilikçi ve eğlenceli bir kariyer arayışı içerisindedirler. Aynı zamanda yaptıkları işlerin anlamlı olmasını ve büyük bir amaca hizmet etmesini istemektedirler. Yaptıkları işlerde çeşitlilik, gelişime açık fırsatlar, esnek çalışma saatleri, eğlenceli bir çevreye sahip olmak ve yeni yetenekler öğrenebilme fırsatı işlerinde olmasını istedikleri en önemli özellikler arasında yer almaktadır. Esnek çalışma saatlerini, iş ve özel yaşam dengesini kurabilmek amacıyla isterler (Mücevher, 2015: 15).

Y kuşağı çalışanlarının özellikleri günümüzde sıklıkla örgütsel davranış alanında farklı kavramlarla ilişkilendirilmektedir. Literatür incelendiğinde Y kuşağı çalışanlarının diğer kuşak çalışanlarına göre örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğu gözlenmektedir. Bunun yanında bu kuşağın çalışma ortamından daha çok ikili ilişkilere önem verdikleri için örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha düşük olacağı ifade edilmektedir (Aytaş, 2016: 80). Bezirci (2012: 74)’nin farklı kuşakların işten ayrılma niyetleri ile iş doyumlarını incelediği araştırma sonucunda, Y kuşağı çalışanlarının diğer kuşak çalışanlarına oranla işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek ve iş doyumlarının daha düşük seviyede olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

### **2.2.5. Z Kuşağı (Generation Z)**

Literatürdeki kuşak sınıflandırmalarında en son kuşak olan Z kuşağı (Kayacan, 2016: 93), 2000-2020 yılları arasında doğan ya da dünyaya geleceğine inanılan nesli kapsamaktadır (Çetin ve Karalar, 2016: 161). Bu kuşak farklı kaynaklarda; tamamen teknolojik bir çağda doğdukları için Kuşak I, iGen, Her Daim Çevrimiçi (Instant Online), aşırı bireyselleşme ve yalnızlık yaşayacakları için Yeni Sessiz Kuşak (Aygenoğlu, 2015: 14), aynı anda birçok işi (multitasking) yapabildikleri için M Kuşağı (Toruntay, 2011: 82), Dijital Yerliler, Medya Kuşağı, Com Kuşağı (Mücevher, 2015: 16), Sıfır Kuşağı, Net Kuşağı (Seyfi, 2016: 109), Kristal Nesil (Tekin, 2015: 63) olarak da adlandırılmaktadır.

Materyalist düşüncelerle hareket eden ve oldukça hırslı olan Z kuşağı, önceki kuşaklara oranla bilgiyi daha çabuk yorumlayabilmektedirler. Bunun nedeni diğer kuşaklara göre hızı daha fazla sevmeleri ve daha hızlı yaşamalarıdır. Dijital dünyaya doğan ilk kuşak olan bu kuşağın üyeleri internetsiz bir dünya düşünememektedir (Çetin ve Karalar, 2011: 161). Teknolojiyi bir araç olarak değil, hayatının bir parçası olarak gören kuşak olarak ifade edilmektedirler (Kaynak, 2016: 6). Çoklu görevin kelime anlamını kavrayabilmek

amacıyla oldukça küçük yaşta olmalarına rağmen günlük işlerinde çoklu görevleri kolayca yapabilmektedirler (Çetin ve Karalar, 2016: 161). Birden fazla konu ile ilgilenebilmeleri nedeniyle kulak, göz, el vb. motor beceri senkronizasyonu en yüksek nesil olarak görülmektedirler (Keleş, 2011: 132).

Z kuşağı üyelerinin genel özellikleri şunlardır (Babaoğlu, 2015: 26);

- Eğitime ve sosyal statüye önem verirler.
- Özgüvenleri yüksektir.
- Sabırsızdırlar.
- Bağımsız olmayı savunurlar.
- Ekip çalışmasına uygun değillerdir.
- Zihinsel ve psikolojik açıdan hızlı gelişim gösterirler.
- Dikkat süreleri kısadır, zor odaklanıp zor konsantre olurlar.
- Sosyal medya ile iletişim kurmayı tercih ederler.
- Analitik düşünme yetenekleri oldukça yüksektir.
- Teknolojiyi hayatlarının bir parçası olarak görürler.
- Teknoloji çağında büyüyor olmalarının en büyük avantajı olarak bilgiye açtırlar.
- İç dönük olmaları nedeniyle çok kolay arkadaş edinemezler.
- Hayatta her şeyin mümkün olabileceğine inanırlar.

En son kuşak olmaları ve henüz çalışma hayatına katılmamış olmaları nedeniyle Z kuşağı ile ilgili alan yazında yeterli çalışma bulunmamaktadır. Z kuşağının 2001 yılından itibaren başladığı kabul edildiğinde; 2001 Ekonomik Krizi, hızla gelişen ve yaygınlaşan teknoloji gibi sosyo-ekonomik değişimlerden etkilendiği ön görülmektedir (Kayacan, 2016: 94). Bu kuşak üyelerinin; çalışırken azim ve hırsıyla çalışmamaları, çalışmış oldukları örgüte karşı sadık olmamaları, standart işleri yapmak istemeyecek olmaları, çok çabuk sıkıldıkları için kolayca vazgeçebilmeleri gelecekte örgütlerin bu yetenekleri ellerinde tutmakta zorluk çekebilecek olmaları ve her şeyi kişiselleştirmeyi istemeleri gibi olasılıklar olumsuz özellikleri arasında sıralanmaktadır (Toruntay, 2011: 83; Gurlaş, 2016: 11).

Diğer kuşaklardan Z kuşağını ayıran en önemli özellik, değişimlerin çok hızlı ve kırılmalar şeklinde olduğu bir dönem içerisinde yetişmeleri ve doğumlarından önce özellikleri tanımlanan ilk kuşak olmalarıdır (Altuntuğ, 2012: 206). Yakın gelecekte çalışma hayatına atılacak olan bu kuşağın üyeleri, X ve Y kuşakları ile birlikte iş yaşamlarını sürdüreceklerdir.

### 2.3. X ve Y Kuşağının Karşılaştırılması

Farklı dönemlerde dünyaya gelen ve çağın gereklilikleri ile çok farklı koşullarda büyüyen kuşak üyeleri, yaşama bakış açılarından aile yaşantılarına, tüketim alışkanlıklarından teknoloji bağımlılıklarına, eğitim süreçlerinden iş hayatlarına kadar pek çok konuda farklı özelliklere sahiptirler (Gurlaş, 2016: 11).

Günümüzde X ve Y kuşağı bireyleri hem Türkiye’de hem de dünyada çalışma hayatının önemli bir çoğunluğunu oluşturmaktadırlar. Bu sebeple, birlikte çalışmak zorunda olan söz konusu iki kuşağın benzerliklerini ve farklılıklarını bilmek, birlikte çalışabilmelerini sağlamak ve oluşabilecek fikir çatışmalarını çözebilmek için yararlı olacaktır (Aydın ve Başol, 2014: 4). Aksi takdirde örgütlerde meydana gelebilecek herhangi bir çatışma, iletişimsizlik, olumsuz tutum ve davranışlar bireylerin duygu durumlarını olumsuz yönde etkileyerek sinizm yaşamalarına neden olabileceği gibi örgütün varlığını da tehdit eder hale gelebilecektir (Aytaş, 2016: 81).

Çalışma hayatları dikkate alındığında X ve Y kuşağını birbirinden ayıran en önemli özellik; Y kuşağı üyelerinin X kuşağı üyeleri gibi çalıştığı örgüte karşı uzun süreli sadakat göstermemeleridir (Aygenoğlu, 2015: 14). İki kuşak arasındaki en temel fark ise bilgiye ulaşmaları ile ilgilidir. Y kuşağı üyeleri bilgilere nasıl ulaşacakları konusunda X kuşağı üyelerine göre daha etkilidirler. Bilgiye ulaşma sayesinde iş ve aile hayatlarında, deneyim gerektiren birçok işlerde ve hatta birçok olayda X kuşağı bireylerinin bir adım önünde olmuşlardır (Gurlaş, 2016: 13).

X kuşağı, yaşamak için yaptığı işten keyif alan, çok stresli işlerden uzak durmaya çalışan ve işi sadeleştiren kuşak şeklinde tanımlanmaktadır. Bu kuşağa mensup kişiler bilgisayar ve internet teknolojisiyle geç yaşlarda tanışmış olmalarına rağmen kendilerini geliştirebilmek adına büyük çaba harcamaktadırlar (Etlican, 2012: 9). Y kuşağındaki kişiler ise; teknoloji kullanımını iyi bilen, teknoloji tutkunu ve özgürlüklerine düşkün bir kuşak olarak tanımlanmaktadır. Y kuşağının X kuşağına oranla en üstün olduğu konulardan biri kuşkusuz teknoloji kullanımınıdır. Y kuşağındaki kişiler, işyerinde toplumun bir parçası olduklarını hissetmek isterler. Ayrıca Y kuşağı üyeleri, örgütün stratejilerini dinlemek ve anlamak için gerçek bir gayret göstermektedirler. Herhangi büyük bir görevden habersiz olmak yerine, örgütün vizyonu ile ilgili kritik bir noktada olmayı, örgütün ilerlemesi ve gelişmesi için yapılan yenilik çalışmalarının içinde yer almayı tercih etmektedirler (Adıgüzel vd., 2014: 172-175).

X ve Y kuşaklarının davranış özellikleri arasındaki farklılıklar Tablo 2.1’de yer almaktadır.

**Tablo 2.1 X ve Y Kuşaklarının Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılıklar**

X Kuşağı	Y Kuşağı
Yaşamak için çalışmak	Mevcut birikimlerini tüketerek yaşamak
İş ve sosyal yaşam arasında denge kurmak	Sosyal yaşama odaklı olmak
Sonuç elde edilene kadar çalışmak	Kısa süreli çalışmak
Çalışma ve boş zaman dengesi	Çoğunlukla boş zaman
Bürokratik kuralları değiştirmek	Bürokratik kuralları kabul etmemek
Büyük işletmelere uyumlaşma çabası	Küçük işletmelerden nefret etmek
Çalıştığı kadar tüketmek	Az çalışıp çok tüketmek
Markayı tanıma	Aşırı marka bağımlılığı
Teknolojiyle yaşamak	Teknolojiden vazgeçememek
Dengeli duygusallık ve rasyonellik	Tümüyle duygusal

**Kaynak:** İzmirlioğlu, 2008: 49

Tablo 2.1 incelendiğinde, X kuşağı üyelerinin, dengeli yaşam tarzına sahip olmaları, teknolojiyi kullanabilmeleri, yaşamak için çalışmaları, iş ve boş zaman dengesini kurabilmeleri, sonuç alana kadar bir işin peşini bırakmamaları gibi özellikleri dikkat çekmektedir. Y Kuşağı üyelerinin ise, daha az çalışmak istemeleri, tamamen duygusal bir yapıya sahip olmaları, az çalışıp çok tüketmek istemeleri, daha çok sosyal yaşama odaklanmaları ve teknolojisiz bir hayat düşünememeleri gibi özellikleri ön plana çıkmaktadır.

X ve Y kuşaklarının iş değerleri ve iş yaşamına bakış açılarının karşılaştırılması Tablo 2.2’de yer almaktadır.

**Tablo 2.2 X ve Y Kuşaklarının İş Yaşamına Dair Özelliklerinin Karşılaştırılması**

İş Değerleri ve İş Yaşamına Bakış Açıları	X Kuşağı	Y Kuşağı
<b>İşe ve İşletmeye Dair Temel Değerler ve İnançlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yaşamak için çalışma</li> <li>Uzun çalışma yerine akıllıca çalışma</li> <li>Yapı ve yönlendirilme isteği</li> <li>Şüphencilik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Önce yaşama daha sonra çalışma</li> <li>Eğlenerek çok çalışma</li> <li>Çoklu görevler</li> <li>Girişimcilik</li> <li>Farklılıklara karşı tolerans</li> </ul>
<b>İş Başarısı İçin Eğitim Hayatı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oraya gidebilmek için yol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İnanılmaz yüksek fiyatlı harcama</li> </ul>
<b>Kariyer Gelişimi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esnek bir kariyer</li> <li>İşletme içerisinde ve dışında daha fazla tecrübe için kariyer gelişimine proaktif yaklaşım</li> <li>Tüm seçenekleri bilme isteği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paralel (çoklu) kariyer</li> <li>İş hayatına daha fazla tecrübe ile girme</li> <li>Fırsatlar ve deneyimler isteme</li> <li>Kariyer hedefinde sık ve hızlı değişme</li> </ul>

Tablo 2.2 X ve Y Kuşaklarının İş Yaşamına Dair Özelliklerinin Karşılaştırılması (Devamı)

İş Değerleri ve İş Yaşamına Bakış Açıkları	X Kuşağı	Y Kuşağı
<b>Çalışma Tarzı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonuç elde edilinceye kadar çalışma</li> <li>• Bir hayatın olsun anlayışı</li> <li>• Çalışma yeri ofis, ev, esnek tabloya uyum isteği</li> <li>• Esnek çalışma tarzı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kısa süreli ve esnek çalışma</li> <li>• Çalışma yerini ve zamanını kendisinin belirlemesi isteği</li> <li>• Çalışma yeri ofis, ev, esnek tabloya uyum isteği</li> <li>• Değişken çalışma tarzı</li> </ul>
<b>İş Ortamında İletişim Tarzı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gayri resmi, direkt ve elektronik iletişim</li> <li>• Geribildirim ihtiyacı</li> <li>• Müşteriyle e-posta aracılığıyla iletişim</li> <li>• İş arkadaşlarını arkadaş olarak görme</li> <li>• İş arkadaşlarıyla çatışmaları çözebilmek için açık iletişim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hızlı, gayri resmi, direkt ve ileri teknoloji tabanlı iletişim</li> <li>• Müşteriyle e-posta, anlık mesajlaşma aracılığıyla iletişim</li> <li>• Amaç odaklı ve motivasyon sağlayıcı iletişim</li> <li>• İş arkadaşlarıyla gayri resmi ve sosyal ilişkiler</li> <li>• Çatışmaya düşme halinde anlaşabilmek için tartışma ve meydan okuma</li> </ul>
<b>İşletmeye Sadakat ve İş Değiştirme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerekliyse iş değiştirme, hislerini takip etme</li> <li>• Daha çok bağlılık</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş değiştirme beklenen bir olay</li> <li>• Az bağlılık</li> </ul>
<b>İş Yaşamı-Sosyal Yaşam Dengesi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aile ve iş arasında daha net bir denge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sadece iş ve hayat arasında değil, iş ile çevre, ilişkileri, kişisel gelişim arasında denge</li> </ul>
<b>İş Beklentileri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Görev için sebebe ihtiyaç duyma</li> <li>• Başka bir pozisyon için bağlantıya ihtiyaç duyma ya da arama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğlenceli iş ortamı</li> <li>• Fark yaratma isteği</li> </ul>
<b>Eğitim, Gelişme ve Danışmanlık</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tam olarak ne istediğini bilme isteği</li> <li>• Öğrenmede esneklik isteği</li> <li>• Gayri resmi takım yapısı ve az kontrol ile bağımsız çalışma</li> <li>• Yeteneğe ve beceriye dayanan liderlik anlayışı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risk almaya gönüllülük ve hata yapmaya aldırılmayarak bunu bir eğitim olarak görme</li> <li>• Eğlenceli eğitim</li> <li>• Takım çalışması, kontrol ve yönlendirmede bireysel çalışma</li> <li>• Uyuma ve birliğe dayanan liderlik</li> </ul>
<b>Yapılan İş İle İlgili Geri Bildirim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kendilerine yetebilen kişilikleri sayesinde yapıyı vermek yeterli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geribildirim isteği</li> </ul>
<b>Otorite Olgusu ve Kurumsal Yapı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otoriteye karşı zayıf güven duygusu</li> <li>• Otoriteden etkilenmeme</li> <li>• Bürokratik kuralları değiştirme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otoriteye karşı yüksek güven</li> <li>• Yeteneklerin gelişmesine imkân sağlayacak otoriteye saygı duyma</li> <li>• Bürokratik kuralları kabul etmeme</li> </ul>
<b>İş Ortamında Teknoloji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Başarı için gerekirse teknoloji kullanılmalı</li> <li>• Cep telefonu ve dizüstü bilgisayar kullanma</li> <li>• İnternet araştırmalarını kullanma</li> <li>• 7/24 e-postalarını ve cep telefonlarını kontrol etme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son teknoloji ile çalışma isteği</li> <li>• Teknolojiyi iyi bir iş çıkarmada araç olarak kullanma</li> <li>• Veri tabanı oluşturma, interneti araştırma ve ağ oluşturmak için kullanma</li> <li>• 7/24 e-postalarını, cep telefonlarını ve anlık mesajlaşmaları kontrol etme</li> </ul>

Tablo 2.2 X ve Y Kuşaklarının İş Yaşamına Dair Özelliklerinin Karşılaştırılması (Devamı)

