

**ÇALIŞANLARIN KUŞAK FARKLILIKLARINA GÖRE GENEL SİNİZM
DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL SİNİZM DÜZEYİNE ETKİSİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Doktora Tezi

Ceren ERKARA

ESKİŞEHİR, 2019

**ÇALIŞANLARIN KUŞAK FARKLILIKLARINA GÖRE GENEL SİNİZM
DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL SİNİZM DÜZEYİNE ETKİSİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Ceren ERKARA

Doktora Tezi

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Özlem OKTAL

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos, 2019

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ceren ERKARA'nın "Çalışanların Kuşak Farklıklarına Göre Genel Sinizm Düzeylerinin Örgütsel Sinizm Düzeyine Etkisinin Değerlendirilmesi" başlıklı tezi 20 Ağustos 2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, **Doktora** tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Özlem OKTAL
Üye : Prof.Dr.Berna YAZICI
Üye : Prof.Dr.Senem BESLER
Üye : Doç.Dr.Nuray TOKGÖZ
Üye : Dr.Öğr.Üyesi Özlem YENİLMEZ

Prof.Dr.Bülent GÜNŞOY
Ağaçözü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



ÖZET

ÇALIŞANLARIN KUŞAK FARKLILIKLARINA GÖRE GENEL SİNİZM DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL SİNİZM DÜZEYİNE ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Ceren ERKARA

Doktora Tezi

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos, 2019

Danışman: Doç. Dr. Özlem OKTAL

Günümüz değişen şartlarında hızlı karar vermek ve faaliyete geçmek işletmeler için bir gereklilik halini almıştır. İşletmelerin fonksiyonlarını hızlı ama doğru ve zamanında gerçekleştirebilecek iş gücüne ihtiyaçları vardır. Farklı dönemlere ait; Bebek patlaması, X ve Y kuşaklarına dördüncü bir kuşak olan Z kuşağı da eklenmiştir. İşletme içerisindeki iletişim sürecinin anlamlı ve etkili olabilmesi için tarihin farklı zamanlarında doğmuş bu kuşakların ortak hareket etmesi gerekmektedir. İşletmede ortak hareket, birliktelik ve sinerji için kuşaklar arası iletişim önem arz etmektedir. Söz konusu iletişimin niteliği işletme ve çalışanların performansını etkileyecektir. İletişimin olmadığı durumlarda ortaya çıkabilecek sinik tutumların, işletmeye ve çalışanlara telafisi güç zararlara yol açacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada Bebek patlaması, X, Y ve Z kuşakları arasındaki genel sinizm düzeylerinin farklılaşması durumunda örgütsel sinizm düzeyine etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, X – Y, X – Z ve Z – Bebek patlaması kuşakları genel sinizm düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Genel sinizm ölçeğinde, sinizm düzeyi en yüksek kuşak Z kuşağı iken, Bebek patlaması kuşağı sinizm düzeyi en düşük kuşak olarak tespit edilmiştir. Buna karşılık örgütsel sinizm ölçeğinde sinizm düzeyi en yüksek kuşağın Z kuşağı, en düşüğünün ise X kuşağı olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, kadınların sinizm düzeyinin erkeklerden daha yüksek ve Y kuşağı kadınlarının kuşaklar arasında en sinik grup olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Kuşakların genel sinizm düzeylerinin, örgütsel sinizm ve boyutlarına etkisi için kurulan lineer regresyon modeli sonucunda ise genel sinizmin örgütsel sinizm ve boyutları için açıklayıcı bir değişken olduğu saptanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Genel sinizm, örgütsel sinizm, Bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı, Z kuşağı

ABSTRACT

EVALUATING THE EFFECTS OF DISPOSITIONAL CYNICISM LEVELS ON ORGANIZATIONAL CYNICISM LEVEL ACCORDING TO GENERATION DIFFERENCES OF EMPLOYEES

Ceren ERKARA

Department of Management and Organization

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, August, 2019

Supervisor: Associate Professor Özlem OKTAL

In today's changing conditions, making quick decisions and then taking quick actions has become a necessity for businesses. The businesses need employees performing their tasks quickly; but accurately and just in time. A fourth generation, Z, has been added to the Baby Boomer, X and Y generations all of which specify different periods. In order for the communication process within a business to be meaningful and effective, these generations born at different times of history should act in common. Intergenerational communication in an enterprise is important for common action, cooperation and synergy. The quality of this communication affects the performance of enterprise and its employees. Cynical attitudes that may arise in the absence of this communication may cause irreparable harm to enterprise and to its employees. In this study, the effect of differentiation of dispositional cynicism levels between Baby Boomer, X, Y and Z generations on the level of organizational cynicism is explored. According to the results, a statistically significant difference is found between dispositional cynicism levels of X - Y, X - Z and Z - Baby boomer generations. In the dispositional cynicism scale, it is determined that the highest generation of cynicism is the Z generation, while the Baby boomer generation is the lowest. On the other hand, in the organizational cynicism scale, the highest and the lowest generations of cynicism are the Z and X generations respectively. In addition, it was found that the cynicism level of women is higher than men and especially generation Y women are the most cynical among the generations. As a result of the linear regression model established for the effect of the dispositional cynicism levels of the generations on organizational cynicism and dimensions, it was found that dispositional cynicism was an explanatory variable for organizational cynicism and its dimensions.

Keywords: Dispositional cynicism, organizational cynicism, Baby Boomer generation, X generation, Y generation, Z generation

ÖNSÖZ

8 yıl süren zorlu ancak bir o kadar da öğretici bir süreci bitirirken ilk olarak bana danışmanlık yapmanın çok ötesinde her şekilde desteğini hissettiğim, sürekli çalışma heyecanı aşılayan tez danışmanım, değerli hocam Doç. Dr. Özlem Oktal'a teşekkürlerimi sunuyorum. Süreçteki tüm olumsuzluklara rağmen ihtiyacım olduğunda değerli vaktini ayıran, çalışmanın istatistiksel modellenmesinde emeğinin çok büyük olduğu Prof. Dr. Berna Yazıcı'ya ve değerli fikir ve önerilerini benimle paylaşan Prof. Dr. Senem Besler'e teşekkürü borç bilirim. Ayrıca, ihtiyaç duyduğum her an yanımda olan, akademik ve manevi desteğini sürekli hissettiğim değerli dostum Dr. Özüm Eğilmez'e ne kadar teşekkür etsem azdır.

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde pek çok kişi ve işletmenin katkısı oldu. Özellikle anketlerin uygulanması sürecinde her türlü desteği sağlayan İrfan Ongar'a ve zaman ayırarak, araştırmaya katkı sağlayan işletmelere teşekkür ederim. Umuyorum ki, bu çalışma literatüre katkı sağlayacağı kadar, işletmeler için de faydalı olacaktır.

Son olarak, tüm sabrıyla elimi hiç bırakmayan, her aşamayı benimle birlikte yaşayıp heyecanımı paylaşan, yol arkadaşım, eşim Armağan Erkara'ya, bebekliğinden ve çocukluğundan çaldığım zamanları bundan sonra telafi edeceğimi ümit ettiğim kızım Ekin Erkara'ya, anneliğimin en zor yıllarında bana anneliğin ne demek olduğu tekrar gösteren annelerim Canan Ongar ve Perihan Erkara'ya sonsuz minnetle...

Ceren ERKARA

2.01.2019

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalardan bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan "bilimsel intihal tespit programı"yla tarandığını ve hiçbir şekilde "intihal içermediğini" beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Ceren ERKARA

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BAŞLIK SAYFASI	ii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ	vi
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar / GRAFİKLER DİZİNİ.....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ	xv
1. GİRİŞ	1
1.1. Sorun	2
1.2. Amaç	4
1.3. Önem	5
1.4. Varsayımlar	6
1.5. Sınırlılıklar	6
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	7
2.1. Kuşak Kavramı	7
2.2. Kuşak Kavramını Oluşturan Etmenler	11
2.2.1. Yaş.....	11
2.2.2. Kuşaksal devir hızı	12
2.2.3. Yaşam seyri teorisi (life course theory)	12
2.3. Kuşak Kronolojisi	14
2.4. Kuşak Sınıflandırmaları	16

2.4.1. Bebek patlaması kuşağı genel özellikleri.....	18
2.4.2. X kuşağı genel özellikleri	19
2.4.3. Y kuşağı genel özellikleri	22
2.4.4. Z kuşağı genel özellikleri	26
2.5. Kuşak Kuramları	29
2.5.1.Karl Mannheim’ın kuşak kuramı.....	29
2.5.2.Strauss – Howe kuşak kuramı	31
2.6. Sinizm Kavramı.....	39
2.7. Sinizm Türleri.....	41
2.7.1. Genel sinizm	42
2.7.2. Toplumsal sinizm	44
2.7.3. İş gören sinizmi.....	46
2.7.4. Meslek sinizmi.....	47
2.7.5. Örgütsel değişim sinizmi	49
2.8. Örgütsel Sinizm Kavramı.....	50
2.8.1. Örgütsel sinizmin boyutları.....	55
2.8.1.1. Bilişsel boyut.....	56
2.8.1.2. Duygusal (duyuşsal boyut)	57
2.8.1.3. Davranışsal boyut.....	57
2.8.2. Örgütsel sinizmin kuramları	57
2.8.2.1. Tutum kuramı	58
2.8.2.2. Beklenti kuramı.....	59
2.8.2.3. Atfetme kuramı	60
2.8.2.4. Sosyal güdülenme kuramı	61
2.8.2.2. Sosyal mübadele kuramı	64
2.8.3. Örgütsel sinizmin temel nedenleri	65
2.8.3.1. Kişisel faktörler	66

2.8.3.2. Örgütsel faktörler	69
2.8.3.3. Çevresel faktörler.....	72
2.8.4. Örgütsel sinizmin sonuçları.....	74
2.8.4.1. Bireysel açıdan örgütsel sinizmin sonuçları.....	74
2.8.4.2. Örgütsel açıdan örgütsel sinizmin sonuçları	76
2.8.4.3. Örgütsel sinizmin olumlu sonuçları	78
2.9.Kuşaklar Arası Farklar ve Sinizm İlişkisi	79
3. ARAŞTIRMA TASARIMI	82
3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	82
3.2. Araştırmanın Metodolojisi	82
3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	83
3.4. Evren ve Örneklem	87
3.5. Veri Toplama Tekniği ve Aracı	87
3.5.1. Veri toplama aracının seçilmesi	88
3.5.2. Pilot çalışma	89
3.5.3. Veri toplama tekniği.....	89
3.5.4. Verilerin düzenlenmesi	89
4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUM	90
4.1. Güvenilirlik, Geçerlilik, Faktör Analizi	90
4.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	94
4.3. Genel Sinizm Düzeyinin Belirlenmesi	95
4.4. Örgütsel Sinizm Düzeyinin Belirlenmesi	96
4.5. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	98
5. DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER	108
5.1. Değerlendirme	108
5.2. Sonuç	110
5.3. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler	118

KAYNAKÇA..... 120

EKLER

ÖZGEÇMİŞ

TABLolar/ GRAFİKLER DİZİNİ

Tablo 2.1. Kuşaklar İle İlgili Çalışmalardan Örnekler.....	9
Tablo 2.2. Kuşak Tarihleri	16
Grafik 2.1. Bebek Patlaması Kuşağını Farklı Kılan Özellikler	19
Grafik 2.2. X Kuşağını Farklı Kılan Özellikler	22
Grafik 2.3. X, Y, Z Kuşaklarının Google Trends Arama Sonuçları	25
Grafik 2.4. Y Kuşağını Farklı Kılan Özellikler	26
Tablo 2.3. Arketiplerin Karşılık Geldiği Kuşaklar ve Tarih Aralıkları.....	32
Grafik 2.5. Staruss – Howe Kuşak Kuramı	36
Tablo 2.4. Sinizm Türleri	42
Tablo 2.5. Örgütsel Sinizm Tanımları.....	51
Tablo 2.6. Örgütsel Sinizmin Farklı Değişkenler İle Yordandığı Çalışmalar.....	52
Tablo 4.1. Çalışmanın Güvenilirlik Analizi.....	90
Tablo 4.2. Araştırmanın KMO Testi Sonucu	91
Tablo 4.3. Genel Sinizm Ölçeği Faktör Yükleri	92
Tablo 4.4. Örgütsel Sinizm Ölçeği Faktör Yükleri	93
Tablo 4.5. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	94
Tablo 4.6. Kuşakların Genel Sinizm Düzeyleri	95
Grafik 4.1. Örneklem Genel Sinizm Ortalaması ve Kuşakların Genel Sinizm Ortalamaları	96
Tablo 4.7. Kuşakların Örgütsel Sinizm Düzeyleri	97

Tablo 4.8. Etki Hipotezlerinin Test Edilmesine Yönelik Lineer Regresyon Analizleri ve Yorumları.....	99
Tablo 4.9. Levene Testi Sonucu.....	106
Tablo 4.10. Shapiro Wilk Testi Sonucu	106
Tablo 4.11. Welch / Brown Forsythe Testleri Sonuçları	106
Tablo 4.12. Kuşaklar Arası Fark Testi Sonuçları.....	107
Tablo 5.1. Değişkenler Arası İlişki Hipotezlerinin Sonuçları.....	108
Tablo 5.2. Değişkenler Arası Fark Hipotezleri Sonuçları	110

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	59
Şekil 2.2. Weiner (1985)'in Sosyal Güdülenme Kuramının rgtsel Sinizm İle İlişkilendirilmesi	62
Şekil 2.3. Örgütsel Sinizmin Temel Nedenleri.....	66
Şekil 2.4. Johnson – O'Leary Kelly (2003) Psikolojik Sözleşme İhlali, rgtsel Sinizm ve Diğer Değişkenler Arasındaki İlişki	71
Şekil 3.1. Araştırmanın nerilen Modeli	86

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

α	: Alfa
Arge	: Araştırma Geliştirme
KMO	: Kaiser – Meyer – Olkin
S.d.	: Serbestlik derecesi
n	: Toplam sayı
TDK	: Türk Dil Kurumu
\bar{x}	: Aritmetik Ortalama

1. GİRİŞ

Yönetim, işletme amaçlarının verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için çalışanlarda koordinasyon ve iş birliğinin sağlanmasına yönelik tüm sosyal faaliyetlerdir. Yöneticilerin görevi ise söz konusu sosyal faaliyetleri işletme amaçları doğrultusunda yönetmektir. Yöneticilerin başarısı, işletmeyi amaçlarına ne kadar ulaştırdıkları ile ölçülmektedir. Özellikle içinde bulunduğumuz bilişim çağı, artan rekabet, hızlı değişen ekonomik koşullar yöneticilerin çalışanlarına vermesi gereken önemi daha da arttırmıştır.

Yapılan araştırmanın ana amacı; Bebek patlaması, X, Y ve Z kuşağının genel sinizm düzeylerinin örgütsel sinizm düzeyine etkisini ortaya koymak ve kuşakların sinizm düzeylerinin her bir kuşak bazında birbirinden farklılaşması hakkında bilgi sahibi olmaktır. Bu doğrultuda araştırma yöntemi olarak nicel yöntem benimsenmiş ve araştırma 5 bölümden oluşturulmuştur.

Birinci bölüm itibariyle kuşaklar, sinizm ve örgütsel sinizm kavramlarının yönetim literatürü bağlamında sorunlarını ve eksik kalan yönlerini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Buna ek olarak kavramların ve bütünü itibariyle yapılan araştırmanın neden önemli olduğu, varsayımları ve sınırlılıkları ele alınmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde araştırmanın değişkenleriyle ilgili literatür taraması yapılmış ve kavramsal çerçevenin oluşturulması amaçlanmıştır. Bu bağlamda öncelikle kuşak kavramı ve sınıflandırmaları incelenmiş, kuşak kuramları hakkında bilgiler sunulmuştur. İzleyen alt bölümde kuşak kavramı ile ilişkilendirilecek olan genel sinizm ve örgütsel sinizm kavramları değerlendirilmiş, literatür taraması doğrultusunda nedenleri ve sonuçları incelenmiştir. Literatür taraması yapıldıktan sonra kavramsal bir çerçeve belirlenerek kuşakların sinizm düzeylerinin örgütsel sinizm düzeyini etkileyip – etkilemediği ve kuşakların sinizm düzeylerinin birbirinden farklılaştığı savunulmuştur.

Araştırmanın üçüncü bölümünde araştırmanın tasarımı hakkında bilgiler sunulması amaçlanmıştır. Araştırmanın kapsamı, modeli ve hipotezleri, veri toplama tekniği ve aracı hakkında bilgiler aktarılmıştır. Bunlara ek olarak kavramsal çerçevede yer alan değişkenlerin ölçülmesine imkan sağlayan ölçekler pilot çalışma ile test edilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümü ise, araştırma bulguları ve söz konusu bulguların yorumlanmasını içermektedir. Bu bağlamda SPSS 22.0 programıyla öncelikle yapılan araştırmanın güvenilirlik, geçerlilik ve faktör analizleri yapılmıştır. Ardından katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmiş ve sonrasında genel sinizm ve örgütsel

sinizm düzeyleri belirlenmiştir. Sonrasında araştırmada öne sürülen hipotezler lineer regresyon modeli ile test edilmiştir.

Araştırmanın beşinci ve son bölümünde yapılan araştırmanın istatistiksel bulguları değerlendirilmiştir. Ardından araştırmanın sonucu hakkında bilgiler ve ilerleyen dönemde yapılacak araştırmalar için öneriler sunulmuştur.

1.1. Sorun

Günümüz itibariyle sinizm ve örgütsel sinizm üstesinden gelinmek istenen bir davranış biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bahsedilen kavramlar aslında çok eski zamanlardan beri hayatın ve iş yaşamının içinde olan kavramlar olmakla birlikte neden günümüzde bu kadar üzerinde durulan konular haline gelmiştir? Bu durumda sorgulanması gereken kuşkusuz ki, değişen dünya dinamikleri bağlamında işletmeler (ve hatta ülkeler) arasındaki artan rekabet, ekonomik koşullar, çok hızlı değişen teknolojik gelişmeler gibi olgulardır. Yani “değişim” olgusu günümüz işletmelerinde yerleşik bir hal almıştır. Yaşayan bir varlık olan işletmelerin değişime ayak uydurması, hayatta kalabilmeleri açısından zorunlu hale gelmiştir.

İşletmeler için en zor değişimlerden biri makine ya da sistem değişikliklerinden ziyade yeni kuşakların iş yaşamında yer alması olmaktadır. Son yıllarda işletme yöneticileri her gelen genç kuşağın diğer kuşaklardan farklı olduğunun ayırımına varmışlardır (Twenge vd., 2010, s. 1117 – 1147). Aslında araştırmaya konu olan sinizm, örgütsel sinizm ve kuşak kavramlarını çalışma alanı itibariyle değerlendirdiğimizde önceleri daha çok sosyoloji, psikoloji gibi alanlarda yoğun bir şekilde çalışılmasına karşın özellikle son 30 yılda işletme alanında da araştırmalar hız kazanmış ve literatürdeki yerini almıştır.

Daha çok örgütsel davranış konularında çalışılan sinizm ve örgütsel sinizm kavramlarını demografik değişkenlerle de çalışan araştırmalar mevcuttur. Kuşak kavramı da örgütsel davranış alanındaki farklı konularla çalışılmakla birlikte pazarlama alanında da yoğun şekilde araştırılmaktadır.

Uluslararası alanda ve ülkemizde örgütsel sinizm, genel sinizm ve kuşak kavramlarına ilişkin pek çok çalışma yapıldığı gözlemlenmiştir. Söz konusu çalışma alanlarında belirlenen sorunlarından birisi, örgütsel sinizmin öncülleri ve sonuçları ve genel sinizmi yordama derecesine yönelik olarak farklı ülkelerde ve farklı kültürlerde üzerinde mutabakat sağlanamamış sonuçlar bulunmasıdır. Söz konusu sonuçların

birbirinden farklı olmasının ana nedeni araştırma yapılan örneklemelerin farklı sosyo kültürel dinamiklere sahip olması gösterilebilir.

Bu duruma benzer bir sorun kuşak kavramı çerçevesinde de bulunmaktadır. Kuşak kavramına yönelik yapılan ilk bilimsel çalışmaların 1950'li yıllarda ABD'de yapılmış olması söz konusu sonuçların dünya geneline adapte edilmeye çalışılması toplumsal ve ülkeler arası sosyo kültürel farklılığı yansıtmamaktadır. Söz konusu duruma örnek olarak toplumlarda kuşak kronolojisinin farklı olması gösterilebilir. Örneğin, dünya genelinde Y kuşağının başlangıç tarihi olarak internet ya da teknolojik gelişmeler milat alınmakta ve bu tarih 1980 yılına tekabül etmektedir. Ancak o dönem itibariyle Türkiye'deki politik ve ekonomik şartlar nedeniyle internete ve teknolojiye ulaşım ancak 3 sene sonra mümkün olabilmiştir. Bu nedenle yapılan araştırma doğrultusunda (Yüksekbilgili, 2015) Türkiye'deki Y kuşağının başlangıç yılı olarak 1983 yılının alınması gerektiği ortaya konmuştur. Bu durumda Türkiye'de bugüne kadar yapılan araştırmaların çoğunda Y kuşağının başlangıç yılının 1980 alınması, söz konusu araştırmaların uygulama aşamasında güvenilirliği ile ilgili sorun teşkil etme olasılığını gündeme getirmektedir. Örneğin, 1980 – 1983 tarihleri arasında doğmuş olan bireylerin (aslında X kuşağı mensubu olup, bugüne kadar yapılan araştırmalarda Y kuşağı kabul edilen bireylerin) kuşaksal özellikleri kapsamında çakışmalar yaşanabileceği düşünülmektedir.

Her kuşak içinde bulunduğu dönemin sosyo kültürel etkileri, ekonomik koşulları ve toplumsal yargıları ile yetişmektedir. Bu durum da kuşaklara mensup bireyler arasında farklı tutum, yargı ve davranış biçimleri oluşturmaktadır. İşletmelerde çalışmaya başlayan her kuşak beraberinde tutum, değer yargısı ve içinde bulunduğu kültürün unsurlarını da işletme kültürüne yansıtmaya ya da uyum sağlamaya çalışmaktadır. Bu bağlamda her kuşağın da sinizm düzeyi farklı olmakta ve bu durumun örgütsel sinizme etkisi de farklı boyutlarda gerçekleşmektedir. Bugüne kadar yapılan çalışmalar bağlamında değerlendirme yapıldığında bir diğer sorun; örgütsel sinizm ve kuşakları birlikte ele alan çalışmaların oldukça sınırlı sayıda olmasıdır. Söz konusu çalışmalarda (Trzesniewski & Donnellan, 2010; Torun & Çetin, 2015; Aytaş vd., 2017) örgütsel sinizm ile yordanan kuşaklar Bebek patlaması, X ve Y kuşağı ile sınırlı kalmış, dönem itibariyle Z kuşağı ele alınamamıştır.

1.2. Amaç

Farklı bakış açılarına, etik değerlere ve iş yapma stillerine sahip kuşakların uyum içerisinde çalışarak, işletmede sinerji yaratabilmeleri de yöneticilerin görevidir. Geçmişte Bebek patlaması kuşağının ve X kuşağının kurdukları ve yönetici oldukları işletmeler ile günümüz işletmeleri arasında pek çok temel farklılık olduğu aşikârdır. Bebek patlaması kuşağının temsil ettiği neslin pek çok üyesi artık emeklilik hayatı yaşasalar bile, yetiştirdikleri X kuşağı da onların izinden giderek, bütün yaşamlarını genellikle tek bir işletmede geçirmiş, sadık, kanaatkâr, otoriteye saygılı ve “yaşamak için çalışmak” ve “beşikten mezara” mottosuna sahip bireylerden oluşmaktadır. Oysa ki şu an işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturan Y kuşağı, “beşikten mezara” mottosunu terk etmiş görünmektedir. Otoriteyi ve kısıtlanmayı sevmeyen ancak iyi yönetildiğinde ciddi bir yetenek kaynağı olan Y kuşağı, örgüte bağlılık gibi ilkeleri benimsemek yerine, bireysel kariyer yolculuğunda canlarını sıkacak her türlü unsuru yaşamlarından uzak tutmak arzusundadırlar. Bu arzuyu gerçekleştirebilmek adına, hatalı ya da haksız uygulamalar karşısında sessiz kalmak yerine yönetim ile çatışmaya girmeyi tercih etmektedirler. Tek sorumluluğunun işini daha iyi yapmak olduğunu iddia eden bu çalışanlar, yönetimden kaynaklı yetersizlikleri sert ve alaycı – mizahi şekilde eleştirmek konusunda oldukça başarılı görünmektedirler (Ersoy Kart, 2015, s. 6). Söz konusu bu durumun sonucunda ise genel sinizm, örgütsel sinizme dönüşerek işletmeye yayılmaya başlamaktadır.

Değişen kuşakların karakteristik özellikleri, işe bakış açılarını, algılarını ve işletme kültürlerini değişime uğratmaktadır. Bu düzene yavaş yavaş katılmaya başlayan, yalnızlığı tercih eden, yaratıcılıklarının oldukça yüksek olacağı ve iş yaşamında onların yerine karar verebilecek yapay zeka sistemlerinin olacağı öngörülen Z kuşağının da kuşkusuz işletmeye ve sisteme bakış açısı farklı olacaktır.

Belirtilen çerçeve dahilinde, çalışma hayatında olan kuşakların genel sinizm düzeylerinin birbirinden farklılaşp / farklılaşmadığını ve bu durumun örgütsel sinizm düzeyini ne seviyede etkilediğini ortaya koymak, çalışmanın ana amacı olarak belirlenmiştir.

Literatürde sinizm, örgütsel sinizm ve kuşaklar farklı disiplinler için de araştırma konusu olmuştur. Ancak söz konusu kavramları yönetim literatürü açısından inceleyerek, özellikle de ülkemizde sinizm, örgütsel sinizm ve kuşak kavramları altında yer alan ve önemli olan kavramları da vurgulamak çalışmanın amaçlarından birini oluşturmaktadır.

Bu çalışma doğrultusunda belirlenen amaçlardan bir diğeri ise, kuşakların genel sinizm düzeylerinde yaş dışında cinsiyet, öğrenim durumu, çalışma süresi gibi demografik değişkenlerin de etkili olup olmadığını sınınamaktır. Buna göre elde edilecek sonuçların, işletmelerde genç kuşakların işe alım ve yönetilmesi sürecinin yöneticiler tarafından değerlendirilmesine ışık tutmaktır.

1.3. Önem

İşletmelerin rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri ve tam performans ile faaliyetlerine devam edebilmeleri için değişim koşullarına ayak uydurmaları gerekmektedir. Yüksek sinizm düzeyine sahip çalışanların söz konusu değişim durumunda çalıştıkları işletmeye güven duymamaları, işletmenin iletişimini kötü yönde etkilemesine ve yöneticilere karşı yıkıcı eleştirilerde bulunmalarına neden olmaktadır. Bu bağlamda işletmedeki sinik çalışan kendi ilerlemesini ve işletmenin de gelişimini engellediği için, sinik tutumların belirlenmesi ve yönetilmesi azami öneme sahiptir.

Yapılan araştırmada örneklem grubu olarak işletmelerde çalışan Bebek patlaması, X, Y ve Z kuşaklarının seçilmiş olması, araştırmaya diğer araştırmalardan farklı bir özellik kazandırmaktadır. Ayrıca daha önceki çalışmalarda örgütsel sinizmin söz konusu kuşaklar bağlamında incelenmediği dikkat çekmiştir. Bu açıdan yapılan araştırma, Z kuşağı da dahil olmak üzere, kuşakların sinizm düzeylerinin belirlenmesi ve bu durumun örgütsel sinizme etkisinin olup olmadığı daha önce herhangi bir araştırmaya konu olmadığı için önem arz etmektedir.

Ek olarak çalışma hayatındaki dört kuşağın sinizm düzeylerinin örgütsel sinizme etkisinin ayrıştırılması hususunda Z kuşağının gelecekte örgütten beklentileri ve örgüt içerisindeki davranışları konusunda bir öngörü sağlaması açısından önem kazanmaktadır.

İşletme çalışanları arasında ortaya çıkan örgütsel sinizmin, nedenleri ve sonuçları incelenmeye devam etmektedir. Geçmiş çalışmalar işletmeler için sinizm ve örgütsel sinizm bağlamında pek çok bulgu elde etse de, kavramların indirgenmesinde, güncellenmesinde ve farklı değişkenler ile yordanmasında bir takım yapısal değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Bu araştırma yönetim literatüründe var olan sinizm ve kuşaklar ile ilgili kavramların Türkiye'deki yansımalarının ortaya çıkarılmasına katkı sağlayacaktır.

1.4. Varsayımlar

Araştırmada aşağıdaki varsayımların varlığı kabul edilecektir.

- Araştırmaya katılanların ölçeklere samimi ve doğru cevaplar verdiği varsayılmıştır.
- Araştırmanın amacı kuşakların genel sinizm düzeylerinin örgütsel sinizme etkisini kuşaklar arası farklılaşma doğrultusunda açığa çıkarmak olduğu için, bu araştırma dışında kalan ve araştırılan alanı etkileyebilecek diğer değişkenlerin araştırma dışında tutulduğu varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma zamana, erişime ve maliyet kısıtlarına bağlı olarak bir takım sınırlılıklar içermektedir. Öncelikle, araştırmada kısıtlı zaman ve maliyet olması nedenleriyle örneklem alma yoluna gidilmiştir. Dolayısıyla söz konusu araştırma Eskişehir ili Organize Sanayi Bölgesi ile sınırlandırılmıştır.

Araştırma, şu an büyük bir çoğunluğu üniversite öğrencisi olan Z kuşağını da kapsamaktadır. 1995 senesinde doğan Z kuşağı mensupları 2019 itibariyle 24 yaşında olmakla birlikte, diğer kuşak mensuplarına göre daha az sayıda bir kısmının çalışma hayatında olması araştırmanın sınırlılıklarından birisini oluşturmuştur.

Bebek patlaması kuşağının da büyük bir kısmının aktif iş yaşamlarının sona ermiş olması nedeniyle diğer kuşaklara nazaran daha az sayıda olması araştırmanın sınırlılıklarından bir diğerini oluşturmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kuşak Kavramı

Toplumsal değişimiyle birlikte toplumlarda kabul edilen değer yargıları da değişmektedir. Bir kuşak toplumdaki yerini sonraki kuşağa bırakırken, bazı tutum ve değer yargıları sabit kalmakta, bir kısım değer yargıları ise çağın koşullarına uyumlaştırılmakta ya da yok olmaktadır. Özellikle değer yargıları ve tutumları açısından birbirinden farklı olan kuşakların iş yaşamında yönetilmesi oldukça güç bir durumdur. Bu bağlamda günümüzde iş yaşamında aynı iş ortamını ve koşullarını paylaşan farklı kuşakların geleneksel yöntemlerden ziyade çağdaş yöntemler ile yönetilmesi gündeme gelmiştir (Yelkikalan & Altın, 2010, s. 13). İnsan unsurunun ve insana verilen önemin ön planda tutulduğu bu uygulamalarda kuşakların iş yaşamına ve gelecek beklentilerine yönelik stratejiler ve uygulamalar geliştirilmeye başlanmış ancak bu durumdan sinerjinin nasıl yaratılacağı hala tartışılan bir konu olmaktadır (Özer vd., 2014, s. 31 – 32). Örneğin, genç kuşaklar aceleci davranarak hemen sonuç almak isterken, orta kuşak işletmeye sadık davranmak istemektedir. Yaşlı kuşak ise bulunduğu durumun değişmesinden hoşlanmamakta ve olası riskleri göze almak istememektedir. (Yelkikalan & Altın, 2010, s. 15). Değişim ve ilerleme ile birlikte her kuşak bir önceki kuşağı “tutucu” ya da “çağ dışı” olarak nitelendirirken, bir sonraki kuşağı ise “sorumsuzluk” ve “saygısızlıkla” suçlamaktadır.

En basit tanımı ile kuşak, aynı sosyo – kültürel çevrede yetişmiş ve o çevrenin özelliklerini kendi kişisel özellikleri ile birleştiren bireylerden oluşan topluluk olarak tanımlanabilmektedir. Türk Dil Kurumu (TDK)’na göre ise, farklı disiplinlerde farklı anlamlar ifade edebilmektedir. Felsefe alanında “*Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu*” anlamına gelirken; sosyoloji alanında “*Yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon*” anlamına gelmektedir. Günümüz itibarıyla sosyal bilimler alanında kuşak kavramı her iki anlamı ile de kullanılmaktadır.

Kuşak kavramı ve gelişimi tarihin her döneminde ilgi çeken bir konu olmuştur. Örneğin, ünlü filozof Sokrates (MÖ 400)’in “*Bugünün gençleri lüks ve gösteriş düşkün, saygısız, geveze, başkaldıran ve oburdur*” deyişi (Semerci, 2013) ve Sümer Çivi

Yazıtlarındaki (MÖ 3500 – 2000) “*Ne olacak bu gençliğin hali?*”¹ sorusu konunun tarihsel gelişimi açısından da önemini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda kuşaklar ile ilgili en eski kaynakların Sümer uygarlığında bulunması konunun aslında ne kadar eskiye dayandığının göstergesidir.

Tarihi bu kadar eskiye dayanan kuşak kavramına yönelik farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Söz konusu farklılığın ana sebebi, konunun disiplinler arası bir nitelik göstermesidir. Örneğin; eğitim alanında çalışan Debesse (1955, s. 25)’ye göre kuşak, kendine benzer bir varlık yaratma olgusunu belirtmektedir. Kuşak denildiği zaman, iki farklı kuşak algılanmalıdır. Bunlar, “aile kuşağı” ve “toplumsal kuşak” tır. Aile kuşağı, aile içindeki nesil farkını belirtirken; aynı yaşlarda olan, aralarında akrabalık bağı bulunmayan ve fakat aynı dönemlerde yaşadıkları için çağdaş sayılan, yaşama ve düşünme biçimleri açısından benzerlik gösteren insanların oluşturduğu kuşak ise toplumsal kuşak olarak tanımlanmaktadır. İletişim alanında çalışan Chen (2010, s. 132)’e göre ise, her bir kuşağın kendi içerisinde belirli karakteristik özellikler ve değer yargıları bulunmaktadır. Bu açıdan bireyler doğmuş olduğu kuşağın davranış eğilimleriyle yakın özellikler gösterirken, diğer kuşakların davranışlarından farklı özellikler göstermektedirler.

18.yüzyılın önemli filozofları ve siyaset bilimcileri arasında sayılan David Hume ve Auguste Comte ise siyasi ve felsefi açıdan yaklaşarak kuşakları kavramsallaştırmışlardır. Hume, kuşak kavramına içinde bulunduğu dönemin perspektifinden bakarak, yaşadığı dönemdeki önemli sorunlardan biri olan yönetim biçimi ile ilişkilendirmiştir. Comte ise, Fransız İhtilali sonrası oluşan karışıklık içerisinde toplumun ve insanlığın gelişimi için felsefi bir bakış açısı ile yaklaşmıştır (Mannheim, 1952, s. 277 – 278). Bu bağlamda Comte, bilginin kuşaktan kuşağa aktarılacak olarak değiştiğini, bu değişimin de tarihsel süreç içerisinde insanlığın gelişimine katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Buna ek olarak, Comte, tarihsel süreç içerisindeki gelişim hızının, kuşakların düşünüşündeki değişimin hızına bağlı olduğunu da vurgu yapmıştır (Jaeger, 1985, s. 278).

Kavrama yönelik farklı yaklaşımlar bulunmasının diğer bir nedeni ise, kuşaklara mensup bireylerin yetiştirilme tarzları ve içinde buldukları ortam nedeniyle farklı özelliklere sahip olmasıdır. Bu bağlamda kuşak kavramı, sosyoloji, psikoloji, tarih ve yönetim gibi bilim dallarında önemli çalışmaların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

¹ <http://www.tedkarabuk.k12.tr/Eklenti/62.kusaklar.pdf?0> (Erişim tarihi: 01/10/2017)

Aşağıdaki tablo 2.1’de kuşakların farklı değişkenler ile yordandığı çalışmalardan örnekler verilmiştir.

Tablo 2.1.: Kuşaklar İle İlgili Çalışmalardan Örnekler

Liderlik Tarzı	İşten Ayrılma Niyeti	Motivasyon	İş Tatmini	Satın Alma Davranışı	İş Değerleri
Yu & Miller, 2005	Leiter vd., 2009	Keleş, 2011	Yiğit, 2010	Littrell vd., 2005	Lee vd., 2012
Akdemir vd., 2013	Yiğit, 2010	Naidoo vd., 2015	Çetin Aydın & Başol, 2014	Muda vd., 2015	Aydemir & Dinç, 2015
Sherman, 2015	Gurlaş, 2016	Kayacan, 2016	Gürbüz, 2015	Sönmez, 2016	Kelgökmen İliç & Yalçın, 2017
Bako, 2016			Gurlaş, 2016	Ekşi, 2017	
Kelgökmen İliç & Yalçın, 2017					
Bayramoğlu, 2018					

Kuşak kavramı ile ilgili olarak ilk sistematik ve bilimsel çalışma ise Karl Mannheim tarafından yapılmıştır. Mannheim “The Problem of Generations” adlı çalışmasında kuşakları sosyal bir sınıf türü olarak ele almış ve aynı kuşağa mensup bireylerin, aynı sosyal sınıfa ait bireylerde olduğu gibi aynı sosyal ve tarihsel bir süreci paylaştıklarını belirtmektedir. Bu bağlamda Mannheim, farklı yaş gruplarına, yani farklı kuşaklara, mensup bireylerin karşılaştıkları durumlara verdikleri tepkilerin birbirinden farklı olacağını da ifade etmektedir. Ancak kuşağı belirleyen tek ölçütün yaş grubu olmadığını ve bireylerin yaşadıkları toplum, zaman ve sosyal koşulların da yaş grubu ile birlikte kuşakları etkilediğini vurgulamaktadır (Mannheim, 1952, s. 290 – 292).

Mannheim’in 1952 yılında ele aldığı eserinden sonra kuşaklar ve kuşakların sınıflandırılmasına yönelik olarak pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan birisi William M. Evan tarafından 1959’da kaleme alınan “Cohort analysis of survey data: a procedure for studying long – term opinion change” isimli çalışmadır. Söz konusu çalışmada 1937 (Büyük Buhran sonrası), 1945 (2. Dünya Savaşı) ve 1953 (2. Dünya Savaşı sonrası refah dönemi) senelerinde tüm yaş gruplarına yönelik olarak yapılmış

anketler incelenmiş ve yaş gruplarının düşünce yapısı ile yaşanan önemli olaylar arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur. Çalışma sonucunda, yaş grupları ile düşünceleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilememiştir. Bu bağlamda Evan (1959) çalışmasında, sosyal bilimler alanında uzun dönemli olarak yapılacak çalışmalarda kuşakların sadece yaşa göre değil, aynı zamanda içinde buldukları tarihsel dönemde geçen olayların önemli etkilerinin de göz önünde bulundurulması gerektiği konusunda görüş sunmaktadır (Evan, 1959, s. 63 – 72).

Kuşaklara yönelik olarak sosyal bilimler alanında yapılan en önemli tanımlamalardan ve sınıflandırmalardan bir diğeri ise William Strauss ve Neil Howe tarafından yapılmıştır (Carlson, 2008, s. 8 – 10). “Strauss – Howe Kuşak Kuramı” olarak da adlandırılan kuramda aynı dönemlerde doğan ve büyüyen bireylerin davranış ve tutumlarının benzerlik göstereceği ve yeni kuşak ile birlikte söz konusu davranışların da değişebileceği öne sürülmektedir. Söz konusu kurama göre, toplumda gerçekleşen önemli tarihsel gelişmeler doğrultusunda oluşan sosyal dönüşümler, o topluma mensup bireylerin tutumlarını ve davranış eğilimlerini de etkilemektedir. Bu bağlamda sosyal dönüşüm yıllarında bireylerin kişilik özellikleri de oluşmaktadır. Bu nedenle de aynı akran grubu içerisinde olan bireylerin benzer davranışsal ve bilişsel eğilimlerinin olabileceği öngörülmektedir (Moss, 2010, s. 7 – 8).

Literatür taraması sonucunda, aslında kuşak kavramına yönelik olarak, kuşak oluşumunun biyolojik ve sosyolojik birer olgu olarak ayrımının yapılmasının en önemli tartışma alanını oluşturduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Kuşak kavramının biyolojik tanımı, sadece yıl aralıklarını esas almakta ve her on asırlık döneme 20 – 25 yıl aralıklarla kuşakları yerleştirmektedir. Ancak günümüzde hızlı değişen teknoloji, toplumsal yargılar, değişen kariyer hedefleri gibi unsurlar sonucunda kuşak aralıkları için 10 – 12 yıl bile uzun bir aralık olmaktadır. Örneğin, kariyer hedefleri doğrultusunda çocuk doğumları ertelenmektedir. 1982 yılında doğum yapan kadınların yaş ortalamaları 25 iken, 2010 senesinde söz konusu yaş ortalaması 31’e kadar yükselmiştir (McCrimdell & Wolfinger, 2010, s. 8 – 13). Bu nedenle kuşak kavramını biyolojik olarak değil sosyolojik olarak tanımlamak daha sağlıklı olmaktadır. Ancak sosyolojik açıdan yapılan çalışmalar da kuşaklar arasındaki farkın ortaya konmasında kesin bir sonuç sunamamaktadır. Pary ve Urvin (2010, s. 191) bu durumun nedenini, yapılan araştırmalarda farklı örneklem grupları ile çalışılmasından kaynaklandığını belirtmektedir. Bir örneklem grubu ile diğer örneklem grubunun etnik köken, cinsiyet, eğitim durumları gibi demografik özelliklerinin

birbirinden farklı olması kuşaklar arasındaki kesin farkın ortaya konmasında engel teşkil etmektedir.

Özetle, kuşak kavramına yönelik olarak yapılan çalışmalar, ülkeler ve ülkelerin kültürlerine göre farklılık göstermektedir. Bu bağlamda yapılan tanımlamalar, yaş aralıklarından ziyade yaşanan sosyal olaylar ve kültürel etkilere göre değişmektedir.

2.2. Kuşak Kavramını Oluşturan Etmenler

Sağlıklı bir kuşak tanımı yapılabilmesi için temel alınması gereken bazı kavramlar bulunmaktadır. Söz konusu kavramlar; yaş, kuşaksal devir hızı ve yaşam seyri teorisi olarak sıralanabilir.

2.2.1. Yaş

TDK'ya göre *“bir varlığın doğmasından başlayarak yaşamı boyunca tekrarlanan belirli zaman aralıklarının toplamı veya doğuştan beri geçen süre ve yıl birimi ile ölçülen zaman”* olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda her hangi bir varlığın dünyaya gözlerini açtığı andan itibaren yaşamı boyunca geçirdiği sürelerin toplamı yaş olarak tanımlanmaktadır.

Bir bireyin doğmuş olduğu yıl ve içinde bulunduğu dönem bir işi yapıp yapamayacağına yönelik önemli bir etmendir. Yani, 1940 yılında doğmuş bir bireyin bilgisayar kullanımı konusunda ne kadar yetkin olacağı ya da 2000 yılında doğmuş bir bireyin at arabasını kullanmak konusunda ne derecede başarı göstereceği konusunda bilgiler vermektedir.

Bazı kültürlerde yaş önemli bir olgu iken, bazı kültürler hiç önem vermemektedir. Örneğin; Batı toplumlarında yaş ve kronoloji önemli bir olgu iken, bazı Afrika toplumlarında yaşın önemi bulunmamakta bunun yerine yaşanmışlık seviyesi önem kazanmaktadır (Fortes, 1984, s. 12). Bu duruma örnek olarak cenaze törenlerinde yas tutmak yerine, ölülerini danslarla ve şölenlerle defnetmeleri gösterilmektedir. Bunu ölen bireyin hayatını güzel ve anlamlı yaşadığı için yaptıklarını belirtmektedirler.²

² <http://www.kanalahaber.com/haber/dunya/cenaze-degil-sanki-dugun-38151/> (Erişim tarihi: 30/09/2017)

2.2.2. Kuşaksal devir hızı (generational turnover)

Bir toplumda yer alan kuşaklar değiştikçe, yerine gelen kuşağa mensup bireylerin değerleri, davranışları, tutumları ve kültür algıları o toplumu derinden etkilemektedir. Yaşlanma ve değişim, yaşam boyu devam eden süreçlerdir. Bu değişim ani, bir anda olan bir değişim değildir. Bir kuşağa mensup bireyler yaşlanırken diğer kuşağa mensup bireyler doğmakta, büyümekte ve topluma katılmaktadır. Bu anlamda söz konusu durum geçişli bir durumdur. Kuşaksal devir hızı da, bir kuşağın diğer kuşağa yerini bırakma hızını – süresini ifade etmektedir (Tocqueville, 2004, s. 7). Bir toplumda gerçekleşen değişimin kaynağında kuşkusuz ki kuşaksal devir hızı da önemli bir etkidir. Bir kuşağın tanımını yapabilmek ve diğer kuşaklarla karşılaştırabilmek için kuşaksal devir hızları konusunda bilgi sahibi olmak, tanımların kavramsallaştırılması sürecinin daha sağlıklı olmasına fayda sağlayacaktır.

2.2.3. Yaşam seyri teorisi (the life course theory)

Yaşam kuramı teorisi, yaşam seyri perspektifi ya da yaşam rotası yaklaşımı olarak da bilinen yaşam seyri teorisi, insanların hayatlarını yapısal, sosyal ve kültürel bağlamlarda analiz etmek için 1960'lı yıllarda geliştirilen bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu yaklaşımın kökenleri, 1920'lerin öncü çalışmalarından olan Thomas ve Znaniecki'nin "Avrupa ve Amerika'daki Polonyalı Köylü" ve Mannheim'ın "Kuşakların Sorunu" hakkında yazdığı denemesine kadar uzanabilmektedir (Elder vd., 2003, s. 3).

Yaşam seyri teorisi, bireyin toplumsal olarak tanımlanmış ve zamanla uygulamaya başladığı roller dizisi olarak tanımlanmaktadır (Giele & Elder, 1998, s. 67). Teori, özellikle, bireyler ile bu bireylerin yaşadığı tarihsel ve sosyo-ekonomik bağlam arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Daha genel anlamda, bireylerin hayatlarını, yapısal bağlamlarını ve toplumsal değişimi incelemek için çok disiplinli bir paradigmayı ifade etmektedir. Bu yaklaşım, özellikle tarih, sosyoloji, demografi, gelişim psikolojisi, biyoloji ve ekonomi olmak üzere birçok disiplinden edinilen fikir ve gözlemleri kapsamaktadır (Elder vd., 2003, s. 5).

Elder (1998, s. 22), yaşam seyri yaklaşımını 6 temel ilkeye dayandırarak teorileştirmiştir. Söz konusu ilkeler aşağıda açıklanmıştır:

- Tarihsel zaman ve coğrafi yer: Bir bireyin gelişimi, içerisinde yaşadığı tarihsel zaman bağlamında değerlendirilmelidir. Bireyin içinde yaşadığı tarihsel zamanın ve coğrafi konumun bireyin kişiliği üzerinde etkileri olacaktır. Örneğin, savaş,

ekonomik durgunluklar, sosyal ve kültürel ideojiler bireyin algısını ve tercihlerini şekillendirebilir ve bireyin gelişim seyrini değiştirebilmektedir.

- Süreç akışı: Yaşam seyri bakış açısının 3 türü bulunmaktadır. Bunlar; 1) Bireysel zaman, 2) Kuşaklar arası zaman ve 3) Tarihsel zaman olarak adlandırılmaktadır (Price vd., 2000, s. 78). 1) Bireysel zaman, kronolojik olarak yaşı ifade etmektedir. Çocukluk, ergenlik, yaşlılık gibi yaşam dönemlerinin toplumdaki konumlarını, rollerini ve haklarını etkilediği ve bunların kültürel olarak paylaşılan yaş tanımlarına bağlı olabileceğini varsaymaktadır. 2) Kuşaklar arası zaman, yaş grubuna ya da yaşlarına göre gruplandırılmış kuşaklara atıfta bulunmaktadır. Örneğin, 1946 – 1964 yılları arasında doğanlara Bebek Patlaması kuşağı denilmektedir. 3) Tarihsel zaman ise, toplumsal, siyasi ve ekonomik değişikliklerin, savaş gibi durumların ya da teknolojik yeniliklerin (örneğin, internet yoluyla bilgi erişimi) bireyleri ve aileleri nasıl etkilediğini ifade etmektedir.
- Heterojenlik ve değişenlik: Kişilerin yalnızca ortalama gelişimsel süreçlerini değil aynı zamanda kişiler arası değişim süreçlerinin de esas alınması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Bu doğrultuda Riley (1987, s. 1 – 14) yaptığı araştırmasında, yaş kümeleşme modeli ile farklı kuşakların farklı deneyimleri olduğu yolunda bulgulara ulaşmıştır.
- Bağlı hayatlar ve başkalarına sosyal bağlar: Bu ilke, bireylerin hayatlarının birbirine çeşitli seviyelerde bağımlı olduğunu vurgulamaktadır. Yani, toplumsal ve bireysel deneyimler paylaşılan ilişkiler ağı ile bağlantılıdır (Elder, 1998, s. 1 – 12). Örneğin, savaş gibi makro düzeyde bir olay bireysel davranışları etkileyebilmektedir.
- Kişisel kontrol ve aktif rol oynama: Bireyler yalnızca sosyal yapının etkisine aracılık etmekle kalmayıp, aynı zamanda kararlar almakta ve toplumsal yapıyı şekillendiren, hedefler belirleyen aktif ajanlar olmaktadır. Örneğin, Elder (1974), Büyük Buhran sırasında pek çok ailenin harcamalarını azaltmasıyla ekonomik zorlukların kontrol altına alındığını tespit etmiştir. Bu şekilde, aileler ve bireyler, yaşam seyri olaylarını ve deneyimlerini inşa etmişlerdir. Bu durum Büyük Buhran döneminde yaşayan kuşağın karakteristik özelliklerinden biri haline gelmiştir.

- Geçmişin geleceğe etkisi: Söz konusu ilke, geçmişin gelecek üzerinde bir domino etkisine sahip olabileceğine vurgu yapmaktadır. Erken dönemlerde alınmış kararlar ya da yaşanmış olaylar, daha sonraki kararları, fırsatları ve sonuçları etkileme potansiyeline sahiptir. Söz konusu durum, kuşak seviyesi ya da aile seviyesi gibi çeşitli seviyelerde ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, bir kuşak, yaşam öyküsünü şekillendiren tarihsel koşulların yansımalarını bir diğer kuşağa aktarabilir (Örneğin, feminist hareketle büyümüş bireyler, kendi çocuklarını da bu hareketin etkileri altında büyütebilirler). Daha önceki yaşanmış olaylar ve maruz kalınmış davranışlar, bireyler ve aileleri için bir domino etkisine neden olabilir (Örneğin, aile içinde şiddet görmüş çocuğun ilerleyen dönemlerinde şiddete yatkınlığının olması gibi). Bu nedenle sosyoekonomik durum, zihinsel sağlık, fiziksel işlevsellik ve evlilik kalıpları gibi pek çok durum daha sonraki kuşağın yaşam koşullarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Kümülatif avantaj ya da dezavantajı kabul eden bu uzun vadeli görüş, daha sonraki kuşakta toplumsal eşitsizliği anlamak ve etkili sosyal politika ve programlar oluşturmak için oldukça önemli kabul edilmektedir (O'Rand, 1996, s. 230 – 238).

2.3. Kuşak Kronolojisi

Kuşak kavramı konusunun Karl Mannheim ile birlikte bilim dünyasında çalışılmaya başlanmasının devamında kuşakların kronolojik olarak sıralanmasında farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Söz konusu farklılıklar çalışmanın yapıldığı coğrafya, kültür, yaşam biçimi vb. özellikler nedeniyle ortaya çıkmakla birlikte literatürde yaygın olarak kullanılan tarihler genellikle Amerika toplumunun sosyolojik dönüşümlerine göre uyarlanmış olan tarihlerdir. Ancak, bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve globalleşme olgusu ile dünyanın farklı bölgelerinde yaşayan aynı kuşağa mensup bireylerin, ulusal ve bölgesel temelli farklılıkları ortadan kalmaktadır. Yüksekbilgili (2015) tarafından Türkiye'deki kuşakların ayırımına yönelik olarak yapılan son çalışmada, Türkiye'deki Y kuşağının başlangıç yılı ile ABD'deki Y kuşağının başlangıç yılı arasında üç yıllık bir fark olduğu saptanmıştır. ABD'de Y kuşağının başlangıç yılı genellikle 1980 yılı olarak kabul edilmektedir. Y kuşağının ABD'deki başlangıç yılı ile Türkiye'deki başlangıç yılı arasındaki üç yıllık farkın, birtakım teknolojilerin Türkiye'ye 1980'li yılların ancak ortalarında ulaşabilmesi ve dolayısıyla bu teknolojilere erişimin gecikmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir (Yüksekbilgili, 2015, s. 261 – 265).

Genellikle Kuzey Amerika, Batı Avrupa, Yeni Zelanda, Avusturalya'yı kapsayacak şekilde kuşaklar çok az farklılık göstermektedir.³ Bu durumun aksine her toplumun yaşadığı önemli olaylar farklı olabileceği gibi kuşak tarihleri ve kuşak isimleri de farklı olabilmektedir. Örneğin; 1989 yılında Romanya'da komünist rejimin sona ermesi ve demokrasinin gelmesi ile birlikte o sene doğanlar "Devrim Kuşağı"; 1990'lı yıllarda Vietnam'da doğanlar "9X Kuşağı" olarak ifade edilmektedir. Tayvan'da ise 1981 yılından sonra doğanların toplumsal baskıya dayanamadıkları, ebeveynleri gibi çalışkan olmadıkları, bencil, çıkarıcı ve şımarık olmalarına itafen çabuk çürüyen çilekler örnek gösterilerek "Çilek Kuşağı"⁴ denilmektedir.

Literatürde yer alan bazı kuşak sınıflandırmaları, tarihleri ve isimleri aşağıdaki tablo 2.2'de aktarılmaktadır.

³ <https://en.wikipedia.org/wiki/Generation> (Erişim Tarihi: 01/10/2017)

⁴ https://en.wikipedia.org/wiki/Strawberry_generation (Erişim tarihi: 01/10/2017)

Tablo 2.2: Kuşak Tarihleri

Yazar	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Staruss ve Howe, 1997	1925-1942	1943-1960	1961-1981	1982-2004	2005-2020
Washburn, 2000	1926-1945	1945-1964	1965-1981	1982-2003	2004-...
Seçkin, 2005	...-1945	1946-1964	1965-1980	1980-1995	1995-...
Crumpacker ve Crumpacker, 2007	1929-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999	
Gravett ve Throckmorton, 2007	1930-1945	1946-1964	1965-1976	1977-1990	1991-...
Yelkikalan ve Altın, 2010	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994	
Johnson ve Johnson, 2010	1945 öncesi doğanlar	1946-1964	1965-1980	1981-1995	1995 sonrası doğanlar
Alsop, 2008	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-2001	
Keleş, 2011		1946-1964	1965-1979	1980-1999	
Harpaz ve Snir, 2014		1946-1964	1965-1979	1980-1994	1995-2009

Kaynak: <http://www.lifecourse.com/about/method/the-generational-constellation.html> (Erişim Tarihi: 10/08/2017); Seçkin, 2015, s. 112; Harpaz ve Snir, 2015, s. 255; Washburn, 2000, s. 54; Keleş, 2011, s. 131; Crumpacker ve Crumpacker, 2007, s. 357; Yelkikalan ve Altın, 2010, s. 1-2.; Alsop, 2008, s. 4; Gravett ve Throckmorton, 2007, s. 15; Johnson ve Johnson, 2010, s. 7.

Yüksekbilgili (2015) tarafından yapılan araştırmanın güncel bulguları doğrultusunda, yapacağımız çalışmada Y kuşağının Türkiye’deki başlangıç yılı olarak 1983 senesi kabul edilecektir. Bu doğrultuda, kuşakların kronolojisi, Bebek patlaması kuşağı 1946 – 1964, X kuşağı 1965 – 1982; Y kuşağı 1983 – 1995; Z kuşağı 1996 – ... yılları doğrultusunda düzenlenecektir.

2.4. Kuşak Sınıflandırmaları

Günümüze kadar olan kuşakların her birinin kendine özgü özellikleri bulunmak ile birlikte kuşakların özellikleri aktarılırken her özelliği tüm bireylerin gösterdiklerini belirtmek doğru olmamaktadır (Adıgüzel vd., 2014, s. 171). Bir kuşağı anlamak için biyolojik yaş konusunda ziyade o kuşağın ortak tarihini incelemek gerekmektedir.

Çünkü her kuşak, yaşadığı olaylar ve içerisinde bulunduğu koşullar neticesinde kendi “kuşaksal kişiliği”ni kazanmaktadır (Stillman & Stillman, 2018, s.39).

Yukarıda da açıklanmaya çalışıldığı üzere kuşak sınıflandırmaları hakkında farklı görüşler olmakla birlikte, dünya genelinde kabul edilen G.I. kuşağı (Government Issue – Yönetimsel Sorunlar Kuşağı), Sessiz kuşak, Bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı, Z kuşağı şeklinde altı farklı kuşak bulunmaktadır. G.I. kuşağı ve Sessiz kuşak olarak nitelendirilen kuşaklardan iş hayatında aktif bireyler bulunmamaktadır.

Kuşak sınıflarının adlandırılmasının Bebek patlaması kuşağı ile başladığı belirtilmektedir. ABD’de nüfus oranlarının bir anda üç milyondan dört milyona çıkmasıyla ABD nüfus idaresi söz konusu dönemi “bebek patlaması” olarak nitelendirmiştir. Ardından dönemin tüketici odaklı pazarlama çalışmalarında da söz konusu bireylerden bebek patlaması kuşağı olarak bahsedilmesi ve bu durum “patlama”nın üyeleri tarafından kabul görmesiyle söz konusu bireyler Bebek patlaması kuşağı olarak adlandırılmıştır. Bebek patlaması kuşağından önceki kuşağa da iletişim kurarken genellikle sessiz kaldıkları için “Sessiz kuşak” denilmiştir. Bebek patlamasının yarattığı nüfus artışında ve onların gölgesinde yetiştiklerinden dolayı kimliksiz hissettikleri için bir sonraki kuşak da X kuşağı şeklinde adlandırılmıştır. Bu kuşağın X kuşağı olarak anılmasında Douglas Coupland’ın 1991’de yazdığı “*Generation X: Tales for an Accelerated Culture*” kitabının da etkisi olduğu belirtilmektedir.

X kuşağından sonra gelen kuşağın ise, Bebek patlaması kuşağına yakın nüfusa sahip olması ABD’li işletmelerin pazarlama odağı haline gelmelerini sağlamıştır. Ortaya atılan ilk ismin Y kuşağı olmasına rağmen Neil Howe ve William Strauss tarafından 2000’de yazılan “*Millennials Rising*” kitabı ile Milenyumlular olarak da anılmaya başlamışlardır. X ve Y kuşağından sonra alfabetik olarak Z harfinin gelmesinin, son kuşağa isim vermek için ABD’li reklam, pazarlama ve marka odaklarının işini kolaylaştırıcı bir etkisi olsa da, ABD’de yapılan bir araştırma Y kuşağından sonra gelen kuşağın etiketlenmeyi sevmedikleri için Z kuşağı olarak anılmayı büyük oranda kabul ettiklerini belirtmektedir (Stillman & Stillman, 2018, s. 14 – 16).

Çalışmamızın ana konusu olan kuşaklar aşağıdaki alt başlıklarda açıklanmaya çalışılacaktır.

2.4.1. Bebek patlaması kuşağı genel özellikleri

Bebek patlaması kuşağı bireyleri 1946 – 1964 yılları içinde doğmuştur. Söz konusu kuşak, 2. Dünya Savaşı'ndan sonra gerçekleşen nüfus patlaması sırasında dünya çapında doğan 1 milyar bireyden oluşmaktadır. 2. Dünya Savaşı'ndan sonra doğum oranlarında görülen bu patlamanın nedeni olarak; savaştan dolayı evlenmeyi ertelemiş olanların evlenmesi, savaş sonrası refah döneminde bireylerin çocuk sahibi olmaya hazır olması ve evlenme yaşının düşmesi gibi sebepler gösterilmektedir (Cochran vd., 2009, s. 1 – 2).

Bu dönemde dünyaya gelenler, nüfus olarak fazla sayıda olmalarından dolayı yaşadıkları dönemde toplumları yeniden şekillendiren kuşak olarak nitelendirilmektedir (Levickaite, 2010, s. 171).

2. Dünya Savaşı sonrası dönemde ekonominin yavaş yavaş düzelmesi, siyasi ve politik yapılarıdaki değişimler bu kuşağın genel karakteristik özelliklerini de etkilemiştir. Dönemsel olarak Türkiye'de ihtilal ve çok partili dönem sıkıntılarının yaşandığı yıllara karşılık geldiği için, Türkiye'de bulunan bebek patlaması kuşağının da "68 Kuşağı" olarak nitelendirilen kuşağı doğurduğu söylenebilir. 68 Kuşağı, 2. Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkan barış rüzgarının getirdiği eşitlik, hakkaniyet, birlik, beraberlik gibi değerlerin arkasında olan grup olarak tanımlanmaktadır (Özgür, 2013, s. 50).

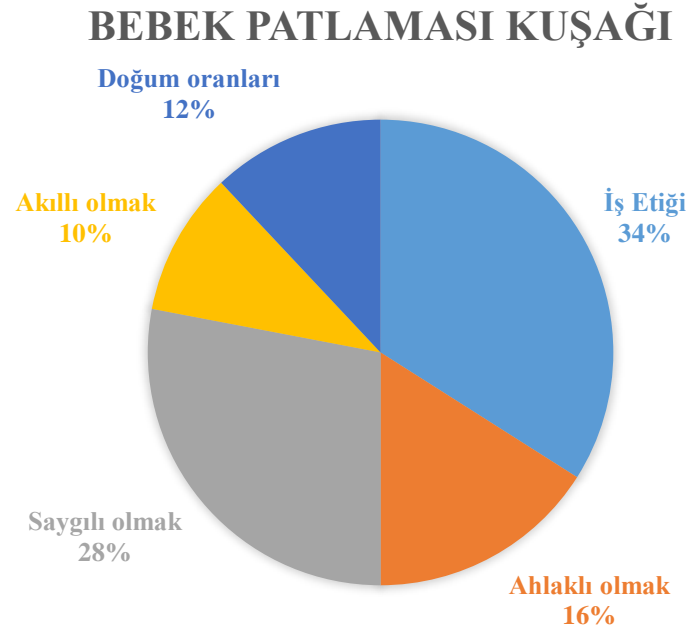
Bebek patlaması kuşağı bireyleri savaş sonrası dönemin getirdiği ekonomik zorluklar nedeniyle mal ve hizmetler açısından nispeten yoksunluk çeken bireyler olmuşlardır (Senbir, 2004, s. 24). Söz konusu kuşak bireyleri, yetişkinlik dönemlerine geldiklerinde kariyerlerine, başarıya ve ailelerine odaklanmaları ile ön plana çıkmışlardır (Green, 2006, s. 8). İş kolik, özveri sahibi, itaatkar bir kuşak olarak bilinmektedir (Zimmermann, 2002, s. 163). Geleneksel yöntemler ile iletişime yatkın olan söz konusu kuşak ömür boyu istihdam prensibi ile çalışmaktadır (Hawkings & Mothersbaugh, 2010, s. 128).

Bebek patlaması kuşağına mensup bireylerin bir diğer karakteristik özelliği ise, rekabetçi bir yapıya sahip olmalarıdır (Ball & Gostil, 2011, s. 21). Bu rekabetçi yapıları nedeniyle günümüzde de teknolojiye uzak kalamamışlar, çağımız yeterlilikleri seviyesine gelmeye çalışmışlardır. Bu kuşak için teknoloji daha verimli olmak anlamına gelmektedir (Delahoyde, 2009, s. 33).

PEW Araştırma tarafından 2010 senesinde kuşaklara yönelik olarak bir araştırma gerçekleştirilmiş ve araştırmada kuşak mensuplarına "*Sizin kuşağınızı farklı kılan özellik*

nedir?” sorusu yöneltilmiştir. Örneklem grubu 283 kişiden oluşan Bebek patlaması kuşağı mensuplarının verdiği cevaplar aşağıdaki grafik 2.1’de gösterilmektedir:

Grafik 2.1.: Bebek Patlaması Kuşağını Farklı Kılan Özellikler



Kaynak: PEW Research Center, 2010, s. 5, <http://www.pewsocialtrends.org/files/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf> (Erişim Tarihi: 01/10/2017)

Araştırmaya katılan Bebek patlaması kuşağına mensup bireylerin % 34’ü kendilerinin iş etiğine sahip olduklarını düşünmektedirler. Bu durumu % 28 ile saygılı ve % 16 ile ahlaklı olmak takip etmektedir. Kendi kuşaklarına adını veren “bebek patlaması” durumunun da kendilerini diğer kuşaklardan ayırt eden bir özellik olarak görmektedirler.

2.4.2. X kuşağı genel özellikleri

1965 – 1982 yılları arası doğumlulardır. Bebek patlaması kuşağında görülen yüksek doğum oranlarının, bu kuşağın kapsadığı yıllar arasında düşüşe geçmesinden dolayı bazı kaynaklarda “Baby Busters” ismi ile de anılmaktadır (Celek vd., 1996, s. 20). Bu dönemde X kuşağı kadınları iş yaşamında aktif rol almaya başlamışlardır. Daha iyi yaşam koşulları için daha az sayıda ya da daha geç dönemlerde çocuk sahibi olmaya başlamaları da bu dönemdeki doğum oranlarının düşüşüne etki olarak gösterilebilir (Mengi, 2009, s. 19). Bu durumun yanı sıra bu dönemde ABD’de nüfus patlaması sonrası kaynakların toplam nüfusa yetemeyeceği düşüncesi hükümeti bir önlem almaya itmiş ve sonuç olarak

1960'lı ve 1970'li yıllar arasında önce doğum kontrol hapları teşvik edilmiş, ardından da önceleri kanunen yasak olan kürtaj yasal hale getirilmiştir (Zustiak, 1999, s. 31).

Zemke vd. (2013, s. 89)' e göre X kuşağı tarih boyunca Bebek patlaması kuşağı kadar dikkat çekmemiştir. Aynı görüşe göre kendinden önceki kuşağın özellikleri altında ezilmiş, onların yetiştirdiği bireyler olmaktan öteye gidememişlerdir. X Kuşağı, 1980'li yıllarda çalışma hayatına girerek Bebek patlaması kuşağının yerini almaya başlamıştır. Ayrıca X kuşağının, Y kuşağına yönelik yoğun ilginin de gölgesinde kaldığı ve bu nedenle “unutulmuş kuşak” haline geldiği ifade edilmektedir (Sujansky & Reed, 2009, s. 57).

X kuşağı çocukları, ebeveynlerinin her ikisinin de işe gitmeye başlamasıyla, genellikle arkadaşları ile zaman geçirmeye başlamışlar ve arkadaşlarıyla aileleri kadar sıkı ilişki kurmuşlardır. Ebeveynlerinin yokluğunda evde kalan X kuşağı çocukları, kendi başlarının çaresine bakmak zorunda kaldıkları için, becerikli ve kendine güvenen çocuklar olarak topluma katılmışlardır (Bova & Phelan, 2011, s. 29).

X kuşağının büyüme çağında ülkemizde ve dünya genelinde tarihi temellerinden sarsacak olaylar ve sosyolojik dönüşümler yaşanmıştır. Söz konusu dönemde dünyanın birçok yerinde ekonomik durgunluk söz konusu olmuştur. Ekonomik durgunluk sonucu işten çıkarmalar artmış ve işsizlik yüksek seviyelere çıkmıştır. X kuşağı bireyleri gençlik dönemlerinde, ekonomi ile ilgili sıkıntıların yanı sıra, küresel düzeyde etkileri olan; Sovyet – Afgan savaşı, Berlin Duvarı'nın çökmesi, Soğuk Savaş'ın son bulması, Körfez Savaşı, Sovyetler Birliği'nin dağılması gibi birçok önemli tarihi olaya da şahitlik etmişlerdir. Türkiye'de yaşayan X kuşağı çocukları ise 68 Kuşağı'nın kutuplaşmış siyasi algısıyla ve ardından gençlik dönemlerinde ise 1980 askeri darbesiyle tanışmıştır. Bu nedenle de özellikle bu yıldan sonra Türkiye ve dünyada kabul edilen kuşaksal gelişimlerin ve özelliklerin ayrı incelenmesi daha doğru olacaktır. Bir ülkenin siyasal rejimine yönelik olarak yapılan girişim ya da girişimler kuşkusuz ki, kuşaklar arasındaki farklılıkların belirlenmesinde etkili olacaktır.

Türkiye'de yaşanan 1980 askeri darbesiyle özellikle o dönemde yetişmekte olan X kuşağının, bir önceki on yılda yetişenlere nazaran değerler sisteminin farklılaştığı vurgulanmaktadır (Armağan, 2004, s. 76 – 77). 1980'li yıllara kadar ülke genelinde tutumluluk ve dayanışma görüşünün hakim olması (Lüküslü, 2013, s. 56), X kuşağının da bireycilikten uzak, toplumsal sorunlara duyarlı ve işbirlikçi bir kuşak olarak yetişmesini sağlamıştır (Armağan, 2004, s. 77).

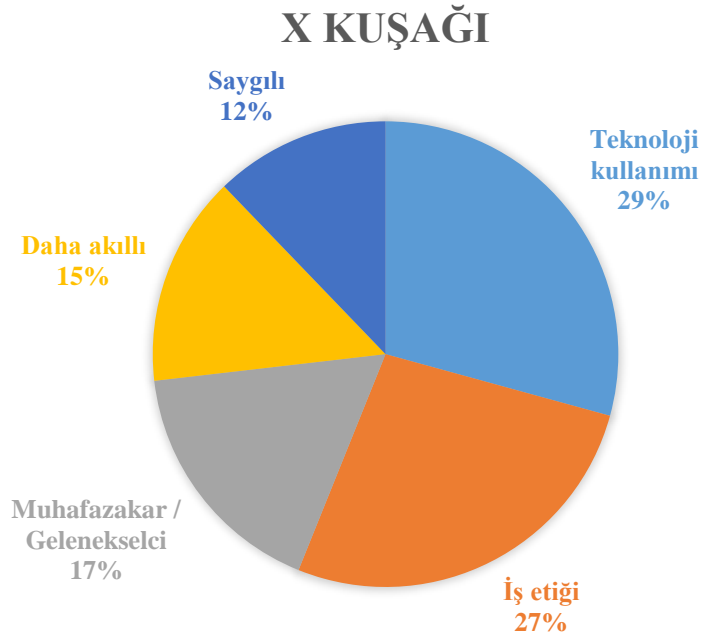
X kuşağı yetişkinleri, dönem itibariyle 1980’li yılların başında Türkiye’de dışa açık ekonomik kalkınma modellerinin uygulanmaya başlamasıyla, işletmelerdeki değişime de tanıklık eden kuşak olmuştur. İşletme çıkarları, maximum verimliliği ön planda tutan ve insan unsurunu daha arka planda tutan “personel yönetimi” kapsamında iş hayatına giriş yapan bu kuşak, sonrasında işletmelerdeki insan kaynakları yönetimine dönüşümlerde de rol oynamışlardır. Aynı doğrultuda 1980’li yıllara kadar Türkiye’de bulunan X kuşaklıların çoğunluğu tarım ve daha azınlığı sanayi sektörlerinde çalışmışlardır. Bu dönemlerden sonra hizmet sektörünün toplam istihdam içerisindeki payı artarak devam etmiş ve istihdamda hizmet sektörüne kaymalar başlamıştır (Tuna & Yalçıntaş, 2011, s. 83). Kısaca dönem itibariyle ülkenin ve işletmelerin tam bir dönüşüm yaşadığı dönemde yetişen X kuşağı bir geçiş olarak da görülmektedir (Senbir, 2004, s. 24).

Dünya genelinde yaşanan teknolojik gelişmeler de, bu kuşağın karakteristik özellikleri ve kültür algıları üzerinde etkili olmuştur. (Erickson, 2009, s. 8 – 13). X kuşağı bireyleri, Bilgi Çağı’nın başlangıcı ile oldukça duyarlı bireyler haline gelmişlerdir (Toffler’den Aktaran Zemke vd., 2013, s. 89). Dünya genelinde ilk kişisel bilgisayarların ortaya çıkması X kuşağı dönemine rastlamaktadır. Türkiye’deki gelişmeler itibariyle bilgisayar ve teknolojik gelişmelere erişim daha geç olsa da, transistörlü radyolar, merdaneli çamaşır makinesi ve teyp gibi teknolojik aletler ise genellikle zorunluluktan kullanılmıştır (Mengi, 2009, s. 14). Türkiye’de 1980’li yıllarla birlikte evlerde nispeten yaygınlaşmaya başlayan (tek kanallı) televizyon kullanımı bu kuşak için etkili bir unsur olarak görülmektedir. Televizyonun evlerde yaygınlaşmasının dil, müzik, tüketim, politika gibi konularda toplumu etkilediği belirtilmektedir (Şahin, 2005, s. 159).

X kuşağının çevresinde gelişen söz konusu olayların, toplumsal sorunlara duyarlı ve küresel düşünme bağlamında vizyonlarının daha geniş olmasını sağladığı belirtilmektedir. İş ve özel yaşamları arasındaki dengeyi korumaya özen göstermektedirler. İş yerine sadık bir çalışan olmaları ile birlikte otoriteye saygılı, kültürel hoş görüye sahip ve tedbirli olmaları da karakteristik özellikleri arasında sayılmaktadır (Tolbize, 2008, s. 3 – 4). Bu özelliklere ek olarak, X kuşağının kendi yeteneklerini geliştirmek için takım çalışmalarına destek olduğunu ve bununla birlikte danışmanlık uygulamalarını önemsendiği belirtilmektedir (Smola & Sutton, 2002, s. 365).

PEW Araştırma şirketinin 2010’daki araştırmasında sorulan “*Sizin kuşağınızı farklı kılan özellik nedir?*” sorusuna 173 kişiden oluşan X kuşağı örneklem grubunun verdiği cevaplar aşağıdaki grafik 2.2’ de gösterilmektedir:

Grafik 2.2.: X Kuşağını Farklı Kılan Özellikler



Kaynak: PEW Research Center, 2010, s. 5, <http://www.pewsocialtrends.org/files/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf> (Erişim Tarihi: 01/10/2017)

Yapılan araştırmaya göre X kuşağına mensup bireylerin % 29'u teknoloji kullanmalarının kendilerini diğer kuşaklardan farklı kılan bir özellik olduğunu belirtmektedirler. Araştırmaya katılanların % 27'si iş etiğine verdikleri önemi vurgularken, % 17'si geleneksel bakış açısına sahip olmanın onları diğer kuşaklardan farklı kıldığı yönünde görüş belirtmişlerdir. X kuşağına mensup bireylerin daha akıllı olduğu yönünde düşünceye sahip olanlar toplam grafiğin % 15'ini, söz konusu kuşağın diğer kuşaklara göre saygılı olduğunu düşünen grup ise toplam grafiğin % 12'sini oluşturmaktadır.

2.4.3. Y kuşağı genel özellikleri

1983 – 1995 yılları arası doğumlu bireyler Y kuşağını oluşturmaktadır (Yüksekbilgili, 2015, s. 265). Y kuşağı; Echo Boomers, Boomlets gibi isimlerle de anılmaktadır. Y kuşağı için ayrıca; Generation Next, Generation Why, Millenials, Net Generation, Dot.com Generation, The Connected Generation gibi isimler de kullanılmaktadır.

Y kuşağı, ebeveynlerince soru sormaya teşvik edildiği için sorgulayıcı bir karakter özelliği göstermektedirler. Her şeyin nedenini sorguluyor olmaları, İngilizcede Y harfinin

telaffuzunun “Why” (Neden) manasına gelmesinden dolayı, bu kuşağın “Y Kuşağı” adını aldığı da belirtilmektedir (Zemke vd., 2013, s. 70).

Y kuşağı, Bebek patlaması kuşağından sonra en geniş nüfusa sahip kuşaktır. Bu kuşağın gelişimsel sürecine ve karakteristik özelliklerine en çok etkisi olan etmen teknolojik gelişmelerdir. Bu bağlamda Y kuşağı mensupları popüler kültürdeki pek çok değişikliğin içinde bulunmuşlardır. Bunlardan en önemlileri kuşkusuz ki, kişisel bilgisayarların kullanılması ve internet çağının başlamasıdır.

Türkiye’de yaşayan Y kuşağı bireylerinin dönemin farklı dinamikleri nedeniyle ayrı değerlendirilmesinin daha anlamlı olduğu düşünülmektedir. Çünkü 1980’ler, dönem itibarıyla Türkiye’de askeri darbe sonrası döneme denk gelmektedir. Statüko açısından sarsıcı bir dönemde doğmuş olan bu bireyler kuşkusuz ki, diğer ülkelerde yaşayan akranlarından farklı koşullarda yetişmişlerdir. Örneğin, dünyada genel olarak kabul edilen bu kuşağın başlangıç tarihi, yapılan bir araştırma (Yüksekbilgili, 2015) ile Türkiye’de 3 sene sonrasına karşılık gelmektedir. Bu durum da aslında kuşakların kronolojik olarak sıralanmasında çevresel etmelerin çok önemli olduğunu göstermektedir.

Türkiye’deki Y kuşağı mensuplarının çoğunun ebeveynleri geç dönemde çocuk sahibi olmuş Bebek patlaması kuşağı bireyleri ya da erken dönemde çocuk sahibi olmuş X kuşağı bireyleri olmaktadır. Bebek patlaması kuşağı ve X kuşağının hayatları yukarıda da aktarılmaya çalışıldığı üzere ekonomik sıkıntılar, petrol krizleri, politik sorunlar ve darbeler ile geçmiştir. Bu nedenle de bu kuşaklar, Y kuşağını yetiştirirken daha kontrolcü olmuşlardır. Ebeveynler, çocukları ile daha çok ilgilenmiş, alacakları kararlarda söz sahibi olmuş ve hayatlarının merkezi haline getirmiştir. Bu şekilde her açıdan desteklenen çocuklar kendilerini sürekli güvende hissetmişlerdir. Bu durum da Y kuşağı çocuklarının “her şeyi başarabilirim” gibi bir ilkeye sahip olmalarına neden olmuştur (Hersey, 2010, s. 147).

X kuşağında hakim olan tutumluluk anlayışının, 1980’li yıllarının ortalarından itibaren ülkedeki siyasal gelişmeler ve dışa açık ekonomik modelin benimsenmesiyle, yerini tüketim anlayışına bırakması Y kuşağı üzerinde etkili bir unsur olmuştur (Lüküslü, 2013, s. 118). Özellikle tek kanallı televizyon döneminden çok kanallı döneme geçişte bu bireylerin çevresinde gelişen olaylara bire bir tanıklık etmiş olmalarının gelişimsel süreçlerinde de etkisinin büyük olduğu düşünülmektedir. Televizyon kanallarındaki batılı yaşam tarzları, bakış açıları ve hatta yeme alışkanları Y kuşağı çocuklarını hayattan

beklentileri ve yaşam tarzları konusunda oldukça etkilediği belirtilmektedir. Örneğin; ünlü bir fast food zinciri olan Mc Donald's'ın Türkiye'ye girişi Y kuşağı bireylerinin beslenme alışkanlıklarını farklılaştırdığı belirtilmektedir (Türk, 2013, s. 5).

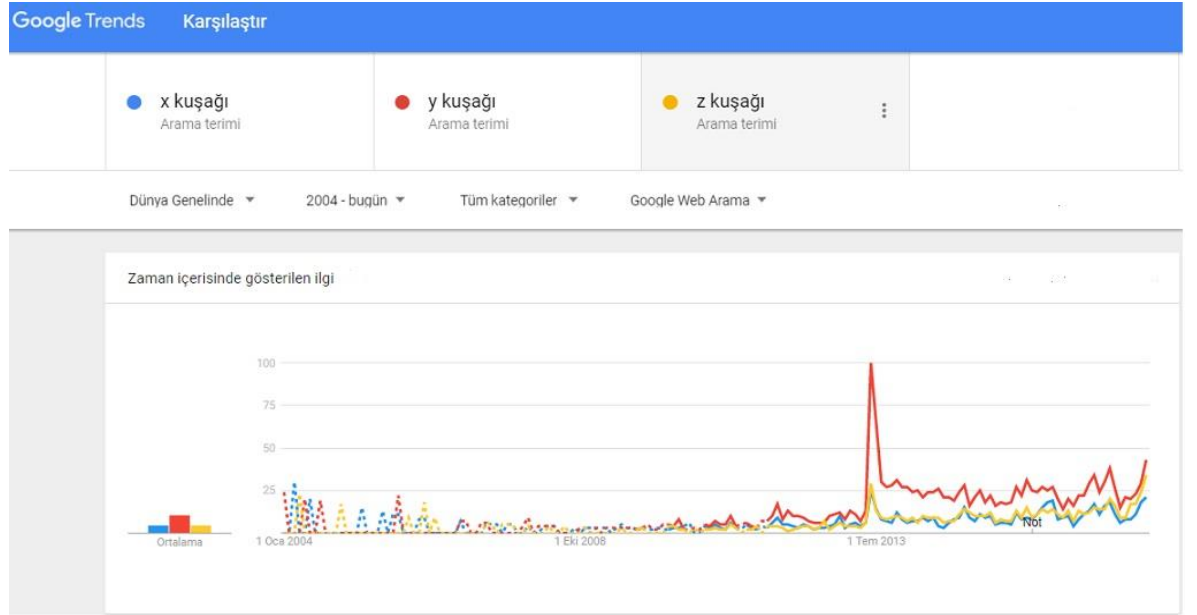
1980'li yıllardan sonraki süreçte, Y kuşağının büyüme dönemine denk gelen sosyo – kültürel olarak ülke genelindeki değişim rüzgarları ve dünya genelinde seyreden küreselleşme Türk işletmelerini de etkilemiştir. İşletmelerde stratejik yönetim ve insan kaynakları politikaları öne çıkmaya başlamıştır. Devam eden dönemlerde ülkemizde istihdamın tarım ve sanayi sektörlerinden hizmet sektörüne kayıyor olması, bu kuşağı hizmet sektörüne yönelik alanlarda eğitim almaya yöneltmiştir. Bu bağlamda Y kuşağını beyaz yakalının akli ve mavi yakalının kol gücünü birleştiren çok yönlü “altın yakalılar” ın oluşturduğu belirtilmektedir (Işığışık, 2005, s. 171).

Y kuşağı, eğitim seviyesi yüksek, aynı anda pek çok işi yapabilen ve her yeni gelen teknolojiye adaptasyonu yüksek olan bir kuşak olarak bilinmektedir. Ayrıca kariyerleri doğrultusunda sıklıkla iş değiştirdikleri de yapılan araştırmalarda belirtilmektedir (Gürbüz, 2015, s. 42). İş yaşamında ise benmerkezci, bağımsız, kendine güvenen, yeniliklere adaptasyonu rahat olan bireyler olarak tanımlanmaktadır. Bunlara ek olarak daha hızlı terfi etmeyi istemekte ve büyüme dönemlerindeki aile desteğini, çalıştıkları kurumdan da bekleyen bir yapıları bulunmaktadır (Eriş vd., 2013, s. 157).

Y kuşağını tanımlamak için bazı kaynaklarda “ele avuca sığmaz” tabiri kullanılmaktadır (Aslan & Staub, 2015, s. 5). Kendilerinden önceki kuşaklardan çok farklı bir ortamda büyüyen Y kuşağı bu bağlamda hakkında en çok araştırma yapılan kuşak olmuştur.⁵ Aşağıdaki grafik 2.3.'te gösterildiği üzere 1 Ocak 2004 – 16 Kasım 2017 tarihleri arasındaki 13 senede Google'da yapılan X, Y, Z kuşağı aramalarında en çok aranan ve araştırılan kuşak Y kuşağıdır.