İş Değerleri ve İş Yaşamına Bakış Açıları	X Kuşağı	Y Kuşağı
<b>Motivasyon Sağlayıcı Araçlar ve Ödüller</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Özgürlük</li> <li>• Eğlence</li> <li>• Adil ödüllendirme</li> <li>• Ekstra çalışmaya ekstra kazanma</li> <li>• Eğlenceli atmosfer</li> <li>• Otoriteyi ve uzmanları sorgulama izninin verilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişisel tatmin</li> <li>• Bir projenin sorumluluğunu almak ve takımın parçası olmak için verilen fırsat</li> <li>• Eğlence ve çevre üzerinde kontrole ihtiyaç duyma</li> <li>• Anlamlı iş</li> <li>• Kahraman olma</li> <li>• Yaratıcı insanlarla çalışma</li> <li>• Esnek çalışma</li> <li>• Yeni yetenekler kazanma, yeni öğrenme fırsatları</li> </ul>
<b>Emeklilik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paramı biriktirip erken emekli olabilirim anlayışı</li> <li>• Farklı tecrübeler ve farklı kariyerler isteği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• X kuşağına benzer özellikler göstermeleri beklenmekte</li> </ul>
<b>İş ortamında bana daha çok ..... verin.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaman ve özerklik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geri bildirim ve onurlandırılma</li> </ul>
<b>İş .....dır.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonuçlar için en hızlı yol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tatmin</li> </ul>
<b>Kariyer .....dır.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benim bir parçam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Değer kazanmak için fırsat</li> </ul>
<b>İş İle İlgili Temel İstek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Girişimci olma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bir kahramanı takip etmek</li> </ul>

**Kaynak:** Berkup, 2015: 119-123, Tükek, 2017: 30-33

Günümüzde kuşaklar, örgütsel davranış alanında birçok farklı kavramla ilişkilendirilmektedir. Yiğit (2010: 138-139)'in X ve Y kuşağını örgütsel tutumlar açısından incelediği araştırma sonucunda, X kuşağı çalışanlarının Y kuşağı çalışanlarına göre örgütsel bağlılıklarının ve iş tatminlerinin daha fazla olduğu, işten ayrılma niyetlerinin ise daha az olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Yılmaz (2015: 114)'ın farklı kuşaklarda tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerine yapmış olduğu araştırma sonucunda, Y kuşağı çalışanlarının X kuşağı çalışanlarına göre daha fazla tükenmişlik sendromu yaşadığı ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyetlerinin daha fazla olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Torun ve Çetin (2015: 143)'in akademik personel üzerine yaptıkları araştırma sonucunda ortaya çıkan en önemli sonuç; örgüte karşı olumsuz duygu, inanç, düşünce ve davranışları ifade eden örgütsel sinizm düzeyinin kuşaklar bazında farklılık göstermesidir. Buna göre, Y kuşağı çalışanları X kuşağı çalışanlarına göre daha sinik tutumlar sergilemektedir. Aytaş (2016: 99)'ın demografik değişkenlerin farklı kuşak ayrımlarında örgütsel sinizme etkisini incelediği araştırma sonucunda, Y kuşağı akademik personelinin X kuşağı akademik personeline göre daha fazla örgütsel sinizm yaşadığı bulgusuna ulaşmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SINİZMİN X VE Y KUŞAĞI ÇERÇEVESİNDE DEĞERLENDİRİLMESİ: ANTALYA YÖRESİNDE 5 YILDIZLI OTELLERDE UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, kısıtları, yöntemi, evreni ve örnekleme, veri toplama araçları, araştırmanın modeli, hipotezleri ve verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almakta olup, son olarak bulguların yorumları yapılmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde X ve Y kuşağına mensup kişiler iş hayatının önemli bir çoğunluğunu oluşturmaktadır. Birlikte çalışmak zorunda olan bu iki kuşak arasındaki farklılıklar çalışma ortamında sorunlara, iletişim problemlerine, olumsuz duyguların gelişmesine ve çatışmalara neden olmaktadır. Bunun sonunda çalışanlar örgütlerine ve yöneticilerine karşı olumsuz tutum ve davranışlar geliştirerek örgütsel sinizm yaşamaktadırlar.

Çalışanların yöneticilerine ve işletmelerine karşı güvensizlik, inançsızlık, öfke, küçümseme, her duruma şüphe ile yaklaşma, davranışların ardında art niyet arama ve eleştiride bulunma gibi olumsuz tutum ve davranışlarını içeren örgütsel sinizm kavramı günümüz işletmelerinde giderek daha yaygın hale gelmektedir.

Örgütsel sinizmin diğer sektörlere oranla özellikle emek yoğun hizmet sektöründeki otel işletmelerinde ortaya çıkma ihtimalinin daha yüksek olduğu düşünülmektedir. Örgütsel sinizmin varlığı örgütsel bağlılığın (Abraham, 2000: 282), örgütsel güvenin (Kalağan, 2009: 84), örgütsel vatandaşlık davranışının (Kabataş, 2010: 71-73) ve iş tatmininin (Turan, 2011: 129) azalmasına, tükenmişliğin (Karadeniz, 2017: 94), yabancılaşmanın (Abraham, 2000: 282) ve işten ayrılma niyetinin (Polat ve Meydan, 2010: 155) artmasına neden olup, otel işletmelerinin hizmet kalitesini düşüreceğinden işletmelerin etkinliği ve sürekliliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Çalışmada, turizm sektöründe yer alan X ve Y kuşağı çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amacın yanı sıra demografik değişkenlerin X ve Y kuşağı çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerine olan etkileri de incelenmiştir.

Örgütsel alanda giderek daha fazla yer almaya başlayan örgütsel sinizm kavramı, işletmelerin başa çıkmakta zorlandıkları sorunlar arasında yer almakta ve işletmeleri derinden

etkilemektedir. İşletmelerin X ve Y kuşağına mensup çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki farklılıklarını bilmesi birlikte çalışabilmelerini sağlamak ve ortaya çıkabilecek fikir çatışmalarını çözmek adına yararlı olacaktır.

### **3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları**

Araştırmanın kapsamını Antalya yöresinde faaliyette bulunan 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır.

Araştırmanın temel kısıtlarından ilki, çalışmanın kış sezonunda yazaya göre daha az sayıda katılımı tamamlanmasıdır.

İkinci kısıt ise, örgütsel sinizm ölçeğinde yer alan ifadelerin genellikle olumsuz tutum ve davranışları temsil etmesi nedeniyle otel çalışanlarının ankete katılma isteğinin az olmasıdır. Anket esnasında katılımcılara kişisel bilgilerinin paylaşılmayacağı ifade edilse de bazı çalışanlar ankete katılmayı reddetmiş, bazı çalışanlar ise işletmelerine karşı olumsuz duygu ve düşünceye sahip olup olmadıkları bilgisini vermede çekimser kalmışlardır.

### **3.3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada niceliksel (kantitatif) araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Nicel araştırma yöntemi, önceden hazırlanan soru formuna bağlı kalarak, sayısal yorum ve genelleme yapılabilen bir araştırma türüdür. Niceliksel araştırma yönteminde, araştırılan konuya yönelik evreni temsil edecek örneklemden sayısal sonuçlar elde edilmektedir. Elde edilen sonuçlar üzerinde gerekli matematiksel ve istatistikî analizler yapılabilmektedir. Nicel araştırmalarda, araştırma evreninin araştırma konusu hakkındaki fikrinin yönü sorgulanmaktadır (Balcı, 2016: 9-10).

#### **3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği birimler bütünü evren olarak ifade edilmektedir. Herhangi bir araştırma kapsamına giren obje, olgu, olay ve kişilerin hepsine evren denilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 69). Araştırmanın evrenini, Antalya Belek bölgesinde yer alan ve faaliyet göstermekte olan 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır.

Anket çalışması için Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünden işletme belgeli otel listesi alınmıştır. Alınan listeye göre Antalya Belek bölgesinde 53 tane 5 yıldızlı otel faaliyet göstermektedir. Bahsi geçen 5 yıldızlı otellerin toplam oda sayısı 25901'dir. Otel işletmelerinden ve Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünden söz konusu otel işletmelerinde çalışan kişi sayılarına ilişkin veriler elde edilemediği için, Erdem'in (2004: 48)



yapmış olduğu çalışmada belirtilen Türkiye’de 5 yıldızlı otellerde oda başına personel sayısının oranı bu çalışmada (1,18) olarak kullanılmıştır. Oda sayılarından yola çıkılarak bölgede toplam (25901x1,18) 30563 otel çalışanın bulunduğu tahmin edilmiştir. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2014: 89)’a göre 50000 kişilik bir evren büyüklüğü için 0,05’lik örneklem hatası ve  $p=0,8$   $q=0,2$  için 245 ve daha fazla bir sayıda örnekleme ulaşmamız yeterli olacaktır. Ancak otellerin içinde bulunduğu sezon ve araştırmanın yapıldığı dönem dikkate alındığında; oda başına olan personel sayıları kış aylarında daha az olduğundan 200 çalışana ulaşılması hedeflenmiştir.

Anket formu olasılıklı olmayan örnekleme yöntemleri içerisinde yer alan kolay örnekleme yöntemi kullanılarak otel çalışanlarına uygulanmış olup, 4 tane 5 yıldızlı otel işletmesine dağıtılan 250 adet anket formundan 220’si geri toplanmıştır. Anketlerin 28 adedi yeterli veri ve anlamlılığa sahip olmadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Geri kalan 192 anket formu ise değerlendirmeye alınmıştır.

### 3.3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın amacına yönelik olarak elde edilmek istenen verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Yararlanılan anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özelliklere ilişkin verileri toplamak için “Kişisel Bilgi Formu”, ikinci bölümde ise örgütsel sinizm düzeylerinin ölçülmesi için “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılmıştır. Kişisel bilgi formunda araştırma kapsamında yer alan demografik değişkenlere ilişkin bilgi toplamaya yönelik olacak şekilde literatür doğrultusunda araştırmacı tarafından hazırlanan, katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir düzeyi, sektördeki çalışma süresi ve işletmedeki çalışma süresine ilişkin bilgi soruları yer almaktadır.

#### 3.3.2.1. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Brandes (1997) tarafından geliştirilen ve 14 maddeyi içeren örgütsel sinizm ölçeğinin, Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından gözden geçirilip düzenlenmiş formu olan ve 13 maddeden oluşan “Örgütsel Sinizm Ölçeği” (akt. Aytaş, 2016: 89) dikkate alınmıştır. Ölçeğin Türkiye’deki dilsel eşdeğerliliği Kalağan (2009) tarafından sağlanmış olup, üç boyutlu (bilişsel, duyuşsal, davranışsal) örgütsel sinizm ölçeğinin dilimize uyarlaması yapılmıştır. Ölçeğinin 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, 5’li Likert Tipi ve 3 alt boyuttan oluşan örgütsel sinizm ölçeği test edilmiştir. Karacaoğlu ve İnce’nin geçerliliğini ve güvenilirliğini sınıadığı ölçekte “(5)

Kesinlikle Katılıyorum”, “(4) Katılıyorum”, “(3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “(2) Katılmıyorum” ve “(1) Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde sıralanan 5’li Likert Tipi derecelendirme ölçeği kullanılmış ve ölçeğin orijinal formunda da bu şekilde derecelendirme yapılmıştır. Bu çalışmada ise ölçeğin orijinal formunda olan 5’li Likert Tipi derecelendirme ölçeği kullanılmış olup yalnızca “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” ibaresi değiştirilmiş ve ölçek şu şekilde derecelendirilmiştir: “(1) Kesinlikle Katılmıyorum”, “(2) Katılmıyorum”, “(3) Kararsızım”, “(4) Katılıyorum” ve “(5) Kesinlikle Katılıyorum”.

Ölçekte yer alan 1. ve 5. maddenin aynı anlamı taşıması nedeniyle 1. maddedeki “Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum” ifadesi yerine örgütsel sinizmin alt boyutuna uygun olarak “İnsanlara güvenmek benim için zordur” ifadesi ölçekte kullanılmıştır. Ölçekte yer alan 13 maddeden ilk beşi örgütsel sinizmin bilişsel boyutu, bunları izleyen dördü duyuşsal boyutu ve son dördü ise davranışsal boyutu ile ilgilidir.

Araştırmaya başlanılmadan önce ilgili ölçek için rastgele seçilmiş 20 kişi ile ön çalışma yapılmıştır ve soruların net bir biçimde anlaşılıp anlaşılmadığı belirlendikten sonra uygulamaya geçilmiştir.

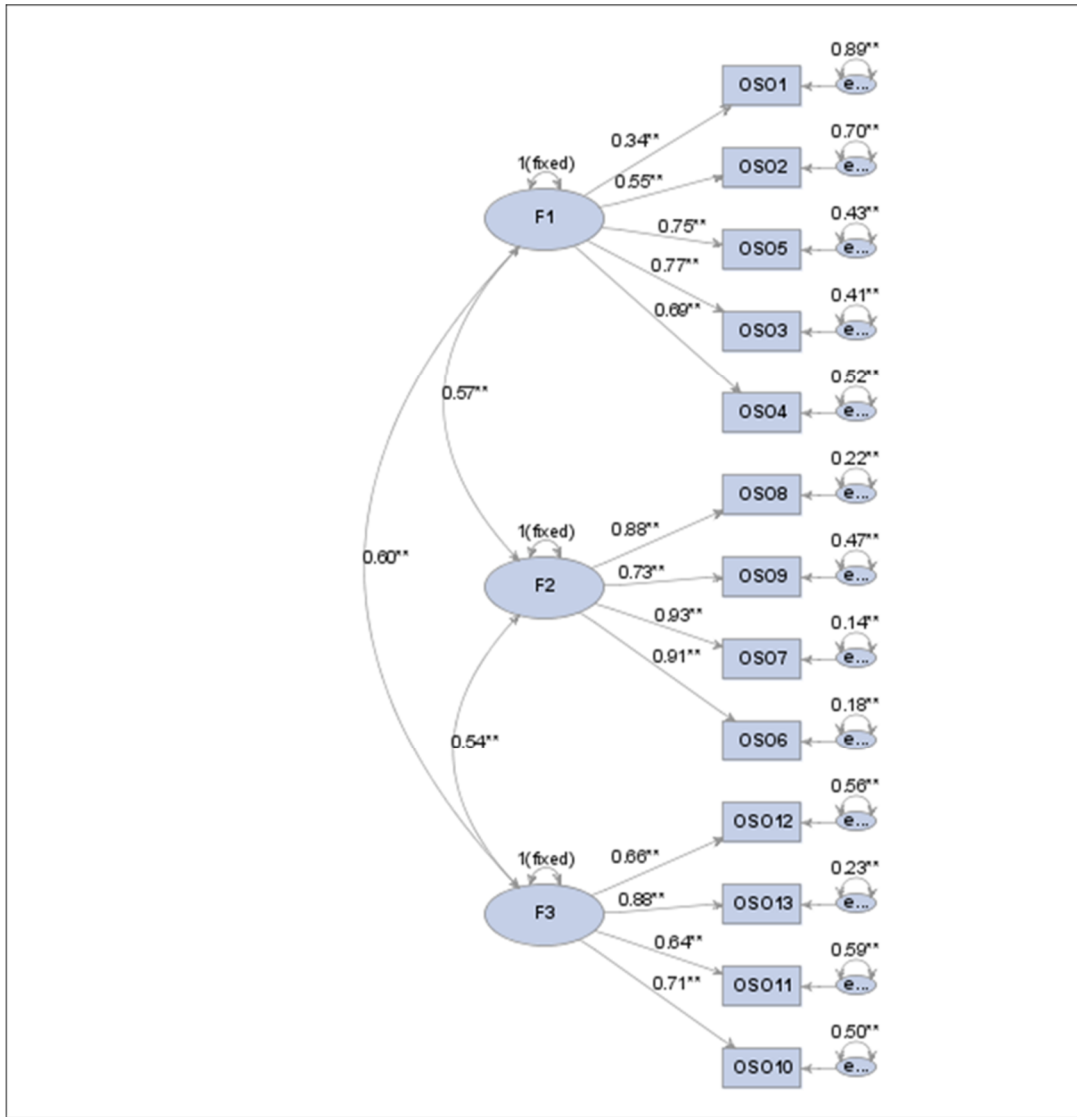
### 3.3.2.1.1. Ölçeğin Yapı Geçerliliği

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların birçoğunda, ölçekli çalışmalarda açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinin her ikisi de yaygın olarak kullanılmaktadır. Açımlayıcı faktör analiz (AFA) yöntemi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı ve keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik yöntemidir. Açımlayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem gerçekleştirilmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi, daha önce başka araştırmacılar tarafından elde edilmiş ve kullanılmış ölçeklerin orijinal yapısının yeni elde edilen veriler ile doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek amacıyla uygulanan bir yöntemdir. Doğrulayıcı faktör analizi ile daha önceden test edilmiş bir faktör yapısının onaylanması, o faktör yapısının geçerli olduğu anlamına gelmektedir. Yapılan bu çalışmada örgütsel sinizm ölçeğinin yapı geçerliliğinin belirlenmesi için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılmıştır.

#### **Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)**

Bu çalışmada, açımlayıcı faktör analizi ile faktör yapısı oluşturulmuş ve test edilmiş örgütsel sinizm ölçeğinin faktör yapısını doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Özgün faktör yapısı üç alt boyut ve 13 maddeden oluşan örgütsel sinizm ölçeğinin

(beş maddelik bilişsel boyut, dört maddelik duyuşsal boyut ve dört maddelik davranışsal boyut) faktör yapısını test etmek amacıyla SAS 9.4 paket programının PROC CALIS prosedürü kullanılmıştır. 5'li likert tipinde olan örgütsel sinizm ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi için toplam 192 katılımcıdan toplanan veriler kullanılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen iz grafiği (path diyagramı) faktör yükleri ile birlikte Şekil 3.1'de sunulmuştur (F1= Bilişsel, F2= Duyuşsal, F3 = Davranışsal).



Şekil 3.1 Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait İz Şeması

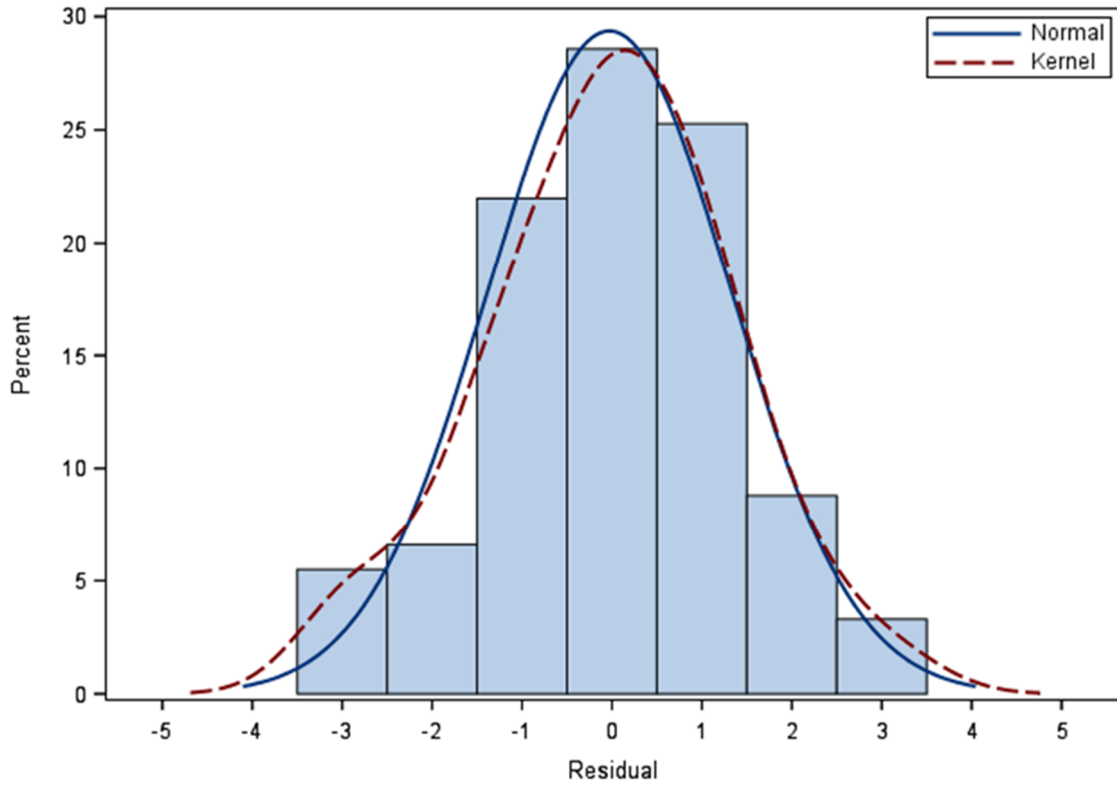
Araştırmadan elde edilen verilerin üç alt boyutlu örgütsel sinizm ölçeğinin özgün kuramsal yapısı ile uyumlu olduğu Şekil 3.1'den anlaşılabilir. Birlikte, test edilen teorik modelin veri ile desteklenip desteklenmediğine bakılabilir. İçin yapısal eşitlik modellemesi (YEM) sonucu elde edilen uyum iyiliği indeksleri (Goodness of Fit İndices) değerlerine de bakmak gerekmektedir. Birçok alanda yapılan çalışmalarda oldukça çok sayıda uyum indeksi

değerleri kullanılmasına rağmen, bu çalışmada en yaygın olarak kullanılanlara yer verilmiştir. Bunlardan biri ki-kare ( $\chi^2$ ) değeri olup, araştırmacının kuramsal olarak önermiş olduğu model ile kendi örnekleminizden elde edilen verinin uyumlu olup olmadığını test etmekte ve ki-kare değerinin anlamsız çıkması uyum olduğunu göstermektedir. Ki-kare değerinin serbestlik derecesi (degree of freedom, df) bölümü ( $\chi^2/df$ ) ile elde edilen değer üçten daha az olması modelin iyi derecede uyumlu olduğunu, üç ile beş veya beşin altında olması ise modelin kabul edilir olduğunu göstermektedir. Diğer sıklıkla kullanılan uyum indeksleri ise GFI (Uyum İyiliği İndeksi), AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi), RMSEA (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) ve NFI (Normlandırılmış Uyum İndeksi)'dir. Tablo 3.1 uyum iyiliği indeksleri, iyi uyum değer aralıkları ve araştırma modelinin sonuçlarının karşılaştırmasını vermektedir.

**Tablo 3.1 Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri**

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Sonuçları	Uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,10$	0,08	Kabul Edilebilir
GFI	$0,95 < GFI < 1$	$0,90 < GFI < 0,95$	0,92	Kabul Edilebilir
AGFI	$0,90 < AGFI < 1$	$0,85 < AGFI < 0,90$	0,86	Kabul Edilebilir
NFI	$0,95 < NFI < 1$	$0,90 < NFI < 0,95$	0,95	İyi Uyum
CFI	$0,95 < CFI < 1$	$0,90 < CFI < 0,95$	0,97	İyi Uyum
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 3$	$3 < \chi^2/df < 5$	3,32	Kabul Edilebilir

Tablo 3.1'de verilen model sonuçları incelendiğinde, yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum indekslerinden RMSEA, GFI, AGFI ve  $\chi^2/df$ 'nin kabul edilebilir uyum ve NFI ve CFI'nın iyi uyum gösterdikleri görülmektedir. Bu sonuca göre orijinal modelin üç boyutlu faktör yapısının veriler ile yapılan DFA ile doğrulandığı anlaşılmaktadır. Yapısal eşitlik analizi sonucu elde edilen standartlaştırılmış hatalara ait histogram grafiği Şekil 3.2'de sunulmuştur. Bu grafiğin simetrik olması, (-3, 3) aralığında olması ve aykırı değerlerin olmaması modelin doğrulandığının bir göstergesidir.



Şekil 3.2 Yapısal Eşitlik Modeline Ait Standardize Edilmiş Hataların Histogram Grafiği

### 3.3.2.1.2. Ölçeğin Güvenilirliği

Örgütsel sinizm ölçeğinin güvenilir bir ölçek olup olmadığını ortaya koymak için Croanbach alfa iç tutarlılık katsayısı ve madde toplam puan kolerasyonu ile incelenmiştir. Croanbach alfa katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki ölçüte göre yapılmaktadır:

0.0 < 0.40 ise ölçek güvenilir değildir.

0.40 < 0.60 ise ölçek düşük güvenilirliktedir

0.60 < 0.80 ise oldukça güvenilirirdir.

0.80 < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Örgütsel sinizm ölçeğinin geneli ve alt boyutlarına ait Croanbach alfa iç tutarlılık katsayıları elde edilmiş ve Tablo 3.2’de sunulmuştur. Ölçeğin tümü için elde edilen iç tutarlılık katsayısı  $r=0,8852$  olup ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu belirtmektedir. Tablo 3.2’den ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alfa iç tutarlılık değerleri incelendiğinde bilişsel alt boyutu 0,7503, duyuşsal alt boyutu 0,9118 ve davranışsal alt boyutu 0,7985 olarak saptanmış olup tüm alt boyutların yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.2 Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutları**

Alt Boyutlar	Soru Sayısı	Cronbach's Alfa
<b>Bilişsel</b>	5	0,7503
<b>Duyuşsal</b>	4	0,9118
<b>Davranışsal</b>	4	0,7985
<b>ÖSÖ Genel</b>	13	0,8852

Örgütsel sinizm ölçeğinin geneli ve alt boyutlarına ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.3'de verilmiştir. Bu tablodan, ölçek genel puanının 1 ile 5 arasında olup ortalamasının  $2,42 \pm 0,78$ , bilişsel alt boyut puanının 1 ile 5 arasında değişmekte olup ortalamasının  $2,62 \pm 0,84$ , duyuşsal alt boyut puanının 1 ile 5 arasında değişmekte olup ortalamasının  $2,06 \pm 1,05$  ve davranışsal alt boyut puanının 1 ile 5 arasında değişmekte olup ortalamasının  $2,51 \pm 1,05$  olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.3 Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutları Dağılımı**

	N	Ort.	Ss	Min	Max
<b>Bilişsel</b>	192	2.62	0.84	1	5
<b>Duyuşsal</b>	192	2.06	1.05	1	5
<b>Davranışsal</b>	192	2.51	1.05	1	5
<b>Genel</b>	192	2.42	0.78	1	5

Örgütsel sinizm ölçeğinin genel puanı ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere korelasyon analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.4'de verilmiştir. Bilişsel alt boyut puanı ile duyuşsal alt boyut puanı arasında pozitif yönlü orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir ( $r=0,44014$ ;  $p=0,0001$ ). Bilişsel alt boyut puanı ile davranışsal alt boyut puanı arasında yine pozitif yönlü orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir ( $r=0,46865$ ;  $p=0,0001$ ). Bilişsel alt boyut puanı ile genel puan arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir ( $r=0,79224$ ;  $p=0,0001$ ).

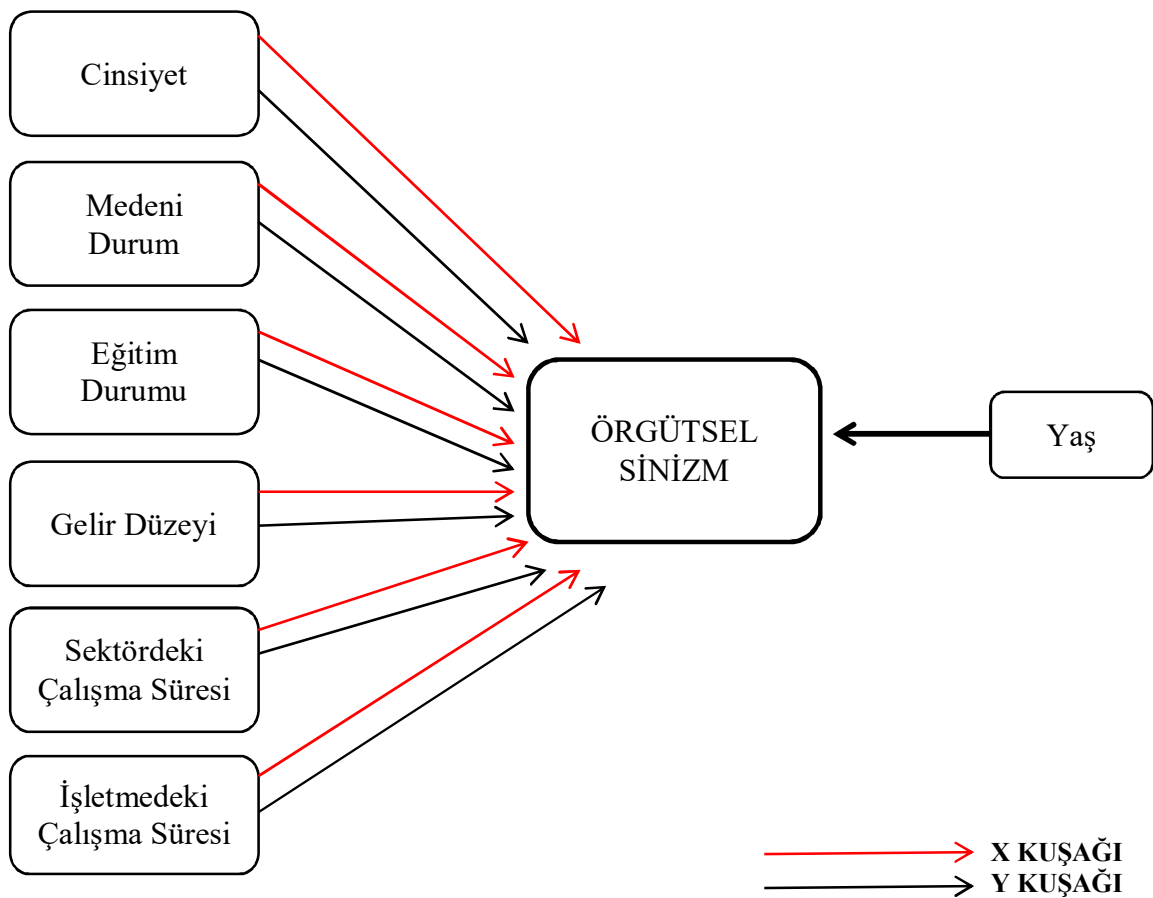
Duyuşsal alt boyut puanı ile davranışsal alt boyut puanı arasında pozitif yönlü orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir ( $r=0,49454$ ;  $p=0,0001$ ). Duyuşsal alt boyut puanı ile genel puan arasında pozitif yönlü oldukça güçlü istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir ( $r=0,80009$ ;  $p=0,000$ ).

Davranışsal alt boyut puanı ile genel puan arasında pozitif yönlü oldukça yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir ( $r=0,81600$ ;  $p=0,0001$ ).

**Tablo 3.4 Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki**

Alt Boyutlar		Bilişsel	Duyuşsal	Davranışsal	ÖSÖ Genel
<b>Bilişsel</b>	r	1.00000	0.44014	0.46865	0.79224
	p		0.0001	0.0001	0.0001
<b>Duyuşsal</b>	r		1.00000	0.49454	0.80009
	p			0.0001	0.0001
<b>Davranışsal</b>	r			1.00000	0.81600
	p				0.0001
<b>ÖSÖ Genel</b>	r				1.00000
	p				

### 3.3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



**Şekil 3.3 Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmada hedeflenen, X ve Y kuşaklarında yer alan otel çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin değişip değişmediği ve farklı kuşaklardaki otel çalışanlarının sahip olduğu demografik değişkenlerin bireylerin örgütsel sinizm düzeylerine etki edip etmediği ve ne düzeyde farklılıklar yarattığı sorularına cevap bulmaktır. Araştırmanın amacı doğrultusunda ve Şekil 3.3’de yer alan araştırmanın modeline uygun olarak hipotezler oluşturulmuştur.

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

H<sub>1</sub>: X ve Y kuşağına göre örgütsel sinizm düzeyi farklılaşmaktadır.

H<sub>2</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin cinsiyetlerine göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H<sub>2a</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin cinsiyetlerine göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H<sub>2b</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin cinsiyetlerine göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H<sub>2c</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin cinsiyetlerine göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H<sub>3</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin medeni durumlarına göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H<sub>3a</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin medeni durumlarına göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H<sub>3b</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin medeni durumlarına göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H<sub>3c</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin medeni durumlarına göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H<sub>4</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin eğitim durumlarına göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H<sub>4a</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin eğitim durumlarına göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H<sub>4b</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin eğitim durumlarına göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H<sub>4c</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin eğitim durumlarına göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.



- H<sub>5</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin gelir düzeylerine göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.
- H<sub>5a</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin gelir düzeylerine göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.
- H<sub>5b</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin gelir düzeylerine göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.
- H<sub>5c</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin gelir düzeylerine göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.
- H<sub>6</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin sektördeki çalışma sürelerine göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.
- H<sub>6a</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin sektördeki çalışma sürelerine göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.
- H<sub>6b</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin sektördeki çalışma sürelerine göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.
- H<sub>6c</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin sektördeki çalışma sürelerine göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.
- H<sub>7</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin işletmedeki çalışma sürelerine göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.
- H<sub>7a</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin işletmedeki çalışma sürelerine göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.
- H<sub>7b</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin işletmedeki çalışma sürelerine göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.
- H<sub>7c</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin işletmedeki çalışma sürelerine göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

### 3.3.4. Veri Analiz Yöntemi

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel analizlerinin tamamı SAS 9.4 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın ölçümle belirlenen nicel değişkenleri için tanımlayıcı istatistikler olarak ortalama ve standart sapma, sayımla belirlenen nitel değişkenler için ise tanımlayıcı istatistikler sayı ve yüzde şeklinde gösterilmiştir.

Kullanılan verilerin öncelikle normal dağılıma uygunluk testleri Kolmogorov Smirnov testi ile yapılmıştır. Yapılan testler sonucu verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır ve istatistiksel analizde parametrik testler kullanılmıştır. Cinsiyet gibi iki kategorili değişkenler arasındaki ikili karşılaştırmalarda t testi, gelir gibi üç veya daha fazla kategorili değişkenler

arasındaki farklılıkları bulabilmek amacıyla Varyans Analizi uygulanmıştır. Bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için korelasyon analizi yapılmıştır. Çalışmanın tamamında anlamlılık düzeyi olarak 0.05 ve 0.01 değerleri kabul edilmiştir.

### 3.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulguları demografik bulgular ve hipotez testlerinin bulguları olmak üzere iki bölümde incelenmiştir.

#### 3.4.1. Demografik Bulgular

##### 3.4.1.1. Araştırma Kapsamına Ait Temel Karakteristik ve Demografik Bulgular

Araştırmaya dâhil edilen katılımcılara ait temel özellikler ve demografik bulguların dağılımları X ve Y kuşağına göre Tablo 3.5'de verilmiştir.