⁵ Yapılan araştırmalardan bazıları şu şekilde sıralanabilir: *Konda Araştırma. (2011). *Y kuşağının özelliklerini belirlemek*. İstanbul; *PEW Research Center. *Millennials*. <http://www.pewresearch.org/topics/millennials/> (Erişim Tarihi: 01/10/2017); *PEW Research Center (2010). *Millennials: A Portrait of Generation Next* <http://www.pewsocialtrends.org/files/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf> (Erişim Tarihi: 01/10/2017); *Deloitte. (2013). *Y kuşağı inovasyon araştırması*, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/Other/TR_Y_Kusagi_Inovasyon_Arastirmasi_11072014.pdf (Erişim Tarihi: 01/10/2017); *Ipsos. (2013). *Onlar y kuşağı*. <https://www.ipsos.com/tr-tr/onlar-y-kusagi> (Erişim Tarihi: 01/10/2017) ; *PwC. (2013). *PwC's next gen: a global generational study*. <https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf> (Erişim Tarihi: 01/10/2017)

Grafik 2.3.: X, Y, Z Kuşaklarının Google Trends Arama Sonuçları



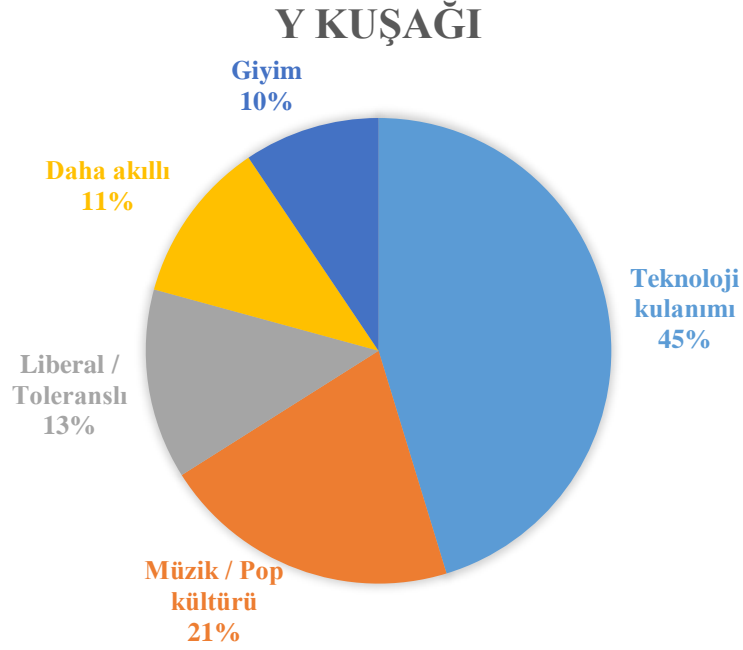
Kaynak: Google Trends,

<https://trends.google.com.tr/trends/explore?date=all&q=x%20ku%C5%9Fa%C4%9F%C4%B1,y%20ku%C5%9Fa%C4%9F%C4%B1,z%20ku%C5%9Fa%C4%9F%C4%B1> (Erişim Tarihi: 16/11/2017)

Doğdukları andan itibaren reklam odakları ve medyanın etkisi altında kalan Y kuşağının marka algısının da diğer kuşaklara nazaran daha gelişmiş olduğu söylenmektedir. Toruntay (2011, s. 77) yapmış olduğu araştırmasında, bu kuşağa mensup bireylerin alım güçleri arasındaki farkın oldukça büyük olduğunu belirtmektedir. Y kuşağının tanımlanmasında bir diğer önemli nokta ise, teknolojiyi aktif olarak kullanarak, kişisel gelişim ve günlük hayatlarına yansıtılmalarıdır. Y kuşağının üçte ikisi interneti günlük haber alma, arkadaşları ile sohbet etmek ve sosyalleşmek için kullandıklarını belirtmektedir (Konda Araştırma, 2011, s. 23). Eriş vd. (2013, s. 155)'nin yapmış olduğu araştırmada ise Y kuşağı kendisini kendi kendine yetebilen, bağımsız ve teknoloji odaklı olarak tanımlamaktadır.

2010'da PEW Araştırma tarafından yapılan araştırmada örneklem grubu 527 kişiden oluşan Y kuşağı mensuplarına “Sizin kuşağınızı farklı kılan özellik nedir?” sorusu yöneltilmiştir. Y kuşağı mensuplarının verdiği cevaplar aşağıdaki grafik 2.4’de gösterilmektedir.

Grafik 2.4.: Y Kuşağını Farklı Kılan Özellikler



Kaynak: PEW Research Center, 2010, s. 5, <http://www.pewsocialtrends.org/files/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf> (Erişim Tarihi: 01/10/2017)

Araştırmaya katılan Y kuşağı mensupları internet kuşağı olmanın verdiği özellik ile bu kuşağı diğer kuşaklardan ayıran en temel kriterin teknoloji kullanımı olduğunu düşünmektedirler. Bu durumu % 21 ile pop kültürünün etkisinin altına olmak ve %13 ile diğer kuşaklara göre daha toleranslı olmak izlemektedir. Y kuşağının diğer kuşaklara göre daha akıllı olduğunu düşünenler toplam grafiğin % 11'ini oluştururken, giyim konusuna önem vermelerinin kendilerini diğer kuşaklardan farklı kıldığını düşünenler ise toplam grafiğin % 10'unu oluşturmaktadır.

2.4.4. Z kuşağı genel özellikleri

1996 yılından sonra doğmuş bireyler Z kuşağını oluşturmaktadır. Bu kuşak Gen Z, Zeds, I – Gen (internet generation), Digital Natives⁶, Fijital⁷ (Stillman & Stillman, 2018, s. 53 – 73) gibi farklı isimler ile de anılmaktadır.

Z kuşağının ilk küresel kuşak olduğu söylenebilir. Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler ile birlikte günümüzde dünyanın her yerinden benzer imkanlara sahip olmak ve benzer hizmetlere ulaşmak mümkün hale gelmiştir. Tarihin ve kültürün tutumlar

⁶ <https://www.roberthalf.com/workplace-research/get-ready-for-generation-z> (Erişim Tarihi: 23/4/2017)

⁷ Fijital, her fiziksel unsurun, sanal dünyada karşılık bulduğu durum.

üzerinde önemli bir etkisi olsa da, ilk kez Z kuşağı ile birlikte neredeyse tüm dünyada benzer kuşak özellikleri gözlenmekte ve insanlar ilk kez bu kadar birbirine benzemektedir.⁸ Bebek patlaması kuşağı kadar kalabalık olmasalar da, 2019 yılında dünyadaki nüfusun %32'sini Z kuşağının oluşturacağı düşünülmektedir.⁹ TÜİK verilerine göre ise Türkiye'de bulunan Z kuşağı, nüfusun yaklaşık olarak %23'ünü oluşturmaktadır.¹⁰

Z kuşağı yetişme döneminde dünyada küresel ekonomik krizler, silahlı okul saldırıları, terör olayları ve iklim değişikliği gibi olumsuz gelişmelere tanıklık etmektedir. Bu kuşağı diğer kuşaklardan farklılaştıran en temel unsur ise dijital dünyanın içerisine doğmuş olmalarıdır. İnternet, sosyal medya, akıllı cep telefonları, tabletler gibi gündelik hayatı kökten sarsan gelişmelerin de içerisinde bizzat yer almışlar ve almaya devam etmektedirler (Grail Research Report, 2011, s. 3). Z kuşağının büyüdüğü son dönemlerde ise, teknolojik gelişmeler, sanayileri dönüştürmeye başlamıştır. Örneğin; dünyanın en büyük taksi şirketi olarak gösterilen Uber'in kendi taksileri, en hızlı büyüyen bankalarından biri olan SocietyOne'in gerçek parası bulunmamaktadır (Stillman & Stillman, 2018, s.49 – 50). Bu teknolojik gelişmelerin olumlu ve olumsuz etkileri hakkındaki tartışmalar halen devam etmektedir.

Z kuşağı, Y kuşağında olduğu gibi ebeveynlerin her ikisinin de işe gitmesi nedeniyle evde yalnız büyüyen bir kuşaktır. Z kuşağı ebeveynlerinin çocukları ile birlikte yeterince zaman geçiremeseler de, son derece korumacı ebeveynler oldukları söylenmektedir (Adecco, 2015, s. 6). Ebeveynleri tarafından daha az müdahaleci ve daha fazla destekleyici yetiştirilen, eve ekmek getirildiği sürece hangi ebeveynin getirdiğinin önemli olmadığı öğretildiği bu kuşağın daha açık görüşlü, anlayışlı, sosyal ve toplumsal konularda duyarlı, etnik, cinsel, dini, ideolojik konularda da oldukça eşitlik ve özgürlük yanlısı olduğu belirtilmektedir (Stillman & Stillman, 2018, s. 27, Singh, 2014, s. 59). Bu özelliklerine ek olarak, yaratıcı, değişim ve dönüşümlere çabuk adapte olabilen bir yapıya sahip oldukları düşünülmektedir. Z kuşağının teknolojinin içine doğmuş olması, dijital dünya, yapay zeka gibi kavramları onların bir parçası haline getirmesiyle,

⁸ Marketing to Generation Z, <http://www.havaspeople.com/downloads/MarketingtoGenZWhitePaper.pdf> (Erişim Tarihi: 20/4/2017)

⁹ <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-08-20/gen-z-to-outnumber-millennials-within-a-year-demographic-trends> (Erişim Tarihi: 31/12/2018)

¹⁰ <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=95&locale=tr> (Erişim Tarihi: 18/11/2018)

bu durumun onların motor beceri senkronizasyonlarına ve zeka düzeylerine olumlu yönde katkı yaptığı tahmin edilmektedir. Ancak, yapay zeka sistemlerinin herşeyi aşırı kişiselleştirilmiş şekilde onlara sunması ile birlikte bu kuşağın çevresinden de aynı şekilde anlaşılır olmayı bekleyeceği ön görülmektedir (Mishra ve Spreitzer, 1998, s: 97; Stillman ve Stillman, 2018, s. 75).

Z kuşağı bireylerinin bilgiye erişme süresi oldukça kısadır. Bu nedenle bilgiyi ezberlemeyi tercih etmedikleri gibi okuyarak değil izleyerek anlamaya çalışırlar. Onlar için önemli olan bilgiye nasıl ulaşacağı, nasıl yorumlayacağı ve bu bilgiden ne derece yararlanacağıdır (Kapil & Roy, 2014, s. 10 – 14). Ayrıca Z kuşağına mensup bireylerin sanal ortamda aynı anda pek çok şey ile ilgilenmesi ve gün içerisinde pek çok bilgiye maruz kalması onların multi – tasking (çok görevli) bir yapıya sahip olmalarına neden olmuştur. Bu yapı onların bilişsel gelişimine katkı sağlamak ile birlikte onları öğrenmeye daha açık hale getirmektedir (Knoll WorkPlace Research, 2014, s. 3 – 4). Bu özellikleri ile Z kuşağının yönetim ve liderlik becerilerinin son derece gelişmiş olacağı ve iş hayatında değişim yaratacakları düşünülmektedir (Sladek & Grabinger, 2013, s. 1).

Adecco Asia (2014, s. 4)'nın yapmış olduğu bir araştırmaya göre Z kuşağı mensupları sahip olacakları mesleklerin hobileri ile ilgili bir meslek olmasını ve esnek çalışma saatleri olan rahat bir iş ortamında çalışmak istemektedirler. Bu açıdan, Z kuşağı mensuplarının çoğunluğu girişimci olmayı hedeflemektedir. Toruntay (2011, s. 83) ise Z kuşağının marka bağımlısı olmayacağını, çalıştıkları iş yerine karşı sadakatsiz tutumlar sergileyebileceklerini, hırslı olmayacaklarını ve çabuk sıkıldıkları için kolay vazgeçebileceklerini belirtmektedir.

Senbir (2004, s. 26)'e göre bu kuşak, teknolojik, bireysel, zor beğenen ve küresel dünya vatandaşı olma yönleriyle dikkat çekmektedir. Sürekli birbirleri ile etkileşim içerisinde olan bu kuşağa mensup bireyler, pek çok konuda bir önceki kuşaklar ile çatışma halinde olup, zaman içerisinde toplumsal değer ve normları tekrar tanımlayacakları düşünülmektedir.

Z kuşağına mensup bireylerin en büyüğünün 23 yaşında olması nedeniyle iş yaşamındaki karakteristik özellikleri konusunda bilgiler son derece sınırlıdır. Ancak Strauss ve Howe (1991, s. 335), bu kuşağın aşırı bireyselleşme yaşayacağı ve yalnız bir kuşak olacağı görüşündedir.

2.5. Kuşak Kuramları

Kuşaklar üzerine yapılmış olan çalışmalar arasında kuramsal temele oturtulmuş ve diğer çalışmaların da çıkış kaynağını oluşturan kuramlar bulunmaktadır. İlerleyen bölümde açıklanacak olan söz konusu kuramlar günümüzde halen uygulama temelinde ele alınmaktadır. Bununla birlikte literatürde henüz kuramsal temele oturtulamamış çalışmalar olması nedeniyle de önemini korumaktadır.

2.5.1. Karl Mannheim'in kuşak kuramı

Bilgi sosyolojisinin kurucusu olarak da bilinen Karl Mannheim'in kuramındaki çıkış sorusu "Eğer dünyada sonsuza dek yaşayan bir kuşak olsaydı, dünya ne şekilde olurdu?" olmuştur. Bu bağlamda Mannheim, 1920 – 1930 senelerinde bir dizi makale yayınlarak genç kuşakların, yaşlı kuşaklardan öğrendikleri idealler ile hayatlarında karşılaştıkları gerçekler arasında bir boşluk olduğu fikrini ortaya atmıştır. Mannheim'a göre, genç kuşaklar büyüdükçe hayatı ebeveynlerinin gözünden görmekten ziyade kendi tecrübeleri ve yaşadıkları olaylar bağlamında bir değer sistemi geliştirmektedirler. Bu durumda bir kuşağa mensup bireyler, diğer kuşağa mensup bireylerden "mutlak farklı" olan kişisel deneyimlerine dayalı bir anlam çıkarmaktadırlar (Mannheim, 1952, s. 276 – 322).

Mannheim'in kuramı oluştururken sorduğu çıkış sorusunun farazi bir soru olduğu aşikardır. Dünya'ya sürekli yeni kuşaklar gelerek, kültürel süreçler içerisinde yoğrulmaktadır. Bu bağlamda Mannheim (1952, s. 379) bir kuşağa mensup bireylerin kısıtlı bir zamanda yaşayabildikleri "tarihsel bir zaman aralığı" olduğu ve bu kuşaklarda "kültürel aktarmanın devamlı" olması gerektiği yönünde görüş belirtmektedir.

Karl Mannheim (1952, s. 388), "The Problem of Generations" adlı makalesinde kuşaklar ile ilgili üç kavramdan daha söz etmektedir. Bunlardan ilki, *kuşak konumu* (generation location) bireylerin aynı dönemde dünyaya gelmelerini ve büyüme dönemlerinde birbirine yakın tecrübeler edinmelerini belirtmektedir. Fakat kuşak konumu kavrama anlam kazandırılmasında yeterli olmadığı için, *gerçeklik olarak kuşak* (generations as actualty) kavramından bahsedilmektedir. Söz konusu kavram ile aynı kuşağa mensup bireyler her ne kadar farklı olsalar da aynı tarz sıkıntıları yaşamakta ve benzer sorumluluklara sahip olduklarını belirtmektedir. Diğer kavram olan *kuşak birimi* (generation unit) ise, aynı kuşakta bulunmanın, bireylerin ortak ilgi alanlarına sahip olmasını gerektirmediğini ifade etmektedir. Gerçeklik olarak kuşağın içinde yer alan

kuşak birimleri aslen birbirine zıt görüş savunan bireylerden oluşmaktadır. Örneğin; 19. yy.'da liberal – romantik muhafazakarlar ve liberal rasyoneller gerçeklik olarak kuşak bağlamında aynı kuşağa mensup olmakla birlikte aynı düşünce tarzını paylaşmamaktadırlar (Karaaslan, 2014, s. 33 – 34).

Bu bağlamda Mannheim'ın kuramındaki tartışma kuşaklara mensup bireylerin heterojen mi homojen mi dağıldığı ile ilgilidir. Kuşaklar tarihsel olaylara kendi içerisinde homojen bir tepki vermemektedirler. Bu durumu Mannheim şu şekilde ifade etmektedir: *“İlk bakışta belirli bir kuşağı düşündüğümüzde, her bireyin bilincini oluşturan dinamiklerin birbirine oldukça yakınlaşması kuşak kavramını ortaya çıkarmaktadır. Bu dinamikler, sadece anlamları ve anlatmaya çalıştıkları olgular açısından değil aynı zamanda ahlaki güce sahip, izole edilmiş bireylerden oluşmuş bir topluluk meydana getirdiği için de sosyolojik açıdan önemlidir.”* (Mannheim'dan aktaran Mauger, 1990, s. 19) Bu açıklama ile kuşakların kendi içerisinde farklı birimlerden oluştuğu ve heterojen grup yapısında olduğu anlamı çıkarılmaktadır. Kuşaklara mensup bireylerin tarih içerisinde aynı sosyolojik dönüşüm ve değişimlere tepki vermesiyle hem fikir bir kuşak bilincinden bahsetmek mümkün olmaktadır.

Bunlarla birlikte, kuşak kavramını, kuşağa mensup bireylerin birbirleri ile bilgi alışverişi yapan, aynı hisleri paylaşarak yakınlık kuran, sosyal konumu şeklinde ifade etmektedir (Carver & Candela, 2008, s. 986; Parry & Urvin, 2010, s. 92). Mauger (1990, s. 7), kuşaklar arasındaki farkları tarihsel, biyolojik ve sosyolojik açıdan ele alarak, her kuşağı birbirinden ayıran, “kuşaksal dönem” olarak adlandırdığı olgudan şu şekilde bahsetmektedir: *“Kuşaksal dönem, belli bir kuşağın belli bir siyasi kültür ile yoğrularak, o kuşağı bir davranış şekline iten ve bu şekilde toplumsal kazancı oluşturan dönemdir. Kuşaksal dönem içerisinde yaşananlar – özellikle de sosyal hareketlerin oluşumu kapsamında değerlendirildiğinde – o kuşağı diğer kuşaklardan farklı kılan bir deneyim olmaktadır. Bu şekli ile kuşak sorunu, düşünsel ve toplumsal hareketleri anlayabilmek için stratejik öneme sahiptir ve mutlaka ciddiyetle ele alınması gereken önemli bir sorundur. Buna ek olarak sorun bilimsel açıdan ele alındığında, mevcut modernleşmenin hızlı dönüşümlerini çok iyi bir şekilde anladığımız takdirde zaten sorun halledilmiş olacaktır.”*

Mannheim ve onun takipçilerine (Carver & Candela, 2008, s. 984 – 991; Parry & Urvin, 2010, s. 79 – 96) göre belli bir tarihsel dönemde ortak bir konuma ve yaşam tecrübelerine sahip olmak kuşak kavramının en önemli iki bileşenidir. Buna ek olarak

toplumlarda bir kuşaktan bahsedebilmek için şu beş özelliğin olması gerekliliğinin üzerinde durulmaktadır (Mannheim, 1952, s. 383 – 393).

1. *Yeni katılımcıların kültürel süreç içerisinde ortaya çıkması:* Toplamların kültürel oluşum ve birikimleri tek bir kuşak ile değil, aksine kuşaktan kuşağa geçişler sırasında kuşaklara katılan yeni katılımcılar sayesinde olmaktadır.
2. *Süreç içerisinde eski katılımcıların yok olması:* Toplumsal hafıza eski katılımcıların kültürel mirasıyla oluşmaktadır. Bu bağlamda kültürel veriler günümüzde üretildikleri ve çoğaltıldıkları sürece var olmaktadırlar.
3. *Aynı kuşağın mensuplarının, tarihsel sürecin sadece belli kısmına tanıklık edebilmesi:* Süreç içerisinde aynı ortak konuma sahip bireyler sadece benzer deneyimleri edinebilmektedir.
4. *Süreç içerisinde kültürel mirasın sürekli olarak aktarılması:* Bir toplumun yaşayış biçimleri, duyguları ve tutumları kuşaktan kuşağa aktarılmaktadır.
5. *Kuşaktan kuşağa geçişin sürekli olması:* Yeni kuşaklarda ortaya çıkacak devinimlerin eski kuşaklar tarafından özümsemesi ve böylelikle kuşaklar arası geçişlerde çatışmasızlık ancak kuşaktan kuşağa geçişi içeren sosyal süreçlerde mümkün olacaktır.

2.5.2. Staruss – Howe kuşak kuramı

William Strauss ve Neil Howe'nin 1991' de yayınladıkları kitapla sosyal bilimler alanındaki en önemli kuşak gruplamalarından birisi yapılmıştır (Carlson, 2008, s. 8 – 10). “Staruss – Howe Jenerasyonel Teori” (Staruss – Howe Generational Theory) olarak da bilinen kuramda, kuşaklar doğum yıllarına göre ayrılmış ve her kuşağa farklı karakteristik özellikler atfedilmiştir. 1584 yılından itibaren Amerikan tarihinde yaşanan önemli tarihsel olayları göz önünde bulundurarak kendisini tekrar eden bir döngü oluşturmuşlardır. 1991 yılında yayınladıkları “Generations” isimli kitapta Amerikan tarihinin kuşak türlerini ve eğilimlerini inceleyerek, elde ettikleri bulguları dünyanın farklı noktalarındaki yaptıkları araştırmalarda da benzer döngüleri belirleyerek kanıtlamışlardır. Söz konusu kitaptan sonra 1997 senesinde yayınladıkları “Fourth Turning” kitabı ile kuramı daha da genişletmişlerdir.

Staruss ve Howe (1997) kuşakları 4 temel arketip üzerinden tanımlamaktadır: Hero, Artist, Prophet ve Nomad. Her arketip yaklaşık 20 yıllık dönem içerisinde doğmuş bireylerden oluşmaktadır ve her bir arketip kuşağı 80 yıllık ömrünün sonuna geldiğinde

kendisini tekrar etmektedir. Her arketipik kuşak yaşamın normal evrelerinden geçmektedir. Bu normal evreleri ise; çocukluk, genç yetişkinlik, olgun yetişkinlik ve yaşlılık olarak gruplamışlardır. Her birey orta yaş (40 – 60 yaş arasında) evresinde topluma egemen olma eğilimi göstermekte ve sonraki nesil dümene geçerken yaşamını sonlandırmaktadır (Mauldin, 2016, s. 1).

Bir arketipin yaşlanarak ömrünün sonuna gelmesi ve yerine diğer arketipin geçmeye başlaması sürecindeki bu değişikliğe “döngü” denmektedir. “Hero”ların yaşlanmaya başlayıp yerine “nomad”ların geçmesi ile dördüncü dönüş (fourth turning) tamamlanır. Ve döngü tekrar başa döner. Bununla birlikte, her dördüncü dönüşün tamamlanmasının büyük bir kriz olduğu belirtilmektedir.¹¹

Tablo 2.3.: *Arketiplerin Karşılık Geldiği Kuşaklar ve Tarih Aralıkları*

Doğum Yılı	Arketip	Kuşak
1901-1924	Hero	G.I. (Government Issue)
1925-1945	Artist	Silent (Sessiz Kuşak)
1946-1964	Prophet	Baby Boomer (Bebek Patlaması Kuşağı)
1964-1984	Nomad	Generation X (X Kuşağı)
1984-2008	Hero	Millennial (Y Kuşağı)
2009-2029 (?)	Artist	Homeland

Kaynak: <https://www.forbes.com/sites/johnmauldin/2016/06/24/millennials-are-doomed-to-face-an-existential-crisis-that-will-define-the-rest-of-their-lives/#7660a12075b0> (Erişim tarihi: 02/06/2017)

Hero arketipi, genellikle koruyucu ebeveynler tarafından yetiştirilmiş bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler büyük kriz dönemlerinde yetişmektedir. Bu nedenle bu bireylere “hero” yani kahramanlar denilmektedir çünkü krizi hero arketipi çözmekte ve bu durum onların yaşamlarının amacı olarak nitelenmektedir. Kriz döneminin ardından bu bireyler kurumsal hayatta daha da güçlü bir konuma gelmekte ve odak noktaları güçlüklerle baş etmek olmaktadır. Yaşlılık dönemlerinde ise genç nesillerin kültürel değişimine tanıklık ettikleri için de manevi bir uyanışa geçmektedirler. Bu arketipteki bireylere örnek olarak 2. Dünya Savaşı’nda savaşanlar örnek gösterilmektedir. Bu bireyler savaştan sonra finansal olarak güçlü olan ABD’yi tekrar inşa etmişler ve

¹¹ <http://www.lifecourse.com/about/method/insight-overview.html> (Erişim tarihi: 01/06/2017)

ekonomik güç merkezi haline getirmişlerdir. Ardından 1960'lı yıllarda tüm dünyayı etkisi altına alan genç isyanlar ile yüzleşmişlerdir.¹²

Artist arketipi ise, kriz dönemleri sırasında doğan heroların çocuklarıdır. Bu çocuklar kriz dönemleri sırasında çözümün aktif birer parçası olacak yaşta olmamakla birlikte kriz dönemlerinde oldukça korumacı bir tavır ile yetiştirilmişlerdir. Bu nedenle riskten kaçınan bireyler oldukları belirtilmektedir. Uyumu başarının en iyi anahtarı olarak gören bu bireyler kriz dönemlerini fırsata çevirerek yenilikler geliştirmektedirler. Artistler, ebeveynleri olan herolar ile birlikte aynı kültürel uyanışı yaşamışlardır. Ancak tarih itibarıyla o dönemde herolar yaşlılık grubunda yer alırken, artistler olgun yetişkinlik grubunda yer almaktadırlar. Günümüzün emeklilerinin büyük bir kısmı artist kuşağına mensup olmak ile birlikte, 1980'li yıllarda yaşlılık dönemine geçiş yapmışlardır.¹³

Prophet arketipi ise, kriz sonrası refah döneminde çocukluk yıllarını geçirmiş bireyler olarak tanımlanmaktadır. Gerçek bir kriz dönemi görmedikleri için genç yetişkin dönemlerinde sıklıkla karışıklığa neden oldukları belirtilmektedir. Bu nedenle olgun yetişkinlik dönemine geldikleri zaman ise ahlaki değerler açısından takıntılı birer lider ya da ebeveyn olmaktadır. Prophetler yaşlılık dönemine girdikçe bir sonraki krizin temeli atmaya başlamaktadırlar. 2.Dünya Savaşı sonrası doğan Bebek patlaması kuşağı mensupları, prophet arketipine birer örnek olarak gösterilmektedir. Genel olarak rahat bir dönemde büyüdükleri belirtilmektedir. Bu bireyler 1970 – 1980'li yıllarda genç yetişkinlikten olgun yetişkinliğe adım atarken, “yuppie” yaşam tarzını benimsemişlerdir.¹⁴

Nomad arketipi, dördüncü ve son arketiptir. Kültürel kaosun uyanış dönemindeki çocukları olarak da nitelendirilebilmektedirler. Aşırı hoşnut edilmiş prophet bireylerin aksine bu bireyler, çocukluk dönemlerinde daha az denetim ile büyütülmüş ve ebeveynlerinden daha az rehberlik görmüşlerdir. Toplumun temel kurumlarına güvenmemeyi çok küçük yaşta öğrenmişler ve bireyselci pragmatistler olarak yetişmişlerdir. En son nomad arketipi, 1960 -1970'lerde doğan bireyler olmak ile birlikte, en son hatıraları uzak savaşlar, şehirlerdeki protestolar, boşanmalar ve dağılmış aileler olmuştur. Bu bireyler şu an orta yetişkinlik dönemine girerken, kendi çocuklarına daha

¹² <http://www.lifecourse.com/about/method/the-generational-constellation.html> (Erişim tarihi: 01/06/2017)

¹³ <http://www.lifecourse.com/about/method/generational-archetypes.html> (Erişim tarihi: 01/06/2017)

¹⁴ <http://www.lifecourse.com/about/method/generational-archetypes.html> (Erişim tarihi: 01/06/2017)

iyi deneyimler sunmaya çalışmaktadırlar. Başarıyı kaçınılmaz bulmaktalar ve başarıya giden yolda yalnız olmayı ve sadece kendilerine güvenmeyi tercih etmektedirler.¹⁵

Nomadlar ile bu döngü tamamlanmakta ve yeni heroların doğması ve büyümesi ile yeni bir döngü başlamaktadır. 1984 – 2008 arası doğmuş olan Millenials yani Y kuşağı yeni herolar olarak tanımlanmaktadır. Bu kuşak sayısal olarak oldukça kalabalık olmakla birlikte iyi eğitim sürecinden geçmiştir. Her gelen yeni teknolojiyi ana akım olarak kabul etmektedir. Eğer bu durum devam ederse büyük bir kriz ile karşı karşıya kalacakları ve hayatlarını bu krizin şekillendireceği belirtilmektedir. Söz konusu krizin kısa dönemli bir kriz olmayacağı, varoluşsal bir kriz olacağı, ekonomik, kültürel, dini ya da askeri olmaktan öte toplumun en önemli kurumlarının çökebileceği bir kriz haline geleceği iddia edilmektedir.¹⁶

Staruss, Homeland olarak adlandırdığı, 2008 yılından 2029 yılının ortalarına kadar doğacak olan bireylerin şu anda ABD kreşlerinde eğitim görmeye başladığı belirtmektedir. Bu kuşağa mensup çocukların ebeveynleri çoğunlukla X kuşağına mensup bireyler olmakla birlikte aşırı korumacı büyütülecekleri düşünülmektedir. Ayrıca, X kuşağının kendi ebeveynlerinin onlar için koydukları kurallar, homeland arketipinde artık tartışma dahi kabul etmez duruma gelecektir. Homeland arketipine mensup bireylerin dijital – mobil yazılımlar ile takibi yapılacak, duygu durumları psikolojik yazılımlar tarafından taranarak, ebeveynlerinin bilgisine sunulacak ve bu şekilde çocukların bakımı yapılacaktır. Bu şekilde çocukların bakımının kolay bir yolunu bulan ebeveynlerin dikkatini daha çok kamusal alanda oluşan sorunlara yönelteceği öngörülmektedir.¹⁷

Strauss ve Howe modern tarih boyunca 80 – 100 yıllık bir dönemin kuşak arketiplerini incelemişler ve bu şekilde 20 – 25 yılı içeren, “turning” adını verdikleri döngüleri oluşturmuşlardır. Bu döngüler, 1. döngü Yükseliş (High), 2. döngü Uyanış (Awakening), 3. döngü Çözümlemeyen (Unraveling), 4. döngü Kriz (Crisis). Yukarıda açıklanmaya çalışılan arketipler, döngüler içerisinde her zaman aynı yolu izlemektedir. Örnek olarak, prophet arketipi bireyleri her zaman 1. döngüde yani “Yükseliş” de dünyaya gelmekte, 2. döngü “Uyanış” da büyümekte, 3. Döngü “Çözümlemeyen” de orta yaşlarına adım atmakta, 4. döngü “Kriz” de ise yaşlılığını geçirmektedir.¹⁸

¹⁵ <http://www.lifecourse.com/about/method/generational-archetypes.html> (Erişim tarihi: 01/06/2017)

¹⁶ <http://www.lifecourse.com/about/method/where-we-are-today.html>(Erişim tarihi: 01/06/2017)

¹⁷ <http://www.lifecourse.com/about/method/generational-archetypes.html> (Erişim tarihi: 01/06/2017)

¹⁸ <http://www.lifecourse.com/about/method/the-four-turnings.html> (Erişim tarihi: 01/06/2017)

Aşağıda yer alan grafik 2.5'te en dışarıdaki çember kuşakları, orta çember Strauss ve Howe'nin kuşaklara verdikleri arketipleri, en içteki çember ise kuşağa mensup bireylerin hayatının hangi döneminde olduğunu aktarmaktadır.

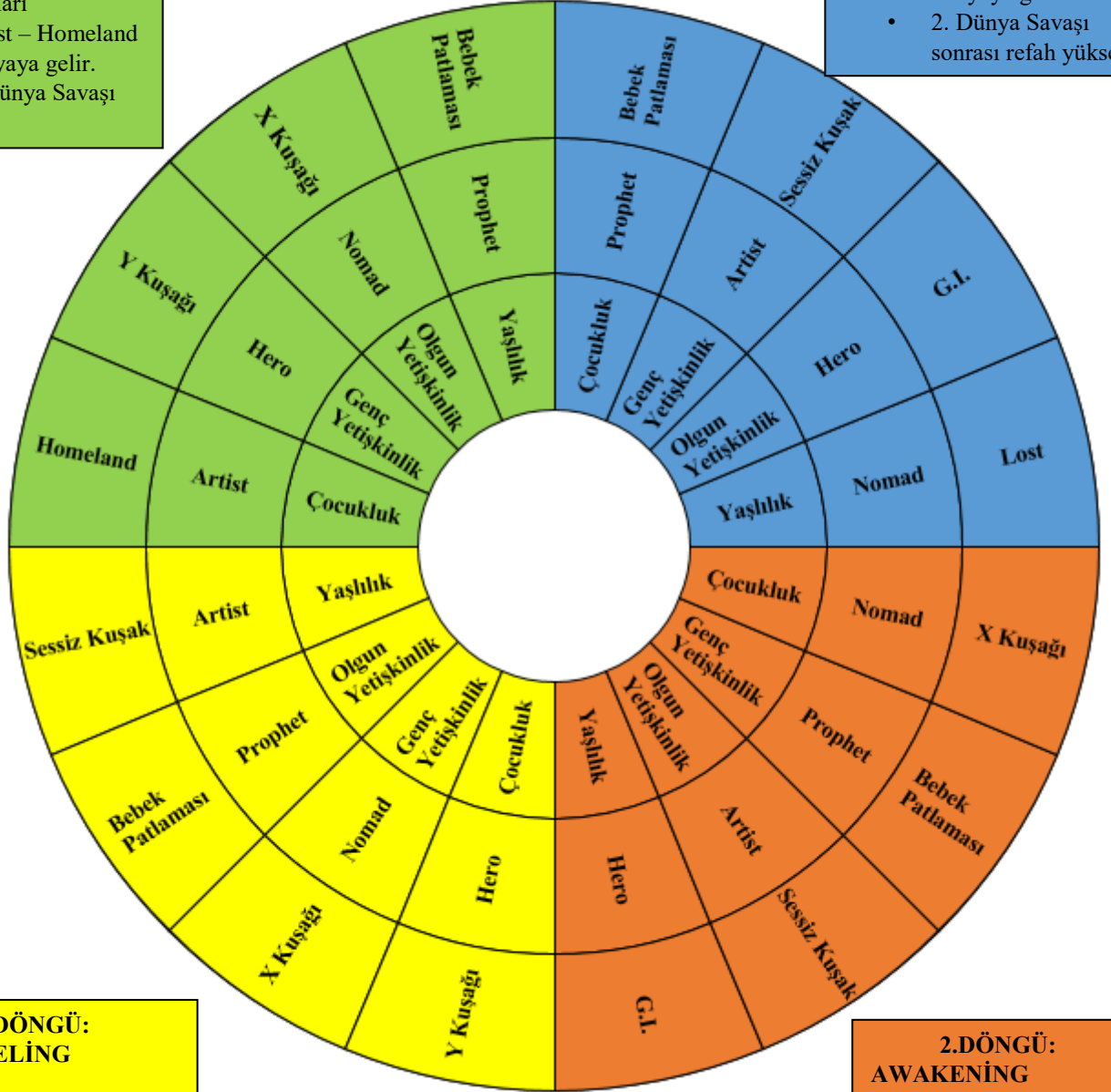
Grafik 2.5.: Strauss – Howe Kuşak Kuramı

4.DÖNGÜ: CRİSİS

- 2008 – 2029 (?) ortaları
- Artist – Homeland dünyaya gelir.
- 3. Dünya Savaşı (?)

1.DÖNGÜ: HIGH

- 1946 – 1964
- Prophet –Bebek Patlaması kuşağı dünyaya gelir.
- 2. Dünya Savaşı sonrası refah yükselişi



3.DÖNGÜ: UNRAVELİNG

- 1984 – 2008
- Hero – Y Kuşağı dünyaya gelir.
- Morning In America
- Berlin Duvarı'nın yıkılması
- Komünizmin çöküşü

2.DÖNGÜ: AWAKENİNG

- 1964– 1984
- Nomad – X Kuşağı dünyaya gelir.
- Bilinç Devrimi
- Watergate
- John F Kennedy Suikasti

Kaynak: <http://www.lifecourse.com/about/method/the-four-turnings.html> (Erişim tarihi: 01/08/2017) 'den uyarlanmıştır.

1.Döngü (High); yükseliş döngüsü olarak da anılmakla birlikte her zaman kriz döngüsünün peşinden gelmektedir. 1. döngünün en temel özelliklerinden biri, kriz döneminden çıkmış olan toplumun artan işbirlikçilik, toplumsal aidiyet ve kolektif güven duygularıdır. Bu durumun sonucu olarak, bu döngüde bireycilik zayıf kalmakta ve toplumsal kurumlar güçlenmektedir. 2. Dünya Savaşı ve sonrasındaki dönem (1940'ların ortalarından 1960'ların başlarına kadar) bu döngünün bir örneğidir. Nazizm ve faşizm üzerindeki bu zafer yılları yükseliş döngüsünün başlangıcı olarak gösterilmektedir. ABD'nin 2. Dünya Savaşı'ndan zafer ile çıkmış olması, Marshall Planı ile Avrupa'yı yeniden inşa etmesi de bu döneme rastlamaktadır. Bu döngü içerisinde yaşlı prophetler ölmekte, nomadlar yaşlılık dönemlerinde, herolar orta yaşlarında, artistler genç yetişkinlik dönemlerinde olmakla birlikte yeni prophetler de dünyaya gelmeye başlamıştır. Dünyaya gelen bu yeni prophet kuşağı bizim şu anda Baby bommer olarak adlandırdığımız Bebek patlaması kuşağıdır.¹⁹

2. Döngü (Awakening); her yerde gelişme ve refah seviyeleri artış göstermektedir. Bu dönemde bireysel çıkarlar öne çıkmaktadır. 1960'ların ortalarından 1980'lerin başlarına kadar geçen süre "Bilinç Devrimi" olarak da adlandırılan dönem yeni "Uyanış" döngüsü olarak nitelendirilmektedir. Bu dönemi sonlandıran itici güç, John F. Kennedy'e 1963 yılında suikast yapılması olmuştur. Bu olay sonrasında hiç kimse 10 yıl içerisinde olacak kargaşa ortamını beklememektedir. Kentsel ayaklanmalar, üniversite öğrencilerinin ayaklanmaları, medeni hak protestoları, Watergate, feminist hareket, uyuşturucu, şiddet suçları ve parçalanmış aileler bu dönem ile birlikte önümüzdeki 20 yıla damgasını vurmuştur. Bu döngüde yaşlı nomadlar ölmekte, herolar yaşlılık dönemine girmekte, artistler orta yaşlarını yaşamakta iken, prophetler genç yetişkinliğe girmekte ve yeni nesil nomadlar dünyaya gelmektedir. Bu nomad kuşağı günümüzde bilinen adıyla X kuşağıdır.

3. Döngü (Unraveling); high döngüsünün tam tersidir. Bu döngüde bireycilik öne çıkmaktadır. Son 3. Döngü, ABD'de Ronald Reagan'ın iyimser "Morning In America" mesajı ile başlamıştır ve komünizmin çöküşü ve Berlin Duvarı'nın yıkılması ile devam etmiştir. 1980'li yılların ortalarından itibaren başlayan kültür savaşları iyimser havayı dağıtarak yerine kötümser rüzgarlar esmesine neden olmuştur. Bu dönemde ulusal konsensusların yok olduğu belirtilmektedir. Bu dönemin devamında ülkelerin liderleri

¹⁹ <http://www.lifecourse.com/about/method/the-four-turnings.html> (Erişim tarihi: 01/06/2017)

sağlık ve sosyal güvenlik sistemlerini finanse etmekte zorlanmışlardır. Bu duruma ek olarak, ülkeler tutarlı bir enerji politikası ve eğitim sistemini yürütmek gibi önemli ulusal sorunları ihmal etmeye başlamışlardır. Bu dönemde daha çok Michael Jackson'ın ölümü ve Michelle Obama'nın moda zevkleri gibi konular popüler kültürün merkezleri haline gelmiştir. Devam eden dönemde örneğin, ABD'de büyüyen finansal boşluğun ve sosyal eşitsizliğin Amerikalıların geleceğe karanlık bakmalarına neden olduğu belirtilmektedir. Zenginler hizmet ekonomisinin avantajlarından faydalanmakta; alt sınıf gelir vergisinden muaf olarak sosyal yardımlaşma ödemelerini alıp, kolay kredi peşine düşmekte ve her iki grup da orta sınıf pahasına daha da zenginleşmeye çalışmaktadır. Orta sınıf ise, hizmet sektörü daha da büyürken imalat sektörünün ülkeyi terk etmesiyle büyük bir kayıp yaşamıştır. Aynı bu durumda olduğu gibi, ABD tarihinin bu tip döngülerinin çözülmesinden önceki dönemlerinin altında yatan nedenin ise sinizm olduğu belirtilmektedir. Toplumsal olarak sınıfların birbirine ve hükümete karşı nefret tutumları, ülkelerin de temelden sarsılmasına neden olan bir etmen olarak görülmekle birlikte bu durum bize 3. döngünün kaçınılmaz olarak 4. döngü ile sona erdiğini göstermektedir. 3. Döngüde yaşlı herolar ölmekte, sanatçılar yaşlılık dönemine, peygamberler orta yaşlarına, nomadlar genç yetişkinliğe girmektedirler ve yeni nesil çocuk herolar dünyaya gelmeye başlar. En son heroku kuşağı ise "Millenials" olarak da adlandırılan Y kuşağıdır.²⁰

4. Döngü (Crisis); tam anlamıyla bir kriz evresidir. Dünyanın özellikle de ABD'nin 4.döngünün eşliğinde olduğu belirtilmektedir. Bu dönem, toplumun temel kurumlarının yıkılıp tekrar inşa edildiği tam bir kargaşa dönemidir. ABD'nin çözümlenemeyen finansal sorunu ve petrol fiyatlarının tavan yapmasının krizi tetikleyecek etmenler olduğu düşünülmektedir. Bu durumun ülkeler arasında savaflara yol açabileceği düşünülmektedir. Bugüne kadar olan 4.dönüşlerde ABD hayatta kalma mücadelesi vermiş ve ulus kimliğini tekrar tanımlamıştır. Büyük savaflar genellikle bu sürecin bir parçası olmuştur. Amerikan Devrimi, İç Savaş, Büyük Buhran ve İkinci Dünya Savaşı, geçmişte yaşanmış dördüncü döngülerin tüm yönlerini yansıtmıştır. Bu döngü boyunca yaşlı sanatçılar ölmekte, peygamberler yaşlılığa, nomadlar orta yaşlara, herolar genç yetişkinliğe girmektedir. Ve yeni kuşak çocuk sanatçılar doğmaya başlamaktadır.²¹

²⁰ <http://www.lifecourse.com/about/method/the-four-turnings.html> (Erişim tarihi: 01/06/2017)

²¹ <http://www.lifecourse.com/about/method/the-four-turnings.html> (Erişim tarihi: 01/06/2017)

2.6. Sinizm Kavramı

Günümüzde işletmelerde çalışanların kendilerinin “vidaları sıkkan birer makine” olarak lanse edilmesini istemedikleri aşikar bir gerçektir. Hangi yaşta olursa olsun insan, çalıştığı işten duygusal bir haz almak ve başarılarının önemsenmesini istemektedir. Bu durum da işin anlamlı bulunması ve iş tatmini ile bağlantılıdır. Çalışanın yaptığı işi ve işletmeyi sevmesi; performansının güçlenmesine, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine ve işletmeye bağlılığının artmasını sağlayacak birer etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu durumun tam tersi olduğunda, yani sinik tutum sergilendiğinde, işten duygusal haz almak bir yana işletme kültürü etkilenmekte ve işletmeyi uçuruma sürükleyecek davranışlar sergilenebilmektedir. Bu davranışlar yelpazesi duygu durum bozuklukları ile kalabileceği gibi fiziksel şiddet davranışını da içeren geniş bir skaladadır.

Sinizm kavramı terimsel olarak incelendiğinde kökeninin Antik Yunan’a dayandığı görülmektedir. Yunanca’da “kyon” (köpek) sözcüğünden türetildiği düşünülmektedir (Milus, 2001, s. 56). Sinizm kavramı TDK’da ise kinizm kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. TDK’ya göre sinizm; “*İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendisine erişebileceğini savunan Antisthenes öğretisi, kinizm.*” olarak ifade edilmektedir. Oxford İngilizce Sözlüğü’nde (1989) ise “*Bireylerin içtenliğe ve doğruluğa inanmaması eğilimi; diğer bireyleri hor gören, sürekli hata bulan kişi*” olarak tanımlanmaktadır.

Tarihe geçen ilk sinik birey Sokrates’in öğrencisi Antisthenes olarak bilinmektedir. Sinikler o dönemde basit ve sofist tarzı bir yaşam biçimini kabul etmişlerdir. Dünya nimetlerinden uzak yaşamayı düstur edinen bu okul, dış dünyayı ve uygarlaşmayı yapay bir olgu olarak gördüklerinden güvenilmez bulmaktadır (Dean vd., 1998, s. 347). Bu tuhaf davranışları, eski püskü kıyafetleri ve terbiye sınırlarını aşan tavırları maddeci yaşamın aşağılanması şeklinde betimlenmektedir (Milus, 2001, s. 67). Bu tavırları ile sinikler, alaycı – kusur bulucular olarak nitelendirilmektedir (Ersoy Kart, 2015, s. 75). Bunlara ek olarak o dönemde siniklerin, insanların güç ve zenginlikleri ile dalga geçtikleri (Andersson & Bateman, 1997, s. 453) ve bu şekilde yüksek etik ve ahlak standartlarına erişmeyi hedefledikleri belirtilmektedir. Bu davranışları sergilerken, erdemleri korumayanlara saldırdıkları da ifade edilmektedir (Dudley, 1937, s. 14).

Antik Yunan’da geçen sinik okulun, Atina’da M.Ö. 400 yıllarında kurulduğu düşünülmektedir. Terimsel olarak tarihi bu kadar eskiye dayanan bir davranışın araştırılmaya başlanması ve literatüre girmesi 19.yy’ın sonlarında kinizm (kynicism) ve

sinizm (cynicism) arasındaki kavramsal çatışmanın belirginleşmesi ile olmuştur. Bu bağlamda kinizm, toplumda bulunun alt tabakaların, toplumun resmi kültürü ile alay etmesi ve sonuç olarak resmi kültürü tanımaması olarak tanımlanırken; sinizm ise, topluma hakim olan kültürün yol açtığı toplumsal olaylara halkın reaksiyonu olarak ifade edilmektedir (Ersoy Kart, 2015, s. 74).

Günümüzdeki sinizm tanımları bireylerin yaşama bakış açısından kaynaklanan durumlar ile özdeşleştirilmiştir. Bu bağlamda sinizm, bireylerin yaşantıları süresince karşılaştıkları her olaya olumsuz algıları ile yaklaşma durumu olarak kavramsallaştırılmıştır. Antik dönemde yaşayan sinikler merhametsiz eleştiriciler olarak betimlenirken, günümüzde sinik bireyler kötümser ve güvensiz olarak nitelendirilmektedir (Dhar, 2009, s. 154).

Diğer bireylerin bencil tutumlar sergilediğine, çıkarlarının her olgunun üzerinde olduğuna inanan ve bu bağlamda çevresindeki tüm bireyleri menfaat düşkününü olarak tanımlayan birey “sinik” olarak ifade edilmektedir (Andersson & Bateman, 1997, s. 449 – 469). Yukarı anlatılan söz konusu durumu kavramsallaştıran düşünce de “sinizm” olarak tanımlanmıştır. Brandes vd. (2008, s. 233 - 238)’e göre sinik bireyler, başka bireyleri bencil, hoşgörüsüz, yalancı ve ilgisiz olarak görmektedirler. Bu özelliklere ek olarak, düşmanca ve baskıcı bir tutuma sahip olmakla birlikte yardımsever olmadıkları belirtilmektedir. Sinik bireylerin bir diğer kişilik özelliği ise eylemlerin ardında gizli niyet aramalarıdır.

Bu yaklaşımlar ve tanımlamalara ek olarak sinizm, sadece işletme alanında değil, farklı disiplinlerde de çalışılan bir konu olmuştur. Örneğin; Rosenthal ve Van Schendelen (1977, s. 35) sinizm kavramını “*Politikacıların eylemlerinin ve ya maksatlarının iyiye ilişkin olmadığına dair tutumlar*” şeklinde tanımlayarak, kavramı siyaset bilimleri ile ilişkilendirmişlerdir. Kanter ve Mirvis (1991, s. 50 – 52) ise sinizmi bireylerin doğruyu söylemeyerek maskeler takması ve menfaatleri doğrultusunda hareket etmesi olarak tanımlayarak kavramı psikolojik açıdan incelemişlerdir.

Sinizm, siyaset çıkarlar doğrultusunda amaca ulaşmak için tüm ahlak dışı davranışları yasallaştıran bir tutum olarak tanımlanan (Hançerlioğlu, 1973, s. 195) Makyavelizm görüşüne göre de açıklanmaya çalışılmaktadır. Bir kişilik özelliği olarak Makyavelizm, diğer bireyleri hor görüp iletişime girmeyen, kendi çıkarları doğrultusunda diğer bireyleri kullanan ve güvensizlik yaşayarak zor inanan bireyler olarak

tanımlanmaktadır (Özkalp & Kirel, 2001, s. 106). Bu açıdan sinik bireylerin, Makyavelist kişilik özellikleri taşıdıkları da belirtilmektedir (Andersson, 1996, s. 1401).

Ulaş (2002, s. 827) ise sinizme bir yaşam felsefesi olarak yaklaşmıştır. Bu açıdan sinizmi, çilecilik anlamına da gelen dünya nimetlerinden uzak durma, gündelik konuşma sırasında “dobralık”, eylemlerde “sakınmazlık” ve “ayıp tanımazlık”tan yana olma anlamında kullanmıştır.

Literatür taraması sonucunda kavramla ilgili olarak önemle üzerinde durulması gereken nokta; sinizmin şüphecilik (septisizm) den farklı bir kavram olduğudur. Sinizm şüphe içermektedir. Ancak, şüphecilik kavramında bir konuda başarılı olunacağına dair kararsızlık durumu bulunurken aynı zamanda pozitif yönde bir değişim olacağına dair inanış bulunmaktadır. Sinizmde ise, daha önce yaşanmış olumsuz ve başarısız durumlar doğrultusunda çalışanlara ve yöneticilere yönelik güven kaybını ve tepkiyi içermektedir (Reichers vd., 1997, s. 50). Bu bağlamda siniklere nazaran şüphecilerin daha iyimser bir duruşa sahip oldukları söylenebilir. Sinizm ve şüphecilik kavramlarının birbirinden ayrılmasında üzerinde durulması gereken farklı bir nokta ise motivasyon odaklarıyla ilgilidir. Siniklerin belli motivasyon odakları bulunuyorken, şüphecilerin herhangi bir motivasyon odağı yoktur (Stanley vd., 2005, s. 434 – 437).

2.7. Sinizm türleri

Literatür taraması sonucunda sinizmin daha çok sinik tutumlara hedef olan olguya göre sınıflandırıldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Farklı şekillerde ortaya çıkan sinizmin, devlet, askeri, tıbbi, dini, cinsel, bilgi sinizmi gibi farklı türleri bulunmaktadır (Öncer, 2009, s. 2). Ancak söz konusu sinizm türü hangi mesleğe ya da hangi nesneye yönelik olduğu fark etmeksizin negatif bir tutum içermektedir ve bireyin çalışma koşullarından ya da yaşamış olduğu kötü tecrübelerden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda sinizmi karakterize eden çalışmaların tablo 2.4.’te beş temel başlık olarak incelendiği görülmektedir.

Tablo 2.4.: Sinizm türleri

Sinizm Türleri	Eylem	Hedef	Bağlam	Zaman
Genel sinizm	Acımasızlık / öfke	İnsan doğası		Kararlılık özelliği
Toplumsal sinizm	Yabancılaşma, umutsuzluk	Toplum		Değişken olabilir
İş gören sinizmi	Hayal kırıklığı / acımasızlık	Her şey	Değişim ihtimalleri	Değişken olabilir
Meslek sinizmi	Kınama / Uzaklaşma	Müşteriler	Hizmet organizasyonları	Değişken olabilir
Örgütsel değişim sinizmi	Hayal kırıklığı / kötümserlik	Değişim	Başarısız değişim	Değişken olabilir

Kaynak: Delken, 2004, s.15.

Tablo 2.4’de incelendiği üzere sinizm türleri; genel, toplumsal, iş gören, meslek ve örgütsel değişim sinizmi şeklinde sıralanabilir (Dean vd., 1998, s.342). Bazı kaynaklarda bu beş sinizm türü, örgütsel sinizmin türleri olarak da ele alınmaktadır. Bunun nedeni olarak söz konusu sinizm türleri ile örgütsel sinizmin kavramsallaştırılması olarak gösterilebilir. Ancak, bizim yapacağımız çalışma doğrultusunda örgütsel sinizmin ayrı bir başlık altında incelenmesi daha doğru olacaktır.

2.7.1. Genel sinizm

Genel sinizm ya da literatürde kullanılan diğer ifade ile kişilik sinizmi, sinizm türlerinden biri olup, bireylerin olumsuz davranışlarını yansıtmaktadır. Her birey kendisini, diğer bireyleri ve hayatı “zihinsel bir mercekle” vasıtasıyla görmekte ve yorumlamaktadır. Bireylerin bu düşünce biçimi “tutum” olarak bilinmektedir. Tutumlar, kişilik yapısının belirleyici unsurlarından biri olarak görülmektedir. Her bireyin içlerinden birisini birincil bakış açısı olarak benimsediği yedi temel tutumdan bahsetmek mümkündür: Realizm, İdealizm, Ruhsallık, Stoacılık, Pragmatizm, Şüphecilik ve Sinizm (Encyclopaedia Britannica, 1997, s. 521).

Sinizmi bakış açısı olarak benimseyen bireylerin kişilik özellikleri arasında alaycılık, reddetme, meydan okuma ve çatışma gibi özellikler bulunmakla birlikte Neuvonen vd. (2014, s. 2220) tarafından üç ayaklı bir yapı olarak tanımlanmaktadır:

- Diğer bireylerin inançlarına, ideallerine, düşüncelerine ve değer yargılarına karşı küçümseyici ve alaycı bir tutum içerisinde olmak,
- Bireylerin dolandırıcı, sahtekar, güvenilmez ve bencil olduğuna dair sadece kötümser düşünceler içerisinde olmak,
- Her durumda en kötüyü beklemek, sürekli kötümser olmak.

Bireyin yukarıda bahsedilen genel sinizm ile ilgili söz konusu özellikleri oldukça kararlı özelliklerdir. Literatür taraması sonucunda genel sinizmi ölçmek için ağırlıklı olarak Cook & Mendley (1954)'in "Minnesota Çoklu Kişilik Envanteri ve Wrigtsman'ın (1954) "İnsan Doğasının Felsefesi Ölçeği" kullanılmaktadır (Metzger, 2004, s. 30). Cook ve Medley (1954)'e göre sinizm, diğer bireylere karşı çabuk sinirlenme, kırılmaya yatkın olma ve güvensizlik hissetme kavramlarıyla tanımlanmaktadır (Smith vd, 1988, s. 526). Cook ve Medley (1954)'in yaptıkları çalışmada alt ölçeklerden birinde düşmanlık kavramına yer vermiş olmaları, literatüre "cynical hostility" (sinik düşmanlık) ifadesinin eklenmesine imkan sağlamıştır (Dean vd., 1998, s. 342). Sinik güvensizlik olarak da bilinen sinik düşmanlık, siniklerin diğer bireyler hakkındaki olumsuz inanç ve değerlendirmelerinden oluşmaktadır (Stavrova & Ehlebracht, 2016, s. 117).

Andersson (1996, s. 1401)'un modeline göre ise, sinizm çekirdek bir Makyavelist inançtır. Makyavelizm düzeyi yüksek olan bireylerin başka bireyleri kullanma ve hükmetme eğilimleri bulunmaktadır. Ayrıca söz konusu bireylerin, başka bireyleri sindirmeye ve kötülemeye yönelik bakış açıları da bulunmaktadır. Makyavelist kişilik özelliğine ek olarak sinik bireylerin obsesif kompulsif bozukluklar ve negatif duygular yaşayabilecekleri de belirtilmektedir (Özgener vd., 2008, s.56). Bazı kaynaklarda (Sur, 2010, s. 18) genel sinizm örgütsel sinizmin patopsikolojik değişkeni olarak nitelendirilmektedir. Patopsikoloji genel olarak bireylerin kişilik özelliklerinin oluşumu ve zihinsel süreçlerinin gidişatı hakkında bilgi edinmeyi ve bu doğrultuda ruhsal rahatsızlıkları bulunan bireyleri tedavi etmeyi amaçlayan psikoloji koludur. Bu doğrultuda genel sinizm düzeyi yüksek bireylerin tedavi edilmesi gerekebilen psikolojik rahatsızlıklar yaşayabilecekleri de söylenebilir. Sinizm, basit bir tutum değil, bir bütün olarak hayatı yaşama halidir. Bu nedenle de bireyin kişiliği, sinik olup olmadığına işaret etmektedir (Guastello vd., 1992, s. 37 – 38).

Genel sinizm, çeşitli çalışmalarda (Tokgöz & Yılmaz, 2008, s. 289) "*genel sinisizm*" olarak da tanımlanmak ile birlikte, bireyin doğuştan gelen ve kişisel özelliklerinden kaynaklanan bir sinizm türü olarak belirtilmektedir. Graham (1993) bir

özellik olarak genel sinizmi “Çevresindeki bireyleri vurdumduymaz, doğruluk yanlısı olarak görmeyen ve güvensiz, sorgulayıcı, zorba ve çıkarıcı olabilen” şeklinde tanımlanmıştır (Graham 1993’ten aktaran Brandes, 1997, s. 9).

Sinizm düzeyi yüksek olan birey, diğer bireyleri aşağılama eğilimi içerisinde olmaktadır. Bu bağlamda da diğer bireyler ile arasındaki etkileşim zayıflamaktadır (Abraham, 2000, s. 270). Sinik bireyler, yufka yürekli ve kurallara uyumlu olmanın onlara kazanç sağlayacağı yönünde karamsar bir bakış açısında sahip olmakla birlikte diğer bireylerden ve toplumdan gerçekçi olmayan beklentiler içerisine girmektedirler (Chiaburu vd., 2013, s. 4). Söz konusu beklentileri karşılanmadığı durumda ise büyük bir hayal kırıklığı yaşamaktadırlar (Guastello vd., 1991, s. 37 – 38).

Genel sinizm bazı çalışmalarda örgütsel sinizm şemsiyesi altında sorgulanmaktadır. Ancak, bireyin kişilik özelliklerinden kaynaklanan genel sinizm kavramı örgütsel sinizmin bir öncülü olmakla birlikte bireyde sinik tutumlara sebebiyet verebilmektedir. (Tokgöz & Yılmaz, 2008, s. 285). Bu şekilde söz konusu iki kavram birbirinden ayrılmaktadır. Bu bağlamda birçok araştırmada genel sinizm ölçeği ve örgütsel sinizm ölçeği birlikte kullanılmaktadır.

2.7.2. Toplumsal sinizm

Toplumsal sinizm, kurumsal ya da sosyal sinizm olarak da anılmaktadır. Toplumsal sinizm, bireylerin ülke kurumlarına itaatsizliği ve verilen sözlerin tutulmadığı inancı doğrultusunda ortaya çıkan bir sinizm türü (Ersoy Kart, 2015, s. 83) olmakla birlikte sinizmin durumsal özelliklerini yansıtmaktadır (Qian, 2007, s. 36).

Toplumsal sinizmde, toplum ile kurumlar arasındaki psikolojik sözleşmenin bozulması doğrultusunda bireyin, örgütün bütünlükten yoksun olduğunu düşünmesi durumu bulunmaktadır. Birey örgüte sinsice zarar vermeyi düşünür ve diğer bireyleri de bu duruma ortak etmeye çalışmaktadır (Yücel & Çetinkaya, 2015, s. 251).

Toplumsal sinizmde bireyler, kendilerine haksızlık yapıldığını düşünmekte ve buldukları toplumun kurumlarına karşı inanç kaybı yaşamaktadırlar. Bu durum, siniklere göre çözülmesi gereken bir sorun olmaktadır (Abraham, 2000, s. 271). Sinizm çalışmalarının öncülerinden olan Kanter ve Mirvis 1989 yılında 649 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada, katılımcıların %49’unun sinik olduğu yönünde bulguya ulaşmışlardır. Söz konusu çalışmada siniklere göre; insan doğası bencillik ve sahtekarlık üzerine kurulu olmak ile birlikte bireyler kendilerinin ahlaklı ve onurlu bir yaşam

sürdürdüklerini iddia etseler bile söz konusu maddi kazançları olduğunda söylediklerinin tam aksine hareket edebilmektedirler (Kanter & Mirvis, 1989, s. 379).

Yapılan çalışmanın odak noktası aslen “Amerikan Rüyası” olarak da tabir edilen döneme rastlamaktadır. Bireylere o dönem itibariyle alt sınıfı orta sınıfa, orta sınıfı da zengin sınıfına taşımayı vaat eden (yüksek ücretli ve güvenceli iş, ev, araba, çocuklarına özel okul imkanı, sağlık hizmeti ve iyi bir emeklilik gibi), hayatlarını kolaylaştırıp, geleceklerini güven altına alabilecekleri teklifler sunulmuştur. Dönem itibariyle ABD’de yürütülen Keynesci politika bir süre başarılı olmuş ve aileler arasında hızla benimsenmiştir (Peterson, 1994, s. 20 – 21). Ancak bu yürütülen politika istikrarlı ve uzun dönemli olamamıştır. Bilgi çağı ile birlikte teknolojik üretime geçilmiş, pek çok sektör yok olup, yenileri doğmuştur. Bunlara ek olarak enerji fiyatları yükselmiş, kar marjları düşmüş ve Amerikan orta sınıfı giderek küçülmüştür. Küreselleşmenin hızlanması ile birlikte yerel pazarlar yok olmaya başlamıştır. Ve ülkenin ithalat – ihracat süreçleri değişime uğramış; tüm bu süreç sonucunda halka verilen sözler tutulamamıştır (Abraham, 2000, s. 271). Bunların sonucu olarak toplumsal sinizm baş göstermeye başlamıştır. Toplum ve kurumlar arasında olan sosyal sözleşmenin ihlal edilmiş olması durumu, güvensizliğe ve sadakatsizliğe neden olmuş; bu bağlamda da kısa vadede kendisini kurtarmak isteyen bireylerin “bana ne faydası var” gibi bir çıkarıcı düşünce ile hareket etmesi ayrılıklara yol açmıştır (Kanter & Mirvis, 1989, s. 36).

Toplumsal sinizmde madalyonun bir de diğer tarafından bakmak gerekmektedir. Sosyal yaşamda bireylerin neden kurumlara güvenemedikleri ve bu doğrultuda düzeni bozan (başkaldıran) hareketlerde buldukları ve hayata karamsar baktıkları konusunun altında başka nedenler de bulunabilmektedir. Örneğin, bir toplumda sürekli dolandırıcılık, rüşvet, taciz, hırsızlık gibi durumlar oluyorsa ve her seferinde bu vakaların üstünü örtme çabaları varsa bu durumda toplumsal sinizm, toplumsal dezenformasyon ile başa çıkmak için kullanılıyor olabilir (Ersoy Kart, 2015, s. 83). Dean vd. (1998, s. 348)’e göre siniklerdeki herkesten şüphe etme güdüsünün toplumda ya da buldukları örgütte olan – olabilecek olan etik dışı bir davranışa karşı hazırda beklediklerini göstermektedir. Sonuç olarak toplumsal sinizmi sadece olumsuz örnekler ile açıklamak doğru olmayacağı gibi literatürde olumlu örnekler de gösterilmektedir.

2.7.3. İş gören sinizmi

İş gören sinizmi, toplumsal sinizmde olduğu gibi örgütte psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği ve eşitsizlik algısının hakim olduğu düşüncesi ile ortaya çıkmaktadır. Bireyin, her hangi bir grup ya da kuruma karşı yaşadığı memnuniyetsizlik sonucu olumsuz duyguların belirmesi hali (Andersson & Bateman, 1997, s. 454) iş gören sinizmi olarak tanımlanmaktadır.

Psikolojik sözleşme, bilindiği üzere, birey ve örgüt arasında karşılıklı olarak ve genellikle sözlü şekilde yapılmış, resmi olmayan beklentiler, taahhütler ve sözler öbeği olarak tanımlanmaktadır (Fortier & Rouillard, 2003, s. 24 – 25). Psikolojik sözleşme ihlallerine haksız yönde bir terfi ya da maaş artışı örnek olarak gösterilebilir. Bu durumda iş gören çalıştığı işletmede adil olmayan bir düzen olduğuna ve eşit olmayan uygulamalar yapıldığı konusunda bir duyguya kapılırsa, iş gören sinizmi ortaya çıkabilmektedir. İş gören sinizmi işletmede 3 unsuru hedef almaktadır (Andersson, 1996, s. 1399; Andersson & Bateman, 1997, s. 456).

- İşletmenin tamamı
- Üst düzey yöneticiler
- İşletmede çalışan “diğer” iş görenler

İş gören sinizmine sahip çalışanlar tüm karamsar duygularını, hayal kırıklıklarını ve geleceğin aydınlık olmadığı duygusunu yukarıda sözü edilen hedeflerine dayatmaya çalışmaktadırlar. Söz konusu durumun, işletmede domino etkisi yaratarak yayılma ya da sadece belli bir grup içerisinde kalma olasılıkları bulunmaktadır. Ancak, her iki durumda da iş gören sinizmine sahip çalışanların, sinizmi bir tutum olarak kullandıkları belirtilmektedir.

İş gören sinizmine yönelik olarak en önemli çalışmalar Andersson (1996) ve Andersson & Bateman (1997) tarafından yapılmıştır. Andersson (1996) yaptığı çalışmada iş gören sinizmi ve psikolojik sözleşme ihlallerini incelemiştir. Araştırma sonucunda çalışma ortamı, çalışma ortamındaki roller ve örgütün karakteristik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle, söz konusu değişkenler ile çalışan tutumları arasındaki bağlantılar da incelenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda, üst düzey yöneticilerin yüksek maaşları ve haber verilmeksizin işten çıkarmalar olması gibi bazı durumların beyaz yakalı iş görenlerde sinizme yol açtığı bulgusuna ulaşılmıştır. Andersson ve Bateman (1997)'nin yaptığı çalışmada ise senaryo bazlı veri toplama tekniği kullanılarak, emlak, finans, pazarlama, inşaat, üretim ve Arge işletmelerinde

çalışan 207 kişi üzerinde örgütsel sinizm, örgütsel performans, örgütsel vatandaşlık, etik ve iş gören sinizmi araştırılmıştır. Araştırma sonuçları Andersson (1996)'nın araştırma sonuçları ile aynı doğrultuda olup, üst düzeydeki yönetici maaşlarının yüksek olması, zayıf örgütsel performans ve ani işten çıkarmaların iş gören sinizmine neden olduğu belirtilmiştir.

İş gören sinizmi, literatürde en çok araştırma yapılmış sinizm türüdür. Küresel dünyadaki rekabet koşulları işletmelerde çalışanların da önemini giderek artırmaktadır. Bu doğrultuda yapılan başka bir çalışmada ise iş gören sinizmine neden olarak psikolojik sözleşme ihlalleri gösterilmekle birlikte bu durumun bireysel farklılıklar nedeniyle farklı sonuçlara yol açabileceği bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca işletme birleşmeleri ve dış kaynak kullanımı süresince çalışanların kendilerinden ne beklediğini bilmemesi durumunun da iş gören sinizmine neden olacağı belirtilmektedir (Johnson & O'Leary Kelly, 2003, s. 627).

İşletmelerde iş gören sinizminin önüne geçilebilmesi, eşit terfiler yapılması, işletme içerisinde açık iletişimin olması, çalışma saatlerinin ve koşullarının iyileştirilmesi ile mümkün olmaktadır (Abraham, 2000, s. 272).

2.7.4. Meslek sinizmi

Meslek sinizmi, bireyin yaptığı mesleğe yönelik geliştirdiği sinizm türüdür. Literatürde iş sinizmi olarak da adlandırılan bu sinizm türünde çalışanlar yoğun iş temposunu, ücret / performans dengesi çerçevesinde değerlendirdiğinde daha fazla katma değer üretmeye gerek olmadığını düşünmektedirler (Stern vd., 1990, s. 266). Meslek sinizmine sahip olan bireylerde umursamaz ve vurdumduymaz bir tutum da gözlenebilmektedir (Abraham, 2000, s. 273). Basım vd. (2010, s.150)'e göre meslek sinizmi, rol çatışması ve rol belirsizliğinin sonucu bireyin değerleri ile örgüt değerleri uyumlaştıramaması ve yeni rolünün gerektirdiği gereksinimleri benimseyememesi durumunda ortaya çıkmaktadır.

Meslek sinizmi çalışma hayatında istenmeyen durumların başında gelmektedir. Yaptığı işten ya da mesleğinden haz almayan çalışanlardan verimli olması, örgütsel bağlılık ya da aidiyet duygularını geliştirmiş olması beklenmemelidir. Bu durum çalışanlar üzerinde fiziksel ya da duygusal tükenmişliğe neden olabilmekte, sonuç olarak da işten ayrılmalar meydana gelmektedir.

Meslek sinizmi alanındaki çalışmalar genel olarak çalışma şartlarının diğer meslek alanlarına göre daha zorlu olduğu hizmet sektörü, emniyet teşkilatları ve tıp alanında yoğunlaşmıştır. Söz konusu meslek alanlarının karakteristiği gereği meslek sinizmine ve kişi rol çatışmasına neden olduğu belirtilmektedir.

Meslek sinizmi alanında ilk çalışma tıp fakültesi öğrencileri üzerinde yapılmıştır. Becker ve Geer (1961) yılında gerçekleştirdikleri çalışmada tıp fakültesi öğrencilerinin mesleki anlamda idealist kalmalarının yanı sıra meslek hayatlarındaki deneyimler nedeniyle çoğunluğunun sinik tutuma sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Metzger, 2004, s. 31). Aynı araştırma sonucunda Becker ve Geer (1961), siniklik özelliğinin bazı özel koşullar sonucu geliştiğini ve sinizmin durumsallık bağlamında değerlendirilmesi gerektiğini savunmuşlardır (Becker ve Geer 1961'den aktaran James, 2005, s. 18).

Tıp alanında Stevens ve O'Neill (1983, s. 615 – 627)'in gerçekleştirmiş oldukları çalışmada ise engelli hastalar ile ilgilenen sağlık çalışanlarının sinizm durumları araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre hastaların tamamen iyileşemeyeceğini kabullenmeyen sağlık çalışanları bir süre sonra tükenmişlik yaşamaktadırlar. Bu durum çalışanların hastalara karşı daha sinik olmasına neden olmaktadır.

Niederhoffer (1967) tarafından yapılan bir diğer çalışmada ise polisler ve polislik mesleği incelenmiştir. Niederhoffer (1967) polislerin idealist amaçlar ile görevlerine başladıklarını, sonradan dünyanın kirli yüzü ile karşılaştıkça polislik mesleğinin tahmin edilenden daha zor bir meslek olduğunu fark ettiklerini iddia etmektedir. Polislerin zamanla amaç hassasiyetini yitirerek, hatalara karşı daha az toleranslı hale gelmesinin nedeni olarak da bu gösterilmektedir. Niederhoffer (1969) meslek sinizmin baskılar ve rol belirsizliğinden kaynaklandığını iddia etmektedir (Richardsen vd., 2006, s. 557). Polisler hakkında yapılan başka bir çalışmada ise polislerin yaşadığı sinizmin örgütsel koşullara ve çalışma koşullarına bağlı olduğu vurgulanmıştır (O'Connell 1986'dan aktaran James, 2005, s.19).

Meslek sinizminin yoğun olarak yaşandığı bir diğer alan ise hizmet sektörüdür. Hizmet sektöründe çalışanlar müşteri ile bire bir iletişim halinde olmaktadır. Çalışan ve müşteri arasındaki negatif etkileşim, çalışan üzerinde strese neden olmaktadır. Bu durumun gün içinde sürekli tekrarlanması hali ise çalışanlarda bir süre sonra meslek sinizmine neden olmaktadır. Örneğin uçuş görevlileri, arkadaşça ve saygı çerçevesinde hizmet etmek için eğitim görmektedirler ve bu şekilde örgütlenmektedirler. Uzun ve zorlu uçak yolculukları sırasında yolcuları rahat ettirmek onların görevidir. Ancak bu

yolculuklar sırasında kaba bir davranış ya da saygısız bir hitap şekli onlardaki stres seviyesini arttırmakta ve meslek sinizmine neden olabilmektedir (Abraham, 2000, s. 273).

Eğitim sektöründe de meslek sinizmi çalışmaları yapılmıştır. James (2005, s. 21 – 22), eğitim alanında duygusal tükenmişlik, stres ve duyarsızlaşma gibi duyguların doğrudan sinizm ile ilgili kavramlar olduğunu yönünde bulgulara ulaşmıştır.

2.7.5. Örgütsel değişim sinizmi

Örgütteki değişim çabalarını hedef alan sinizm türü örgütsel değişim sinizmi olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda örgütte olacak değişiklik sonucunda verilen emeklerin boşa gideceğine yönelik karamsarlık içermektedir.

Örgüt içerisinde başlatılan değişim çalışmalarının (toplam kalite liderliği, büyüme ve ölçeklendirme çalışmaları, değişim mühendisliği uygulamaları gibi) işletme içerisinde anons edilmesiyle birlikte hemen uygulama aşamasına geçilmektedir. Başarısızlıkla sonuçlanan değişim çalışmalarından sonra ise farklı örgütsel değişim çalışması sürecine girilmektedir (Abraham, 2000, s. 272). Örgütsel değişim sırasında üst yönetim çalışanlarını değişim sürecinin rotası ve olası sonuçları hakkında bilgilendirir. Zaman geçtikçe üst yönetim tarafından açıklanan rotadan farklı bir rotaya gidilirse ya da değişim olumsuz yönde sonuçlanırsa, bu durum çalışanları karamsarlığa ve hayal kırıklığına uğratacaktır. Söz konusu durumlar sonucu çalışanların örgütsel değişime yönelik negatif tutum takınması, değişimi baltalayacak hareketlerde bulunması olasıdır. Bu hareketler sinizmin temellerini oluşturmaktadır. Sinik bireylerin değişimi desteklememesi durumunda domino etkisinin gözlenmesi, sinik tutumların örgüt geneline yayılması da olası sonuçlar arasında sayılabilir.

Dean vd. (1998, s. 344) örgütsel değişim sinizmini “*Bireyin kontrolü dışındaki nedenlerden dolayı işletme içinde hallolabilecek meselelerin çözülemeyeceği hakkındaki öğrenilmiş inanıştır.*” şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanıma göre, gelecekte olabilecek örgütsel değişim çabalarının da bu inanış nedeniyle sinizm ile karşılaşacağı söylenebilir.

İşletme içerisinde çalışanların sinik düşünce ve davranışları, değişim çabalarının başarıya ulaşmasını engellemektedir. Başarısız tecrübeler de sinik inanışları güçlendirmektedir. Bu doğrultuda gelecekteki değişim çabaları sırasında daha güçlü bir sinik inanış ile karşılaşma olasılığını da arttırmaktadır. Bu durum kısır döngü halini almaktadır. Bu nedenle değişime yönelik geliştirilen sinizmin üstesinden gelmenin işletmeler için önemli olduğu belirtilmektedir (Boomer vd., 2005, s.737).

Reichers vd. (1997'den aktaran Kabataş 2010, s. 18 – 19) örgütsel değişim sinizminin azaltılması için sunduğu önerilerden bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışanları kendileri ile ilgili olan kararlara dahil etmek
- İşletme içi güvenilirliği arttırmak ve ani değişiklikleri minimize etmek
- Çalışanlar ile empati kurmak
- İşletme içerisinde iletişim kanallarının açık kalmasını sağlamak
- Süre gelen çalışmalarını düzenli aralıklarla çalışanların bilgisine sunmak

2.8. Örgütsel Sinizm Kavramı

Günümüzde örgütler için en önemli sermaye enformasyonun kaynağı insandır. Ancak, insana verilen önem, gelişen teknoloji, artan rekabet, ekonomik koşullar gibi etkenler nedeniyle işletmeler tarafından nispeten göz ardı edilmeye başlanmıştır. Söz konusu duruma işletme içerisindeki çatışmalar da eklenince, olağan durum yöneticiler tarafından baş edilmesi daha da zor bir hal almaktadır. Özellikle çalışanların kendilerinin sömürüldüklerine, adil olmayan bir sistemde çalıştıklarına inandıkları bir düzende işletme içi sistem daha da içinden çıkılmaz bir duruma gelmektedir.

Örgütsel sinizm; çalışanların, işletmenin dürüstlükten yoksun olduğunu düşündüğünde ortaya çıkan bir kavramdır. Andersson (1996, s. 1405), örgütsel sinizmi, bir gruba, ideolojik bir tutuma, sosyal bir duruşa ve ya işletmeye karşı olumsuz duygular gibi faktörlerin şekillendirdiği güvensizlikle ilgili özel ya da genel bir tutum olarak tanımlamaktadır. Niederhoffer (1969, s. 46) ise sinizme öğrenilmiş bir tutum olarak yaklaşmaktadır. Nefret, düşmanlık ve kıskançlık duygularının dışa vurumunun gerçekleşmemesinin bir çatışma dalgası yaratmakta olduğunu, bu durumun ise sinik tutumları doğurduğunu ve pekiştirdiğini belirtmektedir.

Örgütsel sinizm, en basit tanımı ile çalışanların bağlı oldukları topluma ya da işletmeye karşı olan nefret tutumlarıdır. Bu durumda önemli olan nokta, söz konusu nefret tutumuna neden olan faktör ya da faktörlerin neler olduğu ve bunların kendi aralarındaki etkileşimi olmaktadır. Örgütsel sinizm, bazı durumlarda savunma mekanizması olarak, bazı durumlarda ise işin niteliği ya da çalışanın kişiliği nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bu nedenlerden dolayı örgütsel sinizmi tek bir faktöre bağlamak doğru olmayacaktır. Bu bağlamda örgütsel sinizm, çalışanların işletmenin amaçlarına ve dürüstlüğüne inanmadıkları durumda duygu durum bozuklukları ve duygusal olarak işletmeden

kopmalar şeklinde ortaya çıkmakta ve bu bağlamda olumsuz davranışlar sergileyebilecekleri farklı tutumlar bütünü olarak da tanımlanabilir.

Aşağıdaki tablo 2.5’de literatürde yer alan bazı örgütsel sinizm tanımları özetlenmeye çalışılmıştır:

Tablo 2.5: Örgütsel Sinizm Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Dean, Brandes, Dharwadkar	1998	“Örgütün bütünlüğü olmadığına dair tutuma örgütsel sinizm denilmektedir. Bu tutum, örgüte yönelik olumsuz duyguları ve eleştirel davranışları içine almaktadır.”
Johnson & O’Leary – Kelly	2003	“Çalışanlar işletmelerinin dürüst davranmadığını düşündüklerinde örgütsel sinizm ortaya çıkmaktadır.”
Stanley, Meyer, Topolnytsky	2005	“Örgütsel sinizm, çalışanların yönetime duydukları inançsızlıktır”
Cole, Bruch, Vogel	2006	“Örgütün tüm olgularının eleştirel bir yaklaşım ile değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan tutumdur.”
Naus, Iterson, Roe	2007	“Örgütsel sinizm işletme içinde ortaya çıkan sorunlara ve kötü şartlara karşı çalışanların savunma mekanizmasıdır.”

Küreselleşmiş iş gücü piyasasında uyumlu çalışanlar olduğu kadar inatçı, bildiğinden şaşmayan çalışanların da olduğu bilinmektedir. Karfakis vd. (2011, s. 329 – 345)’nin yaptığı çalışma “İşçiler uysal birer otomattır” bakış açısının artık geçerli olmadığı ve bu bakış açısının işletmede olumsuz algılar yaratacağı görüşündedirler. Eaton (2000)’nın Tıp Fakültesi öğrencileri üzerinde yaptığı araştırma bulguları, bir örgütün, üyeleri üzerinde olumsuz tutumlar yaratmada doğrudan etkileri olabileceği yönündedir. Söz konusu etkilerin kuşkusuz ki, örgütsel sinizme yansımaları olacaktır.

Sinizm ve örgütsel sinizm kavramlarının disiplinler arası bir niteliğinin olması nedeniyle yapılan çalışmalar işletme, eğitim, psikoloji ve sosyoloji alanlarında yoğunlaşmıştır. Eğitim alanında; demografik değişkenler (Kalağan & Güzeller, 2010), okul kültürü algısı (Şirin, 2011), güç kaynakları (Altınkurt vd., 2014), örgütsel mizah (Altınkurt & Yılmaz, 2016) gibi değişkenler ile birlikte ele alınmıştır. Psikoloji ve

sosyoloji alanlarında ise, rol çatışması, güven, etik, kişilik tipi, bağlılık (Naus vd., 2007), psikolojik dayanıklılık (Cole vd., 2006), tükenmişlik (Gkorezis vd. 2015) gibi kavramlarla ilişkisi irdelenmiştir.

Aşağıda verilen tablo 2.6’da örgütsel sinizmin farklı değişkenler ile yordandığı çalışmaların bazılarında örnekler verilmiştir.

Tablo 2.6. : Örgütsel Sinizmin Farklı Değişkenler İle Yordandığı Çalışmalar

Demografik Değişkenler	İş Tatmini	Örgütsel Performans	Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Vatandaşlık	Örgütsel Değişim
Erdost vd., 2007	Wanous vd., 1994	Anderson & Bateman, 1997	Wanous vd., 1994	Anderson & Bateman, 1997	Abraham, 2000
Tokgöz & Yılmaz, 2008	Abraham, 2000	Byrne & Hochwarter, 2007	Turner & Valentine, 2001	Abraham, 2000	Cole vd., 2006
Efiltili vd., 2008	Arabacı, 2010		Abraham, 2000	Turner & Valentine, 2001	Rubin vd., 2009
Dikmetaş vd., 2010			Rubin vd., 2009	Rubin vd., 2009	Qian, 2013
Kalağan & Güzeller, 2010			Altınöz vd., 2011	Kabataş, 2010	Brown vd., 2017
Sur, 2010			Fındık & Eryeşil, 2012	Yetim & Ceylan, 2011	
Kaygısız & Doğan, 2012			Çarıkçı vd., 2012	İçerli & Yıldırım, 2010	
Encisco vd., 2017			Yıldız, 2013	Yorulmaz & Çetin, 2016	
			Türköz vd., 2013		
			İşık & Altunoğlu, 2016		
			Yorulmaz & Çelik, 2016		

Türk ve yabancı kaynaklı literatür taraması yapıldığında, örgütsel sinizmin kavramsallaştırılıp, tanımlanmasında farklı değişkenler kullanıldığı fark edilmiştir. Literatürde örgütsel sinizm ile ilgili araştırmaların 2 ayrı grupta ele alınması gerektiğini belirtmektedir (Tokgöz & Yılmaz, 2008). İlk grup; kavramı açıklamaya ve ölçek geliştirme konularına odaklanmışken (Abraham, 2000; Dean vd., 1998) ikinci grup;

örgütsel sinizmin öncülleri ve sonuçlarını belirlemeye çalışmaktadır (Boomer vd., 2005; Wu vd., 2007).