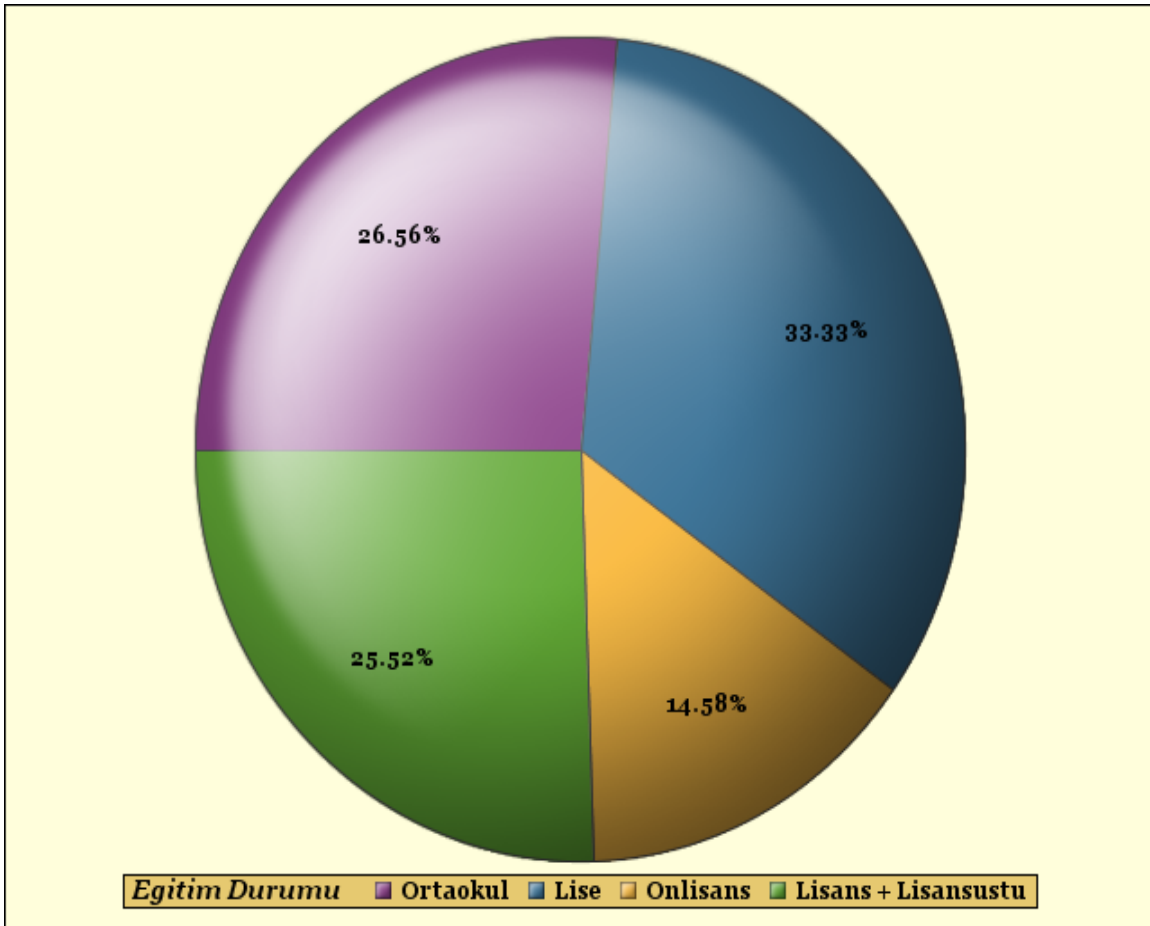
Temel ve demografik özelliklerin dağılımlarının kuşaklara göre farklılık gösterip göstermediklerini tespit etmek için ki-kare ( $\chi^2$ ) analizi yapılmış ve sonuçlar bu tabloya eklenmiştir. Araştırmaya dâhil edilen katılımcıların % 43.23'ü (n=83) X kuşağı iken % 56.77'si (n=109) ise Y kuşağıdır. Katılımcıların % 40,63'ü (n=78) kadın, % 59,38'i (n=114) erkektir. Medeni duruma bakıldığında, katılımcıların, % 65,63'ü (n=126) evli iken, % 34,38'i (n=66) bekârdır.

**Tablo 3.5 Katılımcıların Temel ve Demografik Özelliklerinin Kuşaklara Göre Dağılımı**

	Kuşak				Toplam		$\chi^2$	p
	X		Y					
	N	Yüzde	N	Yüzde	N	Yüzde		
<b>Cinsiyet</b>								
Kadın	39	46.99	39	35.78	78	40.63	2.4540	0.1172
Erkek	44	53.01	70	64.22	114	59.38		
<b>Medeni Durum</b>								
Evli	68	81.93	58	53.21	126	65.63	17.2250	0.0001
Bekâr	15	18.07	51	46.79	66	34.38		
<b>Eğitim Durumu</b>								
Ortaokul	35	42.17	16	14.68	51	26.56	21.8473	0.0001
Lise	27	32.53	37	33.94	64	33.33		
Önlisans	9	10.84	19	17.43	28	14.58		
Lisans + Lisansüstü	12	14.46	37	33.94	49	25.52		

	Kuşak				Toplam		$\chi^2$	p
	X		Y					
	N	Yüzde	N	Yüzde	N	Yüzde		
<b>Gelir Düzeyi</b>								
1000-2000TL	48	57.83	66	60.55	114	59.38	3.9934	0.1358
2001-3000TL	24	28.92	20	18.35	44	22.92		
3000 TL +	11	13.25	23	21.10	34	17.71		
<b>Sektörde Çalışma Süresi</b>								
1 yıldan az	3	3.61	14	12.84	17	8.85	17.1333	0.0018
1-3 yıl	7	8.43	21	19.27	28	14.58		
3-5 yıl	9	10.84	17	15.60	26	13.54		
5-10 yıl	22	26.51	29	26.61	51	26.56		
10 yıldan fazla	42	50.60	28	25.69	70	36.46		
<b>İşletmede Çalışma Süresi</b>								
1 yıldan az	15	18.07	39	35.78	54	28.13	11.0179	0.0264
1-3 yıl	17	20.48	27	24.77	44	22.92		
3-5 yıl	21	25.30	21	19.27	42	21.88		
5-10 yıl	16	19.28	13	11.93	29	15.10		
10 yıldan fazla	14	16.87	9	8.26	23	11.98		

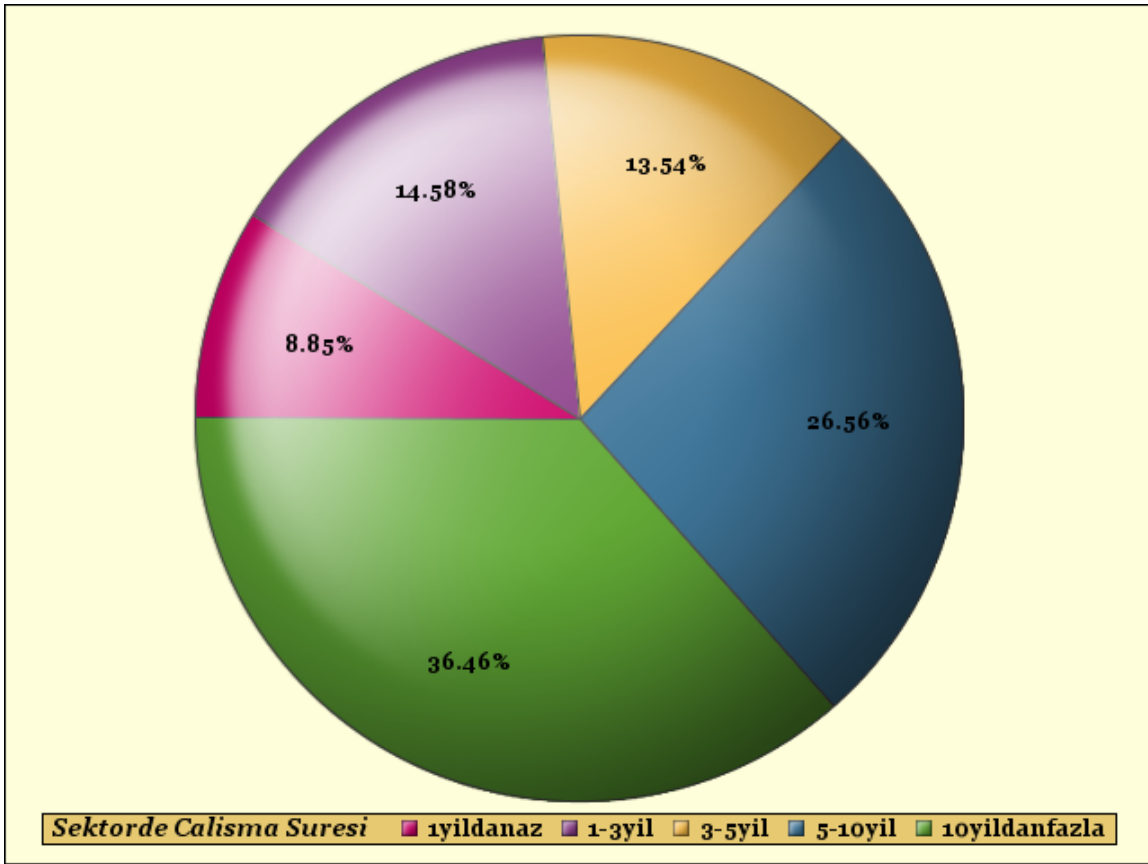
Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımları Şekil 3.4'de sunulmuştur. Tablo 3.5 ve Şekil 3.4'den görüldüğü gibi, çalışmaya katılanların % 26,56'sı (n=51) ortaokul mezunu, % 33,33'ü (n=64) lise mezunu, % 14,58'i (n=28) önlisans mezunu ve % 25,52'si (n=49) lisans ve lisans üstü mezunudur. Yine bu tablodan katılımcıların gelir düzeyleri incelendiğinde, % 59,38'inin (n=114) gelirin 1000-2000 TL arasında, % 22,92'sinin (n=44) gelirin 2001-3000 TL arasında ve % 17,71'inin (n=34) gelirin 3000 TL'nin üzerinde olduğu görülmektedir.



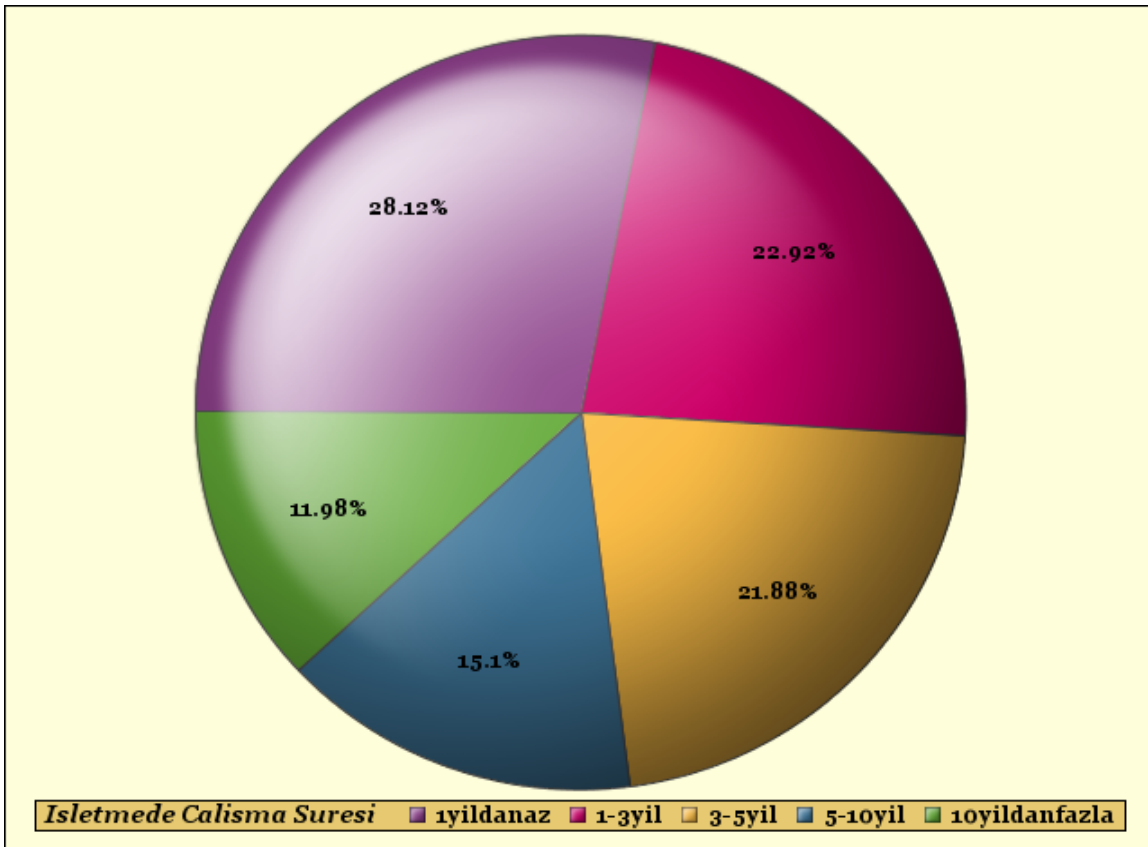
Şekil 3.4 Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

Araştırmaya dâhil edilen katılımcıların sektörde ve işletmede çalışma sürelerine göre dağılımları hem Tablo 3.5'de hem de sırasıyla Şekil 3.5'de ve 3.6'da sunulmuştur. Buna göre, sektörde çalışma süreleri bakımından ele alındığında katılımcıların % 8,85'i (n=17) bir yıldan az çalışmış iken, % 14,58'i (n=28) 1-3 yıl, % 13,54'ü (n=26) 3-5 yıl, % 26,56'sı (n=51) 5-10 yıl ve geri kalan % 36,46'sı (n=70) 10 yıldan fazla bir süre ile sektörde çalıştıkları görülmektedir.

Araştırmaya dâhil edilen katılımcıların buldukları işletmede çalışma sürelerine ait Tablo 3.5'de veya Şekil 3.6 incelendiğinde, % 28,13'ünün (n=54) bir yıldan az çalıştığı, % 22,92'sinin (n=44) 1-3 yıl, % 21,88'inin (n=42) 3-5 yıl, % 15,10'unun (n=29) 5-10 yıl ve geri kalan % 11,98'inin (n=23) 10 yıldan fazla bir süre ile işletmede çalıştıkları görülmektedir.



Şekil 3.5 Katılımcıların Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları



Şekil 3.6 Katılımcıların İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Araştırmaya dâhil edilen katılımcıların temel ve demografik özelliklerinin dağılımının kuşaklara göre farklılık gösterip göstermediklerini ortaya koymak için Tablo 3.5'deki ki-kare ( $\chi^2$ ) sonuçları incelendiğinde, medeni durum, eğitim durumu, sektörde çalışma süresi ve işletmede çalışma süreleri ile kuşaklar arasında istatistiksel olarak önemli bir ilişki olduğu ( $p<0.05$ ), diğer bir ifade ile bu özelliklere ait yüzdelerin X ve Y kuşaklarında önemli farklılıklar gösterdiği anlaşılmaktadır. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde, evli olanlar X kuşağında % 81,93 iken Y kuşağında % 53,21 ve bekar olanlar X kuşağında % 18,07 iken Y kuşağında % 46,79 olup aralarında önemli farklar vardır ( $p=0.0001$ ). Eğitim kategorilerine ait yüzde değerleri X ve Y kuşağında önemli farklılıklar göstermektedir ( $p=0.0001$ ). Katılımcıların sektörde ve işletmede çalışma sürelerine ait yüzde değerleri X ve Y kuşağında önemli farklılıklar göstermektedir ( $p=0.0018$ ;  $p=0.0264$ ). Diğer taraftan kadın ve erkek oranları ile değişik gelir düzeylerine ait oranların X ve Y kuşaklarında önemli bir farklılık göstermedikleri yine Tablo 3.5'den anlaşılmaktadır.

Çalışmaya katılanların yaşa göre dağılımları Tablo 3.6'da sunulmuştur. Genel yaş ortalamasının  $35,59\pm 8,36$  olduğu ve X kuşağındakilerin yaş ortalamasının ( $43,35\pm 4,81$ ) Y kuşağındakilerin yaş ortalamasına ( $29,68\pm 4,96$ ) göre istatistiksel olarak önemli ( $p=0.000$ ) miktarda yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.6 Katılımcıların Yaşlara Göre Dağılımları**

	Kuşak						Genel			t	p
	X			Y							
	N	Ort.	Ss	N	Ort.	Ss	N	Ort.	Ss		
<b>Yaş</b>	83	43.35	4.81	109	29.68	4.96	192	35.59	8.36	19.18	0.000

### 3.4.2. Hipotez Testlerinin Bulguları

Örgütsel Sinizm Ölçeği alt boyut ve genel puanı Kolmogorov Smirnov testine göre normal dağılım gösterdiğinden bundan sonraki tablolarda görülen değerlendirmeler parametrik yöntemler kullanılarak yapılmıştır.