Örgütsel sinizm kavramının gelişim aşamaları incelendiğinde Dünya’da ilk sinizm örneğinin Machiavelli’nin Prens eserinde olduğu söylenebilir. Machiavelli eserinde amaca ulaşmak için tüm yolların mübah olduğunu vurgularken, korkutmanın sevmekten daha iyi bir yöntem olduğunu belirtmiştir (Kanter & Mirvis, 1989, s. 383). İşletme literatürü açısından Makyavelizm, bireylerin sonuca ulaşırken kendi kişisel tatminlerini sağlama ve olaylara pragmatik yaklaşma derecesi olarak tanımlanabilir (Robbins, 1999, s. 59). Bu bağlamda sinizm ile Makyavelist davranış arasında bir ilişki olduğuna dair araştırmalar da mevcuttur (Özsoy, 2017). Sinizmde birey diğer bireylerin bencil, güvenilmez ve sonuca ulaşmak için kendi çıkarlarını ön planda tuttıklarını düşünmektedir. Bu açıdan da aslında Makyavelizm bireyleri sinizme yönlendiren bir düşünce tarzı olmaktadır.

Literatürde sinizm kavramının ilk geçtiği çalışmalardan biri Goldner vd. (1977) tarafından yapılmıştır. Yapılan çalışmada işletme içerisinde sinik bilginin ortaya çıkışına, sinizmin oluşturan etmelerin neler olduğuna ve bunların sonuçları hakkında bilgi sahibi olmayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucu olarak, sinik bilginin işletme içerisinde kurumsal inanışların yok olması sonucu ortaya çıktığı bulgusuna ulaşmışlardır.

Örgütsel sinizm alanında 1989 – 1998 yılları arasında sınırlı sayıda çalışma bulunmakla birlikte, 2000’li yılların başı itibariyle oldukça dikkat çeken bir konu olmuştur. Sinizm ve örgütsel sinizm kavramları, Kanter ve Mirvis (1989)’in “The Cynical Americans” isimli çalışması ile literatürdeki yerini almıştır. Söz konusu çalışmada çalışanların % 43’ü sinik bir tutum sergileyerek, çalıştıkları işletmede adil bir düzen olmadığını, sömürü düzeninde çalıştıklarını ve bunun sonucunda da işletmeye karşı herhangi bir güven duygusu beslemediklerini belirtmişlerdir.

Kanter ve Mirvis (1989)’in yaptıkları çalışmadan sonra Wanous vd. (1994) tarafından yapılan araştırmada iş tatmini, örgütsel sinizm, motivasyon, örgüte bağlılık kavramları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Devam eden süreçte Wanous ve Reicher (2000)’nin yaptıkları çalışmalarında ise, kapalı bir kültürün olduğu işletmelerde çalışanların olumsuz bakış açısına sahip olacaklarını vurgulamışlardır. Değişim karşısında sistematik bir öğrenme ile kültürünü yeniden şekillendirenlerin ise çevreye tam uyum sağlamış olacağını ve olumsuz düşüncelerin işletmede yayılmasına engel olacağını belirtmişlerdir.

Brandes vd. (1999) ise araştırmalarını, yönetici ve diğer çalışanlardan oluşan 129 kişilik bir grupla yürütmüşlerdir. Araştırma sonuçlarında, örgütsel sinizm ile bağlılık, biçimsel rol davranışı ve iş gören katılımı arasında anlamlı düzeyde negatif yönde ilişki tespit edilmiştir.

Abraham (2000) işletmelerdeki beş farklı sinizm türünü incelemiştir. Psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel değişim sinizmi, iş gören sinizmi ve toplumsal sinizm ile bağlantısının olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca, işe yönelik olan sinizmin tükenmişlik kavramı ve kişi – rol atışması ile ilişkilendirilebileceğini de belirtmektedir. Bu sonuçlara ek olarak, genel sinizmin kişinin doğuştan gelen bir özelliği olduğunu ve muhalif olma durumunun bu özelliklerden sayılabileceğini ifade etmektedir. Yapılan çalışmada genel sinizmin, örgütsel sinizme etki eden güçlü bir neden olduğu da belirtilmektedir.

James, (2005) alışmasında, örgütsel sinizmde dürüstlük, adalet, samimiyet gibi etkenlerin hiçe sayıldığına vurgu yapmıştır. Bu durumlar çalışanları etkileyeceği gibi, işletmenin kültürünü de etkilemektedir. “Herkes önce kendini düşünmelidir” diyen bir kültür kuşkusuz ki sinizmi tetiklemektedir (Poulter & Land, 2008, s. 65).

Yabancı kaynaklı nitel araştırmalardan biri olan Chiaburu vd. (2013), örgütsel sinizm alanında bulunan makale, kitap bölümü ve bildirilerden oluşan 187 sinizm araştırması arasından seçilen 37 çalışmanın kapsadığı 9186 çalışan üzerinde araştırma yapmışlardır. Araştırma, işletme içerisindeki adaletsiz süreçler, bencil davranışlar ve beklentilerin karşılanamaması nedeniyle (terfisinin ertelenmiş olması ya da beklenen zammı alamamış olmak gibi) bireylerin yüksek düzeyde genel sinizme sahip olabilecekleri yönünde sonuçlara ulaşarak örgütsel sinizm literatürüne katkı sağlamıştır.

Türkiye’de yapılan örgütsel sinizm çalışmaları özellikle 2000’li yıllardan itibaren artış göstermiştir. Bu bağlamda, sinizm ve örgütsel sinizm literatürüne önemli katkıları olan Erdost vd. (2007)’nin çalışmasının değişkenleri örgütsel sinizm ve demografik değişkenler olarak belirlenmiş, ölçek testine dayalı tanımlayıcı bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada rgtsel sinizm kavramı ile ilgili lekler Anadolu’da yer alan büyük ölçekli bir işletmede test edilmiştir. Çalışma kapsamında değerlendirilen dört ölçekten  olumlu sonuç vermiş, Wrightsman (1992)’nin leği, Kanter ve Mirvis (1991)’in leğinden yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir.

Tokgöz ve Yılmaz (2008) tarafından yapılan araştırmada örneklem grubu olarak Eskişehir il merkezden 8, Alanya’dan 9 olmak üzere 17 otelde, 346 çalışan ile yapılan

araştırma sonuçlarında genel sinizm ve örgütsel sinizm arasında kısmi bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Akdeniz Üniversitesi'nde 48 yönetici asistanı Efiltili vd. (2008) tarafından yürütülen araştırmada örnekleme katılan bireylerin orta düzeyde sinik olduğu belirtilmiştir.

Vance vd. (1996)'nin geliştirdiği örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanmasının ve gerekli analizlerinin Güzeller ve Kalağan (2008) tarafından yapıldığı araştırmada ise örgütsel sinizm ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Kutaniş ve Çetinel (2010) tarafından yapılan araştırma literatürde yapılan nitel araştırmalara bir örnek teşkil etmektedir. Söz konusu araştırmada bir devlet üniversitesinde çalışan 20 akademisyen ile mülakat yapılmış ve örgütsel sinizm ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, en yüksek sinizm düzeyine araştırma görevlilerinin sahip olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel sinizm kavramsallaştırılmasında ve tanımlanmasında önemle üzerinde durulması gereken bir konu ise örgütsel muhalefetten farklı bir konu olduğudur. Aslında her ikisi de örgüt içerisindeki tatsızlık sonucu ortaya çıkmakta, protesto eylemi ve eleştiri içermektedir. Ancak örgütsel muhalefet yapıcı eleştirileri de bünyesinde barındırırken, örgütsel sinizmde nefret, kin gibi duygular var olmakla birlikte yapıcı eleştiri içermemektedir.

Çalışanların, işletmelerinde bütünlük ve birlik olmadığı fikri örgütsel sinizmin açmazıdır (Naus, vd. 2007, s. 689). Aslında bu düşünce, yönetici olmanın verdiği avantajları kullanarak kişisel çıkarlarını arttırmak için dürüstlük, adalet, samimiyet gibi düşüncelerin hiçe sayılmasını esas almaktadır (Abraham, 2000, s. 269). Günümüzde neredeyse her örgütte sinik tutum sergileyen çalışanlar bulunmaktadır. Bu nedenle de çalışanların sinik tutumlarının nedenleri bilmek, çalışanların ve örgütün verimliliği için gerekli bir konu olarak öne çıkmaktadır (James, 2005, s. 6).

2.8.1. Örgütsel sinizmin boyutları

Literatürde yapılan örgütsel sinizm tanımları incelendiğinde bazı tanımlarda doğuştan gelen bir kişilik özelliği olduğuna vurgu yapılırken, bazı tanımlarda ise sonradan öğrenilen davranışlardan oluşan bir tutum olduğunun üzerinde durulmaktadır. Tutumlar bilişsel, duygusal (duyuşsal) ve davranışsal olmak üzere 3 ana unsurdan oluşmaktadır.

Literatür incelendiğinde örgütsel sinizm tanımlarının ortak noktası kavramın bilişsel, duygusal ve davranışsal tutumlardan oluştuğudur. Dean vd. (1998, s. 345), Ajzen'in (1994) tutum teorisinden faydalanarak söz konusu kavramın literatür açısından en çok onaylanan ve yapılan çalışmalarda en sık kullanılan tanımını oluşturmuşlardır. Bu bağlamda Dean vd. (1998) örgütsel sinizmi "*Bireyin görev aldığı işletmeye yönelik, üç boyut içeren, negatif bir tutumdur:*

- 1) *Örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç*
- 2) *örgüte karşı olumsuz duygular ve*
- 3) *bu inançlar ve duygularla aynı doğrultuda örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranışlarda bulunma eğilimi.*" olarak tanımlamışlardır.

2.8.1.1. Bilişsel (inanç) boyut

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu genel olarak olumsuz inançlar oluşturduğu için, bazı kaynaklarda inanç boyutu olarak da geçmektedir. Bilişsel boyut, daha çok düşünceler bağlamında kalmakta ve kişiden kişiye değişen bir özellik göstermektedir.

Bilişsel boyutta, örgütsel sinizmin dürüstlük olgusunu içermediği vurgusu yapılmaktadır. Bu bağlamda sinik bireyler, diğer bireylerin çıkarları doğrultusunda hareket ettiklerini ve çıkarlarını ahlaki değerlere tercih ettiklerini düşünmektedirler. Bu nedenle her eylem arkasında kötü bir niyet aramaktadırlar (Dean vd., 1998, s. 345- 346). Özetle, sinik bireylerin başkaları hakkındaki görüşleri sürekli olumsuz olmaktadır.

İşletmelerde bulunan sinik çalışanların sahip olabilecekleri inanışlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Brandes, 1997, s. 30):

- Örgütlerde yer alan uygulamalar, örgütsel bütünlükten ve örgütsel ilkelerden yoksundur.
- Örgütlerde yer alan bireyler yalan söyleyebilir ve hileli davranışlarda bulunabilirler.
- Örgütlerde yer alan bireyler güvenilmezdir ve tutarsız davranışlarda bulunabilirler.
- Örgütlerde hazırlanan resmi belgeler çalışanlar tarafından önemsenmez.

2.8.1.2. Duygusal (duyuşsal) boyut

Örgütsel sinizmin duygusal boyutunda pozitif ya da negatif duyguların toplamı olan duygusal birikim (Köklü, 1995, s. 81), sinik bireyin inanişından kaynaklı olarak yoğun bir şekilde yaşanmaktadır

Bu tip sinik tutumların kavramsallaştırılmasına yönelik olarak Izard (1977, s. 212) tarafından yapılan araştırmada dokuz ana duygu ön plana çıkmıştır: “1) İlgi – heyecan, 2) Keyif, 3) Sürpriz – şaşkınlık, 4) Acı – ıstırap, 5) Kızgınlık – öfke, 6) Tiksinme – nefret, 7) Hor görme – küçümseme, 8) Korku – dehşet, 9) Utanç – aşığılama.” Bu doğrultuda duygusal boyut, ifade edilen dokuz ana duygudan bazılarını içermektedir. Örneğın; örgütteki sinik bireyler, bir konuşma esnasında örgütü hatırlayıp sinirlenebilirler. Örgütlerini düşündüklerinde hor görölme, kin, güvensizlik gibi duygular hissedebilirler (Abraham, 2000, s. 269). Aynı doğrultuda Kutaniş ve Çetinel (2010) tarafından örgütsel sinizmin duygusal boyutuna yönelik, bir devlet üniversitesinde yirmi akademisyen ile yapılan mülakat sonucunda engellenme, memnuniyetsizlik ve hüsran gibi hissiyatların söz konusu boyutta meydana geldiğı tespit edilmiştir.

2.8.1.3. Davranışsal boyut

Davranışsal boyut, sinizm düzeyi yüksek bireylerin Antik Yunan’daki sinik okul ile en benzerlik gösterdiği boyuttur. Davranışsal boyutta sinik bireyler sürekli eleştiri halinde olabilirler. Bu eleştiriler için genellikle mizahı bir araç olarak kullanırlar. Özellikle “çok biliyormuş gibi” alaycı bir gülüş takınabilir ve gözlerini kaydırabilirler (Dean vd., 1998, s. 346). Bu boyut artık inanç ve duyguların dışa vurulduğu an olarak nitelendirilmektedir.

Örgütteki sinik çalışanların bir adım daha öteye giderek yönetimle mücadele içerisine girebileceğı, yöneticilere küfürlü imalarda bulunabileceğı ve dahası vandalist hareketler ile süreçleri sabote etmeye çalışabileceğı de vurgulanmaktadır (Mishra & Spreitzer, 1998, s. 571).

2.8.2. Örgütsel sinizm kuramları

Bir önceki bölümlerde de bahsedildiğı üzere örgütsel sinizmin üzerinde uzlaşılmiş tam bir tanımı bulunmamakla birlikte araştırmacılar, çalıştıkları alanların içeriğine göre tanımlamalar yapmaktadır. Literatür taraması sonucunda örgütsel sinizmi açıklayabilmek için kullanılan bazı kuramların var olduğu dikkat çekmiştir. Örgütsel sinizmin

kavramsallaştırılabilirliği ve daha iyi anlaşılabilirliği için bu kuramlar kullanılmaktadır. Devam eden bölümde söz konusu kuramlar incelenecektir.

2.8.2.1. Tutum kuramı

Tutum kavramı, çoğunlukla sosyal psikoloji ve psikoloji alanlarında kullanılmakla birlikte, “*Herhangi bir nesnenin bilişsel, duygusal ve davranışsal tecrübelerine dayalı olarak değerlendirilmesi*” şeklinde tanımlanmaktadır (Maio & Haddock, 2010, s. 4). Bu tanımdan hareketle tutumların duygusal, bilişsel ve davranışsal öğelerinin örgütsel sinizm alanındaki çalışmalarda etkili olduğu söylenebilir. Bu şekilde söz konusu kuramın, örgütsel sinizmin kavramsallaştırılmasında yardımcı olduğu düşünülmektedir (James, 2005, s. 12).

Tutum kuramı davranışların nasıl meydana geldiğini açıklamayı hedeflemektedir. Tutumlar, oldukça uzun süreli olmakla birlikte bireylerin dönemsel olarak gösterdiği bazı eğilimlerdir (Tutar, 2012, s.7). Tutumların bazı özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Maio & Haddock, 2010, s. 45 – 55; Allport, 1935’den aktaran Köklü, 1995, s. 81):

- Edindiğimiz ve işlediğimiz bilgiler üzerinde etkilidir.
- Dünyada neyi, nasıl görüp kodladığımızı ve yorumladığımızı etkiler. Bu nedenle de dünyaya bakış açımız üzerinde etkilidir.
- Tecrübeler sonucunda kazanılır.
- Olumlu ya da olumsuz durumlar için hazır olma ve harekete geçme olarak da tanımlanabilir.

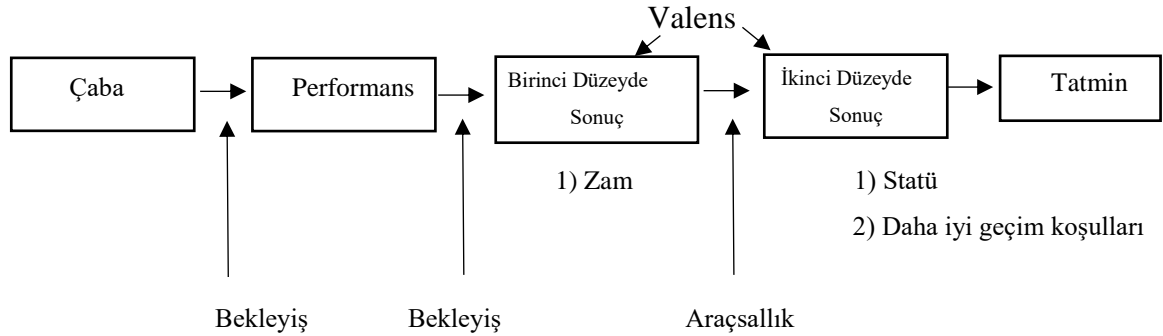
Örgütsel sinizmin örgüte yönelik olumsuz bir tutum olduğuna daha önceki bölümlerde de değinilmişti. Örgütsel sinizmin de tutum olarak üç boyutu bulunmaktadır: *Bilişsel boyutta*, sinik bireylerin örgütte dürüstlük ve adalet olmadığına yönelik inançları bulunmaktadır. Bu inançları doğrultusunda kişisel çıkarların ilkelerden önce geldiğini düşünmektedirler. Bu aşamada sinizm düşünceler kadar hissedilenlerle de ilgi olmaktadır. *Duygusal boyutta* ise sinik çalışanlar örgütlerine olumsuz duygular beslemeye başlamaktadırlar. Söz konusu duygular, öfke, kızgınlık, utanma gibi bileşenler içerebilmektedir. Sinikler bu aşamadan sonra örgütü acımasızca eleştirebilir ve hatta süreçleri sabote edici davranışlarda bulunabilirler. Bu aşama, bir tutum olarak örgütsel sinizmin *davranışsal boyutunu* oluşturmaktadır.

2.8.2.2. Beklenti kuramı

Beklenti kuramı (expectancy theory), bireysel farklılıkların motivasyon üzerindeki etkisini ve her çalışanın, göstermesi gereken gayreti ve bu gayret ile beklenen neticelere ulaşılma olasılığını ifade etmektedir.

Victor Vroom'un beklenti kuramına (1964) göre, çalışanların gösterecekleri çaba, ödülü değerli bulması halinde performans üzerinde olumlu etki yapacak ve motivasyonlarını arttıracaktır. Beklenti kuramında üç temel kavram bulunmaktadır (Koçel, 2011, s. 633 – 634):

- Valens: Çalışanın belirli bir çaba harcayarak elde edeceği ödülü arzulama derecesidir.
- Bekleyiş: Eğer çalışan belirli bir çaba sonucunda ödülü elde edeceğine inanıyorsa (bekliyorsa) çok daha fazla çaba harcayacaktır.
- Araçsallık: Çalışanların belirli düzeyde çaba sarf ettiklerinde, bu çabanın çalışanları ödüle götüreceği konusundaki inancı ifade etmektedir.



Şekil 2.1.: Vroom'un Beklenti Kuramı

Kaynak: Koçel, 2011, s. 634.

Vroom (1964)'un beklenti kuramının matematiksel ifadesi ise şu şekildedir:

$$\text{Motivasyon} = \text{Valens} \times \text{Bekleyiş} \quad (\text{Koçel, 2011, s. 634}).$$

Yani çalışanların bekleyiş ve valens değeri yükseldikçe motivasyonu da artacaktır. Bu bağlamda ödüller ve ödüllerin ne derecede büyük olduğu bireyin performansını şekillendirecektir. O halde, Vroom'un bu kuramı salt çıkarıcılığa ve bencillığe dayanmaktadır diyebiliriz (Ersoy Kart, 2015, s. 85). Bu durum ise örgütsel sinizm ile oldukça benzemektedir. Sinizmde de sinikler, diğer bireylerin kişisel çıkarları söz konusu olduğu zaman dürüstlük ve ahlak gibi değerleri hiçe saydıklarını düşünmektedir.

Beklenti kuramında aynı zamanda tutumlar, çevresel faktörlerden de etkilenmektedir. Özellikle örgütsel değişim dönemlerinde siniklerin geleceğe yönelik karamsar bakış açısı, değişime yönelik ümitsizliğe yol açmaktadır. Çalışanların çaba gösterecekleri hedefe ulaşamayacaklarına yönelik düşünce ve kaygısı beklenti kuramında sinizmin önemini açıkça vurgulamaktadır (James, 2005, s. 11).

2.8.2.3. Atfetme kuramı

Atfetme kuramı sosyal psikolojide atıf / yüklem teorisi olarak da adlandırılmakla birlikte Heider (1958) tarafından kurulmuş ve Weiner (1985) tarafından geliştirilmiştir. Bireylerin olay ve davranışların nedenlerine anlam vermek için kullanılan bu kuramda bireylerin kendi davranışlarını ya da başka bireylerin davranışlarını anlamlandırarak sonuç çıkarması esastır (George & Jones, 2002, s. 130).

Atfetme süreci; “1) Davranışın gözlenmesi, 2) Gözlenen kasıtlı davranışın tanımlanması, 3) Söz konusu davranışın içsel ya da dışsal nedenlere atfedilmesi” basamaklarından meydana gelmektedir. Birey, diğer bireylerin davranışlarını gözlemlerken, kendisiyle ilgili yapacağı yüklemeye esas oluşturmaktadır (Duman, 2004, s. 2).

Atfetme kuramının sinizm ile ilişkisi Weiner (1985)’ın kuramı ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Weiner’in atfetme kuramında bireylerin gelecek zamanda verecekleri tepkilerde (bilişsel, duygusal ve davranışsal) yaşadıkları zamanda olaylara atfettikleri nedenler oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Bireylerin söz konusu tepkilerini oluşturan atıflar içsel ya da dışsal nedenlerden kaynaklanabilmektedir (Arkonaç, 1998, s. 136; Can vd., 2006, s. 18).

- İçsel atıf, davranışların nedenlerini bazı karakteristik özelliklere atama sürecidir. Bireyin kendisinin ya da başkasının davranışını açıklarken, kişilik özellikleri, motivasyonu ya da inançlarına atfetmesidir. Örneğin; performansı iyi olduğu halde ödül alamayan çalışan, ondan daha az performans gösteren bir başka çalışanın ödül alması karşısında, onun aldığı ödülü yaptığı dalkavukluğa bağlamaktadır.
- Dışsal atıf, davranışların nedenlerini ya da sonuçlarını bireyin kontrolü dışındaki bir duruma ya da olaya atfetme sürecidir. Durumsal ya da çevre özellikleri, şans, kader, kısmet gibi etmenlere atfedilmesidir. Örneğin, performansı bir önceki aya göre düşük olan çalışan bunun nedenini yöneticisinin kendisine diğerlerine göre

yüksek hedefler vermesine ya da yöneticisi ile sürtüşmesinden dolayı olduğuna yönelik kendisinden kaynaklanmayan nedenler ile açıklamaktadır.

James (2005, s. 11), bu durumları örgütsel değişim sinizmi kavramı ile ilişkilendirerek, çalışanların yöneticilerin davranışlarına atıfta bulunarak, değişime yönelik sinizm sergileyebileceklerini belirtmektedir. Bu bağlamda örgütsel değişim sinizminde, çalışanlar örgütte yolunda gitmeyen süreçlerden ve örgütün genel olarak düşük performansından üst yönetimi sorumlu tutarak dışsal atıf yapabilirler. Bu durumda da üst yönetimi suçlayan çalışanlar sinik tutum sergileyerek olumsuz inanç ve duygular geliştirmektedirler.

Çalışanların, örgütte tecrübe ettikleri olumsuz durumlardan, çalıştıkları örgütü sorumlu tutması ve örgütü suçlaması durumunda (örgüte atfetmesi durumunda) sinizm ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak, sinizmi tetikleyen tek bir olayın bile, gelecekteki nedensel atıflara yol açması, bu bağlamda sinizmin örgüt içinde kemikleşmesi ihtimalini arttırmaktadır (Ersoy Kart, 2015, s. 86 – 87).

2.8.2.4. Sosyal güdülenme kuramı

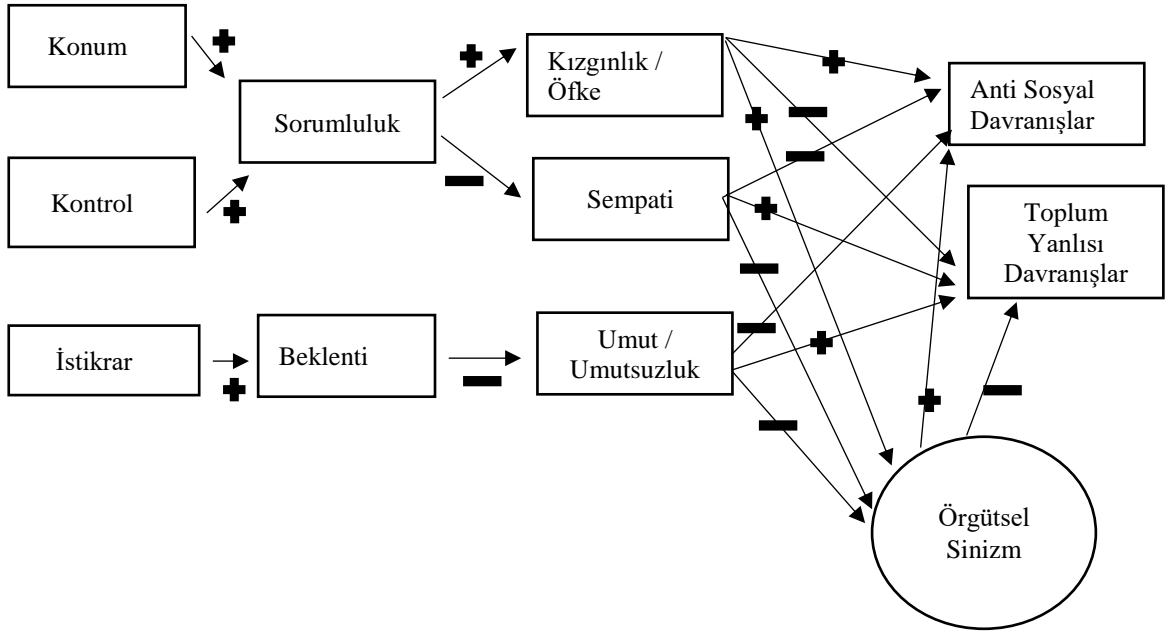
1985 yılında Weiner tarafından geliştirilen sosyal güdülenme kuramında, bireylerin tecrübe edilen bir olaydan sonra, bu olayın nedensellik boyutlarına göre sebebini ve sonucunu araştırdıklarını belirtmiştir (Eaton, 2000, s. 13; Ersoy Kart, 2015, s. 86). Söz konusu kuramda üç ana unsur bulunmaktadır (Eaton, 2000, s. 13 – 14).

- Konum: Olay nedenlerinin içsel ve ya dışsal faktör olduğunu anlama durumudur. Örneğin; *“Bir çalışan işten çıkartılması durumunu kötü ekonomik koşullar nedeniyle olduğunu düşünürse, yani bu durumu dışsal bir faktöre yüklerse, işletmenin bu durumdan sorumlu olmadığını düşünerek, örgütü suçlamayacaktır. Ancak aksi durumda aynı çalışan işten çıkartılması durumunu işletmenin kârını arttırmak için olduğunu düşünürse, yani bu durumu içsel faktöre yüklerse, işletmeyi bu durumdan sorumlu tutacak ve suçlayacaktır.”*
- Kontrol edilebilirlik: Olayların bireyin iradesi altında, kontrol altında olup olmadığı durumudur. İçsel ya da dışsal faktör olarak ikiye ayrılır. Örneğin; *“Bir çalışan işten çıkartılmasında çalıştığı işletmenin başka çaresi olmadığını düşünürse, yani dışsal kontrol edilemez bir faktöre bağlarsa, örgütü suçlamayacaktır. Ancak çalışan işten çıkartılmasını işletmenin kârını arttırmak*

için olduğunu ve bu durum için daha farklı seçenekler de olabileceğini düşünürse, yani içsel kontrol edilebilir bir faktöre bağlarsa, işletmeyi suçlayacaktır.”

- **İstikrar:** Bir olayın gelecekte tekrar görülebilme olasılığını ifade etmektedir. Gelecekteki beklentiler bireyleri umuda ya da umutsuzluğa sürüklemektedir. Örneğin; “Çalışanlar kâr oranlarını arttırmak için yapılan işten çıkartmaları işletmenin politikası olarak görülürse, bu durum çalışanlar açısından istikrarlı bir faktör olarak kabul edilecektir. Ancak, çalışanlar ekonomik koşullar nedeniyle işten çıkartmaları istikrarsız bir faktör olarak görecektir. Çünkü ekonomik koşullar her zaman kötüye gitmemektedir. Çalışanlar, orta düzeydeki bir iyileşmenin işten çıkartmaları durduracağı yönünde beklenti içerisine girebilirler.”

Weiner (1985)’ın sosyal güdülenme kuramının örgütsel sinizm ile ilişkilendirilmesi oldukça önemli bir gelişme olarak görülmektedir. Eaton (2000) sosyal güdülenme kuramına örgütsel sinizmi dahil ettiği model, şekil 2.2.’de gösterilmektedir.



Şekil 2.2: *Weiner (1985)'in Sosyal Güdülenme Kuramının Örgütsel Sinizm İle İlişkilendirilmesi*

Kaynak: Eaton, 2000, s. 20.

Sosyal güdülenme kuramının Eaton (2000) tarafından uyarlanmış bu şekli örgütsel sinizme başlangıç özelliği taşımaktadır. Weiner (1985) modelinde olduğu gibi, negatif bir olaydan sonra bireyler bu olayın nedenselliği hakkında yargılarda bulunmaktadır. Bu

yargıları konum, kontrol ve istikrar kavramı ve bunların alt boyutları çerçevesinde yapmaktadırlar. Örneğin, istikrar kavramının nedensellik boyutu, gelecek dönemlerde yaşanan benzer olaylarla ilgili aynı beklentilerin gelişmesine neden olmaktadır. Sorumluluk kararlarıysa öfke veya sempatiye yol açmaktadır. Beklentiler ise umut veya umutsuzluk ile ilgilidir. Örgütsel sinizm ise çalışanın iş yerinde yaşadığı olumsuz duygular ve bu olayın sonrasında sergilediği davranışlar arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Örneğin, bir çalışan örgütünün olumsuz bir olaydan sorumlu olduğuna kanaat getirirse, bu durumdan dolayı öfkelenmekte ve anti – sosyal davranışlarda bulunabilmektedir. Ancak, bu çalışanın işletmeye olan anti-sosyal davranışları çalışanın öfkesiyle ilgili olmayıp; öfkesiyle tetiklenen iş gören sinizminden de kaynaklanmaktadır. Ayrıca, iş gören sinizmine ek olarak örgütsel sinizmin gelişmesinde bireysel farklılıklar, adalet algıları, yaş, çalışma süresi gibi demografik faktörlerin etkileri de olabilmektedir. Yani, örgütsel sinizm her zaman duygu – davranış ilişkilerine aracılık etmemektedir. Şekil 2.2.’de bu durum duygulardan davranışlara giden oklar ile gösterilmektedir. Bu durum daha önceki işten çıkartılma örneği üzerinden açıklanmaya çalışılacak olursa (Eaton, 2000, s. 20 – 23);

- İşten çıkartılma durumu (olumsuz olay) çalışan tarafından kâr maksimizasyonu olarak algılanırsa (içsel ve kontrol edilebilir) konum, sorumluluk ve kontrol edilebilirlik arasında pozitif bir ilişki olacak ve bu durumdan örgüt sorumlu tutulacaktır. Çalışan işten çıkartmaları kötü ekonomik koşullar nedeniyle kaçınılamaz olarak algılsa (dışsal ve kontrol edilemez) konum, sorumluluk ve kontrol edilebilirlik arasında negatif bir ilişki olacak ve örgüt sorumlu tutulmayacaktır. Organizasyonun sorumlu olduğu durumda kızgınlık / öfke için olumlu bağlantı, sempati için negatif bağlantı olacaktır. Organizasyonun sorumlu tutulmadığı durumda ise kızgınlık / öfke için negatif bağlantı, sempati için pozitif bağlantı yer alacaktır. Buna ek olarak, işten çıkartmalar çalışan tarafından istikrarlı bir faktör olarak algılanırsa, gelecekte kar maksimizasyonu için işten çıkartmalar beklenen bir durum olacaktır. Bu durum şekil 2.2’ de istikrar ve beklenti arasında pozitif ilişki olarak gösterilmiştir.
- Gelecekteki benzer olumsuz olaylar ile ilgili beklentiler, modelde beklenti ve umut / umutsuzluk arasında negatif ilişki ile gösterilmiştir. Kötü ekonomik koşullar nedeniyle (istikrar) olan işten çıkartmalar ise istikrar ve beklenti arasında negatif; beklenti ile umut arasında ise pozitif bir ilişki ile gösterilmiştir. Örgütün

yalnızca kâr maksimizasyonu için küçülmeye gittiği algılanırsa atıf süreci doğrudan öfke / kızgınlık, sempati eksikliği ve umutsuzluğa neden olacak, bu durumda çalışanın örgüte yönelttiği sinizm duyguları ile doğrudan ilişkili olacaktır. Bu durum Şekil 2.2’de kızgınlık / öfke ve sinizm arasında pozitif, umut ile sinizm arasında negatif ilişki olarak gösterilmektedir. Tam tersi durumda ise, örgütün işten çıkartmalar ile ilgili sorumlu tutulmadığı durumda ise doğrudan sinizm ile sonuçlanmamak ile birlikte, sempati, umut ve kızgınlık / öfke eksikliği ile sonuçlanacaktır. Bu durum ise öfke ve sinizm arasında negatif ilişki ile; sempati, umut ve sinizm arasında pozitif ilişki ile gösterilmektedir.

- Örgütsel sinizmin toplumdan ziyade örgüte yönelik olarak anti sosyal davranışlara yol açması beklenmektedir. Bu durum şekil 2.2’de sinizm ile anti sosyal davranışlar arasında pozitif ve sinizm ile toplum yanlısı davranışlar arasında negatif ilişki şeklinde gösterilmektedir. Öfke / kızgınlık ise anti sosyal davranışlar ile pozitif, toplum yanlısı davranışlar ile negatif ilişki gösterebilir. Sempati ve umut ise anti sosyal davranışlar ile negatif, toplum yanlısı davranışlar ile pozitif ilişki gösterebilir.

Eaton (2000) bu kuramı ile Dean vd. (1998) yaptıkları örgütsel sinizmin kavramsallaştırılmasına yönelik çalışmaların birbirleriyle oldukça uyumlu olduğu kanısındadır.

2.8.2.5. Sosyal mübadele kuramı

Sosyal mübadele kuramı 1964 senesinde Blau tarafından oluşturulmuştur. Söz konusu kurama göre sosyal ilişkilerde karşılıklı yapılan fayda ve zararların değiş – tokuşu, ilişkideki karşılıklı destek ve yatırımın göstergeleridir (Ersoy Kart, 2015, s. 88). Blau (1964)’e göre sosyal mübadele; “*Bireylerin sonradan karşılığını görmeyi umut ederek içinde buldukları gönüllü davranışlar*”dır (Akdoğan & Köksal, 2014, s. 26).

Sosyal mübadele kuramında iyiliği yapan birey, karşı taraftaki bireyin söz konusu iyiliğin karşılığını bir gün ödeyeceği düşüncesindedir. Bu bağlamda tarafların mübadele içerisinde olma süresi birbirlerinin beklentilerini karşıladıkları süre kadardır (Köksal, 2012, s. 5). Buna ek olarak, bireyler diğer bireylere güven duydukları süre boyunca mübadele içinde olmaktadır (Sabucuoğlu & Tüz, 2001, s. 329).

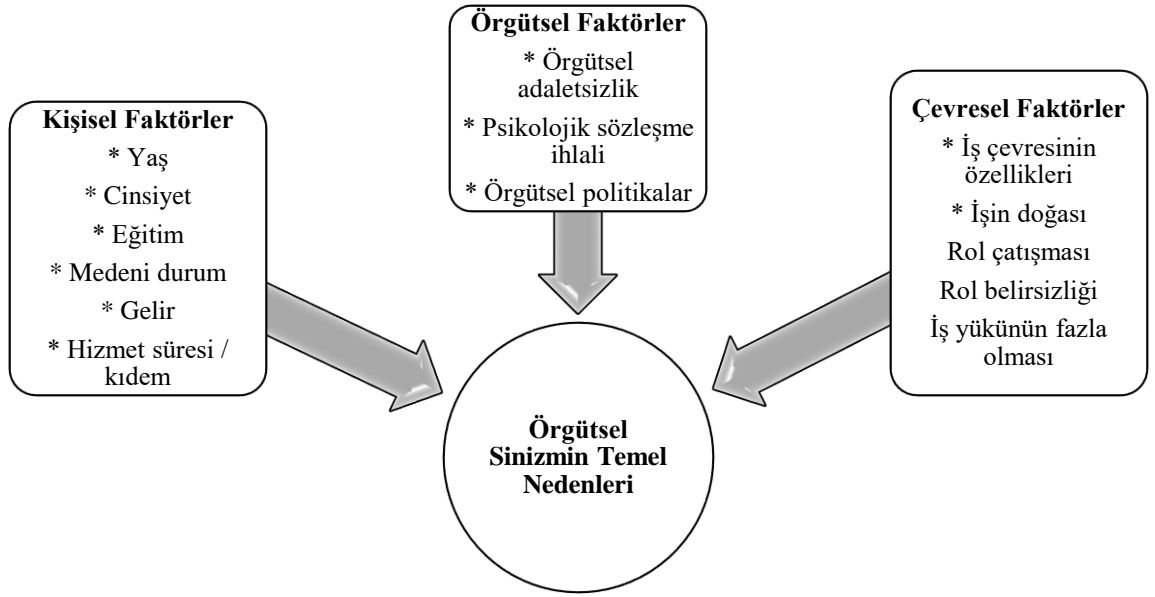
Sosyal mübadele teorisi bir anlamda tarafların birbirlerine iyilikler yapmasını ön görmektedir. Birey yaptığı bir iyilik sonucu karşı taraftan buna karşılık olarak başka bir

iyilik beklemektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde karşılıklı bir çıkar ilişkisi bulunmaktadır. Sinizmin temelinde de sinikler, bireylerin çıkarları söz konusu olmadığında iyilik yapmayacaklarını, çıkarları için ahlaklı ve erdemli olmaktan vazgeçebileceklerini düşünmektedirler. Turunç ve Çelik (2010, s. 185)'e göre sosyal mübadele kuramında, örgütler, çalışanlarının saadeti için yatırım yapmaktadır. Söz konusu mübadele, yatırım çalışanlar açısından dürüst algılandığı süre boyunca devam etmektedir. Çalışanlar ve örgüt arasındaki açıkça ifade edilmeyen, sözlü, resmi olmayan, güvene dayalı durumların ihlalinde ise örgütsel sinizm ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel sinizmin kavramsallaştırılmasına sosyal mübadele kuramının önemini vurgulayan araştırmacılar, örgütsel sinizmi bu açıdan çalışana verilmiş bir sözün ya da beklentisinin karşılanmamasından yani sosyal mübadele kurallarının yerine getirilmemesinden kaynaklandığını vurgulamaktadırlar.

2.8.3. Örgütsel sinizmin temel nedenleri

Bu bölüme kadar sinizm ve örgütsel sinizm kavramları ve kuramları irdelenmeye çalışılmıştır. Bu bölümde ise örgütsel sinizmin nedenleri üç temel başlık altında ele alınarak, işletmelerde örgütsel sinizme hangi faktörlerin neden olduğu sorusu cevaplanmaya çalışılacaktır. Literatür taraması sonucunda bazı araştırmacılar örgütsel sinizmin kişisel faktörlerden kaynaklandığı konusuna vurgu yaparken, diğer kesim ise örgütsel ya da çevresel faktörlerden kaynaklandığını belirtmektedirler. Aşağıda verilen şekil 2.3.'te örgütsel sinizmin temel nedenleri gösterilmektedir.



Şekil 2.3.: Örgütsel sinizmin temel nedenleri

2.8.3.1. Kişisel faktörler

Örgütsel sinizm ile ilgili yapılmış olan araştırmalarda kişisel faktörler genel olarak ara değişken ya da kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. Kişisel faktörler, demografik özellikler ile birlikte hizmet süresi gibi unsurları da kapsamaktadır.

Bazı araştırmacılar örgütsel sinizmin kişisel faktörlerden kaynaklandığını ileri sürerken bazı araştırmacılar ise kişisel faktörlerden bağımsız olduğu yönünde bulgulara ulaşmışlardır. Bir tutum olarak örgütsel sinizmi ele aldığımızda, tutum bireylerin doğuştan kazandığı değil, edindiği tecrübeler sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda bazı bireyler diğerlerine göre daha sinik olmakta ve hayata daha karamsar bakmaktadır. Dean (1995)'e göre bu durumun nedenlerinden birisi, geçmişte beklentileri karşılanmayan bireylerin gelecekte de beklentilerinin karşılanmayacağını düşünmeleridir. İkinci nedeni ise, olarak sinik olan bireyin, çalıştığı işletmede daha da sinik tutumlar gösterebileceği olasılığıdır. Örneğin, sinik olan birey, işletmedeki olumsuz bir durumu üst yönetime atfederken, sinik olmayan birey bu durumu kader, kısmet ya da kötü şans gibi faktörlere bağlayabilmektedir. Üçüncü ve son nedeni ise, araştırma yapılan coğrafyalar ya da bireyler arasındaki kültür farklılıklarından kaynaklanıyor olması gösterilebilir. İki farklı kültürden gelen bireylerin yönetimin isteklerini algılama biçimi de farklı olacaktır.

Demografik özelliklerin örgütsel sinizme etkisine yönelik pek çok araştırma ve farklı bulgular bulunmaktadır:

Yaş:

Demografik özelliklerden yaş ile ilgili yapılmış araştırmalardan ilki ve en önemlilerinden birisi Kanter ve Mirvis (1989)'in yapmış oldukları araştırmadır. Araştırma sonuçlarına göre, 18 – 24 yaş arasındaki çalışanların % 54'ünün, 25 – 30 yaş arasındakilerin % 48'inin, 35-54 yaş grubundakilerin % 45'inin ve son olarak 55 yaşın üzerindekiilerin % 56'sının sinik davranışa sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada demografik değişkenlerden yaş ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Aynı doğrultuda, Johnson (2007), Altınöz vd. (2011), Özbey vd. (2012), Akman (2013),'nın yapmış oldukları çalışmalarda da yaş ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bu yapılan araştırmaların aksine Kalağan ve Güzeller (2010)'in yaptıkları araştırmada demografik özellikleri ile sinizm düzeyi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Söz konusu araştırma ile aynı doğrultuda olarak Andersson ve Bateman (1997)'in ve Fero (2005)'nun araştırmalarında da yaşın örgütsel sinizm üzerinde bir etkisinin olmadığı yönünde sonuçlara ulaşılmıştır.

Cinsiyet:

Toplumlar da kadın ve erkeğe farklı roller yüklenmiş olması, iş yaşamında da farklılıklar yaratabilmektedir. Farklı cinslerdeki bireylerin hayata bakış açıları, değerleri ve tutumları da farklılaşabilmektedir. İş yaşamında ise kadın ve erkek çalışanlar çalışma koşullarını farklı değerlendirmekte ve bu açıdan farklı beklentilere sahip olabilmektedirler. Bu bağlamda Lambert (1991, s. 342)'e göre erkeklerin çalışma hayatlarında başarının yeri kadınlara nazaran daha ön planda olmaktadır. Örneğin, kadın çalışanlar, çalışma saatlerini çocukların okuldan eve gelme saatine ayarlamak zorunda olabilirler. Toplumun kadına yüklediği bu rol (çocuklara kadın bakmalıdır ve sorumlu olmalıdır) erkekler için geçerli olmamakta ve uzun mesailere kalabilmektedirler. Kanter ve Mirvis (1991, s. 56) yaptıkları çalışmalarında erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha yüksek sinizm düzeyine sahip oldukları yönünde bulgulara ulaşmışlardır. Söz konusu durumun nedenini erkeklerin kadınlara nazaran daha kötümser olmasıyla açıklamışlardır. Maslach (2001) yaptığı araştırmasında da erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha sinik olduğu yönde bulgulara ulaşmıştır (Maslach 2001'den aktaran Delken, 2004, s. 22). Lobnika ve Pagon (2004, s. 7) ve Akyüz ve Yurduseven (2015, s. 72) ise yaptıkları çalışmalarında kadın çalışanların erkeklere nazaran sinik olduğu

yönünde sonuçlara ulaşmışlardır. Lobnika ve Pagon (2004) bunun nedeni olarak ise işletmelerde kadınların sömürülmesini / kurban edilmesini göstermişlerdir. Kalay vd. (2014, s. 135), Balay vd. (2013, s. 141), Helvacı ve Çetin (2012, s. 1486) yaptıkları araştırmalarında ise cinsiyet ve sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Eğitim:

Bir bireyin sahip olduğu eğitim seviyesi yaşama bakış açısı, değer yargıları ve gelecekte beklenmesi açısından oldukça önem arz etmektedir. Bireyin eğitim seviyesi arttıkça daha kalifiye işlerde çalışmak isteyecek ve kuvvetle muhtemel daha yüksek ücretler talep edecektir. Bu bağlamda işletmenin bu istekleri karşılayamaması durumunda ise genel sinizmin ortaya çıkma olasılığı artacaktır. Delken (2004, s. 21) bu durumun nedeni olarak yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanların, eğitimlerinin işin niteliği için fazla olduğunu düşünmeleri olarak göstermektedir. Tokgöz ve Yılmaz (2008, s. 300)'ın ve Güzeller ve Kalağan (2008, s. 93)'nin araştırmalarının da bulguları aynı yöndedir. Yüksek öğrenim gören bireylerin daha donanımlı olduğu ve aldıkları eğitim doğrultusunda sorgulamaya daha yatkın oldukları için sinizm düzeylerinin yüksek olduğu, bu durumun da örgütsel sinizme neden olduğu yönünde bulgulara ulaşılmaktadır (Güzeller & Kalağan, 2008, s. 93 – 94). Fero (2005, s. 63)'nin yapmış olduğu araştırma sonuçları da aynı doğrultuda olup, bu durumun nedeni olarak eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların mevcut durumu kabullenmekte zorlandıklarını belirtmişlerdir. Akyüz ve Yurduseven (2015, s. 73) 'ın yaptıkları araştırmada ise lisans üstü çalışanların sinizm seviyeleri diğer çalışanlara göre daha düşük bulunmuştur. Bu araştırmalardan farklı olarak, Andersson ve Bateman (1997, s. 460), Lobnika ve Pagon (2004, s. 110), Bommer vd. (2005, s. 743), James (2005, s. 97), , Efilti vd. (2008, s.12) tarafından yapılan araştırmalarda eğitim seviyesi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Medeni durum:

Demografik faktörlerden medeni durum da sinizmi etkileyen faktörler arasında görülmektedir. Kanter ve Mirvis (1989, s. 329) yaptıkları araştırmada boşanmış ya da eşinden ayrı yaşayanların, bekar ya da evli olanlara göre daha fazla sinik tutuma sahip oldukları yönünde bulgulara ulaşmışlardır. Delken (2004, s. 51)'de bu sonuçları destekler yönde bekar bireylerin daha yüksek sinizm seviyesine sahip oldukları yönünde bulgulara ulaşmıştır. Akyüz ve Yurduseven (2015, s. 68), Erdost vd. (2007, s. 522) ve Efilti vd.

(2008, s. 11) ise yapmış oldukları araştırmalarında bu faktör ile ilgili olarak anlamlı bir sonuca ulaşmamışlardır.

Gelir:

Literatürdeki önde gelen araştırmalar incelendiğinde gelir seviyesinin de sinizm / örgütsel sinizm ile birlikte araştırıldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda Kanter ve Mirvis (1991, s. 56) gelir seviyesi düşük bireylerin daha sinik olduğu yönünde bulgulara ulaşmışlardır. Delken (2004, s. 22) çalışanların gelirlerini parça başı, saatlik ve sabit olarak sınıflandırmıştır. Söz konusu sınıflandırma sonucunda sabit gelire sahip olanların sinizme yatkın oldukları tespit edilmiştir.

Hizmet süresi / Kıdem:

Çalışanın aynı işletmede ne kadar zamandır çalıştığının ifadesi hizmet süresidir. Delken (2004, s. 25) yaptığı çalışmasında çalışanların işletmede çalışma süreleri arttıkça daha sinik olduğu yönünde sonuca ulaşmıştır. Kalağan ve Güzeller (2010, s. 83 – 97)'in ve Balay vd. (2013, s.137)'nin yaptıkları araştırma sonuçlarına göre de hizmet süresi 1 – 5 yıl olan öğretmenler ile 6 – 10 yıl olan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda 6 – 10 yıl arası hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin daha sinik olduğu belirtilmektedir. Yapılan başka bir araştırmada ise, 11-20 yıl arası çalışanlar, 1-10 yıl arasında çalışanlara göre; 21-30 yıl arasında çalışanların ise 1-10 yıl arasında çalışanlara göre daha fazla sinik davranışta bulduklarını tespit edilmiştir (Tayfun & Çatır, 2014, s. 357). Altınöz vd. (2011, s. 311) ise 11 – 15 yıl arası çalışanların sinizm seviyelerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Söz konusu durumun nedenini çalışan süre ve geçen yıllar nedeniyle artan monotonluk ve bıkkınlık olduğunu belirtmişlerdir. Otel işletmelerine yapılan bir başka araştırmada ise 8 yıl ve üzerinde hizmet süresine sahip olan çalışanların daha sinik olduğu tespit edilmiştir (Tokgöz & Yılmaz, 2008, s. 302). Johnson (2007, s. 38) ve Erdost vd. (2007, s. 519)'nin araştırmalarında yapılan bu çalışmaların aksine hizmet süresi / kıdem faktörü ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

2.8.3.2. Örgütsel faktörler

Literatürde örgütsel sinizme neden olan faktörlerden en çok üzerinde durulanlardan bazıları, örgütsel adaletsizlik, psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel politika konularıdır.

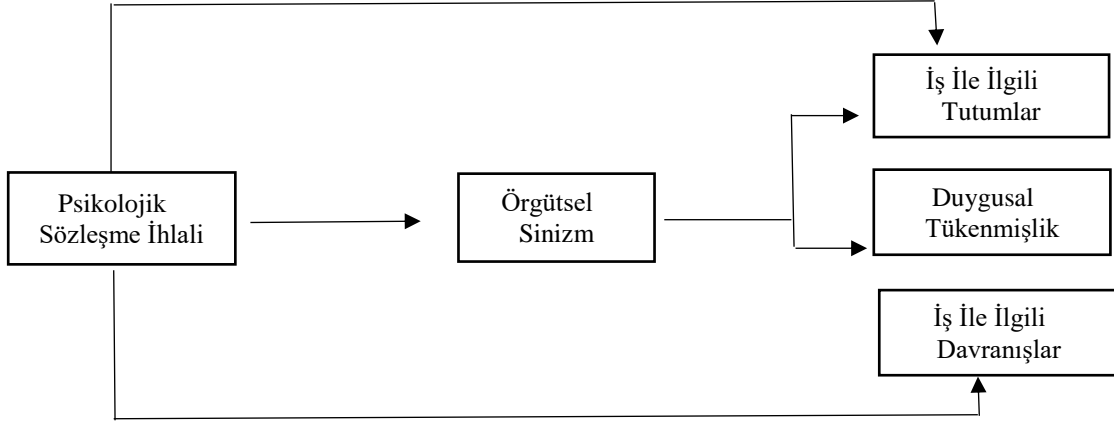
Örgütsel Adaletsizlik:

Örgütsel adalet / adaletsizlik kavramı literatürde örgütsel sinizmin öncüllerinden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Judge ve Colquitt (2004, s. 395) yaptıkları araştırmada örgütsel adalet kaygısının çalışanların tutumlarını etkileyeceği yönünde bulgulara ulaşmışlardır. Örgütsel sinizm kavramının da bir tutum olmasından yola çıkarak, çalışanların örgütlerinde adil süreçler işletilmediğine yönelik endişeleri de örgütsel sinizmi tetikleyen bir faktör olacaktır. Kutaniş ve Çetinel (2010, s. 186)'e göre örgüt içerisinde çalışanlar tarafından adaletsizliğe karşı verilen tepkiler örgütsel sinizmin seviyesinin belirlenmesinde önemli bir etken olarak görülmektedir. Bu doğrultuda Kalağan (2009, s. 71) ve Efeoğlu ve İplik (2011, s. 343)'in yapmış oldukları çalışmalarında çalışanların örgütsel adalet algı düzeyleri azaldıkça örgütsel sinizm seviyelerinin arttığına yönelik bulgulara ulaşılmıştır. Köybaşı vd. (2017, s.10)'nin yaptıkları araştırma bulgularına göre ise, çalışanların örgütsel adalet algıları olumlu düzeyde olduğunda örgütsel sinizm seviyesi azalmakta, olumsuz olduğunda ise yüksek olmaktadır. Aynı doğrultuda başka bir çalışma Shaharruddin vd. (2016) tarafından yapılmıştır. Söz konusu çalışmaya göre örgütteki adaletsizliği algılayan çalışanlar daha stresli hale gelmektedir. Yüksek düzeyde örgütsel adalet, örgütsel sinizmin üstesinden gelmek için bir anahtar olarak gösterilmektedir (Shaharruddin vd., s. 55). Örgütlerde adaletsizliğe ilişkin algı söz konusu olduğunda bu durum örgütsel sinizm ve işten ayrılmalar ile sonuçlanmaktadır (Francis & Barling, 2005, s. 251; Ho & Chang, 2009, s. 153).

Psikolojik Sözleşme İhlali:

Psikolojik sözleşme ihlali, iş gören ve işveren arasındaki güven duygusunun zedelenmesine neden olmakla birlikte işletme içerisindeki tutum ve davranışlara negatif etkide bulunmaktadır (Özkalp, 2005, s. 281). Psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanlarda engellenme ve ardından da öfke duyguları yaratarak bireyleri örgüte karşı sinik olmaya yönlendireceği belirtilmektedir (Ersoy Kart, 2015, s. 92). Psikolojik sözleşme ihlalleri sonucu ortaya çıkan sinik tutumlar kişiden kaynaklı ve durumdan kaynaklı olmak üzere iki farklı şekilde incelenmektedir. Kişiden kaynaklı boyut; özgüven eksikliği, dışsal kontrol odağı, eşitlik yanlısı ve yüksek Makyavelist bakış açısı olarak nitelendirilirken, durumdan kaynaklı boyutta ise grup normları yer almaktadır (Andersson, 1996, s. 1415 – 1417). Örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlalleri arasındaki ilişkiyi açıklamak için Johnson ve O'Leary Kelly (2003)'nin oluşturduğu model sonucuna göre psikolojik

sözleşme ihlalleri olumsuz iş tutumlarına sebebiyet vermekte, bu durum da örgütsel sinizme neden olmaktadır. Söz konusu model şekil 2.4'te gösterilmektedir.



Şekil 2.4.: Johnson & O'Leary – Kelly (2003) Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm ve Diğer Değişkenler Arasındaki İlişki

Kaynak: Johnson & O'Leary-Kelly, 2003, s. 627–647.

James (2005, s. 26), Kalağan (2009, s. 75), Akar (2010, s. 43), Sur (2010, s. 28) ve Üçok ve Torun (2016, s. 235)'nin yapmış olduğu araştırmalarda da psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel sinizmin öncülü olduğu yönünde bulgulara ulaşmışlardır. Tükeltürk vd. (2009, s. 691) yaptığı araştırmada ise örgütsel sinizm ile psikolojik sözleşme arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bashir ve Nasir (2013, s. 61 – 65) tarafından yapılmış olan araştırmada ise psikolojik sözleşme ihlalleri ile sendikalaşma arasında örgütsel sinizmin aracı değişken rolü üstlendiği belirtilmektedir.

Örgütsel Politikalar:

Örgütsel politika kavramı, çalışanları beklenen davranışa yönlendirmek için yapılan eylem ya da davranışlardır. (Ertekin, 2003'den aktaran Erol, 2014, s. 24). Örgütsel politikalar, çalışanların çıkarları yerine, örgüt çıkarlarını gözetir biçimde algılandığı durumda örgütsel sinizmi arttıracaktır. Söz konusu durumda sosyal mübadele kuramı çerçevesinde örgüt – çalışan arasındaki değiş – tokuş dengesini bozacak ve adaletsizlik algısı ile birlikte örgütsel sinizme yol açacaktır. (Ersoy Kart, 2015, s. 92). Chiaburu vd. (2013, s. 187) ise örgütsel politikalar ile birlikte psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel sinizmin nedeni olduğu yönünde bulgulara ulaşmışlardır. James (2005, s. 10 – 11) algılanan örgütsel politikalar ile örgütsel sinizm kavramlarının

benzerliğine dikkat çekerek her ikisinin de çıkar temelinde ve dürüstlükten yoksun olduğu vurgusunu yapmıştır.

Özetle, örgütsel sinizm, algılanan örgütsel politika, çıkarıcılık, güven eksikliği, endişe gibi kavramlardan etkilenmektedir. Aynı zamanda çıkarıcılık, güven eksikliği, endişe, karamsarlık, bencillik gibi kavramlar örgütsel sinizmin öncülü olarak görülmektedir. Bu bağlamda da algılanan örgütsel politikanın örgütsel sinizme neden olabileceği yönünde bir bağlantı ortaya çıkmaktadır (James, 2005, s. 35 – 36).

2.8.3.3. Çevresel faktörler

İşletmelerde örgütsel sinizme sadece kişisel ya da örgütsel faktörler neden olmamaktadır. Yapılan literatür taraması sonucunda örgütsel sinizmin bir diğer nedeni olarak çevresel faktörler de ele alınmaktadır. İşletmeler hızlı değişen rekabet şartlarına ve küresel ekonominin gerekliliklerine ayak uydurabilmek için pek çok yenilik ve değişim faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Bu bağlamda çalışanların da bu faktörlere ayak uydurarak, işletme ile kendi çıkarlarını uyumlaştırması gerekli hale gelmektedir. Değişim süreçleri çalışanlar üzerinde baskı unsuru olabilmekte ve çalışanları sinik tutumlar sergilemeye sevk edebilmektedir. Daha önceki bölümlerde de değinildiği üzere örgütsel sinizm ile ilgili olarak farklı modeller geliştirilmiştir. Andersson (1996, s. 1415)'un geliştirmiş olduğu modelde örgütsel sinizme yukarıda açıklanmaya çalışılan örgütsel nedenlere ek olarak işin doğası ve iş çevresinin özelliklerinin de neden olduğunu belirtmiştir (Ersoy Kart, 2015, s. 89).

İş Çevresinin Özellikleri:

Andersson (1996, s. 1406)'un yaptığı çalışmada iş çevresinin özellikleri; örgüt politikaları ve uygulamaları arasındaki uyumsuzluk, adil olmayan uygulamalar ve çalışanların etik olmayan davranışları olarak sıralanmıştır. Etik olmayan davranışlar dışında söz konusu faktörler örgütsel sinizmin nedenleri başlığı altında incelenmiştir.

İş etiği, çalışma hayatında girdilerin çıktıya dönüşüm sürecindeki doğru ve yanlış uygulamaları ifade etmektedir (Güven vd., 2004, s. 800). Çok uluslu işletmelerin artışı ile birlikte işletmelerde farklı uluslardan bireyler birlikte çalışmaktadır. Çalışanların birbirlerini ve kültürlerini anlamaları ve saygı duymaları açısından iş etiği önem arz eden bir konu olmaktadır (Arslan, 2001, s. 10). Buna ek olarak iş etiği, doğruluk, güven ve sorumluluk gibi çalışanlar kadar işletmenin gelecekteki başarısı için önemli olan konularda yönlendirme yapma görevini üstlenmektedir. Bu nedenle, işletmelerde iş

etiğine uygun davranışların sağlanması gerekmektedir (Sucu, 2003, s. 289). İşletmeler açısından iş etiğine uygun olmayan bazı davranışlara belirlenen asgari ücret altında işçi çalıştırmak, halk sağlığına aykırı davranmak ve vergi kaçırmak örnek olarak gösterilebilir. Çalışanlar açısından iş etiğine uygun olmayan davranışlardan bazıları ise; mesai saatlerinde özel işler ile uğraşmak, görevi ihmal, hatayı gizlemek, bilgi sızdırmak, belgelerde tahribata yol açmak şeklinde sıralanabilir (Güven vd., 2004, s 803 – 804).

Bireylerin ve işletmelerin sahip olduğu etik ideolojiler, algılanan adaletsiz durumlara verilebilecek olası tepkiler üzerinde etkili olmaktadır (Ersoy Kart, 2015, s. 144). Bu doğrultuda Sarı ve Doğanekin (2016, s. 238 – 239)'nin yaptıkları araştırmada çalışanların algıladıkları etik iklim düzeyleri arttıkça, örgütsel sinizm düzeylerinin azalacağı bulgusuna ulaşmışlardır.

Nair ve Kamalanabhan (2010, s. 24) tarafından Hindistan'da yapılan araştırma sonucunda işletmenin tüm düzeylerinde etik olmayan davranış eğilimi olan çalışanların örgütsel sinizme sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca ek olarak, üst ve orta düzeydeki yöneticilerin örgütsel sinizm seviyeleri daha yüksek ve etik olmama eğilimlerinin alt kademedeki yöneticilere göre daha fazla olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

İşin Doğası:

İşletmelerde örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına neden olan faktörlerden birisi de yapılan işin doğasından kaynaklı olmaktadır. Bu bağlamda rol çatışması, rol belirsizliği ve iş yükünün fazla olması örgütsel sinizme neden olan faktörler arasında gösterilmektedir (Andersson, 1996, 1398)

- *Rol çatışması*, çalışanın görevi ile ilgili olmayan beklentiler sonucunda ortaya çıkabildiği gibi, çalışandan beklenen rollerin çalışanın tutum, değer ve yargılarıyla uyuşmaması durumunda da ortaya çıkabilmektedir. Çekingen bir çalışanın grup lideri yapılması ya da dürüst bir çalışanın ihaleyi kazanmak için rüşvet vermeye zorlanması bu durumlara örnek olarak gösterilebilir. Söz konusu durumlarda çalışanlar gerçek duygularından uzaklaşarak, bastırılmış duygular ile hareket edebilir ve nefret duygusu geliştirerek sinik tutumlar sergileyebilmektedirler (Abraham, 2000, s. 273).
- *Rol belirsizliği*, çalışanın neye ve kime karşı sorumlu olduğunu bilmemesi durumudur. Andersson (1996, s. 1399)'a göre rol belirsizliği, çalışanların yükümlülüklerini yerine getirmek için verilen kıt miktardaki kaynak ile yüklenen görevler arasındaki paradokstan doğmaktadır. İşletmede açık, net ve planlı

hedeflerin olmaması da rol belirsizliğini arttırmaktadır. Bu durumda çalışanın nelere yetkisinin olup olmadığını bilmemesi çatışmalara ve nefret tutumlarına sebebiyet verecektir. Ayrıca, yöneticilerin yapılacak iş ilgili net olmayan, karmaşık söz ve davranışları da rol belirsizliğine neden olmaktadır. Rol belirsizliği çalışanlarda strese, gerginliğe ve iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Bu durum da çalışanın işini sorgulamasına neden olarak sinik tutumlar sergilenmesine yol açabilmektedir.

- *İş yükünün fazla olması*, aşırı rol yüklenmesine / rol fazlalığına neden olmaktadır. Söz konusu durumda çalışandan taşıyabileceğinden fazla rol yüklenmesi istenmektedir. Örneğin; bir örgütte, çalışanın hem personel ilişkilerinden, hem satış ve pazarlamadan sorumlu olması çalışana stres altında bırakacak bir unsurdur.

Literatür taraması sonucunda işin doğasından kaynaklanan örgütsel sinizm seviyesinin yüksek olduğu alanlar hizmet sektörü, emniyet teşkilatı ve tıp alanlarıdır. Söz konusu meslek alanlarının karakteristiği gereği bireyde rol çatışmalarına neden olduğu belirtilmektedir.

2.8.4. Örgütsel sinizmin sonuçları

Örgütsel sinizmin sonuçları bireysel ve örgütsel açıdan incelenmektedir. Kavramın bireysel açıdan sonuçları değerlendirildiğinde psikolojik ve davranışsal sonuçları olduğu gibi yapılan araştırmalar sonucunda fizyolojik olarak da sorunlara yol açtığı belirtilmektedir. Örgütsel açıdan sonuçları ise, iş tatminin, örgütsel vatandaşlığın, örgüte bağlılığın ve güvenin azalması; tükenmişlik ve işe yabancılaşma duygusunun artması olarak sıralanabilir.

Örgütsel sinizm işletmelerde her zaman olumsuz sonuçlar vermemektedir. Söz konusu kavramın olumlu sonuçlar verdiği durumlar da bulunmaktadır. İzleyen bölümde bu sonuçlar irdelenmeye çalışılacaktır.

2.8.4.1. Bireysel açıdan örgütsel sinizmin sonuçları

Psikolojik Sonuçlar:

İşletmelerde çalışanların yaşadıkları hayal kırıklıkları örgütsel sinizme neden olmakta ve söz konusu durumun bazı psikolojik sonuçları olmaktadır (Kanter & Mirvis, 1989, s. 331). Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel sinizm, çalışanlarda depresyon,

duygusal çöküntü ve hayal kırıklığına neden olabilmektedir (Kalağan, 2009, s. 63; Brandes, 1997, s. 41). Bu durumlara ek olarak, Özler ve Atalay (2011, s. 26)'a göre örgütsel sinizm çalışanlarda kaybolmuşluk, bıkkınlık, çaresizlik gibi duygularla ortaya çıkan tükenmişlik sendromuna da sebebiyet vermektedir. Bu bağlamda bazı kaynaklarda tükenmişlik, sinizm sendromu olarak da adlandırılmaktadır (Maslach & Jackson, 1981, s. 99).

Fizyolojik Sonuçlar:

Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel sinizmin bireyin beden sağlığını etkileyen sonuçları da olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel sinizm en önemli sonuçlarından biri sinik bireyin kronik olarak yaşadığı uykusuzluk durumudur. Bunun dışında sinizmin, alkol ve sigara kullanmak, aşırı kilolu olmak (Almada vd., 1991; Houston & Vavak, 1991' den aktaran Brandes, 1997, s. 39 – 40) gibi bireyin sağlığını olumsuz yönde etkileyen sonuçları bulunmaktadır. Literatürde sinizmin kalp ve damar (koroner kalp yetmezlikleri, kalp krizi ve çarpıntılar) hastalıklarına neden olabileceği, birey yaşam süresini kısaltabileceği yönünde araştırmalar da bulunmaktadır (Eaton, 2000, s. 7; Kalağan, 2009, s. 80; Barefoot vd., 1989, s. 46).

Davranışsal Sonuçlar:

Örgütsel sinizmin bireyin davranışlarına da yansıyan sonuçları bulunmaktadır. Misha ve Spreitzer (1998, s. 571) tarafından yapılan araştırmada sinik çalışanın yönetime meydan okuyabileceği, misilleme ve sabotaj eylemlerinde bulunabileceğini belirtmektedir. Ersoy Kart (2015, s. 50 – 53) sabotaj gibi eylemlerin işletmelerde nadiren yaşandığına vurgu yaparken asıl sorunun sinsice işletmeye ya da çalışanlara kasti bir şekilde zarar verme eğilimlerinin olabileceğinin üzerinde durmaktadır. Bu bağlamda, bilgi saklama, hırsızlık, duygusal taciz gibi “görece ılımlı” ancak hoş olmayan eylemlerin 21.yüzyılın asıl sorunsalı olduğunu ve iş gücü piyasasında (maalesef) sıradanlaştığını belirtmektedir. Sinik çalışanın işletmenin gizli bir düşmanı olduğu ve kendilerine kötü davranıldığını hissettiklerinde işletmeden intikam alma güdüsüyle harekete geçerek bazı “sapkın davranışlar” da bulunabileceklerinin altını çizmektedir. Sackett ve De Vore (2001 'den aktaran Ersoy Kart, 2015, s. 53) bu sapkın davranışları; hırsızlık, alkol ve uyuşturucu madde kullanımı, disiplin sorunları, işletmeye ait teçhizatlara zarar verme, örgütsel kurallara uymama vb. sorumsuz davranışlar olarak sıralamıştır. Evans vd. (2011, s. 79 – 97)'nin bu doğrultuda çalışanların sapkın davranışları, örgütsel sinizm, algılanan kurumsal vatandaşlık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi araştırdıkları

çalışmalarında örgütsel sinizmin, kurumsal vatandaşlık algısı ve çalışanların sapkın davranışları arasında aracılık etkisine sahip olduğu yönünde bulgulara ulaşmışlardır.

2.8.4.2. Örgütsel açıdan örgütsel sinizmin sonuçları

Yapılan literatür taraması sonucunda en çok rastlanan örgütsel sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:

İş Tatmininin Azalması:

İş tatmini, çalışanların yaptıkları işlerinden duydukları memnuniyet durumu olarak ifade edilebilir (Davis, 1988, s. 96). Bireylerin yaşadıkları hayatların 1/3'ü iş yerlerinde geçmektedir. Toplumdaki bireylerin kendileriyle barışık, üretken ve huzurlu olabilmeleri için çalıştıkları işletmelerde iş tatminini sağlamaları gerekmektedir (Günay vd., 1996, s. 54). Çalışanların iş tatminin sağlanamaması hayal kırıklıkları, kaygı, endişe, hoşnutsuzluk gibi duygulara neden olmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel sinizm düzeyi arttıkça iş tatminin azaldığı yönünde çalışmalar (Abraham, 2000, s. 282; Eaton, 2000, s. 12; Fındık & Eryeşil, 2012, s. 111) da bu durumu destekler niteliktedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Azalması

Örgütün işlevlerinin ilerlemesinde yardımcı olan gönüllü birey davranışı örgütsel vatandaşlık şeklinde tanımlanmaktadır (Organ, 1997, s. 86). Örgütsel vatandaşlığı beş boyutta ele almak mümkündür:

- *Diğergamlık / özgecilik / yardımseverlik*, çalışanların gönüllük esasına dayanarak birbirleri ile yardımlaşmasını esas almaktadır.
- *Nezakət*, işletmede bir sorunun çıkmasını engellemek için bireylerin iş birliği ve iletişim içerisinde olmasını esas almaktadır.
- *Centilmenlik / sportmenlik*, bireylerin kişisel düşüncelerini bir kenara bırakarak, olumsuz sonuçlanabilecek durumlara karşı toleranslı olması gerektiği vurgulamaktadır.
- *Sivil erdem*, örgütün gelişimine destek olarak, ayakta kalması ile ilgili sorumluluk bilincine sahip olmak ve katkıda bulunmaktır.
- *Vicdan*, çalışanların rol ve gerekliliklerinden daha fazlasını gönüllülük esasına göre yapması ya da üstün görev bilinci olarak da adlandırılmaktadır.

Örgütsel sinizm sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışının azalması şaşırtıcı bir durum değildir. Sinik tutum sergileyen ve geleceğe yönelik karamsar düşünceler içinde

olan bir bireyden üstün görev bilinci çerçevesinde sorumluluklarını yerine getirmesini beklemek çok gerçekçi olmayacaktır. Ayrıca daha önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere siniklerin en önemli özelliklerinden birisi yıkıcı eleştirilerde bulunmalarıdır. Bu bağlamda sinik bireyin nezaket boyutu çerçevesinde yardımsever ve işbirlikçi olacağı da beklenmemelidir. Abraham (2000, s. 282)'ın yapmış olduğu araştırma sonuçları ise oldukça ilgi çekicidir. Söz konusu çalışmada örgütsel vatandaşlık ile örgütsel sinizm arasında doğrudan bir ilişki bulunamamış ancak örgütsel sinizmin işe yabancılaşma üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediğine yönelik bulgulara ulaşılmıştır.

Örgüte Bağlılığın Azalması:

Çalışanların çalıştıkları işletmeyi içselleştirme ve işletmeyle özdeşleşme derecesi örgüte bağlılığı ifade etmektedir (Gürkan, 2006, s. 5). Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık kavramlarının ikisi de bir tutumun ifadesi olmaktadır. Ancak örgütsel sinizmde örgüte bağlılık, inanç, çaba gibi kavramlar bulunmamaktadır. Ayrıca örgütsel sinizm, örgütsel bağlılıktan daha güçlü bir duyguyu ifade etmektedir (Dean vd., 1998, s. 348).

Literatürde yapılan araştırmalar (Abraham, 2000, s. 275; Johnson & O'Leary Kelly, 2003, s. 638; Turner & Valentine, 2004, s. 132; Fındık & Eryeşil, 2012, s. 638) örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğuna dair bulgular sunmaktadır.

Tükenmişliğin Artması:

Tükenmişlik, ilk kez 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” şeklinde tanımlanmıştır (Ardıç & Polatçı, 2008, s. 70). Bireyde tükenmişliğin ortaya çıkmasında bireyden ve örgütten kaynaklı birçok etmen bulunmaktadır. Bireyden kaynaklı nedenler bireyin kendi kişilik özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi örgüt içerisindeki kişilerden de kaynaklanabileceği belirtilmektedir (Akçamete vd., 2001, s. 14). Örgütsel iletişimsizlik, kararlara katılmama, rol çatışması, rol belirsizliği, iş güvenliğinin olmaması, küçülme, gibi sebepler ise tükenmişliğin örgütsel sebeplerinden bazıları olarak gösterilmektedir (Ardıç & Polatçı, 2008, s. 72 – 73). Buradan hareketle, bireyi tükenmişliğe iten faktörler ile örgütsel sinizme neden olan faktörler benzerdir. Özler & Atalay (2011, s. 36) ve Simha vd. (2014, s. 500)'nin sağlık sektöründe yaptıkları araştırma sonucunda örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır.

İşe Yabancılaşmanın Artması:

İşe yabancılaşma, çalışanların kendilerini sadece görevlerini yerine getiren bir makine olarak görülmeye başlaması ile işletmenin sahip olduğu kural ve inançlardan uzaklaşarak kendilerini yalnız ve yetersiz olarak atfederek, örgüt ile aralarında bulunan bağda kopmalardır (Tanrıverdi & Kılıç, 2016, s. 3 – 4). Örgütsel sinizme benzer olarak işe yabancılaşma kavramı da zaman içerisinde yaşanmış olumsuz tecrübeler sonucu ortaya çıkan bir tutumdur. Aslen yabancılaşma kavramı, örgütsel sinizmin davranışsal eğilimlerinden birisini ifade etmektedir (Dean, 1998, s. 350). Çivilidağ (2015, s. 282)’ın öğretim elemanları üzerinde yapmış olduğu örgütsel sinizm ve işe yabancılaşmada yaşam doyumunun aracı rolünü araştırdığı çalışma sonuçları da Dean vd.(1998) ile aynı yöndedir. Çivilidağ (2015)’ın yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre ise, öğretim elemanlarında örgütsel sinizme neden olan olumsuz duygular arttıkça işlerine yönelik yabancılaşma duygularının artacağı yönünde bulgular sunmaktadır.

2.8.4.3. Örgütsel sinizmin olumlu sonuçları

Örgütsel sinizmin olumsuz sonuçları her ne kadar daha çok olsa da bir takım olumlu sonuçlarının da bulunduğu düşünülmektedir. Her krizden fırsat yaratanlar olduğu gibi, örgütsel sinizmin de fırsata dönüştürülmesi mümkündür. Sinizm ve örgütsel sinizm, her ne kadar karamsarlık, bencillik ve yıkıcı eleştirilerde bulunmak olarak görülse de etik olmayan davranışlara bir başkaldırı olarak da görmek mümkündür.

Ersoy Kart (2015, s. 93)’a göre “*Sinizm, direnmenin geleneksel yöntemi ve benliği koruyucu bir başkaldırı eylemi*”dir. Başka bir ifade ile etik olmayan davranışlara uyma eğilimi, sinizm düzeyi yüksek çalışanlarda düşüktür (Andersson ve Bateman, 1997, s. 463 – 465). Antik Yunan’daki sinik felsefenin de aslında temelini bu oluşturmaktadır. Hatırlanacak olursa Antik Yunan’daki sinik okul mensupları, kendilerini dış dünyanın yalancılığından, bencilliğinden, etik olmayan davranışlarından soyutlayarak dünya nimetlerinden uzak yaşamayı tercih etmişler ve bu dünyayı acımasızca eleştirmişlerdir. Bommer vd. (2005, s. 749 – 751) günümüzdeki dünyada da sinik bireylerin örgütlerdeki aksamalar ile yakından ilgilendikleri için çözüm yaratıcı olabileceklerini bu nedenle de katkılarının olabileceğini vurgulamaktadırlar. İşletmelerdeki değişim temelli çalışmalar genellikle süreçte aksayan bir unsur olduğunda başlatılmaktadır. Bu bağlamda eleştiriye açık olan bir yönetim için sinizm bir kusur olarak görülmeyip bu durum avantaja

dönüştürülebildiğinde hem sinizm yönetilmiş olacak hem de yönetim yeni fikirlere açık hale gelecektir.

Bashir ve Nasir (2013, s. 61 – 65)'in görüşü ise örgütsel sinizmin, sendikal örgütlenme ve psikolojik sözleşme ihlalleri arasındaki ilişkiye aracılık etkisi yaratabileceği yönündedir. Sendikal örgütlenmeler özellikle sanayi devrimi sonrasında işveren ile çalışan arasındaki güç eşitliğini sağlamak ve çalışanların haklarının korunması için kurulmuş örgütlenmelerdir. Sinik çalışanların bir araya gelerek, mevcut düzene başkaldırmaları ve bu bağlamda iş koşullarında, ücretlerde ya da sosyal haklarını aramaları işveren açısından olumsuz bir durum olarak görülse de, sosyal açıdan olumlu bir davranış olarak değerlendirilebilir. Kunda (1992'den aktaran Ersoy Kart, 2015, s. 93)'da sinizmin çalışanların kendilerini aşırı yönetsel baskıdan koruma aracı olduğu görüşündedir.

Sonuç olarak, sinizmi salt iyi ya da kötü olarak değerlendirmek doğru değildir. Literatürdeki araştırmaların çoğunluğunda sinizmi olumsuz durum olarak görülmektedir ve sinizmin, faydasından daha çok zararı olan bir olgu olduğu kabul edilmektedir. Ancak, sinizme eleştirel ve sorgulayıcı bir bakış açısı olarak yaklaşılabilirse işletme yönetimleri açısından daha olumlu sonuçları olacaktır. Unutulmamalıdır ki, sistemler sorgulanmadıkça çökmeye mahkumdur.

2.9. Kuşaklar Arası Farklar ve Sinizm Düzeyleri İlişkisi

Son yıllarda araştırmacılar sinizm çerçevesinde örgütsel sinizmin işletmelerdeki etkilerini fark etmeye başlamışlardır. Yapılan araştırmalar son 30 sene içerisinde yoğunlaşmış ve günümüzde de halen çalışılmaya devam eden bir konu haline gelmiştir.

Bu noktada sorgulanması gerekenin araştırmaların neden son 30 sene içerisinde yoğunlaşıp, özellikle de son seneler içerisinde hız kazandığı sorusudur. Bu durumda sinizmin fark edilmesinde örneklem olarak kabul edilen bireylerin kişisel, meslek ya da örgütsel değişim sinizmi seviyeleri etkili olmuş mudur? Örneğin; Kanter ve Mirvis (1990)'in ABD'de yaptığı araştırmada sinizm düzeyi yüksek çıkan ABD'li vatandaşların ağırlıklı olarak X kuşağına mensup olmasının sonuçlara nasıl bir etkisi bulunmuştur? Ya da araştırma şu an Z kuşağına mensup bireyler ile birlikte yapılsaydı, sonuçları farklı çıkar mıydı? Emekli olan Bebek patlaması kuşağı araştırma dışında bırakılsaydı sinizm seviyesi ne düzeyde olurdu? Araştırma 1990 senesinde değil de, Bebek patlaması

kuşağının yoğun olarak iş yaşamında olduğu 1970 – 1980’lerde yapılmış olsaydı sonuçlar değişir miydi?

Goldner vd.’ nin 1977 senesinde sinizmin bileşenlerinin işletmelere ve çalışanlara etkileri hakkında yaptıkları çalışmada, sinik bilginin üretilmesine ve bunun sonucunda otoriteyi yıpratıcı bir takım özelliklerine odaklanmışlardır. Sinizmin bireyin kişilik özelliklerinden kaynaklanabileceği olgusunu dikkate almamışlar ve buna ek olarak sinizmi ancak kurumsallaşmış inançların çöküşü ile ortaya çıkabilecek bir faktör olarak görmüşlerdir. Bu çalışmada o dönemlerde iş yaşamında ağırlıklı olarak Bebek patlaması kuşağının çalışması ve bu kuşağının karakteristik özelliklerinden birisinin otoriteye saygı olmasının, bu unsurların göz ardı edilmesinde bir etkisi olduğu düşünülmektedir.

Bebek patlaması kuşağından sonra gelen X kuşağı 1980’li yıllarda iş yaşamında yerini almaya başlamıştır. Etik ilkelere bağlı, sadık ve otoriter yetiştirilen X kuşağı da ebeveynlerinin izinden giderek hemen hemen aynı hayat görüşünü savunmuşlardır. Daha önce de belirtildiği üzere “beşikten mezara” aynı işletmede çalışma mottosuyla, X kuşağının kariyer beklentisi ya da hedefleri daha sınırlı kalmıştır. X kuşağı hakkında günümüzde yapılan sinizm çalışmalarında (Torun & Çetin, 2015; Aytaş vd., 2017) bu kuşağın sinizm düzeyinin diğer kuşaklara nazaran daha düşük seviyelerde olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Bunun için Goldner vd. (1977) tarafından yapılan çalışmada kişisel özelliklerden kaynaklı sinizmin fark edilmemiş / göz ardı edilmiş olduğu düşünülmektedir.

Söz konusu durumu ters açıdan değerlendirecek olursak, X kuşağı sinizm seviyesi düşük olduğu için mi iş yaşamında sadık çalışan olmuştur? Daha tatminkar bir nesil olmaları onların işletmedeki örgütsel sinizm seviyesini düşüren bir etkiye mi yol açmıştır? Hayattan ve çalıştığı işletmeden beklentileri artan bireylerin sinizm seviyeleri de artmakta mıdır? Yapılan araştırmalar (Trzesniewski & Donnellan, 2010; Twenge vd., 2010; Torun & Çetin, 2015; Aytaş vd., 2017), işletmelere katılan her yeni kuşakla örgütsel sinizm düzeyinin arttığı yönünde bulgular sunmaktadır. Daha hırslı olan, kariyer hedefleri doğrultusunda sıklıkla iş değiştirme eğiliminde olan Y kuşağının iş yaşamında yer almasıyla birlikte sinizm ve örgütsel sinizm alanında yapılan çalışmaların artmış olması, genel sinizm ve örgütsel sinizm olgularının etkilerinin fark edildiği yönünde bir düşünceyi de beraberinde getirmektedir. Bu açıdan, Y kuşağının bu kişilik özelliklerinin ve genel sinizm düzeyinin işletmeleri değişime zorladığı düşünülmektedir.

Bu bağlamda günümüzde hayatın bize sunduğu sınırsız kaynaklara erişim hırsı arttıkça ve bilgiye erişimi kolaylaşan bireyler yetişmeye devam ettikçe sinizm ve örgütsel sinizm düzeyinin de artacağı düşünülmektedir. O halde Z kuşağının da iş yaşamına katılması bu duruma nasıl bir etki yaratacaktır? Aslında Z kuşağının “Dünya Vatandaşı” (Singh, 2014, s. 59) olmasının bu duruma farklı bir bakış açısı geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Ve bu açmazda önemli olanın Z kuşağını yönetebilmek olduğu düşünülmektedir. Onların genel sinizm özellikleri üzerinden yola çıkarak, örgütsel vatandaşlık, aidiyet, psikolojik sözleşme, örgütsel bağlılık gibi davranışsal kavramların sorgulanacağı ya da yeniden tanımlanacağı düşünülmektedir.

Kuşakların örgütsel sinizm çatısı altında sorgulanmasıyla bu soruların yanıtlarına ulaşılacağı görüşü savunulmaktadır. Özellikle devam eden bölümde yapılan araştırmayla Z kuşağının da bu çatıya dahil edilmesi, söz konusu kuşağın iş yaşamında yaratacağı etkinin öngörülmesi açısından önem arz ettiği düşünülmektedir.