#### 3.4.2.1. X ve Y Kuşaklarına Göre Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut ve Genel Puanları Arasındaki İlişki

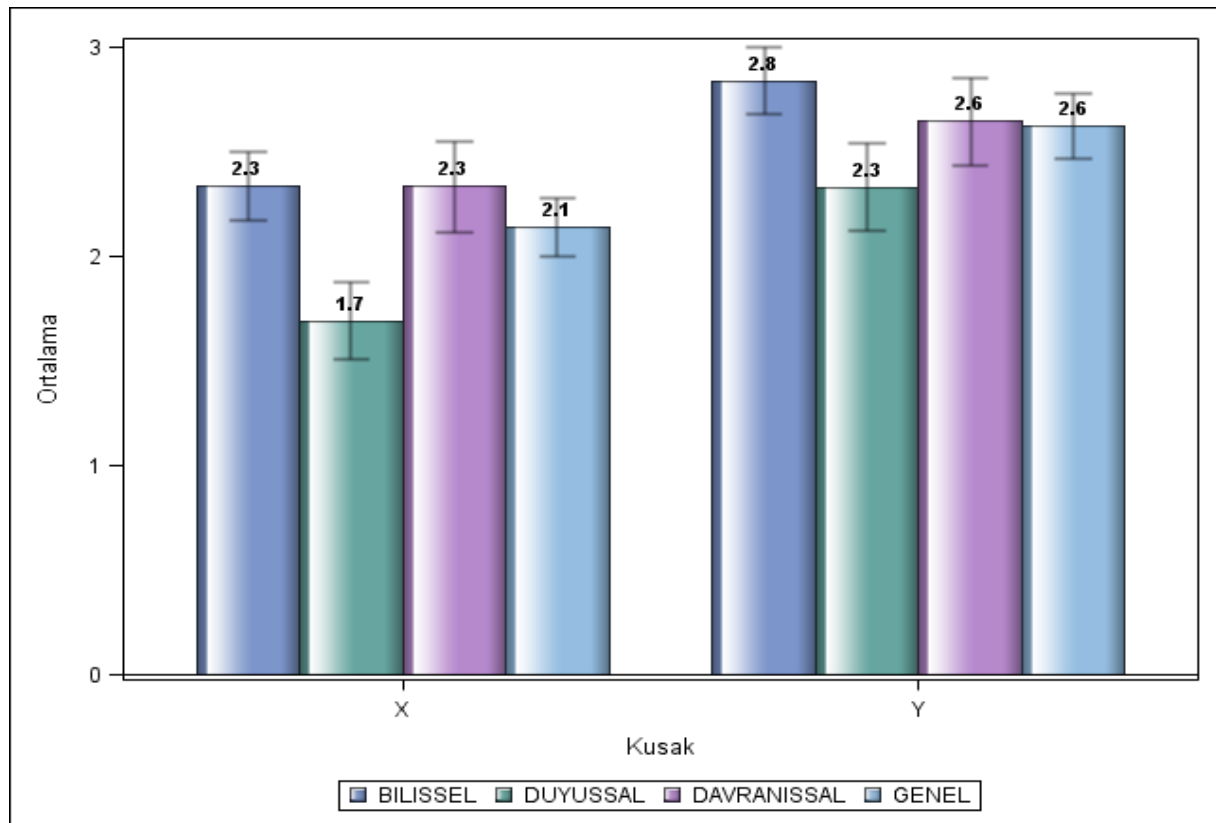
$H_1$ : X ve Y kuşağına göre örgütsel sinizm düzeyi farklılaşmaktadır.

Bu hipotezi test etmek için katılımcıların örgütsel sinizm ölçeği alt boyut ve genel puanları arasında bir fark olup olmadığını belirlemede bağımsız gruplar arası t testi kullanılmış ve sonuçlar Tablo 3.7 ve Şekil 3.7'de verilmiştir. Bu sonuçlara göre, Y kuşağı

katılımcıların bilişsel alt boyut puanının, X kuşağı katılımcılardan yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p=0,0001$ ). Y kuşağı katılımcıların duyuşsal alt boyut puan ortalaması, X kuşağı katılımcılardan istatistiksel olarak daha yüksek bulunmuştur ( $p=0,0001$ ). Y kuşağı katılımcıların davranışsal alt boyut puan ortalaması, X kuşağı katılımcılardan istatistiksel olarak daha yüksek bulunmuştur ( $p=0,0414$ ). Y kuşağı katılımcıların genel puan ortalaması, X kuşağı katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklı olup Y kuşağı katılımcıların ortalaması daha yüksek bulunmuştur ( $p=0,0001$ ). Bu sonuçlara göre;  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Yani Y kuşağı otel çalışanları X kuşağı otel çalışanlarına göre işletmelerinde daha fazla örgütsel sinizm yaşamaktadırlar.

**Tablo 3.7 Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Genel Puanlarının Analiz Sonuçları**

	BİLİŞSEL			DUYUŞSAL			DAVRANIŞSAL			GENEL		
	N	Ort.	Ss	N	Ort.	Ss	N	Ort.	Ss	N	Ort.	Ss
<b>Kuşak</b>												
X	83	2.34	0.75	83	1.69	0.84	83	2.34	0.99	83	2.14	0.63
Y	106	2.82	0.84	106	2.30	1.09	106	2.65	1.09	106	2.61	0.81
<b>t / p</b>	-4.27 / 00001			-4.38 / 0.0001			-2.05 / 0.0414			-4.45 / 0.0001		



**Şekil 3.7 X ve Y Kuşaklarına Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Genel Puanlarının Grafiği**

### 3.4.2.2. X ve Y Kuşaklarında Cinsiyetlere Göre Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut ve Genel Puanları Arasındaki İlişki

H<sub>2</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin cinsiyetlerine göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H<sub>2a</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin cinsiyetlerine göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H<sub>2b</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin cinsiyetlerine göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

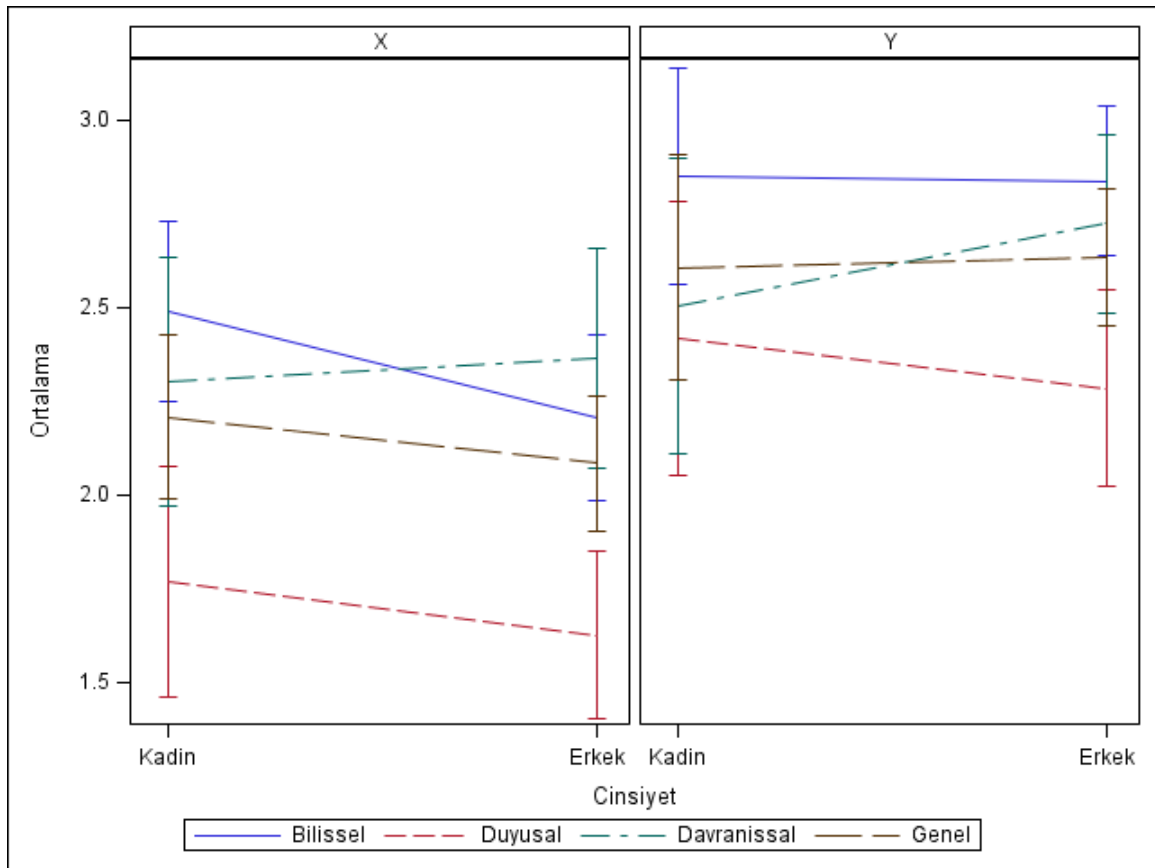
H<sub>2c</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin cinsiyetlerine göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

Yukarıdaki hipotezleri test etmek amacıyla, X ve Y kuşaklarındaki katılımcılarının cinsiyetlere göre örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyut ve genel puanlarının istatistiksel değerlendirilmesi bağımsız gruplar arası t-testi kullanılarak yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.8 ve Şekil 3.8’de sunulmuştur.

**Tablo 3.8 X ve Y Kuşaklarındaki Katılımcılarının Cinsiyetlere Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Genel Puanlarının Değerlendirilmesi**

Y Kuşağı	BİLİŞSEL			DUYUŞSAL			DAVRANIŞSAL			GENEL		
	N	Ort.	Ss	N	Ort.	Ss	N	Ort.	Ss	N	Ort.	Ss
<b>Cinsiyet</b>												
Kadın	38	2.86	0.90	38	2.44	1.14	38	2.53	1.22	38	2.62	0.93
Erkek	68	2.80	0.81	68	2.23	1.07	68	2.71	1.01	68	2.60	0.75
<b>t / p</b>	0.08 / 0.9403			0.61 / 0.5463			-1.01 / 0.3139			-0.16 / 0.8705		
<b>X Kuşağı</b>												
<b>Cinsiyet</b>												
Kadın	39	2.49	0.74	39	1.77	0.94	39	2.30	1.02	39	2.21	0.67
Erkek	44	2.21	0.73	44	1.63	0.74	44	2.37	0.96	44	2.08	0.59
<b>t / p</b>	1.74 / 0.0859			0.77 / 0.4434			-0.29 / 0.7689			0.88 / 0.3796		





**Şekil 3.8 X ve Y Kuşaklarındaki Katılımcıların Cinsiyetlere Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Genel Puanlarının Grafiği**

Y kuşağındaki katılımcıların cinsiyetlere göre örgütsel sinizm ölçeğinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyut puanları ve genel puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği Tablo 3.8 ve Şekil 3.8'den görülmektedir.

Benzer şekilde yine bu tablo ve şekilden, X kuşağındaki katılımcıların cinsiyetlere göre örgütsel sinizm ölçeğinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyut puanları ve genel puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Sonuç olarak, yapılan bağımsız gruplar arası t-testleri sonucunda  $H_2$ ,  $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$  ve  $H_{2c}$  hipotezleri kabul edilmemiştir. Diğer bir ifadeyle, X ve Y kuşaklarındaki katılımcıların cinsiyetlere göre örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyut ve genel puanları anlamlı farklılıklar göstermemektedir.

### 3.4.2.3. X ve Y Kuşaklarında Medeni Durumuna Göre Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut ve Genel Puanları Arasındaki İlişki

$H_3$ : Farklı kuşaklardaki bireylerin medeni durumlarına göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H<sub>3a</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin medeni durumlarına göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

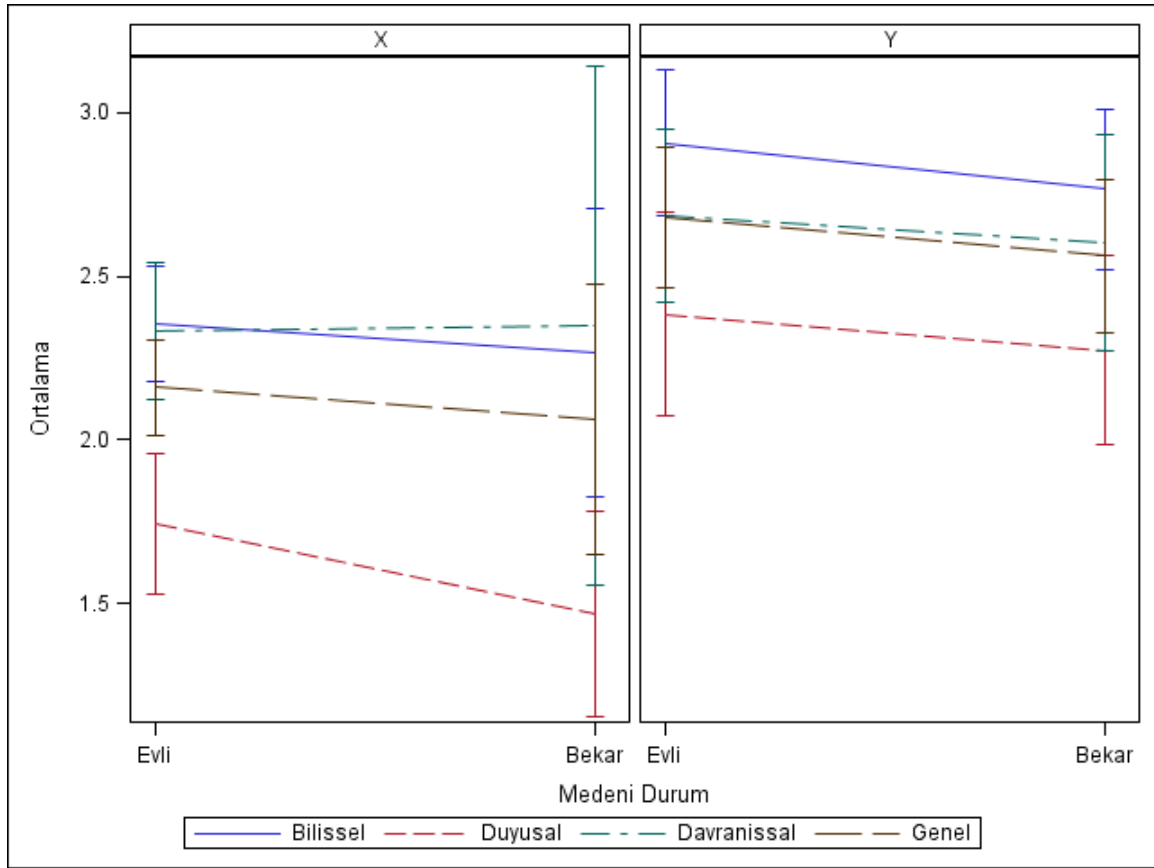
H<sub>3b</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin medeni durumlarına göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H<sub>3c</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin medeni durumlarına göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

Yukarıdaki 4 hipotezi test etmek amacıyla, X ve Y kuşaklarındaki katılımcılarının medeni durumlarına göre örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyut ve genel puanlarının istatistiksel değerlendirilmesi bağımsız gruplar arası t-testi kullanılarak yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.9 ve Şekil 3.9’da sunulmuştur.

**Tablo 3.9 X ve Y Kuşaklarındaki Katılımcılarının Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Genel Puanlarının Değerlendirilmesi**

Y Kuşağı	BİLİŞSEL			DUYUŞSAL			DAVRANIŞSAL			GENEL		
	N	Ort.	Ss	N	Ort.	Ss	N	Ort.	Ss	N	Ort.	Ss
<b>Medeni Durum</b>												
Evli	55	2.87	0.82	55	2.33	1.16	55	2.69	1.02	55	2.65	0.80
Bekâr	51	2.77	0.86	51	2.27	1.02	51	2.60	1.17	51	2.56	0.83
<b>t / p</b>	0.87 / 0.3849			0.51 / 0.6100			0.40 / 0.6933			0.74 / 0.4588		
<b>X Kuşağı</b>												
<b>Medeni Durum</b>												
Evli	68	2.36	0.74	68	1.74	0.88	68	2.33	0.87	68	2.16	0.61
Bekâr	15	2.27	0.80	15	1.47	0.57	15	2.35	1.43	15	2.06	0.75
<b>t / p</b>	0.41 / 0.6801			1.16 / 0.2487			-0.06 / 0.9497			0.53 / 0.5977		



**Şekil 3.9 X ve Y Kuşaklarındaki Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Genel Puanlarının Grafiği**

Y kuşağındaki katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel sinizm ölçeğinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyut puanları ve genel puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği Tablo 3.9 ve Şekil 3.9'dan görülmektedir.

Benzer şekilde yine bu tablo ve şekilden, X kuşağındaki katılımcıların medeni duruma göre örgütsel sinizm ölçeğinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyut puanları ve genel puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Sonuç olarak, yapılan bağımsız gruplar arası t-testleri sonucunda  $H_3$ ,  $H_{3a}$ ,  $H_{3b}$  ve  $H_{3c}$  hipotezleri kabul edilmemiştir. Diğer bir ifadeyle, X ve Y kuşaklarındaki katılımcıların medeni duruma göre örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyut ve genel puanları anlamlı farklılıklar göstermemektedir.