3. ARAŞTIRMA TASARIMI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

İşletmelerde çalışan X ve Y kuşağına, şu an az sayıda olmakla birlikte, önümüzdeki 4 yıl içerisinde Z kuşağı çalışanları da eklenecektir. Bebek patlaması, X ve Y kuşağının siniklik derecesine ve kişilik özelliklerine “dijital nesil” olarak adlandırılan Z kuşağı da tam anlamıyla eklendiğinde, söz konusu kuşağın işletmelerin fonksiyonlarına büyük çapta etki edeceği düşünülmektedir. Söz konusu etkinin, seçilen örneklem doğrultusunda ortaya konması, işletmeler ve yöneticiler için uzun vadeli planlama yapılırken dikkate alınması gereken bir husus olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda yapılan araştırmanın amaçlarından birisi, işletmeler ve yöneticiler için rehberlik etmektir.

Araştırmada örneklem grubu olarak işletmelerde çalışan Bebek patlaması, X, Y ve Z kuşaklarının seçilmiş olması bu araştırmaya diğer araştırmalardan farklı bir özellik kazandırması açısından önemlidir. Bu şekilde minimum düzeyde de olsa aynı sosyo kültürel çevrede yetişmiş bireylerden oluşan örneklem grupları üzerinde çalışma imkanı olacaktır. Ayrıca daha önceki çalışmalarda örgütsel sinizmin Bebek patlaması, X, Y ve Z kuşağı bağlamında incelenmediği dikkat çekmiştir. Yapılan çalışmanın söz konusu kuşakların, siniklik düzeylerinin farklı olup olmadığı ve bu durumun örgütsel sinizme ne düzeyde etki yarattığı konusuna ışık tutması açısından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ayrıca, kuşaklara sinizm düzeyleri perspektifinden bakarak, Z kuşağının iş yaşamında ne gibi etkiler yaratacağı konusunun aydınlatılması araştırmanın amaçlarından bir diğerini oluşturmaktadır. Bu bağlamda yapılan araştırma, dört kuşağın sinizm düzeylerinin örgütsel sinizme etkisinin belirlenmesi hususunda öngörü sağlayacağı açısından önem kazanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmada nicel araştırma yöntemi ile farklı yaş kuşaklarına mensup çalışanların genel sinizm düzeylerinin örgütsel sinizme etkilerini ortaya koymaktadır. Nicel araştırmalar, bir araştırma sorusuna cevap vermek için sayısal veri toplayan araştırmalardır (Christensen, 2015, s. 30). Devam eden bölümde araştırmanın yöntemi kapsamında model, hipotezler, evren ve örneklem, kullanılan ölçekler, veriler ve verilerin toplanmasıyla ilgili bilgiler sunulacaktır.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Sinizm ile ilgili olarak 1990'lı yıllardan bu yana çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Özellikle de 1990'lı yılların ortaları – 2000'li yılların başı itibariyle dikkat çeken bir konu haline almıştır. Dönem itibariyle küreselleşme, bilişim çağı, artan rekabet, pazar paylarının düşmesi gibi nedenler ve işletmelerin bazı fırsatçı davranışları çalışanların kötümser bakış açısı sergilemelerine, performans düşüklüklerine ve işten ayrılma niyetine sahip olmalarına neden olmaktadır. Söz konusu davranışların kökeninde çalışanın kendi mizacının, yaşının, çalışma süresi gibi nedenlerin de etkisinin olabileceği yapılan çalışmalarda vurgulanmış bir olgudur.

Sinizm alanında önemli çalışmalardan birisi olan Kanter ve Mirvis'in (1991, s. 56) çalışmasında, örgütsel sinizm ile yaş arasında negatif yönde anlamlı bir etki olduğu tespit edilmiştir. Aynı doğrultuda Johnson (2007, s. 37)'in yaptığı çalışmada ise; yaşlı olan bireylerin örgütsel sinizm düzeyinin daha düşük olduğu yönünde bulgular bulunmuştur.

Trzesniewski ve Donnellan (2010) tarafından psikoloji alanında yapılan çalışmada yazarlar, Y kuşağından “Generation Me” olarak söz etmiş ve bu kuşağın diğer kuşaklar ile farklarını ortaya koymayı amaçlamışlardır. Çalışmanın verileri Amerika'da devam etmekte olan MTF (Monitoring The Future) Projesi'nden sağlanmıştır. Projede 1976 – 2006 yılları arasında lise son sınıf öğrencilerine egotizm (benlikçilik), kendini geliştirme, bireycilik, öz saygı, kontrol odağı, umutsuzluk, mutluluk, yaşam doyumu, yalnızlık, anti sosyal davranışlar, sosyal kaygılar, dinin önemi, siyasi etkinlik, sosyal statünün önemi gibi alt başlıkları da içeren anketler uygulanmıştır. Çalışmaya söz konusu 30 yıl boyunca 477380 kişi katılmıştır. Kişiler arası güven ve sinizm ölçeğinin sonucunda yeni kuşakların önceki kuşaklara göre eğitim hedeflerinin ve beklentilerinin daha yüksek olduğu, diğer kuşaklara nazaran daha sinik ve güvensiz oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Ülkemizdeki önemli çalışmalardan biri olarak kabul edilen Erdost vd. (2007) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sinizm ve çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların tecrübesi arttıkça örgütsel sinizmin davranış boyutunda negatif yönde anlamlı ancak zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Eskişehir merkez otelleri ve Alanya'da bulunan otellerde Tokgöz ve Yılmaz (2008) tarafından yürütülen çalışmada genel sinizmin örgütsel sinizmin bir kaynağı olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir.

Altınöz vd. (2011) ve Özbey vd. (2012) yaptıkları araştırma sonuçlarında da yaş değeri arttıkça sinik tutumların azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Akman (2013)'in örgütsel sinizm ve (genel) sinizm düzeylerini karşılaştırdığı araştırmanın sonuçlarına göre 25 yaş altı çalışanların sinizm puanları, 35 yaş üstü çalışanların sinizm puanlarından yüksek bulunmuştur. Söz konusu araştırma sonuçlarına göre örgütsel sinizm ve yaş değişkeni arasında anlamlı yönde negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Torun ve Çetin (2015)'in yaptıkları nitel araştırma, örgütsel sinizmi X ve Y kuşağı bazında değerlendirmiştir. Örneklem olarak İstanbul'daki bir vakıf üniversitesinde çalışan 10'u X kuşağı, 10'u Y kuşağı mensubu olmak üzere 20 akademisyen seçilerek mülakat yapılmış, araştırma sonucunda ise örgütsel sinizmin kuşaklar açısından farklılık gösterdiği, Y kuşağına mensup akademisyenlerin daha sinik tutumlara sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak, kuşaklarda örgütsel sinizmin en yüksek olduğu boyut bilişsel boyut olurken, en az olduğu boyut davranışsal boyut olmuştur.

Aytaş vd. (2017) yaptığı çalışmada ise X ve Y kuşağında yer alan akademisyenlerin örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek ve demografik açıdan farklılaşma olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde görev yapan 212 kişilik personel grubuna yapılan anket uygulamasında Y kuşağı akademisyenlerinin örgütsel sinizmin boyutları ve toplamı bazında X kuşağı çalışanlarından yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın sonuçlarından bir diğeri ise profesör, doçent ve yardımcı doçent kadrolarından oluşan Y kuşağı öğretim üyelerinin, öğretim görevlisi, araştırma görevlisi, uzman ve okutman kadrolarından oluşan diğer öğretim elemanlarına göre sinizm düzeyinin daha düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Abraham (2000) ve Tokgöz ve Yılmaz (2018) tarafından yapılmış olan araştırmalarda örgütsel sinizmin güçlü bir nedeni olarak genel sinizme vurgu yapılmıştır. Genel sinizm örgütsel sinizm ilişkisini inceleyen araştırmalarda (Andersson, 1996; Abraham, 2000; Delken, 2004; Sur, 2010) genel sinizm ve örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir.

Bu ve önceki bölümlerde değinilen araştırmalar ışığında, yapılan araştırma için aşağıdaki hipotezler (H) önerilmektedir.

H₀: Bebek patlaması, X, Y ve Z kuşağının genel sinizm düzeyleri örgütsel sinizm düzeyi üzerinde etkili değildir.

H₁: Bebek patlaması kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmi etkilemektedir.

H_{1a}: Bebek patlaması kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu etkilemektedir.

H_{1b}: Bebek patlaması kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmin duygusal boyutunu etkilemektedir.

H_{1c}: Bebek patlaması kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu etkilemektedir.

H₂: X kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmi etkilemektedir.

H_{2a}: X kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu etkilemektedir.

H_{2b}: X kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmin duygusal boyutunu etkilemektedir.

H_{2c}: X kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu etkilemektedir.

H₃: Y kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmi etkilemektedir.

H_{3a}: Y kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu etkilemektedir.

H_{3b}: Y kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmin duygusal boyutunu etkilemektedir.

H_{3c}: Y kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu etkilemektedir.

H₄: Z kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmi etkilemektedir.

H_{4a}: Z kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu etkilemektedir.

H_{4b}: Z kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmin duygusal boyutunu etkilemektedir.

H_{4c}: Z kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu etkilemektedir.

H₅: X kuşağının genel sinizm düzeyi Bebek patlaması kuşağının genel sinizm düzeyinden farklılaşmaktadır.

H₆: X kuşağının genel sinizm düzeyi Y kuşağının genel sinizm düzeyinden farklılaşmaktadır.

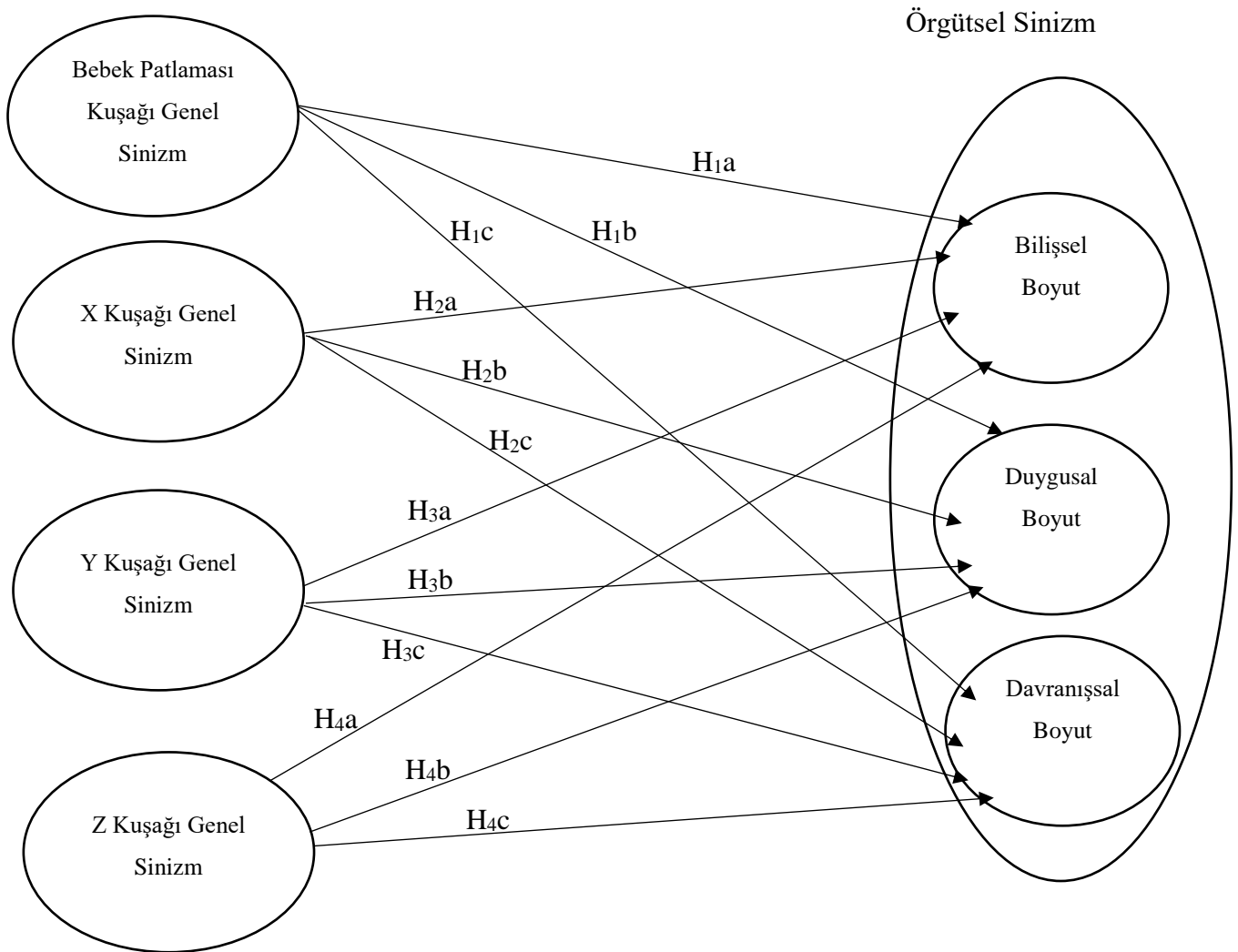
H₇: X kuşağının genel sinizm düzeyi Z kuşağının genel sinizm düzeyinden farklılaşmaktadır.

H₈: Y kuşağının genel sinizm düzeyi Bebek Patlaması kuşağının genel sinizm düzeyinden farklılaşmaktadır.

H₉: Y kuşağının genel sinizm düzeyi Z kuşağının genel sinizm düzeyinden farklılaşmaktadır.

H₁₀: Z kuşağının genel sinizm düzeyi Bebek patlaması kuşağının genel sinizm düzeyinden farklılaşmaktadır.

Araştırmada; Bebek patlaması, X, Y ve Z kuşağının genel sinizm düzeyleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla ilişkiisel araştırma modeli kullanılacaktır. Söz konusu model, “iki ya da daha fazla değişken arasında ilişki olup olmadığı ve değişkenlerle ilgili tahmin yürütebilmek için tasarlanan araştırma” olarak tanımlanmaktadır (Christensen, 2015, s. 45).



Şekil 3.1: Araştırmanın Önerilen Modeli

3.4. Evren ve Örneklem

Evren, “*Araştırmacının çalışma alanını oluşturan ve elde ettiği sonuçları genelleştireceği grup*” ; örneklem ise “*Evrenin içinden seçilen ve evreni yeterince temsil ettiği varsayılan grup*” (Saruhan & Özdemirci, 2011, s. 141 – 142) olarak tanımlanmaktadır. Araştırmanın evrenini Eskişehir ili Organize Sanayi Bölgesi’nde çalışan bireyler oluşturmaktadır. Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi’nde 19349 işletmede toplam 242385 personel çalışmaktadır.²² Evren içerisinde örneklem tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örneklem yöntemiyle seçilmiştir. Amaçlı örneklem ile araştırmacı, araştırmaya konu olan nüfusun özelliklerini belirler, gerekli özellikleri karşılayan bireyleri bulur ve araştırmasında örneklem olarak konular (Christensen vd., 2015, s. 171). Bu bağlamda yapılan araştırmanın örnekleme Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi’nde çalışan Bebek patlaması, X, Y ve Z kuşağına mensup, anketi yanıtlayan bireylerden oluşmaktadır.

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda seçilecek örneklemin büyüklüğü, evrenin büyüklüğüne, ne kadar homojen olduğuna ve araştırmanın başında kabul edilen hata düzeyine göre değişmektedir. Evrendeki birey sayısının bilindiği durumlarda örneklem büyüklüğü belirlenirken;

$$n = Nt^2pq/\alpha^2 (N-1) + t^2pq$$

formülü kullanılmaktadır. Söz konusu formülde “N” evrendeki birey sayısı, “p ve q” evrenin homojenlik seviyesi, “t” araştırmada seçilen anlamlılık düzeyine göre t tablosundan elde edilen değer ve “α” ise araştırmacının araştırmaya başlamadan önce kabul ettiği hata payını ifade etmektedir. Sosyal bilimlerde genellikle bu hata payı 0,05 (%5) olarak kabul görmektedir (Saruhan & Özdemirci, 2011, s. 142).

Bu bilgiler ışığında yapılan %95 güvenilirlik seviyesi ve evrenin homojen olmadığı kabulü ile gerekli örneklem sayısı 384²³ olarak belirlenmiştir. Belirlenen söz konusu değer, araştırmaya katılması gereken minimum katılımcı sayısına karşılık gelmektedir.

3.5. Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Devam eden bölümde veri toplama tekniği ve veri aracının söz konusu literatürden nasıl seçildiğine yönelik bilgiler sunulmuştur.

²² http://www.eosb.org.tr/is_gucu_ve_insan_kaynagi/ (Erişim Tarihi: 08/03/2018)

²³ Saruhan & Özdemirci, 2011, s. 143-144’de bulunan “Genelleme İçin Örneklem Sayısı” tablosu doğrultusunda belirlenmiştir.

3.5.1. Veri toplama aracının seçilmesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Söz konusu ankette kullanılan ölçekler 5'li Likert Ölçeği ile derecelendirilmiştir. Anket formu demografik özellikler, genel sinizm ölçeği ve örgütsel sinizm ölçeği şeklinde 3 bölümden oluşmaktadır.

Demografik Özellikler:

Anketin ilk bölümünde çalışanların demografik özelliklerinden yaş, öğrenim durumu, cinsiyet ve çalışma süresini belirlemek ve hangi yaş kuşağına mensup olduklarının tespit edilmesi planlanmıştır.

Genel Sinizm Ölçeği:

Bu ölçekle çalışanların genel sinizm düzeylerinin saptanması planlanmıştır. Bu bağlamda, literatürde Cook ve Medley (1954, s. 414-418)'in "Minnesota Çoklu Kişilik Envanteri"; Wrigtsman (1992)'in "İnsan Doğasının Felsefesi Ölçeği" ve Kanter ve Mirvis'in (1991, s. 50-52) "Yaşama Karşı Bakış Açısı Ölçeği" bulunmaktadır. Söz konusu ölçekler Erdost vd. (2007, s. 514-524) tarafından test edilmiştir. Kanter ve Mirvis'in (1991, s. 50-52) "Yaşama Karşı Bakış Açısı Ölçeği" 7 maddeden oluşmakta ve maddeler Wrigtsman (1992) "İnsan Doğasının Felsefesi Ölçeği"ndeki 10 maddenin 5'i ile aynıdır. Erdost vd. (2007) yaptığı çalışma sonucunda iki ölçek birbirleri ile son derecede yüksek ilişkili (0,923) çıkmıştır. Yapılan araştırma sonucunda (Erdost vd., 2007, s.524); Wrigtsman (1992)'in ölçeğinin güvenilirliği (Cronbach Alpha: 0,827), Kanter ve Mirvis'in (1991)'in ölçeğinin güvenilirliğinden (Cronbach Alpha: 0,764) fazla çıkmıştır. Bu nedenle yapılacak olan araştırmada da, çalışanların genel sinizm düzeylerinin saptanmasında Wrigtsman (1992)'in "İnsan Doğasının Felsefesi Ölçeği" kullanılmıştır.

Örgütsel Sinizm Ölçeği:

Bu ölçekle çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin ölçülmesi planlanmıştır. Erdost vd. (2007, s. 514-524)'nin yaptığı araştırma doğrultusunda; örgütsel sinizm ölçeği olarak Brandes (1997)'nin ölçeğinin yüksek bir geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğu saptanmış ve söz konusu ölçeğin faktör analizi sonucunda literatürdeki bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyut ayrımına (Dean vd., 1998, s. 341-358) uygun yapıda olduğu belirtilmiştir. Örgütsel sinizmi ölçen diğer ölçek Eaton (2000)'in geliştirdiği ölçektir. Söz konusu ölçeğin örneklem büyüklüğü 64'tür. Faktör analizinin yapılabilmesi için örneklem büyüklüğünün en az 100 olması gerektiği için (Bryman & Cramer, 1997, s. 283), Eaton (2000)'in çalışması bu koşulu sağlamamaktadır (Erdost vd. 2007, s. 517).

Bu bağlamda, yapılacak olan araştırmada çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi için Brandes (1997)'nin örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel sinizm ölçeğinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır.

3.5.2. Pilot çalışma

Araştırmada kullanılan örgütsel sinizm ve genel sinizm ölçeklerinin araştırmaya katılanlar tarafından anlaşılır olup olmadığını sınamak amacıyla Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde çalışan Bebek patlaması, X, Y ve Z kuşağına mensup 15 katılımcıya pilot çalışma uygulanmıştır. Anketler Google Forms ile hazırlanmış ve pilot çalışma katılımcılarına internet üzerinden gönderilmiştir. Pilot çalışmada ölçeklerin güvenilirliklerinin, geçerliliklerinin ve faktör yüklerinin seçilen örnekleme uygulanabilir olup olmadığı test edilmiştir. Pilot çalışma sonucunda, ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha (α): 0,885 ($> 0,70$), geçerliliği KMO: 0,636 ($> 0,50$), p değeri .0 ($< 0,05$) ve faktör yüklerinin tamamı ($> 0,45$) olarak hesaplandığı için sosyal bilimler açısından herhangi bir engel teşkil etmeyip, ana uygulamada kullanılabilir olduğu sonucuna varılmıştır (Bayram, 2009, s. 199 – 211, 206-207; Saruhan ve Özdemirci, 2011, s. 140).

3.5.3. Veri toplama tekniği

Söz konusu çalışmada veri toplama tekniği olarak internet tabanlı anket ve elden dağıtılan anketler kullanılmıştır. İnternet tabanlı anketler Google Forms aracılığıyla örnekleme uygun katılımcılara gönderilmiştir. Aynı zamanda, internet üzerinden ulaşılamayan işletmelere ise bire bir ziyaretler gerçekleştirilerek, anketlerin uygulanması sağlanmıştır. Uygulama, 1 Mart 2019 – 28 Haziran 2019 tarihleri arasında yapılmış ve toplam 489 anket toplanmıştır.

3.5.4. Verilerin düzenlenmesi

Verilerin düzenlenmesi ve analizlerin gerçekleştirilmesi için SPSS 22.0 programından faydalanılmıştır. Verilerin düzenlenmesi aşamasında anketlerden 17 tanesi boş bırakılan ve bir şıktan fazla işaretleme yapılan sorular nedeniyle geçersiz sayılmıştır. Son durumda 472 geçerli anket ile verilerin analizi sürecine geçilmiştir.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Güvenilirlik, Geçerlilik ve Faktör Analizi

Hipotezlerin test edilmesinden önce araştırmanın güvenilirlik, geçerlilik ve faktör analizleri yapılmıştır.

Güvenilirlik Analizi:

Bir ölçeğin güvenilirliği, o ölçeğin tutarlılığının göstergesidir (Bayram, 2004, s. 127). Ölçek güvenilirliğini belirlemek için en çok kullanılan indeks Cronbach Alpha (α)'dır. Cronbach Alpha değerinin 0,80'den büyük olması "iyi", 0,70'den büyük olması "kabul edilebilir" olarak nitelendirilmekte ve katsayı 0 – 1 arasında değer almaktadır. 0,70'in üzerindeki değerler ise ölçeğin güvenilirliğinin işareti olarak kabul edilmektedir. (Saruhan & Özdemirci, 2011, s. 171). Yapılan çalışmanın güvenilirlik analizi aşağıdaki tablo 4.1 'de gösterilmektedir.

Tablo 4.1.: Çalışmanın Güvenilirlik Analizi

	Cronbach Alpha	Ölçekteki İfade Sayısı
Genel Sinizm Ölçeği	0,847	10
Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutlar		
Bilişsel Boyut	0,886	5
Duygusal Boyut	0,908	6
Davranışsal Boyut	0,774	3
Örgütsel Sinizm Ölçeği	0,927	14
Kuşakların Genel Sinizmlerinin Örgütsel Sinizme Etkisi Ölçeği	0,918	24

Yapılan çalışmanın Cronbach Alpha analizi sonucunda 10 soru ile ölçülen genel sinizm ölçeği 0,847; 14 soru ile ölçülen örgütsel sinizm ölçeği 0,927; uygulama sırasında (demografik özellikler haricinde) 24 soru ile ölçülen kuşakların genel sinizmlerinin

örgütsel sinizme etkisi ölçeği 0,918 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu ölçeklerde bulunan değerler, kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Geçerlilik Analizi:

Bir ölçeğin geçerliliği KMO (Kaiser – Meyer – Olkin) testi ile ölçülmektedir. Ölçüm sonucunda çıkan değer 1'e yakınlığı mevcut verilere faktör analizi yapılmasına uygun olduğunu belirtmektedir. KMO değeri 0,50'den küçükse veri setine faktör analizi uygulanamamaktadır (Bayram, 2004, s. 137). Aşağıdaki tablo 4.2.'de yapılan çalışmanın geçerlilik analizine yer verilmiştir.

Tablo 4.2: *Araştırmanın KMO Testi Sonucu*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,923
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5882.910
	df	276
	Sig.	,000

KMO analizinin sonuçlarına göre KMO değeri 0,923 olarak hesaplanmıştır. Değerin 0,50'den büyük olması ölçeğin geçerli olduğunu ve faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Aynı tabloda Bartlett Küresellik testinde $p = 0,000 < 0,05$ olması kullanılan değişkenlerin anlamlılığını ifade etmektedir (Bayram, 2009, s. 206 – 207).

Faktör Analizi:

Faktör analizi, aralarında ilişki olduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkinin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için az sayıda değişkene indirebilen çok değişkenli bir analiz tekniğidir (İslamoğlu, 2011, s. 238). Analizin sonucunda her bir ifadenin yeterli faktör yüküne sahip olması beklenmektedir. Sosyal bilimler alanında 0,45 değerinden sonraki değerler iyi bir faktör yükü olarak görülmektedir. Ancak 0,30 – 0,45 aralığındaki faktörlerin, ölçek büyüklüğü ya da ifade sayısına göre elenmesi de mümkündür (Bayram, 2009, s. 199 – 211).

Tablo 4.3 ve 4.4' te çalışmanın genel sinizm ve örgütsel sinizm ölçeklerinin faktör analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 4.3: Genel Sinizm Ölçeği Faktör Yükleri

	Faktör Yüğü
İnsanlar birbirini umursar gibi görünseler de, gerçekte birbirlerine daha az değer verirler.	0,585
İnsanlar diğer insanlara aslında istemeyerek yardım ederler.	0,489
Birçok insan doğası gereği dürüst değildir.	0,610
İnsanlar doğruluk ve ahlaki değerlere sahip olduklarını iddia ederler ama çok azı yeri geldiğinde bu değerlere sadık kalır.	0,712
Birçok insan genellikle kibirlidir.	0,644
İnsanlar çıkarları için kolayca yalan söyleyebilir.	0,776
Birçok insan eğer fırsat bulsaydı vergi vermekten kaçınırdı.	0,640
Günümüzde bencil insan çoktur. Çünkü herkes bencil olmayan insanları kullanmayı sever.	0,718
İnsanlar "Başkası yapıyor, ben niye yapmayayım" diye birtakım ahlaki değerleri görmezden gelebilir.	0,674
Birçok insan fark edilmeyeceğini bilse, biletle girilecek yerlere bilet almadan girebilir.	0,629

Analiz sonucuna göre, ölçeğin toplam varyansı % 42.523'tür ve ifadeler tek boyut altında toplanmıştır. Ölçekte bulunan ifadelere ait yükler, sosyal bilimler açısından kabul edilen değerin üzerinde olduğundan ölçekten herhangi bir ifade çıkarılmamıştır.

Tablo 4.4.: Örgütsel Sinizm Ölçeği Faktör Yükleri

Bilişsel Boyut	Faktör Yüğü		
	Bilişsel	Duygusal	Davranışsal
Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	0,793		
İşletmemin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	0,809		
Çalıştığım işletme, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.	0,731		
Çalıştığım işletmenin politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta vardır.	0,701		
İşletme, çalışanlardan 'bir şey' -belirli bir davranış- bekler, ama başkasını -başka davranışı- ödüllendirir.	0,664		
Duygusal Boyut			
Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde bir endişe duyarım.		0,645	
Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde gerilim.		0,765	
Çalıştığım işletmenin sloganları ve uygulamalarıyla dalga geçtiğimi fark ettim.		0,760	
Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde sınırlarım.		0,858	
İşletmem beni kızdırır.		0,832	
İşletme dışındaki arkadaşlarıma işletmede olup bitenlerle ilgili şikayette bulunurum.		0,664	
Davranışsal Boyut			
Çalıştığım işletmede, işlerin nasıl yürüdüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum.			0,866
Diğer çalışanlarla, çalıştığım işletmenin uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm.			0,726
Çalıştığım işletme gündeme geldiğinde diğer çalışanlarla anlamlı bir şekilde bakarız.			0,649

Analiz sonucuna göre örgütsel sinizm ölçeğine ait toplam varyans % 70.370 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin bilişsel, duygusal ve davranışsal ifadeleri tek faktör altında toplanmış ve sosyal bilimler açısından kabul edilen değerin üzerinde olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle söz konusu boyutlarda herhangi bir düzenleme ya da değişiklik yapılmamıştır.

4.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıda yer alan tablo 4.5' te özetlenmiştir.

Tablo 4.5: *Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular*

Özellikler	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Doğum Tarihi			
1946-1964	18	3,8	3,8
1965-1982	161	34,1	37,9
1983-1995	229	48,5	84,6
1996-...	64	13,6	100
Toplam	472	100	
Öğrenim Durumu			
İlkokul / Ortaokul	15	3,2	3,2
Lise	97	20,6	23,7
Ön Lisans	54	11,4	35,2
Lisans	229	48,5	83,7
Yüksek Lisans	68	14,4	98,1
Doktora	9	1,9	100
Toplam	472	100	
Cinsiyet			
Kadın	156	33,1	33,1
Erkek	316	66,9	66,9
Toplam	472	100	
Çalışma Süresi			
5 yıl ve altı	226	47,9	47,9
6-10 yıl	123	26,1	7,9
11-15 yıl	39	8,3	82,2
16-20 yıl	23	4,9	87,1
20 yıl ve üzeri	61	12,9	100
Toplam	472	100	

Örnekleme konu olan katılımcıların çoğunluğu (% 48,5) Y kuşağı bireylerinden oluşmaktadır. Kavramsal çerçeve bölümünde de aktarıldığı üzere, hali hazırda iş hayatında çalışan bireylerin çoğunluğu Y kuşağı bireyleridir. Y kuşağını, % 34,1 ile X kuşağı bireyleri takip etmektedir. Önümüzdeki yıllar içerisinde X kuşağının da emekli olmaya başlamasıyla aktif iş hayatları son bulacak ve yerlerini tamamen Y ve Z kuşağı bireyleri alacaktır. Bu bağlamda araştırmada Z kuşağı bireyleri % 13,6 oranında olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında X ve Y kuşağına kıyasla az sayıda olmalarının

nedeni çoğunluğunun henüz üniversiteden mezun olması ve iş hayatına henüz başlayamamış olmasıdır. Bebek patlaması kuşağı ise örnekleme konu olan en küçük grup olarak (% 3,8) dikkat çekmektedir. Söz konusu kuşağın bireylerinin çoğunluğunun emeklilik hayatında olması bu duruma etken olarak gösterilebilir.

Kuşakların öğrenim durumu incelendiğinde, çoğunluğun üniversite mezunu (% 48,5) olduğu görülmektedir. Bu konuda dikkat çekici olan yüksek lisans ve doktora yapan bireylerin de azımsanmayacak ölçüde olmasıdır. Bu bağlamda örnekleme dahil olan bireylerin toplam % 16,1'i lisans üstü eğitim almışlardır. Kalan örneklemin % 20,6'sını lise, % 11,4'ünü ön lisans ve % 3,2'sini ilkokul / ortaokul mezunları oluşturmaktadır.

Tablo 4.5'ten de görüldüğü üzere örneklemin % 66,9'unu erkekler, %33,1'ini kadınlar oluşturmaktadır. Örnekleme konu olan kuşaklar çalışma süreleri açısından incelendiğinde ise çoğunluğun (% 47.9) 5 yıldan az süredir bulunduğu işletmede çalıştığı görülmektedir. % 26.1'i 6 – 10 yıl arası, % 8.3'ü 11 – 15 arası, % 4.9'u 16 – 20 yıl arası %12.9'u da 20 yıldan uzun süredir aynı işletmede çalıştığını beyan etmiştir.

4.3. Genel Sinizm Düzeyinin Belirlenmesi

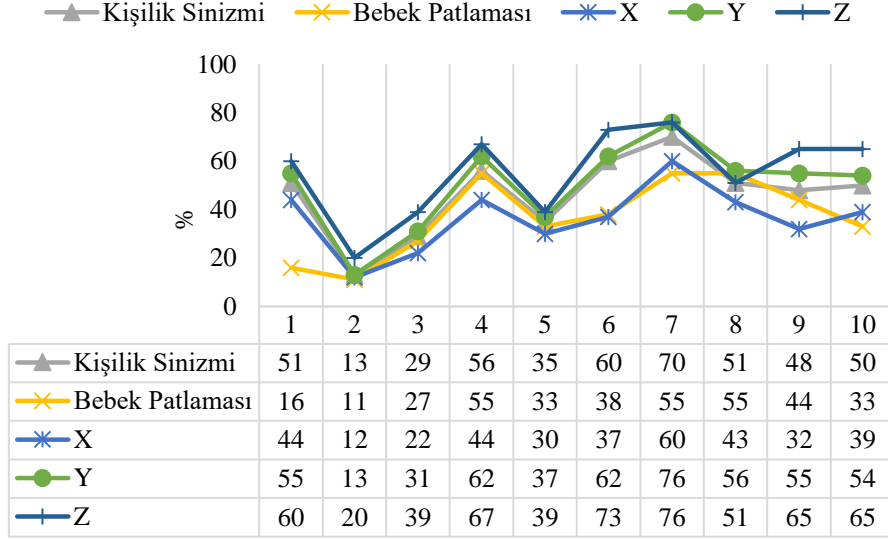
Yapılan analiz sonucunda örnekleme yer alan kuşakların genel sinizm düzeyleri tablo 4.6'da özetlenmiştir.

Tablo 4.6: *Kuşakların Genel Sinizm Düzeyleri*

	n	\bar{X}	Standart Sapma	Ölçekten Alınan Min. Puan	Ölçekten Alınan Max. Puan
Genel Sinizm	472	3,3701	0,64263	1	5
Bebek Patlaması					
Kuşağı	18	3,1500	0,55333	1	5
X Kuşağı	161	3,1422	0,64611	1	5
Y Kuşağı	210	3,4810	0,60896	1	5
Z Kuşağı	64	3,5703	0,62098	1	5

Tablo 4.6'da örnekleme dahil olan katılımcıların genel sinizm düzeyleri ortalamaları (\bar{X}) 3,37 ve standart sapması 0,64263 olarak hesaplanmıştır. Ölçek için dağılım genişliği 4'tür. Standart sapma değeri büyüdükçe örneklem içerisinde dağılım yaygınlaşmakta, düşük olduğu durumda ise veriler ortalamaya yakın olmaktadır (Özbek & Keskin, 2007, s. 64). Aşağıdaki grafik 4.1'de aktarıldığı üzere de kuşakların verdiği yanıtlara göre genel sinizm ortalamaları, örneklemin tamamının genel sinizm ortalamasına yakın seyretmektedir.

Grafik 4.1: Örneklemin Genel Sinizm Ortalaması ve Kuşakların Genel Sinizm Ortalamaları



Yapılan analiz sonucunda araştırmaya katılan bireylerin % 46,3'ünün sinik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Z kuşağı çalışanlarının % 55'i ($\bar{X}=3,57$) sinik tutum sergileyerek, genel sinizm düzeyi diğer kuşaklara nazaran en yüksek kuşak olmuştur. Z kuşağını takiben en yüksekten düşüğe doğru Y kuşağının % 50,1'i ($\bar{X}=3,48$), Bebek Patlaması kuşağının % 36,7'si ($\bar{X}=3,15$) ve X kuşağının % 36,3'ü ($\bar{X}=3,14$) sinik tutum sergilemişlerdir.

4.4. Örgütsel Sinizm Düzeyinin Belirlenmesi

Aşağıda verilen tablo 4.7'de örnekleme dahil olan kuşakların örgütsel sinizm düzeyleri ve örgütsel sinizmin her bir boyutu bazında özetlenmiştir.

Tablo 4.7: Kuşakların Örgütsel Sinizm Düzeyleri

	n		\bar{X}	Standart Sapma	Ölçekten Alınan Min. Puan	Ölçekten Alınan Max. Puan
Örgütsel Sinizm	472		2,6539	0,74503	1	5
		Bilişsel Boyut	2,5856	0,86339	1	5
		Duygusal Boyut	2,2687	0,84532	1	5
		Davranışsal Boyut	3,0381	0,88630	1	5
Bebek Patlaması Kuşağı	18		2,5794	0,67046	1	5
		Bilişsel Boyut	2,8333	0,76158	1	5
		Duygusal Boyut	2,1852	0,71146	1	5
		Davranışsal Boyut	2,9444	0,94454	1	5
X Kuşağı	161		2,4916	0,69809	1	5
		Bilişsel Boyut	2,7441	0,81278	1	5
		Duygusal Boyut	2,1118	0,80359	1	5
		Davranışsal Boyut	2,8302	0,87806	1	5
Y Kuşağı	210		2,6401	0,72068	1	5
		Bilişsel Boyut	2,8886	0,87581	1	5
		Duygusal Boyut	2,2135	0,80621	1	5
		Davranışsal Boyut	3,0794	0,88525	1	5
Z Kuşağı	64		3,1172	0,77960	1	5
		Bilişsel Boyut	3,2563	0,87030	1	5
		Duygusal Boyut	2,8646	0,87785	1	5
		Davranışsal Boyut	3,3906	0,77335	1	5

Tablo 4.7’de örnekleme dahil edilen kuşakların örgütsel sinizm düzeyleri ortalamaları (\bar{X}) 2,6539 olarak hesaplanmış ve % 33’ünün örgütsel düzeyde sinik tutumlara sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Boyutlar arasında inceleme yapıldığında ise sinik tutumun en çok davranışsal boyutta (\bar{X} =3,0381), en az duygusal boyutta (\bar{X} =2,2687) kendisini

gösterdiği görülmektedir. Araştırma sonuçları örnekleme dahil olan kuşaklar açısından incelendiğinde, Z kuşağının % 54,6'sı sinik tutum sergileyerek; örgütsel sinizm düzeyi ($\bar{X}=3,11$) ve boyutları ($\bar{X}_{\text{bilişsel}}=3,25$; $\bar{X}_{\text{duygusal}}=2,86$; $\bar{X}_{\text{davranışsal}}=3,39$) açısından en sinik kuşak olmuştur. Z kuşağını takiben, Y kuşağının % 32,4'ü ($\bar{X}=2,64$; $\bar{X}_{\text{bilişsel}}=2,88$; $\bar{X}_{\text{duygusal}}=2,21$; $\bar{X}_{\text{davranışsal}}=3,07$), Bebek patlaması kuşağının % 30'u ($\bar{X}=2,57$; $\bar{X}_{\text{bilişsel}}=2,83$; $\bar{X}_{\text{duygusal}}=2,18$; $\bar{X}_{\text{davranışsal}}=2,94$) ve X kuşağının ise % 25,7'si ($\bar{X}=2,49$; $\bar{X}_{\text{bilişsel}}=2,74$; $\bar{X}_{\text{duygusal}}=2,11$; $\bar{X}_{\text{davranışsal}}=2,83$) örgütsel düzeyde sinik tutuma sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır.

4.5.Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Bir değişken puanından diğer değişkenin puanının tahmininde regresyon analizleri kullanılmaktadır. Bu doğrultuda yapılan araştırma, genel sinizm (bağımsız değişken) ve örgütsel sinizm (bağımlı değişken) olmak üzere iki değişkenden oluşmaktadır. Bu nedenle de araştırma hipotezlerinin test edilmesi için Y'nin X'ten tahmin edildiği lineer regresyon modelinden faydalanılmıştır (Tabachnick & Fidel, 2015, s. 57).

Aşağıda yer alan tablo 4.8'de H_0 , H_1 , H_2 , H_3 , H_4 hipotezlerinin lineer regresyon analizlerine yer verilmiştir.