#### **3.4.2.4. X ve Y Kuşaklarında Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut ve Genel Puanları Arasındaki İlişki**

$H_4$ : Farklı kuşaklardaki bireylerin eğitim durumlarına göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H<sub>4a</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin eğitim durumlarına göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

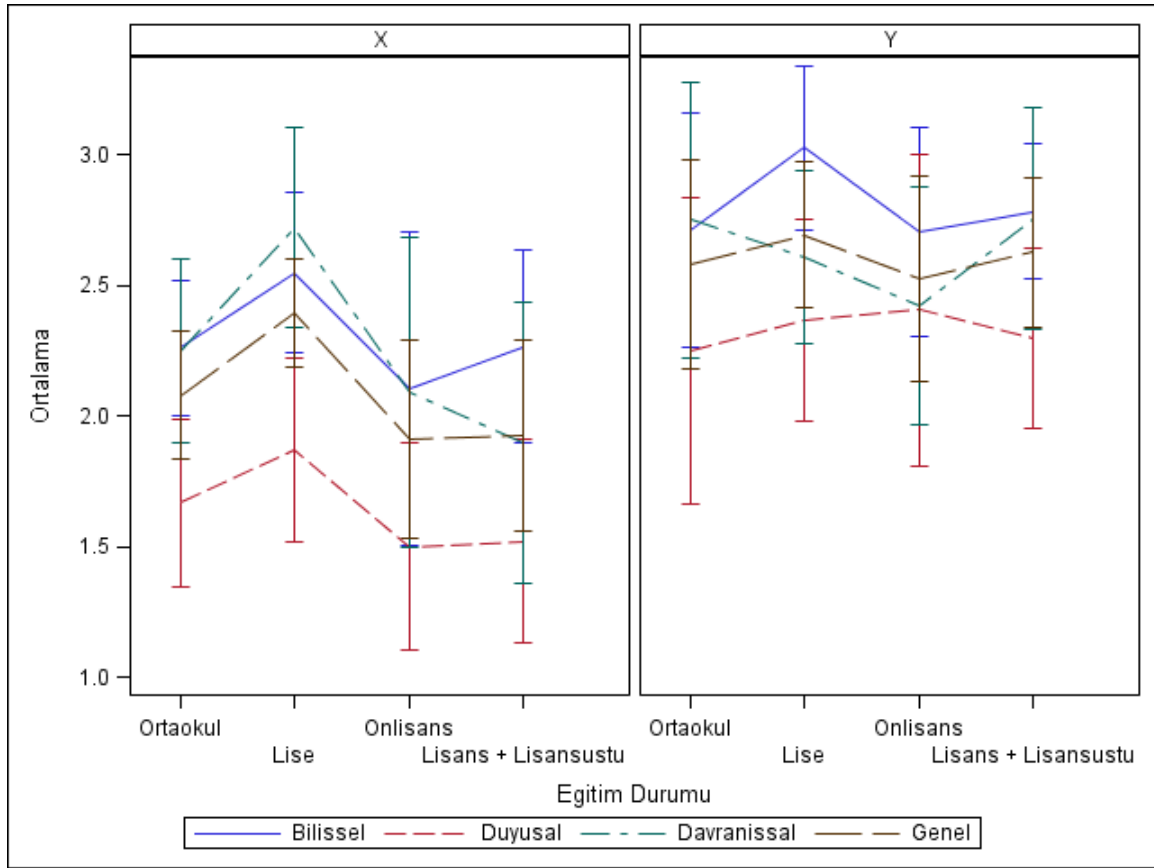
H<sub>4b</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin eğitim durumlarına göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H<sub>4c</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin eğitim durumlarına göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

X ve Y kuşaklarındaki katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel sinizm ölçeği alt boyut ve genel puanları arasında bir fark olup olmadığını belirlemede ölçeğinin alt boyut ve genel puanları normal dağılım gösterdiği için tek yönlü varyans analiz testi (F testi) kullanılmıştır ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.10 ve Şekil 3.10'da verilmiştir.

**Tablo 3.10 X ve Y Kuşaklarındaki Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Genel Puanlarının Değerlendirilmesi**

Y Kuşağı	BİLİŞSEL			DUYUŞSAL			DAVRANIŞSAL			GENEL		
	N	Ort.	Ss	N	Ort.	Ss	N	Ort.	Ss	N	Ort.	Ss
<b>Eğitim Durumu</b>												
Ortaokul	16	2.71	0.84	16	2.25	1.10	16	2.75	0.99	16	2.58	0.75
Lise	36	3.01	0.94	36	2.33	1.15	36	2.58	1.00	36	2.67	0.83
Önlisans	18	2.60	0.72	18	2.29	1.16	18	2.40	0.97	18	2.44	0.76
Lisans + Lisansüstü	36	2.79	0.78	36	2.31	1.04	36	2.78	1.28	36	2.64	0.87
<b>F / p</b>	0.93 / 0.4314			0.08 / 0.9708			0.46 / 0.7102			0.19 / 0.9053		
<b>X Kuşağı</b>												
<b>Eğitim Durumu</b>												
Ortaokul	35	2.26	0.75	35	1.67	0.93	35	2.25	1.02	35	2.08	0.71
Lise	27	2.55	0.78	27	1.87	0.89	27	2.72	0.97	27	2.39	0.52
Önlisans	9	2.11	0.78	9	1.50	0.52	9	2.09	0.77	9	1.91	0.49
Lisans + Lisansüstü	12	2.27	0.58	12	1.52	0.62	12	1.90	0.85	12	1.93	0.58
<b>F / p</b>	1.17 / 0.3271			0.74 / 0.5341			2.59 / 0.0583			2.56 / 0.0612		



**Şekil 3.10 X ve Y Kuşaklarındaki Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Genel Puanlarının Grafiği**

Y kuşağındaki katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel sinizm ölçeğinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyut puanları ve genel puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği Tablo 3.10 ve Şekil 3.10'dan görülmektedir.

Yine bu tablo ve şekilden, X kuşağındaki katılımcıların eğitim duruma göre örgütsel sinizm ölçeğinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyut puanları ve genel puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Sonuç olarak, yapılan bağımsız gruplar arası F-testleri sonucunda  $H_4$ ,  $H_{4a}$ ,  $H_{4b}$  ve  $H_{4c}$  hipotezleri kabul edilmemiştir. Diğer bir ifadeyle, X ve Y kuşaklarındaki katılımcıların eğitim duruma göre örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyut ve genel puanları anlamlı farklılıklar göstermemektedir.

### 3.4.2.5. X ve Y Kuşaklarında Gelir Düzeylerine Göre Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut ve Genel Puanları Arasındaki İlişki

$H_5$ : Farklı kuşaklardaki bireylerin gelir düzeylerine göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H<sub>5a</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin gelir düzeylerine göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

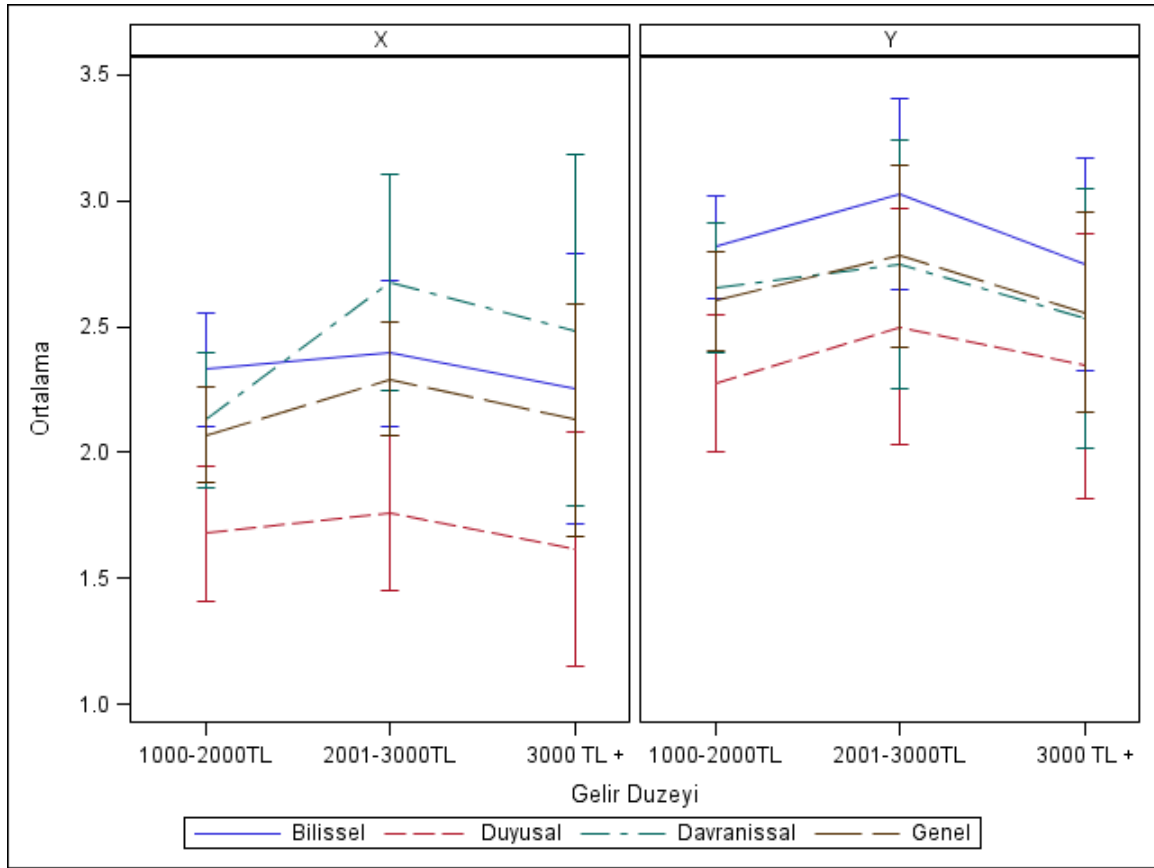
H<sub>5b</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin gelir düzeylerine göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H<sub>5c</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin gelir düzeylerine göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

Eğitim durumunda olduğu gibi, X ve Y kuşaklarındaki katılımcıların gelir düzeylerine göre örgütsel sinizm ölçeği alt boyut ve genel puanları arasında bir fark olup olmadığını belirlemede ölçeğinin alt boyut ve genel puanları normal dağılım gösterdiği için tek yönlü varyans analiz testi (F testi) kullanılmıştır ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.11 ve Şekil 3.11’de verilmiştir.

**Tablo 3.11 X ve Y Kuşaklarındaki Katılımcıların Gelir Düzeylerine Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Genel Puanlarının Değerlendirilmesi**

Y Kuşağı	BİLİŞSEL			DUYUŞSAL			DAVRANIŞSAL			GENEL		
	N	Ort.	Ss	N	Ort.	Ss	N	Ort.	Ss	N	Ort.	Ss
<b>Gelir Düzeyi</b>												
1000-2000TL	66	2.82	0.82	66	2.28	1.11	66	2.66	1.06	66	2.60	0.80
2001-3000TL	18	2.98	0.75	18	2.43	0.93	18	2.81	1.09	18	2.76	0.74
3000 TL +	22	2.70	0.97	22	2.28	1.21	22	2.49	1.21	22	2.51	0.91
<b>F / p</b>	0.65 / 0.5267			0.31 / 0.7365			0.22 / 0.8043			0.46 / 0.6316		
<b>X Kuşağı</b>												
<b>Gelir Düzeyi</b>												
1000-2000TL	48	2.33	0.78	48	1.68	0.93	48	2.13	0.92	48	2.07	0.66
2001-3000TL	24	2.39	0.68	24	1.76	0.73	24	2.68	1.02	24	2.29	0.53
3000 TL +	11	2.25	0.80	11	1.61	0.69	11	2.48	1.04	11	2.13	0.69
<b>F / p</b>	0.13 / 0.8740			0.13 / 0.8774			2.72 / 0.0721			0.98 / 0.3785		



**Şekil 3.11 X ve Y Kuşaklarındaki Katılımcıların Gelir Düzeylerine Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Genel Puanlarının Grafiği**

Tablo 3.11 ve Şekil 3.11'deki Y kuşağına ait bulgular incelendiğinde, katılımcıların gelir düzeylerine göre örgütsel sinizm ölçeğinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyut puanları ve genel puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Yine bu tablo ve şekilden X kuşağına ait bulgular incelendiğinde, katılımcıların gelir düzeylerine göre örgütsel sinizm ölçeğinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyut puanları ve genel puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Sonuç olarak, yapılan bağımsız gruplar arası F-testleri sonucunda  $H_5$ ,  $H_{5a}$ ,  $H_{5b}$  ve  $H_{5c}$  hipotezleri kabul edilmemiştir. Diğer bir ifadeyle, X ve Y kuşaklarındaki katılımcıların gelir düzeylerine göre örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyut ve genel puanları anlamlı farklılıklar göstermemektedir.

### **3.4.2.6. X ve Y Kuşaklarında Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut ve Genel Puanları Arasındaki İlişki**

$H_6$ : Farklı kuşaklardaki bireylerin sektördeki çalışma sürelerine göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H<sub>6a</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin sektördeki çalışma sürelerine göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H<sub>6b</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin sektördeki çalışma sürelerine göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

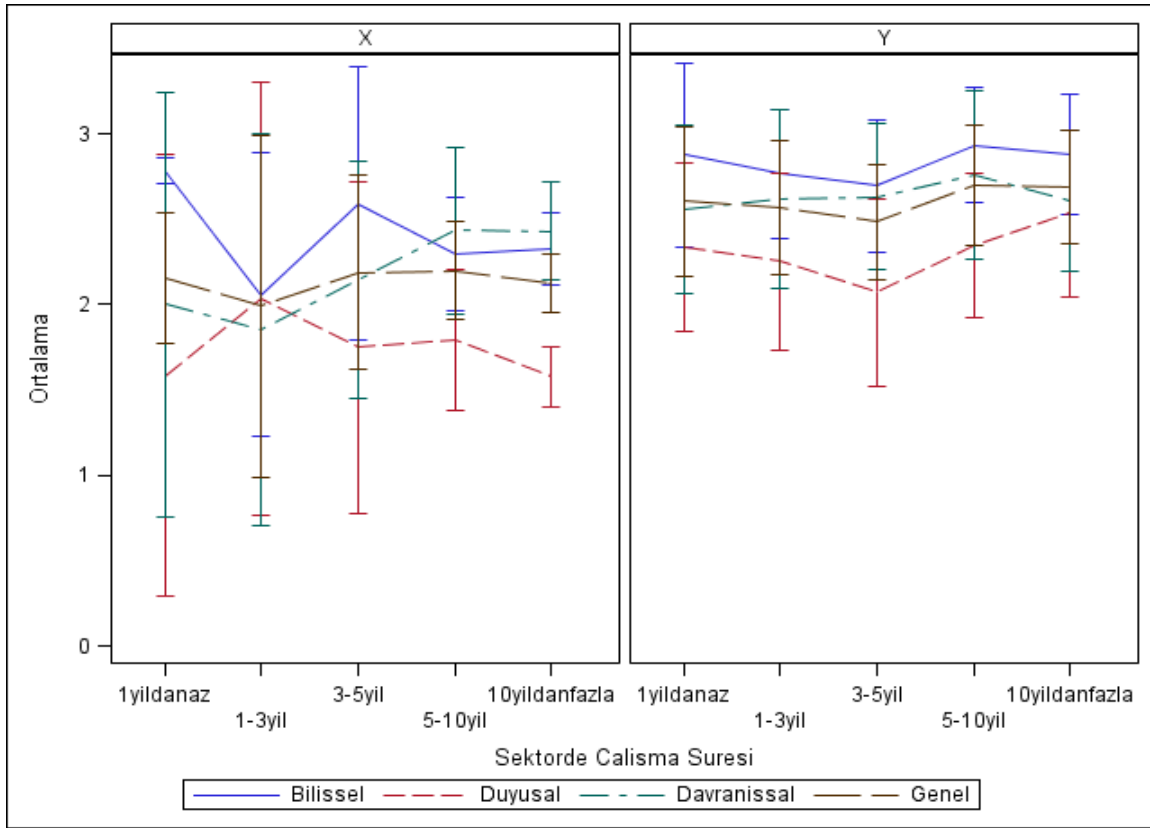
H<sub>6c</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin sektördeki çalışma sürelerine göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

X ve Y kuşaklarındaki katılımcıların sektörde çalışma sürelerine göre örgütsel sinizm ölçeği alt boyut ve genel puanları arasında bir fark olup olmadığını belirlemede ölçeğinin alt boyut ve genel puanları normal dağılım gösterdiği için tek yönlü varyans analiz testi (F testi) kullanılmıştır ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.12 ve Şekil 3.12’de verilmiştir.

**Tablo 3.12 X ve Y Kuşaklarındaki Katılımcıların Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Genel Puanlarının Değerlendirilmesi**

Y Kuşağı	BİLİŞSEL			DUYUŞSAL			DAVRANIŞSAL			GENEL		
	N	Ort.	Ss	N	Ort.	Ss	N	Ort.	Ss	N	Ort.	Ss
<b>Sektör Çalış Süre</b>												
1 yıldan az	14	2.88	0.93	14	2.34	0.85	14	2.55	0.86	14	2.60	0.76
1-3 yıl	21	2.76	0.82	21	2.25	1.14	21	2.62	1.15	21	2.57	0.86
3-5 yıl	16	2.71	0.77	16	2.09	1.10	16	2.69	0.83	16	2.51	0.67
5-10 yıl	29	2.93	0.88	29	2.34	1.10	29	2.76	1.30	29	2.70	0.92
10 yıldan fazla	26	2.78	0.85	26	2.41	1.21	26	2.57	1.10	26	2.60	0.82
<b>F / p</b>	0.26 / 0.9013			0.48 / 0.7507			0.11 / 0.9776			0.24 / 0.9131		
<b>X Kuşağı</b>												
<b>Sektör Çalış Süre</b>												
1 yıldan az	3	2.78	0.03	3	1.58	0.52	3	2.00	0.50	3	2.15	0.15
1-3 yıl	7	2.06	0.90	7	2.04	1.37	7	1.86	1.24	7	1.99	1.09
3-5 yıl	9	2.59	1.04	9	1.75	1.26	9	2.15	0.90	9	2.19	0.74
5-10 yıl	22	2.30	0.75	22	1.80	0.93	22	2.43	1.10	22	2.20	0.64
10 yıldan fazla	42	2.32	0.67	42	1.58	0.57	42	2.43	0.93	42	2.13	0.55
<b>F / p</b>	0.78 / 0.5391			0.58 / 0.6788			0.72 / 0.5831			0.16 / 0.9583		





**Şekil 3.12 X ve Y Kuşaklarındaki Katılımcıların Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Genel Puanlarının Grafiği**

Tablo 3.12 ve Şekil 3.12'deki Y kuşağına ait bulgular incelendiğinde, katılımcıların sektörde çalışma sürelerine göre örgütsel sinizm ölçeğinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyut puanları ve genel puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Yine bu tablo ve şekilden X kuşağına ait bulgular incelendiğinde, katılımcıların sektörde çalışma sürelerine göre örgütsel sinizm ölçeğinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyut puanları ve genel puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği söylenebilir.

Sonuç olarak, yapılan bağımsız gruplar arası F-testleri sonucunda  $H_6$ ,  $H_{6a}$ ,  $H_{6b}$  ve  $H_{6c}$  hipotezleri kabul edilmemiştir. Diğer bir ifadeyle, X ve Y kuşaklarındaki katılımcıların sektörde çalışma sürelerine göre örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyut ve genel puanları anlamlı farklılıklar göstermemektedir.

### 3.4.2.7. X ve Y Kuşaklarında İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut ve Genel Puanları Arasındaki İlişki

$H_7$ : Farklı kuşaklardaki bireylerin işletmedeki çalışma sürelerine göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H<sub>7a</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin işletmedeki çalışma sürelerine göre bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

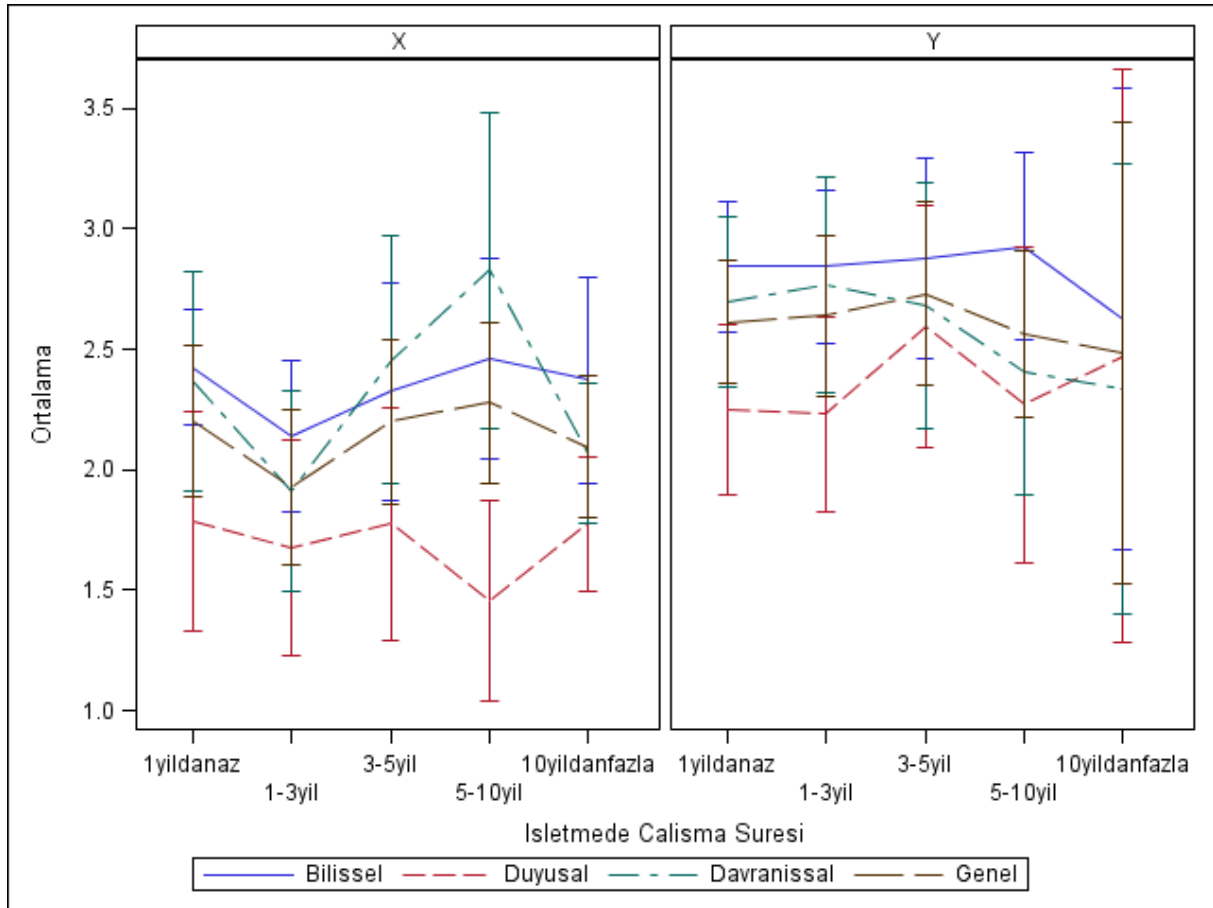
H<sub>7b</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin işletmedeki çalışma sürelerine göre duyuşsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H<sub>7c</sub>: Farklı kuşaklardaki bireylerin işletmedeki çalışma sürelerine göre davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

Farklı kuşaklarındaki katılımcıların işletmede çalışma sürelerine göre örgütsel sinizm ölçeği alt boyut ve genel puanları arasında bir fark olup olmadığını belirlemede ölçeğinin alt boyut ve genel puanları normal dağılım gösterdiği için tek yönlü varyans analiz testi (F testi) kullanılmıştır ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.13 ve Şekil 3.13’de sunulmuştur.

**Tablo 3.13 X ve Y Kuşaklarındaki Katılımcıların İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Genel Puanlarının Değerlendirilmesi**

Y Kuşağı	BİLİŞSEL			DUYUŞSAL			DAVRANIŞSAL			GENEL		
	N	Ort.	Ss	N	Ort.	Ss	N	Ort.	Ss	N	Ort.	Ss
<b>İşletme Çalış Süre</b>												
1 yıldan az	37	2.83	0.84	37	2.22	1.09	37	2.70	1.10	37	2.60	0.78
1-3 yıl	27	2.84	0.80	27	2.23	1.02	27	2.77	1.13	27	2.64	0.84
3-5 yıl	21	2.88	0.92	21	2.60	1.10	21	2.68	1.12	21	2.73	0.84
5-10 yıl	13	2.93	0.65	13	2.27	1.09	13	2.40	0.84	13	2.56	0.57
10 yıldan fazla	8	2.38	1.07	8	2.22	1.44	8	2.28	1.29	8	2.30	1.19
<b>F / p</b>	0.18 / 0.9460			0.44 / 0.7772			0.46 / 0.7676			0.17 / 0.9548		
<b>X Kuşağı</b>												
<b>İşletme Çalış Süre</b>												
1 yıldan az	15	2.42	0.43	15	1.78	0.82	15	2.37	0.82	15	2.20	0.57
1-3 yıl	17	2.14	0.61	17	1.68	0.87	17	1.91	0.81	17	1.93	0.63
3-5 yıl	21	2.32	0.99	21	1.77	1.06	21	2.46	1.13	21	2.20	0.75
5-10 yıl	16	2.46	0.78	16	1.45	0.78	16	2.83	1.23	16	2.28	0.63
10 yıldan fazla	14	2.37	0.74	14	1.77	0.49	14	2.07	0.50	14	2.10	0.51
<b>F / p</b>	0.45 / 0.7698			0.44 / 0.7780			2.25 / 0.0714			0.76 / 0.5517		



**Şekil 3.13 X ve Y Kuşaklarındaki Katılımcıların İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyut ve Genel Puanlarının Grafiği**

Tablo 3.13 ve Şekil 3.13'deki Y kuşağına ait bulgular incelendiğinde, katılımcıların işletmede çalışma sürelerine göre örgütsel sinizm ölçeğinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyut puanları ve genel puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Yine bu tablo ve şekilden X kuşağına ait bulgular incelendiğinde, katılımcıların işletmede çalışma sürelerine göre örgütsel sinizm ölçeğinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyut puanları ve genel puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği söylenebilir.

Sonuç olarak, yapılan bağımsız gruplar arası F-testleri sonucunda  $H_7$ ,  $H_{7a}$ ,  $H_{7b}$  ve  $H_{7c}$  hipotezleri kabul edilmemiştir. Diğer bir ifadeyle, X ve Y kuşaklarındaki katılımcıların işletmede çalışma sürelerine göre örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyut ve genel puanları anlamlı farklılıklar göstermemektedir.

## SONUÇ

Turizm sektöründe yer alan X ve Y kuşağı çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğinin ortaya konulması amacıyla yürütülen bu çalışmada Antalya Belek bölgesinde yer alan 5 yıldızlı otel çalışanlarından 192'sine ulaşılmıştır. Demografik değişkenler olarak yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir düzeyi, sektördeki çalışma süresi ve işletmedeki çalışma süresi ele alınmış olup, bu kişisel özelliklerin örgütsel sinizm düzeylerinde ve örgütsel sinizmin alt boyutlarında farklılık yaratıp yaratmadığı araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre X ve Y kuşağı çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin ölçeğin alt boyutları ve genel puanı bakımından anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan 192 otel çalışanının % 43,23'ü (n=83) X kuşağını temsil ederken, % 56,77'si (n=109) Y kuşağını temsil etmektedir. Katılımcıların % 40,63'ü (n=78) kadın, % 59,38'i (n=114) erkektir. Medeni duruma bakıldığında, katılımcıların % 65,63'ü (n=126) evli iken, % 34,38'i (n=66) bekârdır. Eğitim durumlarına bakıldığında, katılımcıların % 26,56'sı (n=51) ortaokul mezunu, % 33,33'ü (n=64) lise mezunu, % 14,58'i (n=28) önlisans mezunu ve % 25,52'si (n=49) lisans ve lisansüstü mezundur. Katılımcıların gelir düzeyleri incelendiğinde, % 59,38'inin (n=114) geliri 1000-2000 TL arasında, % 22,92'sinin (n=44) geliri 2001-3000 TL arasında ve % 17,71'inin (n=34) geliri 3000 TL'nin üzerindedir. Sektörde çalışma süreleri bakımından ele alındığında, katılımcıların % 8,85'i (n=17) bir yıldan az çalışmış iken, % 14,58'i (n=28) 1-3 yıl, % 13,54'ü (n=26) 3-5 yıl, % 26,56'sı (n=51) 5-10 yıl ve geri kalan % 36,46'sı (n=70) 10 yıldan fazla süre ile sektörde çalışmaktadır. İşletmede çalışma süreleri bakımından ele alındığında, katılımcıların % 28,13'ünün (n=54) bir yıldan az çalıştığı, % 22,92'sinin (n=44) 1-3 yıl, % 21,88'inin (n=42) 3-5 yıl, % 15,10'unun (n=29) 5-10 yıl ve geri kalan % 11,98'inin (n=23) 10 yıldan fazla süre ile işletmede çalışmaktadır.

Anketi cevaplayan otel çalışanlarının yaşları dikkate alınarak X kuşağı ve Y kuşağı olarak sınıflandırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre Y kuşağı çalışanlarının verdiği cevaplar ile X kuşağı çalışanlarının verdiği cevaplar arasında anlamlı fark bulunmuştur. Y kuşağı çalışanlarının bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutları ile genel örgütsel sinizm puanları X kuşağı çalışanlarından yüksek bulunmuştur. Yani Y kuşağı otel çalışanları X kuşağı otel çalışanlarına göre işletmelerinde daha fazla örgütsel sinizm yaşamaktadırlar. Elde edilen bu sonuç Torun ve Çetin (2015: 143) ve Aytas'ın (2016: 99) çalışmaları ile benzerlik göstermektedir. Bu farklılığın kuşakların sahip olduğu hayat tecrübesi, dünya görüşleri, iş değerleri, kültür, bilgi birikimleri ve örgütsel algılarındaki değişikliklerden kaynaklandığı

düşünülmektedir. Aynı yöneticiye sahip ve aynı örgüt kültürü içerisinde çalışmakta olan kişiler arasındaki bu farklılık ise onların değerlendirme, algılama, inanç ve kişisel özelliklerinde var olan farklılıklar nedeniyle oluşmaktadır. Çalıştıkları örgütün parçası olmak isteyen, işlerine sıkı sıkıya bağlı, çalışkan, daha gelenekselci, otoriteye saygılı, kanaatkâr ve itaatkâr olan X kuşağı çalışanları genellikle örgütün politikalarını sorgusuz sualsiz kabul edebilirken, bürokrasi ve ciddiyetten hoşlanmayan, kendi kendini yönetmek ve kendi sorumluluğunu üstlenmek isteyen, daha bireyci, örgütü bir araç olarak gören ve herşeyi sorgulayan Y kuşağı çalışanları memnun olmadıklarında rahatça eleştirilerde bulunabilecek, bunu tutum ve davranışlarına yansıtacaktır. Nitekim iki farklı kuşağın beklentilerinin, amaçlarının ve iş değerlerinin birbiriyle çatışma içerisinde olmasının örgütsel sinizme kaynaklık ettiği düşünülmektedir.

X ve Y kuşaklarındaki otel çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyut ve genel puanlarına bakıldığında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Literatür incelendiğinde örgütsel sinizm ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirten benzer araştırmalar da yer almaktadır (Erdost vd., 2007: 522; Güzeller ve Kalağan, 2008: 92; Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 302; Kalağan, 2009: 157; Kalağan ve Güzeller, 2010: 89; Aytaş, 2016: 110).

X ve Y kuşaklarındaki otel çalışanlarının medeni durumlarına göre örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyut ve genel puanlarına bakıldığında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Literatür incelendiğinde örgütsel sinizm ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirten benzer araştırmalar da yer almaktadır (Erdost vd., 2007: 522; Kalağan, 2009: 157). Ancak Aytaş'ın (2016: 110) yapmış olduğu çalışma sonucunda; Y kuşağı çalışanlarının medeni durumları örgütsel sinizm düzeyini etkilemezken, X kuşağı çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin medeni durumlara göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

X ve Y kuşaklarındaki otel çalışanlarının eğitim durumlarına göre örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyut ve genel puanlarına bakıldığında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Sur (2010: 55) ve Helvacı ve Çetin (2012: 1488) tarafından yapılan araştırmalarda örgütsel sinizm ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak literatür incelendiğinde, örgütsel sinizm puanlarının eğitim durumuna göre değiştiğine ilişkin bulgularda yer almaktadır (Kalağan ve Güzeller, 2010: 91).

X ve Y kuşaklarındaki otel çalışanlarının gelir düzeylerine göre örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyut ve genel puanlarına bakıldığında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Elde edilen bu sonuç Yavuz ve Bedük'ün (2016: 310) çalışması ile benzerlik taşımaktadır.

X ve Y kuşaklarındaki otel çalışanlarının sektörde çalışma sürelerine göre örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyut ve genel puanlarına bakıldığında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Elde edilen bu sonuç Tokgöz ve Yılmaz'ın (2008: 300) çalışması ile benzerlik taşımamaktadır. Tokgöz ve Yılmaz tarafından yapılan çalışma sonucunda otel çalışanlarının sahip olduğu örgütsel sinizm düzeyleri ile sektördeki deneyimleri arasında anlamlı bir fark olduğuna ilişkin bulgular yer almaktadır.

X ve Y kuşaklarındaki otel çalışanlarının işletmede çalışma sürelerine göre örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyut ve genel puanlarına bakıldığında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Elde edilen bu sonuç Tokgöz ve Yılmaz (2008: 300), Yavuz ve Bedük (2016: 310) ve Erdost vd.'nin (2007: 520) çalışmaları ile benzerlik taşımaktadır. Ancak literatür incelendiğinde, örgütsel sinizm puanlarının işyerlerindeki çalışma sürelerine göre değiştiğine ilişkin bulgular da yer almaktadır (Sur, 2010: 63).

Elde edilen bulgulara bakıldığında özellikle X ve Y kuşağı çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin farklı olması bu araştırmayı önemli kılmaktadır. Birlikte çalışmak zorunda olan bu iki farklı kuşağın benzerliklerini ve farklılıklarını bilmek, bu farklılıkları anlamak, birlikte çalışabilmelerini sağlamak, iş tatmini, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, etkinlik, verimlilik ve süreklilik gibi unsurlara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte çalışma sonuçları sektörün güncel sorunlarına da ışık tutabilecek ve elde edilen veriler otel işletmelerinde görev yapan yöneticiler için yol gösterici olacaktır. İşletmelerin başarısını temsil eden çalışanların sahip olduğu olumsuz düşünce, tutum ve davranışların fark edilmesi ve olumlu yöne çevrilmesi için politikalar geliştirilmesi başarıyı da beraberinde getirecektir.

Bu çalışmada örgütsel sinizm düzeylerinin X ve Y kuşağı çerçevesinde farklılık gösterip göstermediği Antalya Belek bölgesinde bulunan 5 yıldızlı otel çalışanları kapsamında incelenmiştir. Araştırma sonuçlarının söz konusu örnekleme özgü olması nedeniyle bundan sonra konu ile ilgili yapılacak çalışmaların daha kapsamlı bir şekilde gerçekleştirilmesi, örneklem sayısının artırılması ve farklı sektörlerin araştırmaya dâhil edilmesi sonuçların genellenebilirliği açısından fayda sağlayacaktır. Çalışmanın turizm sektöründe ilk defa uygulanan bir çalışma olması nedeniyle bu anlamda teoriye katkısının olacağı düşünülmektedir. Bu çalışmanın sonuçları itibarıyla başta turizm sektörü olmak üzere diğer tüm sektörlerde çalışanlar üzerinde kuşaklar çerçevesinde örgütsel sinizm ile ilgili yapılacak çalışmalar açısından faydalı olacağı ve akademik çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırmanın sonucu olarak bulunan farklılığın nedenlerinin ve sonuçlarının nitel araştırmalar ile desteklenmesinin de alan yazınına büyük ölçüde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). "Organizational Cynicism: Bases and Consequences". *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3): 269-292.
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z. ve Eksili, N. (2014). "Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19): 165-182.
- Ahmadi, F. (2014). *Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aktaş, A. ve Gök, B. (2010). "Örgütsel Bağlılığın İşgören Başarımı Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki A Grubu Seyahat Acentesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*. 2-5 Aralık 2010, Kuşadası, s. 34-43.
- Alan, H. ve Fidanboy, C. Ö. (2013). "Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik Arasındaki İlişkiler: Bilişim Sektörü Çalışanları Kapsamında Bir İnceleme". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Büro Yönetimi Özel Sayısı, s. 165-176.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Sığındı, T. (2011). "Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma". *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(21): 285-315.
- Altuntuğ, N. (2012). "Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1): 203-212.
- Andersson, M. L. (1996). "Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework". *Human Relations*, 49(11): 1395-1418.
- Arslan, E. T. (2012). "Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1): 12-27.
- Aydın, G. Ç. ve Başol, O. (2014). "X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişiklik Var mı?". *Electronic Journal of Vocational Colleges*, s. 1-15.
- Aygenoğlu, K. (2015). *X ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynağı Açısından Stratejik Yönetimi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aytaş, S. (2016). *Demografik Değişkenlerin Farklı Kuşak Ayrımında Örgütsel Sinizme Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Aytaş, S., Barutçu, E. ve Taş, M. A. (2017). “Demografik Değişkenlerin Farklı Kuşak Ayrımlarında Örgütsel Sinizme Etkisi”. *4. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sosyal ve Teknik Bilimler Kongresi*. 11-13 Mayıs 2017, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur, s. 32-47.
- Babaoğlu, B. (2015). *Turizm Sektöründe Çalışanların Kuşak Farklılıklarına Olan Algulamaları ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bal, İ. A. (2017). *Kuşak Farklılıklarının Seçme ve Yerleştirme Sürecine Etkisi ve Yetkinlik Bazlı Mülakatlar*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Balcı, A. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Baltacı, H. Ö. (2016). *İletişim Becerileri ve Empatik Eğilim Arasındaki İlişkinin X ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Barut, B. (2005). “Siyasal Reklamcılık Özelinde Siyasal Tutumların Oluşması Süreci”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2): 295-317.
- Bedeian, A. G. (2007). “Even if the Tower Is ‘Ivory’, It Isn’t ‘White’: Understanding the Consequences of Faculty Cynicism”. *Academy of Management Learning & Education*, 6(1): 9-32.
- Beğenirbaş, M. ve Turgut, E. (2014). “İş Yaşamında Çalışanların Duygusal Emeklerinin Örgütsel Sinizme Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2): 223-246.
- Berkup, S. B. (2015). *Sosyal Ağlarda Bireysel Mahremiyet Paylaşımı: X ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bezirci, S. Ş. (2012). *Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Meslekten ve İşten Ayrılma Niyetleri İle İş Doyumlarının İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Boyalı, H. (2011). *Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman’daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Brown, M. ve Cregan, C. (2008). “Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement”. *Human Resource Management*, 47(4): 667-686.



- Cook, W. W. ve Medley, D. M. (1954). "Proposed Hostility and Pharisaic-Virtue Scales for the MMPI". *The Journal of Applied Psychology*, 38(6): 414-418.
- Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Çakıcı, A. ve Doğan, S. (2014). "Örgütsel Sinizmin İş Performansına Etkisi: Meslek Yüksekokullarında Bir Araştırma". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15(1): 79-89.
- Çetin, C. ve Karalar, S. (2016). "X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28): 157-197.
- Çetinkaya, F. F. ve Özkara B. (2015). "Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(9): 72-91.
- Deal, J. J., Altman, D. G. ve Rogelberg, S. G. (2010). "Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything)". *Journal Of Business Psychology*, 25(2): 191-199.
- Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). "Organizational Cynicism". *Academy of Management Review*, 23(2): 341-352.
- Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*. Unpublished Master's Thesis. University of Maastricht, Netherlands.
- Demircan N. ve Ceylan, A. (2003). "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları". *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2): 139-150.
- Derele, B. ve Toruntay, H. (2015). "Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı Yönetimi". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü Tartışma Metinleri*, 1(3): 1-11.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32): 47-80.
- Duman, B. (2004). "Attribution Theory (Katkı= Anlam Yükleme Teorisinin) Öğrenme Öğretme Sürecinde Öğrencilerin Öğrenilmiş Çaresizliği Üzerindeki Etkisi". *Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi, Malatya, s.129-131.
- Eaton, J. A. (2000). *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism*. Unpublished Doctoral Dissertation. York University, Toronto.

- Elma, C. (2003). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin işe Yabancılaşması (Ankara ili Örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erbil, S. (2013). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Erdem, B. (2004). “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(11): 35-54.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K., ve Reyhanoğlu, M. (2007). “Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi”. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 25-27 Mayıs 2007, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, s. 514-524.
- Etlican, G. (2012). *X ve Y Kuşaklarının Online Eğitim Teknolojilerine Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fındık M. ve Eryeşil K. (2012). “Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *International Iron & Steel Symposium Bildiri Kitabı*. 2-4 Nisan 2012, Karabük, s. 1250-1255.
- Göksu, T. (2012). Tutumlar. <http://turgutgoksu.com/FileUpload/ks74441/File/5tutum11.pdf>, (Erişim Tarihi: 30.12.2017).
- Gurlaş, M. S. (2016). *Jenerasyon Teorisine Göre X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Farklılıklarının İncelenmesi: Kamuda Vergi Dairesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gül, H. ve Ağıröz, A. (2011). “Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2): 27-47.
- Güler, H., Yiğit, M. ve Karanfilci, G. (2001). *İnançlar ve Tutumlar*, s. 1- 15.
- Güney, S. (1998). *Davranış Bilimleri ve Yönetim Psikolojisi Terimler Sözlüğü*. Ocak Yayınları, Ankara.
- Güzel, B., Perçin, Ş. N. ve Tükeltürk, A. Ş. (2010). “Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Sinizmle İlişkisi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: 4- 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”. *18. Yönetim ve Organizasyon Bildiri Kitabı*. 20-22 Mayıs 2010, Çukurova Üniversitesi, Adana, s. 912-920.

- Güzeller, C. O. ve Kalağan, G. (2008). “Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçeye Uyarlaması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi”. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 16-18 Mayıs 2008, İstanbul Kültür Üniversitesi, Antalya, s. 87-94.
- Helvacı, M. A. (2010). “Örgütsel Sinizm”. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Pegem Akademi, Ankara, s. 383-397.
- Helvacı, M. A. ve Çetin, A. (2012). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği)”. *Turkish Studies International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(3): 1475-1497.
- İnce, M. ve Turan, Ş. (2011). “Organizational Cynicism as A Factor that Affects the Organizational Change in the Process of Globalization and An Application in Karaman’s Public Institutions”. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 37: 104-121.
- İnceoğlu, M. (2010). “Tutum Algı İletişim”. *Beykent Üniversitesi Yayınları*, İstanbul. [http://ees2.beykent.edu.tr/WebProjects/Uploads/METIN%20INCEOGLU\\_Tutum-  
algi-iletisim.pdf](http://ees2.beykent.edu.tr/WebProjects/Uploads/METIN%20INCEOGLU_Tutum-<br/>algi-iletisim.pdf), <http://docplayer.biz.tr/6984028-Tutum-algi-iletisim-prof-dr-metin-inceoglu-beykent-universitesi-iletisim-ve-tasarim-bolum-baskani.html>, (Erişim Tarihi: 21.12.2017).
- İzmirlioğlu, K. (2008). *Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- James M. S. L. (2005). *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.
- Johnson, J. L. ve O’Leary-Kelly, A. M. (2003). “The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal”. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5): 627-647.
- Kabataş, A. (2010). *Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Kalağan, G. ve Güzeller, C. O. (2010). “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi”. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27: 83-97.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2012). “Brandes, Dharwadkar ve Dean’in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği”. *Business and Economics Research Journal*, 3(3): 77-92.
- Karadeniz, E. M. (2017). *Üstünlük Vehmi ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kart, M. E. (2015). *Örgütsel Sinizm: Bağlamsal Performans ve Etik İdeoloji*. Nobel Akademik Yayınları, Ankara.
- Kavak, B. ve Vatansver, N. (2007). “Hizmet Sektöründe Örgüt İçi İletişim Bileşenleri ve İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşgörenlerinin Düşünceleri”. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2: 120-140.
- Kaya, Y. (2010). *Örgütsel Yaşamda Kişilik ve Davranışlar Arasındaki İlişkiler: Duyguların Aracı Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kayacan, E. (2016). *X ve Y Kuşaklarının Motivasyon Kaynakları: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaynak, E. (2016). *Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini – Motivasyon İlişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keleş, H. N. (2011). “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2): 129-139.
- Keleş, Y. ve Pelit, E. (2009). “Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2): 24-45.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Alfa Aktüel, İstanbul.
- Kızgın, Y. ve Dalgın, T. (2012). “Atfetme Teorisi: Öğrencilerin Başarı ve Başarısızlıklarını Değerlendirmedeki Atfetme Farklılıkları”. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15): 61-78.

- Köklü, N. (1995). “Tutumların Ölçülmesi ve Likert Tipi Ölçeklerde Kullanılan Seçenekler”. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 28(2): 81-93.
- Kutanis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2010). “Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler Mi?: Bir Örnek Olay”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(26): 186-195.
- Mimaroglu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Mücevher, M. H. (2015). *X ve Y Kuşağının Birbirlerine Karşı Özellik ve Etkileşim Alguları: SDÜ Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Naus, A. J. A. M. (2007). *Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization*. Unpublished Doctoral Dissertation. Maastricht University, Netherlands.
- Ölçüm, D. ve Polat, S. (2016). “Öğretmen İmajının Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi”. *Journal of Teacher Education and Educators*, 5(3): 361-391.
- Özcalık, F. (2017). *Pozitif ve Negatif Duygusallığın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Özdevecioğlu, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21: 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2004). “Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(3): 181-202.
- Özer, P. S., Eriş, E. D. ve Özmen, Ö. N. T. (2013). “Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(38): 123-142.
- Özgener, Ş., Öğüt, A., ve Kaplan, M. (2008). “İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm”. M. Özdevecioğlu ve H. Kaplan (Ed.). *Örgütsel Davranışta Seçme Konular Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, İlke Yayınevi, Ankara, s. 53-72.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

- Özler, D. E. ve Atalay, C. G. (2012). "A Research to Determine the Relationship Between Organizational Cynicism and Organizational Citizenship Behavior in Health Sector". *Dumlupınar University Department of Business Administration, European Journal of Social Sciences*, 34(3): 416-429.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., ve Şahin, M. D. (2010). "Örgütsel Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2): 47-57.
- Pelit, E., ve Ayduğan, N. (2011). "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Bir Araştırma". *12. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*. 30 Kasım-4 Aralık 2011, Düzce, s. 286-302.
- Pelit, N. ve Pelit, E. (2014). *Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm (Teori- Süreç ve Örgütlere Yansımaları)*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Polat, M. ve Meydan, C. H. (2010). "Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, 145-172.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P. ve Austin, J. T. (1997). "Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change". *Academy of Management Executive*, 11(1): 48-59.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sarı, Y. ve Doğanekin, A. (2016). "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Etik İklim ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(3): 222-250.
- Sağır, T. ve Oğuz, E. (2012). "Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geliştirilmesi". *International Journal of Human Sciences*, 9(2): 1094-1106.
- Sayers, R. (2007). "The Right Staff From X to Y: Generational Change and Professional Development in Future Academic Libraries". *Library Management*, 28(8): 474-487.
- Seyfi, Ü. Y. (2016). *X ve Y Kuşaklarının Ruhsal Zekâ Özellikleri İle Çalışma Algıları Üzerine Bir Analiz*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Seyrek, İ. H. Ve İnal, O. (2017). "İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkili Faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1): 63-74.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şalap, K. O. (2016). *Çalışma Yaşamında Kuşaklar: Kuşakların İş ve Özel Yaşam Dengesine İlişkin Yaklaşımları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Adım Matbaacılık, Konya.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, A., ve Fettahoğlu, T. (2006). “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15: 569-587.
- Tekin, M. (2015). *Çalışma Yaşamında Kuşaklar ve İşe Yönelik Tutumlarının İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). “Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2): 283-303.
- Torun, Y. (2016). *Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Torun, Y. ve Çetin, C. (2015). “Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var?”. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2): 137-146.
- Toruntay, H. (2011). *Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turan, Ş. (2011). *Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2): 183-206.

- Tükeltürk, Ş. A., Perçin, N. Ş., ve Güzel, B. (2009). “Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 21-23 Mayıs 2009. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, s. 688-692.
- Tükek, E. (2017). *X ve Y Kuşaklarının İşveren Markası ve Örgüt İçi İletişimine Yönelik Algıları: Aile İşletmesi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M. ve Tekin, A. Ö. (2010). “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi”. *Journal of Yasar University*, 17(5): 2922-2937.
- Yalçın, U. (2017). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yasım, Y. K. ve Uğur, A. (2016). “Bankacı Kadınların Örgütsel Sinizmin Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Ordu İli Örneği”. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 15: 554-572.
- Yavuz, A. ve Bedük, A. (2016). “Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Kamu Bankasının Konya Şubelerinde Örnek Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(35): 301-303.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz, B. (2015). *Farklı Kuşaklarda Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Yiğit, Z. (2010). *X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yozgat, U. ve Şişman F. A. (2007). “Yeniden Yapılanma Sürecinin Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Kamu Kuruluşunda Bir Araştırma)”. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı*. 25-27 Mayıs 2007, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, s. 744-751.



**EK 1 – ANKET FORMU****SAYIN KATILIMCI;**

Bu anket, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda, "Örgütsel Sinizmin X ve Y Kuşağı Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Antalya Yöresinde 5 Yıldızlı Otellerde Uygulama" başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır.

Anketi, hiçbir soruyu boş bırakmadan, objektif esaslarla cevaplandırmanız sözü edilen tez çalışmasına önemli katkılar sağlayacaktır. Vereceğiniz cevapların üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacağını belirtir, çalışmamıza göstermiş olduğunuz ilgiden ve yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

**İrem DEVECİ**  
**Prof. Dr. A. Akın AKSU**

**İrem DEVECİ**

Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi  
E-posta: [iremdeveci07@gmail.com](mailto:iremdeveci07@gmail.com)

**Prof. Dr. A. Akın AKSU**

Akdeniz Üniversitesi, Turizm Fakültesi  
E-posta: [aaksu@akdeniz.edu.tr](mailto:aaksu@akdeniz.edu.tr)

**KİŞİSEL BİLGİ FORMU****1. Cinsiyetiniz**

Kadın  Erkek

**2. Yaşınız ve Doğum Yılı****3. Medeni Durumunuz**

Evli  Bekâr

**4. Eğitim Durumunuz**

Ortaokul  Lise  Önlisans  Lisans  Lisans Üstü

**5. Gelir Düzeyiniz**

1000-2000 TL  2001-3000 TL  3001-4000 TL  4001-5000 TL  5000 TL Üzeri

**6. Sektördeki Çalışma Süreniz**

1 yıldan az  1-3 yıl  3-5 yıl  5-10 yıl  10 yıldan fazla

**7. İşletmedeki Çalışma Süreniz**

1 yıldan az  1-3 yıl  3-5 yıl  5-10 yıl  10 yıldan fazla

## ÖRGÜTSEL SINIZM ÖLÇEĞİ

Aşağıda otel çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır.  Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.  * Örgütsel Sinizm; bireyin çalıştığı işletmeye karşı olan olumsuz tutumlarıdır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Kesinlikle Katlıyorum
1. İnsanlara güvenmek benim için zordur.					
2. Çalıştığım işletmenin politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.					
3. Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
4. Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
5. Çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
6. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim.					
7. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.					
8. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşıyorum.					
9. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.					
10. Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.					
11. Çalıştığım işletmeden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışıyoruz.					
12. Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
13. Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Adı ve SOYADI</b>	İrem DEVECİ
<b>Doğum Yeri - Tarihi</b>	Cidde/ Suudi Arabistan – 03.05.1992
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	
<b>Mezun Olduğu Lise</b>	Mersin Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi
<b>Lisans Diploması</b>	Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Konaklama İşletmeciliği, Antalya, 2014
<b>Yüksek Lisans Diploması</b>	Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Antalya, 2018
<b>Tez/ Dönem Projesi Konusu</b>	Örgütsel Sinizmin X ve Y Kuşağı Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Antalya Yöresinde 5 Yıldızlı Otellerde Uygulama
<b>Yabancı Dil / Diller</b>	İngilizce, Rusça, Arapça
<b>BİLİMSEL FAALİYETLER</b>	
<p>Aksu, A. A., Bahtiyar, D., Deveci, İ. ve Koç, Y. (2016). “Calculating the Cost of Turnover at 5-Star Hotels in Turkey between 2000 and 2016”. <i>Turizam International Scientific Journal</i>, 20(4): 168-179.</p> <p>Aksu, A. A., Bahtiyar, D. ve Deveci, İ. (2017). “The Role and Importance of Turkish Convention Bureaus”. <i>Journal of Research in Business and Management</i>, 5(4): 46-56.</p>	
<b>İŞ DENEYİMİ</b>	
<b>Stajlar</b>	Sungate Port Royal Deluxe Resort Hotel, Antalya (Resepsiyon/ Stajyer) (15.05.2008-15.09.2008) Rixos Sungate Hotel, Antalya (Santral/ Stajyer) (15.05.2009-15.09.2009)
<b>Çalıştığı Kurumlar</b>	Rixos Sungate Hotel, Antalya (Santral) (15.05.2010-28.08.2011) Community Pool Service, Amerika (Lifeguard) (13.06.2012-03.09.2012) Lara Hadrianus Hotel, Antalya (Resepsiyon-Rezervasyon) (15.05.2013-30.08.2013)
<b>E-Posta</b>	iremdeveci07@gmail.com