Tablo 4.8.: Etki Hipotezlerinin Test Edilmesine Yönelik Lineer Regresyon Analizleri ve Yorumları

Hipotez	Model Özeti				Model Geçerliliğinin Sınanmasına Yönelik F Testi						Regresyon Modeli İçin Tahmin Edilen Katsayıların Anlamlılığı					
	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	Regresyon	Kareler Ortalaması	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler	F	p	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		t	p
											B	Standart Hata	β			
H ₀ : Bebek patlaması kuşağı, X, Y ve Z kuşaklarının kişilik sinizm düzeyi örgütsel sinizm düzeyini etkilememektedir.	0,422 ^a	0,178	0,176	0,67631	Regresyon	46,46	1	46,46	101,576	0,000 ^b	(Constant)	1,007	0,166		6,052	0,000
					Artıklar	214,977	470	0,457			Genel Kişilik Sinizmi Ortalaması	0,489	0,048	0,422	10,078	0,000
					Toplam	261,437	471									
Çalışanların kişilik sinizm düzeylerinin örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde etkili olup olmadığını araştıran lineer regresyon modeli tahminleri sonucunda, kişilik sinizminin örgütsel sinizm ile pozitif bir ilişki içinde olduğu ve bireylerin örgütsel sinizm düzeylerinin varyansında meydana gelen değişiminin %17,6'sının (düzeltilmiş R ² = 0,176) kişilik sinizmi düzeyi tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Oluşturulan modelin geçerliliğinin sınanması için gerçekleştirilen F sınanmasına ait bilgiler yandaki tabloda verilmiştir.					H ₀ : Kurulan regresyon modeli anlamsızdır hipotezinin sınanması için gerçekleştirilen F sınanması sonucunda ilgili hipotezin % 95 güvenilirlikte reddedilebileceği görülmektedir (0,000 < p = 0,05). Dolayısıyla kurulan regresyon modeli anlamlıdır ve kişilik sinizminin örgütsel sinizm üzerinde istatistiksel olarak etkili olduğu % 95 güvenilirlikte söylenebilir. Bu noktadan sonra anlamlı bulunan regresyon modeli için tahmin edilen katsayıların anlamlılığını sıyanan test sonuçları yandaki tabloda verilmiştir.						H ₀ : β _k = 0 Kestirilen regresyon katsayısı anlamsızdır hipotezinin sınanması için yapılan analizler sonucunda genel kişilik sinizmi için hesaplanan eğim katsayısının istatistiksel olarak % 95 güvenilirlikte anlamlı olduğu görülmektedir (0,000 < p = 0,05). Bu bağlamda kişilik sinizmi, örgütsel sinizm için açıklayıcı bir değişkendir. Eğim katsayıları incelendiğinde, çalışanların kişilik sinizm düzeyinde meydana gelebilecek 1 standart birimlik değişim, örgütsel sinizm düzeyinde 0,422 standart birimlik değişime sebep olacaktır.					
H ₁ : Bebek patlaması kuşağının kişilik sinizmi düzeyi örgütsel sinizm düzeyini etkilemektedir.	Model Özeti				Model Geçerliliğinin Sınanmasına Yönelik F Testi						Regresyon Modeli İçin Tahmin Edilen Katsayıların Anlamlılığı					
	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	Regresyon	Kareler Ortalaması	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler	F	p	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		t	p
											B	Standart Hata	β			
0,656 ^a	0,430	0,394	0,52175	Regresyon	3,286	1	3,286	12,071	0,003 ^b	(Constant)	0,076	0,731		0,105	0,918	
				Artıklar	4,356	16	0,272				Bebek Patlaması Kuşağı Kişilik Sinizmi Ortalaması	0,795	0,229	0,656	3,474	0,003
				Toplam	7,642	17										
Bebek patlaması kuşağındaki çalışanların kişilik sinizmi düzeylerinin örgütsel sinizm düzeyi üzerinde etkili olup olmadığını araştıran lineer regresyon modeli tahminleri sonucunda, kişilik sinizminin örgütsel sinizm ile pozitif bir ilişki içinde olduğu ve bireylerin örgütsel sinizm düzeyleri varyansında meydana gelen değişiminin % 39,4'ünü (Düzeltilmiş R ² = 0,394) kişilik sinizmi düzeyi tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Oluşturulan modelin geçerliliğinin sınanması için gerçekleştirilen F sınanmasına ait bilgiler yandaki tabloda verilmiştir.					H ₀ : Kurulan regresyon modeli anlamsızdır hipotezinin sınanması için gerçekleştirilen F sınanması sonucunda ilgili hipotezin % 95 güvenilirlikte reddedilebileceği görülmektedir (0,003 < p = 0,05). Dolayısıyla kurulan regresyon modeli anlamlıdır ve Bebek patlaması kuşağındaki çalışanların kişilik sinizmi örgütsel sinizm üzerinde istatistiksel olarak etkili olduğu % 95 güvenilirlikte söylenebilir. Kurulan regresyon modeli için kestirilen katsayıların anlamlılığını sıyanan test sonuçları yandaki tabloda verilmiştir.						H ₀ : β _k = 0 Kestirilen regresyon katsayısı anlamsızdır hipotezinin sınanması için yapılan analizler sonucunda Bebek patlaması kuşağı kişilik sinizmi düzeyi için hesaplanan eğim katsayısının istatistiksel olarak % 95 güvenilirlikle anlamlı olduğu görülmektedir (0,003 < p = 0,05). Bu bağlamda Bebek patlaması kişilik sinizmi düzeyi, örgütsel sinizm düzeyinin anlamlı bir değişkenidir. Eğim katsayıları incelendiğinde, Bebek patlaması kuşağındaki çalışanların kişilik sinizmi düzeyinde meydana gelebilecek 1 standart birimlik değişim, örgütsel sinizm düzeylerinde 0,656 standart birimlik değişime sebep olacaktır.					

H _a : Bebek patlaması kuşağının kişilik sinizm düzeyi örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu etkilemektedir.	Model Özeti				Model Geçerliliğinin Sınanmasına Yönelik F Testi						Regresyon Modeli İçin Tahmin Edilen Katsayıların Anlamlılığı				
	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		Kareler Ortalaması	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler	F	p	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
											B	Standart Hata	β	t	p
	0,613 ^a	0,376	0,336	0,62035	Regresyon	3,703	1	3,703	9,621	0,007 ^b	(Constant)	0,177	0,869		0,203
				Artıklar	6,157	16	0,385			Bebek Patlaması Kuşağı Kişilik Sinizmi Ortalaması	0,843	0,272	0,613	3,102	0,007
				Toplam	9,860	17									
	Bebek patlaması kuşağında çalışanların kişilik sinizmi düzeylerinin örgütsel sinizmin bilişsel boyut düzeyleri üzerinde etkili olup olmadığını araştıran lineer regresyon modeli tahminleri sonucunda, kişilik sinizminin, örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ile pozitif bir ilişki içinde olduğu ve çalışanların örgütsel sinizmin bilişsel boyut düzeyleri varyansında meydana gelen değişimin % 33,6'sının (Düzeltilmiş R ² = 0,336) kişilik sinizmi düzeyleri tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Oluşturulan modelin geçerliliğinin sınanması için gerçekleştirilen F sınaına ilişkin bilgiler yandaki tabloda verilmiştir.				H ₀ : Kurulan regresyon modeli anlamsızdır hipotezinin sınanması için gerçekleştirilen F sınaına sonucunda ilgili hipotezin % 95 güvenilirlikle reddedilebileceği görülmektedir (0,007 < p = 0,05). Dolayısıyla kurulan regresyon modeli anlamlıdır ve Bebek patlaması kuşağında çalışanların kişilik sinizminin örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde istatistiksel olarak etkili olduğu % 95 güvenilirlikle söylenebilir. Kurulan regresyon modeli için kestirilen katsayıların anlamlılığını sımayan test sonuçları yandaki tabloda verilmiştir.						H ₀ : β _k = 0 Kestirilen regresyon katsayısı anlamsızdır hipotezinin sınanması için yapılan analizler sonucunda Bebek patlaması kuşağı kişilik sinizmi düzeyi için hesaplanan eğim katsayısının istatistiksel olarak % 95 güvenilirlikte anlamlı olduğu görülmektedir (0,007 < p = 0,05). Dolayısıyla Bebek patlaması kuşağı kişilik sinizm düzeyi, örgütsel sinizmin bilişsel boyutunun anlamlı bir açıklayıcı değişkendir. Eğim katsayıları incelendiğinde, Bebek patlaması kuşağında çalışanların kişilik sinizmi düzeyinde meydana gelebilecek 1 standart birimlik değişim örgütsel sinizmin bilişsel boyutu düzeylerinde 0,613 standart birimlik değişime sebep olacaktır.				
H _b : Bebek patlaması kuşağının kişilik sinizm düzeyi örgütsel sinizmin duygusal boyutunu etkilemektedir.	Model Özeti				Model Geçerliliğinin Sınanmasına Yönelik F Testi						Regresyon Modeli İçin Tahmin Edilen Katsayıların Anlamlılığı				
	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		Kareler Ortalaması	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler	F	p	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
											B	Standart Hata	β	t	p
	0,525 ^a	0,276	0,231	0,62395	Regresyon	2,376	1	2,376	6,103	0,025 ^b	(Constant)	0,057	0,874		0,065
				Artıklar	6,229	16	0,389			Bebek Patlaması Kuşağı Kişilik Sinizmi Ortalaması	0,676	0,273	0,525	2,47	0,025
				Toplam	8,605	17									
	Bebek patlaması kuşağında çalışanların kişilik sinizmi düzeylerinin örgütsel sinizmin duygusal boyut düzeyleri üzerinde etkili olup olmadığını araştıran lineer regresyon modeli tahminleri sonucunda, kişilik sinizminin, örgütsel sinizmin duygusal boyutu ile pozitif bir ilişki içinde olduğu ve çalışanların örgütsel sinizmin bilişsel boyut düzeyleri varyansında meydana gelen değişimin % 23,1'ini (Düzeltilmiş R ² = 0,231) kişilik sinizmi düzeyleri tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Oluşturulan modelin geçerliliğinin sınanması için gerçekleştirilen F sınaına ilişkin bilgiler yandaki tabloda verilmiştir.				H ₀ : Kurulan regresyon modeli anlamsızdır hipotezinin sınanması için gerçekleştirilen F sınaına sonucunda ilgili hipotezin % 95 güvenilirlikle reddedilebileceği görülmektedir (0,025 < p = 0,05). Dolayısıyla kurulan regresyon modeli anlamlıdır ve Bebek patlaması kuşağında çalışanların kişilik sinizminin örgütsel sinizmin duygusal boyutu üzerinde istatistiksel olarak etkili olduğu % 95 güvenilirlikle söylenebilir. Kurulan regresyon modeli için kestirilen katsayıların anlamlılığını sımayan test sonuçları yandaki tabloda verilmiştir.						H ₀ : β _k = 0 Kestirilen regresyon katsayısı anlamsızdır hipotezinin sınanması için yapılan analizler sonucunda Bebek patlaması kuşağı kişilik sinizmi düzeyi için hesaplanan eğim katsayısının istatistiksel olarak % 95 güvenilirlikte anlamlı olduğu görülmektedir (0,025 < p = 0,05). Dolayısıyla Bebek patlaması kuşağı kişilik sinizm düzeyi, örgütsel sinizmin duygusal boyutunun anlamlı bir açıklayıcı değişkendir. Eğim katsayıları incelendiğinde, Bebek patlaması kuşağında çalışanların kişilik sinizmi düzeyinde meydana gelebilecek 1 standart birimlik değişim örgütsel sinizmin bilişsel boyutu düzeylerinde 0,525 standart birimlik değişime sebep olacaktır.				

	Model Özeti				Model Geçerliliğinin Sınanmasına Yönelik F Testi					Regresyon Modeli İçin Tahmin Edilen Katsayıların Anlamlılığı						
	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		Kareler Ortalaması	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler	F	p	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış			
											B	Standart Hata	β	t	p	
Hc: Bebek patlaması kuşağının kişilik sinizmi düzeyi örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu etkilemektedir.	0,557 ^a	0,310	0,267	0,80852	Regresyon	4,707	1	4,707	7,201	0,016 ^b	(Constant)	-0,051	1,132		-0,045	0,964
					Artıklar	10,459	16	0,654			Bebek Patlaması Kuşağı Kişilik Sinizmi Ortalaması	0,951	0,354	0,557	2,684	0,016
					Toplam	15,167	17									
	Bebek patlaması kuşağında çalışanların kişilik sinizmi düzeylerinin örgütsel sinizmin davranışsal boyut düzeyleri üzerinde etkili olup olmadığını araştıran lineer regresyon modeli tahminleri sonucunda, kişilik sinizminin, örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ile pozitif bir ilişki içinde olduğu ve çalışanların örgütsel sinizmin bilişsel boyut düzeyleri varyansında meydana gelen değişiminin % 26,7'sini (Düzeltilmiş R ² = 0,267) kişilik sinizmi düzeyleri tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Oluşturulan modelin geçerliliğinin sınanması için gerçekleştirilen F sınanmasına ilişkin bilgiler yandaki tabloda verilmiştir.				H0: Kurulan regresyon modeli anlamsızdır hipotezinin sınanması için gerçekleştirilen F sınanması sonucunda ilgili hipotezin % 95 güvenilirlikle reddedilebileceği görülmektedir (0,016 < p = 0,05). Dolayısıyla kurulan regresyon modeli anlamlıdır ve Bebek patlaması kuşağında çalışanların kişilik sinizminin örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde istatistiksel olarak etkili olduğu % 95 güvenilirlikle söylenebilir. Kurulan regresyon modeli için kestirilen katsayıların anlamlılığını sımayan test sonuçları yandaki tabloda verilmiştir.					H0: βk = 0 Kestirilen regresyon katsayısı anlamsızdır hipotezinin sınanması için yapılan analizler sonucunda Bebek patlaması kuşağı kişilik sinizmi düzeyi için hesaplanan eğitim katsayısının istatistiksel olarak % 95 güvenilirlikte anlamlı olduğu görülmektedir (0,016 < p = 0,05). Dolayısıyla Bebek patlaması kuşağı kişilik sinizmi düzeyi, örgütsel sinizmin davranışsal boyutunun anlamlı bir açıklayıcı değişkendir. Eğitim katsayıları incelendiğinde, Bebek patlaması kuşağında çalışanların kişilik sinizmi düzeyinde meydana gelebilecek 1 standart birimlik değişim örgütsel sinizmin bilişsel boyutu düzeylerinde 0,557 standart birimlik değişime sebep olacaktır.						
Hd: X kuşağının kişilik sinizmi düzeyi örgütsel sinizmi etkilemektedir.	Model Özeti				Model Geçerliliğinin Sınanmasına Yönelik F Testi					Regresyon Modeli İçin Tahmin Edilen Katsayıların Anlamlılığı						
	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		Kareler Ortalaması	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler	F	p	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış			
	B	Standart Hata	β	t	p											
	0,063 ^a	0,004	-0,002	0,68062	Regresyon	0,297	1	0,297	0,64	0,425 ^b	(Constant)	2,358	0,267		8,822	0,000
				Artıklar	73,721	159	0,464			X kuşağı Kişilik Sinizmi Ortalaması	0,067	0,083	0,063	0,8	0,425	
				Toplam	74,017	160										
X kuşağında çalışanların kişilik sinizmi düzeylerinin örgütsel sinizmi düzeyleri üzerinde etkili olup olmadığını araştıran lineer regresyon modeli tahminleri sonucunda, kişilik sinizminin, örgütsel sinizmi ile herhangi anlamlı bir ilişki içinde olmadığı görülmektedir. Oluşturulan modelin geçerliliğinin sınanması için gerçekleştirilen F sınanmasına ilişkin bilgiler yandaki tabloda verilmiştir.				H0: Kurulan regresyon modeli anlamsızdır hipotezinin sınanması için gerçekleştirilen F sınanması sonucunda ilgili hipotezin % 95 güvenilirlikte reddedilemeyeceği görülmektedir (0,425 > p = 0,05). Dolayısıyla kurulan regresyon modeli anlamsızdır ve X kuşağında çalışanların kişilik sinizminin örgütsel sinizmi üzerinde istatistiksel olarak etkili olmadığı % 95 güvenilirlikle söylenebilir. Kurulan regresyon modeli için kestirilen katsayıların anlamlılığını sımayan test sonuçları yandaki tabloda verilmiştir.					H0: βk = 0 Kestirilen regresyon katsayısı anlamsızdır hipotezinin sınanması için yapılan analizler sonucunda X kuşağı kişilik sinizmi düzeyi için hesaplanan eğitim katsayısının istatistiksel olarak % 95 güvenilirlikte anlamlı olmadığı görülmektedir (0,425 > p = 0,05). Dolayısıyla X kuşağı kişilik sinizmi düzeyi, örgütsel sinizmi düzeyinin anlamlı bir açıklayıcı değişkeni değildir.							

	Model Özeti				Model Geçerliliğinin Sınanmasına Yönelik F Testi						Regresyon Modeli İçin Tahmin Edilen Katsayıların Anlamlılığı					
	R	R ²	Düzeltilmiş	Tahminin Standart Hatası		Kareler Ortalaması	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler	F	p	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış		t	p
			R ²								B	Standart Hata	β			
H _{2a} : X kuşağının kişilik sinizmi düzeyi örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu etkilemektedir.	0,031 ^a	0,001	-0,005	0,79236	Regresyon	0,094	1	0,094	0,15	0,699 ^b	(Constant)	2,704	0,311		-0,045	0,000
					Artıklar	99,825	159	0,628			X kuşağı Kişilik Sinizmi Ortalaması	0,038	0,097	0,031	0,387	0,699
					Toplam	99,920	160									
X kuşağındaki çalışanların kişilik sinizmi düzeylerinin örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde etkili olup olmadığını araştıran lineer regresyon modeli tahminleri sonucunda, kişilik sinizminin, örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ile herhangi anlamlı bir ilişki içinde olmadığı görülmektedir. Oluşturulan modelin geçerliliğinin sınanması için gerçekleştirilen F sınamasına ilişkin bilgiler yandaki tabloda verilmiştir.					H ₀ : Kurulan regresyon modeli anlamsızdır hipotezinin sınanması için gerçekleştirilen F sınaması sonucunda ilgili hipotezin % 95 güvenilirlikte reddedilemeyeceği görülmektedir (0,699 > p = 0,05). Dolayısıyla kurulan regresyon modeli anlamsızdır ve X kuşağındaki çalışanların kişilik sinizminin örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde istatistiksel olarak etkili olmadığı % 95 güvenilirlikle söylenebilir. Kurulan regresyon modeli için kestirilen katsayıların anlamlılığını sıyanan test sonuçları yandaki tabloda verilmiştir.						H ₀ : β _k = 0 Kestirilen regresyon katsayısı anlamsızdır hipotezinin sınanması için yapılan analizler sonucunda X kuşağı kişilik sinizmi düzeyi için hesaplanan eğim katsayısının istatistiksel olarak % 95 güvenilirlikte anlamlı olmadığı görülmektedir (0,699 > p = 0,05). Dolayısıyla X kuşağı kişilik sinizmi düzeyi, örgütsel sinizmin bilişsel boyutunun anlamlı bir açıklayıcı değişkeni değildir.					
H _{2b} : X kuşağının kişilik sinizmi düzeyi örgütsel sinizmin duygusal boyutunu etkilemektedir.	0,073 ^a	0,005	-0,001	0,7949	Regresyon	0,534	1	0,534	0,845	0,359 ^b	(Constant)	1,904	0,312		6,104	0,000
					Artıklar	100,465	159	0,632			X kuşağı Kişilik Sinizmi Ortalaması	0,089	0,097	0,073	0,919	0,359
					Toplam	101	160									
X kuşağındaki çalışanların kişilik sinizmi düzeylerinin örgütsel sinizmin duygusal boyutu üzerinde etkili olup olmadığını araştıran lineer regresyon modeli tahminleri sonucunda, kişilik sinizminin, örgütsel sinizmin duygusal boyutu ile herhangi anlamlı bir ilişki içinde olmadığı görülmektedir. Oluşturulan modelin geçerliliğinin sınanması için gerçekleştirilen F sınamasına ilişkin bilgiler yandaki tabloda verilmiştir.					H ₀ : Kurulan regresyon modeli anlamsızdır hipotezinin sınanması için gerçekleştirilen F sınaması sonucunda ilgili hipotezin % 95 güvenilirlikte reddedilemeyeceği görülmektedir (0,359 > p = 0,05). Dolayısıyla kurulan regresyon modeli anlamsızdır ve X kuşağındaki çalışanların kişilik sinizminin örgütsel sinizmin duygusal boyutu üzerinde istatistiksel olarak etkili olmadığı % 95 güvenilirlikle söylenebilir. Kurulan regresyon modeli için kestirilen katsayıların anlamlılığını sıyanan test sonuçları yandaki tabloda verilmiştir.						H ₀ : β _k = 0 Kestirilen regresyon katsayısı anlamsızdır h hipotezinin sınanması için yapılan analizler sonucunda X kuşağı kişilik sinizmi düzeyi için hesaplanan eğim katsayısının istatistiksel olarak % 95 güvenilirlikte anlamlı olmadığı görülmektedir (0,359 > p = 0,05). Dolayısıyla X kuşağı kişilik sinizmi düzeyi, örgütsel sinizmin duygusal boyutunun anlamlı bir açıklayıcı değişkeni değildir.					
H _{2c} : X kuşağının kişilik sinizmi düzeyi örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu etkilemektedir.	0,052 ^a	0,003	-0,004	0,86872	Regresyon	0,323	1	0,323	0,429	0,514 ^b	(Constant)	2,686	0,341		7,878	0,000
					Artıklar	119,994	159	0,755			X kuşağı Kişilik Sinizmi Ortalaması	0,07	0,106	0,052	0,655	0,514
					Toplam	120,317	160									
X kuşağındaki çalışanların kişilik sinizmi düzeylerinin örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde etkili olup olmadığını araştıran lineer regresyon modeli tahminleri sonucunda, kişilik sinizminin, örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ile herhangi anlamlı bir ilişki içinde olmadığı görülmektedir. Oluşturulan modelin geçerliliğinin sınanması için gerçekleştirilen F sınamasına ilişkin bilgiler yandaki tabloda verilmiştir.					H ₀ : Kurulan regresyon modeli anlamsızdır hipotezinin sınanması için gerçekleştirilen F sınaması sonucunda ilgili hipotezin % 95 güvenilirlikte reddedilemeyeceği görülmektedir (0,514 > p = 0,05). Dolayısıyla kurulan regresyon modeli anlamsızdır ve X kuşağındaki çalışanların kişilik sinizminin örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde istatistiksel olarak etkili olmadığı % 95 güvenilirlikle söylenebilir. Kurulan regresyon modeli için kestirilen katsayıların anlamlılığını sıyanan test sonuçları yandaki tabloda verilmiştir.						H ₀ : β _k = 0 Kestirilen regresyon katsayısı anlamsızdır hipotezinin sınanması için yapılan analizler sonucunda X kuşağı kişilik sinizmi düzeyi için hesaplanan eğim katsayısının istatistiksel olarak % 95 güvenilirlikte anlamlı olmadığı görülmektedir (0,514 > p = 0,05). Dolayısıyla X kuşağı kişilik sinizmi düzeyi, örgütsel sinizmin davranışsal boyutunun anlamlı bir açıklayıcı değişkeni değildir.					

Hi: Y kuşağının kişilik sinizmi düzeyi örgütsel sinizmi etkilemektedir.	Model Özeti				Model Geçerliliğinin Sınanmasına Yönelik F Testi						Regresyon Modeli İçin Tahmin Edilen Katsayıların Anlamlılığı				
	R	R ²	Düzeltilmiş	Tahminin Standart Hatası	Regresyon	Kareler Ortalaması	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler	F	p	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış		
			R ²								B	Standart Hata	β	t	p
	0,008 ^a	0,000	-0,005	0,68993	Artıklar	99,099	208	0,476			(Constant)	2,551	0,277		9,211
				Toplam	99,016	209				Y kuşağı Kişilik Sinizmi Ortalaması	-0,01	0,078	-0,008	-0,121	0,904
	Y kuşağındaki çalışanların kişilik sinizmi düzeylerinin örgütsel sinizim düzeyleri üzerinde etkili olup olmadığını araştıran lineer regresyon modeli tahminleri sonucunda, kişilik sinizminin, örgütsel sinizm ile herhangi anlamlı bir ilişki içinde olmadığı görülmektedir. Oluşturulan modelin geçerliliğinin sınanması için gerçekleştirilen F sınamasına ilişkin bilgiler yandaki tabloda verilmiştir.				H ₀ : Kurulan regresyon modeli anlamsızdır hipotezinin sınanması için gerçekleştirilen F sınaması sonucunda ilgili hipotezin % 95 güvenilirlikte reddedilemeyeceği görülmektedir (0,904 > p = 0,05). Dolayısıyla kurulan regresyon modeli anlamsızdır ve Y kuşağındaki çalışanların kişilik sinizmi düzeyinin örgütsel sinizim üzerinde istatistiksel olarak etkili olmadığı % 95 güvenilirlikle söylenebilir. Kurulan regresyon modeli için kestirilen katsayıların anlamlılığını sımayan test sonuçları yandaki tabloda verilmiştir.						H ₀ : β _k = 0 Kestirilen regresyon katsayısı anlamsızdır hipotezinin sınanması için yapılan analizler sonucunda Y kuşağı kişilik sinizmi düzeyi için hesaplanan eğim katsayısının istatistiksel olarak % 95 güvenilirlikte anlamlı olmadığı görülmektedir (0,904 > p = 0,05). Dolayısıyla Y kuşağı kişilik sinizmi düzeyi, örgütsel sinizmin anlamlı bir açıklayıcı değişkeni değildir.				
H _a : Y kuşağının kişilik sinizmi düzeyi örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu etkilemektedir.	Model Özeti				Model Geçerliliğinin Sınanmasına Yönelik F Testi						Regresyon Modeli İçin Tahmin Edilen Katsayıların Anlamlılığı				
	R	R ²	Düzeltilmiş	Tahminin Standart Hatası	Regresyon	Kareler Ortalaması	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler	F	p	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış		
			R ²								B	Standart Hata	β	t	p
	0,061 ^a	0,004	-0,001	0,80217	Artıklar	133,843	208	0,643			(Constant)	3,034	0,322		9,422
				Toplam	134,339	209				Y kuşağı Kişilik Sinizmi Ortalaması	-0,080	0,091	-0,061	-0,878	0,381
	Y kuşağındaki çalışanların kişilik sinizmi düzeylerinin örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde etkili olup olmadığını araştıran lineer regresyon modeli tahminleri sonucunda, kişilik sinizminin, örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ile herhangi anlamlı bir ilişki içinde olmadığı görülmektedir. Oluşturulan modelin geçerliliğinin sınanması için gerçekleştirilen F sınamasına ilişkin bilgiler yandaki tabloda verilmiştir.				H ₀ : Kurulan regresyon modeli anlamsızdır hipotezinin sınanması için gerçekleştirilen F sınaması sonucunda ilgili hipotezin % 95 güvenilirlikte reddedilemeyeceği görülmektedir (0,381 > p = 0,05). Dolayısıyla kurulan regresyon modeli anlamsızdır ve Y kuşağındaki çalışanların kişilik sinizminin örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde istatistiksel olarak etkili olmadığı % 95 güvenilirlikle söylenebilir. Kurulan regresyon modeli için kestirilen katsayıların anlamlılığını sımayan test sonuçları yandaki tabloda verilmiştir.						H ₀ : β _k = 0 Kestirilen regresyon katsayısı anlamsızdır hipotezinin sınanması için yapılan analizler sonucunda Y kuşağı kişilik sinizmi düzeyi için hesaplanan eğim katsayısının istatistiksel olarak % 95 güvenilirlikte anlamlı olmadığı görülmektedir (0,381 > p = 0,05). Dolayısıyla Y kuşağı kişilik sinizmi düzeyi, örgütsel sinizmin bilişsel boyutunun anlamlı bir açıklayıcı değişkeni değildir.				
H _b : Y kuşağının kişilik sinizmi düzeyi örgütsel sinizmin duygusal boyutunu etkilemektedir.	Model Özeti				Model Geçerliliğinin Sınanmasına Yönelik F Testi						Regresyon Modeli İçin Tahmin Edilen Katsayıların Anlamlılığı				
	R	R ²	Düzeltilmiş	Tahminin Standart Hatası	Regresyon	Kareler Ortalaması	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler	F	p	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış		
			R ²								B	Standart Hata	β	t	p
	0,007 ^a	0,000	-0,005	0,78124	Artıklar	126,949	208	0,61			(Constant)	2,166	0,314		6,908
				Toplam	126,955	209				Y kuşağı Kişilik Sinizmi Ortalaması	-0,009	0,089	-0,007	-0,101	0,920
	Y kuşağındaki çalışanların kişilik sinizmi düzeylerinin örgütsel sinizmin duygusal boyutu üzerinde etkili olup olmadığını araştıran lineer regresyon modeli tahminleri sonucunda, kişilik sinizminin, örgütsel sinizmin duygusal boyutu ile herhangi anlamlı bir ilişki içinde olmadığı görülmektedir. Oluşturulan modelin geçerliliğinin sınanması için gerçekleştirilen F sınamasına ilişkin bilgiler yandaki tabloda verilmiştir.				H ₀ : Kurulan regresyon modeli anlamsızdır hipotezinin sınanması için gerçekleştirilen F sınaması sonucunda ilgili hipotezin % 95 güvenilirlikte reddedilemeyeceği görülmektedir (0,920 > p = 0,05). Dolayısıyla kurulan regresyon modeli anlamsızdır ve Y kuşağındaki çalışanların kişilik sinizminin örgütsel sinizmin duygusal boyutu üzerinde istatistiksel olarak etkili olmadığı % 95 güvenilirlikle söylenebilir. Kurulan regresyon modeli için kestirilen katsayıların anlamlılığını sımayan test sonuçları yandaki tabloda verilmiştir.						H ₀ : β _k = 0 Kestirilen regresyon katsayısı anlamsızdır h hipotezinin sınanması için yapılan analizler sonucunda Y kuşağı kişilik sinizmi düzeyi için hesaplanan eğim katsayısının istatistiksel olarak % 95 güvenilirlikte anlamlı olmadığı görülmektedir (0,920 > p = 0,05). Dolayısıyla Y kuşağı kişilik sinizmi düzeyi, örgütsel sinizmin duygusal boyutunun anlamlı bir açıklayıcı değişkeni değildir.				

H _c : Y kuşağının kişilik sinizmi düzeyi örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu etkilemektedir.	Model Özeti				Model Geçerliliğinin Sınanmasına Yönelik F Testi						Regresyon Modeli İçin Tahmin Edilen Katsayıların Anlamlılığı				
	R	R ²	Düzeltilmiş	Tahminin Standart Hatası		Kareler Ortalaması	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler	F	p	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış		
			R ²								B	Standart Hata	β	t	p
	0,074 ^a	0,005	0,001	0,87737	Regresyon	0,885	1	0,885	1,150	0,285 ^b	(Constant)	2,515	0,352		7,143
				Artıklar	160,114	208	0,770			Y kuşağı Kişilik Sinizmi Ortalaması	0,107	0,100	0,074	1,072	0,285
				Toplam	160,999	209									
Y kuşağındaki çalışanların kişilik sinizmi düzeylerinin örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde etkili olup olmadığını araştıran lineer regresyon modeli tahminleri sonucunda, kişilik sinizminin, örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ile herhangi anlamlı bir ilişki içinde olmadığı görülmektedir. Oluşturulan modelin geçerliliğinin sınanması için gerçekleştirilen F sınaması ilişkin bilgiler yandaki tabloda verilmiştir.				H ₀ : Kurulan regresyon modeli anlamsızdır hipotezinin sınanması için gerçekleştirilen F sınaması sonucunda ilgili hipotezin % 95 güvenilirlikte reddedilemeyeceği görülmektedir (0,285 > p = 0,05). Dolayısıyla kurulan regresyon modeli anlamsızdır ve Y kuşağındaki çalışanların kişilik sinizminin örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde istatistiksel olarak etkili olmadığı % 95 güvenilirlikle söylenebilir. Kurulan regresyon modeli için kestirilen katsayıların anlamlılığını sımayan test sonuçları yandaki tabloda verilmiştir.						H ₀ : β _k = 0 Kestirilen regresyon katsayısı anlamsızdır hipotezinin sınanması için yapılan analizler sonucunda Y kuşağı kişilik sinizmi düzeyi için hesaplanan eğim katsayısının istatistiksel olarak % 95 güvenilirlikte anlamlı olmadığı görülmektedir (0,285 > p = 0,05). Dolayısıyla Y kuşağı kişilik sinizmi düzeyi, örgütsel sinizmin davranışsal boyutunun anlamlı bir açıklayıcı değişkeni değildir.					
H _d : Z kuşağının kişilik sinizmi düzeyi örgütsel sinizmi etkilemektedir.	Model Özeti				Model Geçerliliğinin Sınanmasına Yönelik F Testi						Regresyon Modeli İçin Tahmin Edilen Katsayıların Anlamlılığı				
	R	R ²	Düzeltilmiş	Tahminin Standart Hatası		Kareler Ortalaması	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler	F	p	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış		
			R ²								B	Standart Hata	β	t	p
	0,156 ^a	0,024	0,009	0,56465	Regresyon	0,493	1	0,463	1,548	0,218 ^b	(Constant)	2,624	0,415		6,322
				Artıklar	19,768	62	0,319			Z kuşağı Kişilik Sinizmi Ortalaması	0,143	0,115	0,156	1,244	0,218
				Toplam	20,261	63									
Z kuşağındaki çalışanların kişilik sinizmi düzeylerinin örgütsel sinizim düzeyleri üzerinde etkili olup olmadığını araştıran lineer regresyon modeli tahminleri sonucunda, kişilik sinizminin, örgütsel sinizm ile herhangi anlamlı bir ilişki içinde olmadığı görülmektedir. Oluşturulan modelin geçerliliğinin sınanması için gerçekleştirilen F sınamasına ilişkin bilgiler yandaki tabloda verilmiştir.				H ₀ : Kurulan regresyon modeli anlamsızdır h hipotezinin sınanması için gerçekleştirilen F sınaması sonucunda ilgili hipotezin % 95 güvenilirlikte reddedilemeyeceği görülmektedir (0,218 > p = 0,05). Dolayısıyla kurulan regresyon modeli anlamsızdır ve Z kuşağındaki çalışanların kişilik sinizminin örgütsel sinizmin üzerinde istatistiksel olarak etkili olmadığı % 95 güvenilirlikle söylenebilir. Kurulan regresyon modeli için kestirilen katsayıların anlamlılığını sımayan test sonuçları yandaki tabloda verilmiştir.						H ₀ : β _k = 0 Kestirilen regresyon katsayısı anlamsızdır hipotezinin sınanması için yapılan analizler sonucunda Z kuşağı kişilik sinizmi düzeyi için hesaplanan eğim katsayısının istatistiksel olarak % 95 güvenilirlikte anlamlı olmadığı görülmektedir (0,218 > p = 0,05). Dolayısıyla Y kuşağı kişilik sinizmi düzeyi, örgütsel sinizmin anlamlı bir açıklayıcı değişkeni değildir.					
H _a : Z kuşağının kişilik sinizmi düzeyi örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu etkilemektedir.	Model Özeti				Model Geçerliliğinin Sınanmasına Yönelik F Testi						Regresyon Modeli İçin Tahmin Edilen Katsayıların Anlamlılığı				
	R	R ²	Düzeltilmiş	Tahminin Standart Hatası		Kareler Ortalaması	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler	F	p	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış		
			R ²								B	Standart Hata	β	t	p
	0,105 ^a	0,011	-0,005	0,72386	Regresyon	0,363	1	0,363	0,694	0,408 ^b	(Constant)	2,485	0,532		4,671
				Artıklar	32,486	62	0,524			Z kuşağı Kişilik Sinizmi Ortalaması	0,122	0,147	0,105	0,833	0,408
				Toplam	32,849	63									
Z kuşağındaki çalışanların kişilik sinizmi düzeylerinin örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde etkili olup olmadığını araştıran lineer regresyon modeli tahminleri sonucunda, kişilik sinizminin, örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ile herhangi anlamlı bir ilişki içinde olmadığı görülmektedir. Oluşturulan modelin geçerliliğinin sınanması için gerçekleştirilen F sınaması ilişkin bilgiler yandaki tabloda verilmiştir.				H ₀ : Kurulan regresyon modeli anlamsızdır h hipotezinin sınanması için gerçekleştirilen F sınaması sonucunda ilgili hipotezin % 95 güvenilirlikte reddedilemeyeceği görülmektedir (0,408 > p = 0,05). Dolayısıyla kurulan regresyon modeli anlamsızdır ve Z kuşağındaki çalışanların kişilik sinizminin örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde istatistiksel olarak etkili olmadığı % 95 güvenilirlikle söylenebilir. Kurulan regresyon modeli için kestirilen katsayıların anlamlılığını sımayan test sonuçları yandaki tabloda verilmiştir.						H ₀ : β _k = 0 Kestirilen regresyon katsayısı anlamsızdır hipotezinin sınanması için yapılan analizler sonucunda Z kuşağı kişilik sinizmi düzeyi için hesaplanan eğim katsayısının istatistiksel olarak % 95 güvenilirlikte anlamlı olmadığı görülmektedir (0,408 > p = 0,05). Dolayısıyla Z kuşağı kişilik sinizmi düzeyi, örgütsel sinizmin bilişsel boyutunun anlamlı bir açıklayıcı değişkeni değildir.					

	Model Özeti				Model Geçerliliğinin Sınanmasına Yönelik F Testi					Regresyon Modeli İçin Tahmin Edilen Katsayıların Anlamlılığı							
	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		Kareler Ortalaması	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler	F	p	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış				
											B	Standart Hata	β	t	p		
H _{4b} : Z kuşağının kişilik sinizmi düzeyi örgütsel sinizmin duygusal boyutunu etkilemektedir.	0,025 ^a	0,001	-0,016	0,70403	Regresyon	0,019	1	0,019	0,038	0,846 ^b	(Constant)	2,064	0,518		3,989	0,000	
					Artıklar	30,731	62	0,496			Z kuşağı Kişilik Sinizmi Ortalaması	0,028	0,143	0,025	0,195	0,846	
					Toplam	30,75	63										
	Z kuşağındaki çalışanların kişilik sinizmi düzeylerinin örgütsel sinizmin duygusal boyutu üzerinde etkili olup olmadığını araştıran lineer regresyon modeli tahminleri sonucunda, kişilik sinizminin, örgütsel sinizmin duygusal boyutu ile herhangi anlamlı bir ilişki içinde olmadığı görülmektedir. Oluşturulan modelin geçerliliğinin sınanması için gerçekleştirilen F sınamasına ilişkin bilgiler yandaki tabloda verilmiştir.				H ₀ : Kurulan regresyon modeli anlamsızdır hipotezinin sınanması için gerçekleştirilen F sınaması sonucunda ilgili hipotezin % 95 güvenilirlikte reddedilemeyeceği görülmektedir (0,846 > p = 0,05). Dolayısıyla kurulan regresyon modeli anlamsızdır ve Z kuşağındaki çalışanların kişilik sinizminin örgütsel sinizmin duygusal boyutu üzerinde istatistiksel olarak etkili olmadığı % 95 güvenilirlikle söylenebilir. Kurulan regresyon modeli için kestirilen katsayıların anlamlılığını sımayan test sonuçları yandaki tabloda verilmiştir.					H ₀ : βk = 0 Kestirilen regresyon katsayısı anlamsızdır hipotezinin sınanması için yapılan analizler sonucunda Z kuşağı kişilik sinizmi düzeyi için hesaplanan eğim katsayısının istatistiksel olarak % 95 güvenilirlikte anlamlı olmadığı görülmektedir (0,846 > p = 0,05). Dolayısıyla Z kuşağı kişilik sinizmi düzeyi, örgütsel sinizmin duygusal boyutunun anlamlı bir açıklayıcı değişkeni değildir.							
H _{4c} : Z kuşağının kişilik sinizmi düzeyi örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu etkilemektedir.	Model Özeti				Model Geçerliliğinin Sınanmasına Yönelik F Testi					Regresyon Modeli İçin Tahmin Edilen Katsayıların Anlamlılığı							
	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		Kareler Ortalaması	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler	F	p	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış				
											B	Standart Hata	β	t	p		
	0,052 ^a	0,003	-0,013	0,88549	Regresyon	0,134	1	0,134	0,171	0,680 ^b	(Constant)	2,615	0,651		4,017	0,000	
				Artıklar	48,614	62	0,784			Z kuşağı Kişilik Sinizmi Ortalaması	0,074	0,180	0,052	0,414	0,680		
				Toplam	48,748	63											
Z kuşağındaki çalışanların kişilik sinizmi düzeylerinin örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde etkili olup olmadığını araştıran lineer regresyon modeli tahminleri sonucunda, kişilik sinizminin, örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ile herhangi anlamlı bir ilişki içinde olmadığı görülmektedir. Oluşturulan modelin geçerliliğinin sınanması için gerçekleştirilen F sınamasına ilişkin bilgiler yandaki tabloda verilmiştir.				H ₀ : Kurulan regresyon modeli anlamsızdır hipotezinin sınanması için gerçekleştirilen F sınaması sonucunda ilgili hipotezin % 95 güvenilirlikte reddedilemeyeceği görülmektedir (0,680 > p = 0,05). Dolayısıyla kurulan regresyon modeli anlamsızdır ve Z kuşağındaki çalışanların kişilik sinizminin örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde istatistiksel olarak etkili olmadığı % 95 güvenilirlikle söylenebilir. Kurulan regresyon modeli için kestirilen katsayıların anlamlılığını sımayan test sonuçları yandaki tabloda verilmiştir.					H ₀ : βk = 0 Kestirilen regresyon katsayısı anlamsızdır hipotezinin sınanması için yapılan analizler sonucunda Z kuşağı kişilik sinizmi düzeyi için hesaplanan eğim katsayısının istatistiksel olarak % 95 güvenilirlikte anlamlı olmadığı görülmektedir (0,680 > p = 0,05). Dolayısıyla Z kuşağı kişilik sinizmi düzeyi, örgütsel sinizmin davranışsal boyutunun anlamlı bir açıklayıcı değişkeni değildir.								

H₅, H₆, H₇, H₈, H₉, H₁₀ Fark Hipotezlerinin Test Edilmesi

Çalışanların genel sinizm düzeylerinin kuşaklara göre değişkenlik gösterip göstermediğinin test edilmesinden önce grup varyanslarının homojenliği ve normal dağılıma sahip olup olmadığı test edilmiştir. Aşağıdaki tablo 4.9’da grup varyanslarının homojenliğini test eden Levene testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.9: *Levene Testi Sonucu*

Levene İstatistiği	S.d.	S.d.2	p
,154	3	468	,927

H₀: Grup varyansları homojendir.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde grup varyanslarının homojen olduğunu iddia eden sıfır hipotezinin Levene sınamasına göre reddedilemeyeceği görülmektedir. Bu bağlamda grup varyansları homojendir.

Tablo 4.10: *Shapiro Wilk Testi Sonucu*

	Shapiro-Wilk		
	İstatistik	S.d.	p
GEN SIN	,991	472	,006
ORGUT SIN	,988	472	,001

a. Lilliefors Significance Correction

H₀: Gruplar normal dağılıma sahiptir.

Yukarıdaki tablo 4.10 incelendiğinde grupların normal dağılıma sahip olduğunu iddia eden sıfır hipotezinin Shapiro Wilk sınaması sonucunda reddedilebileceği görülmektedir. Bu bağlamda gruplar normal dağılıma sahip değildir.

Tablo 4.11: *Welch / Brown Forsythe Testleri Sonuçları*

	İstatistik	S.d.1	S.d.2	p.
Welch	12,686	3	72,140	,000*
Brown-Forsythe	13,925	3	158,684	,000*

H₀: $\mu_1 = \mu_2 = \dots \mu_3$ *p ≤ 0,05

Çalışanların mensup olduğu kuşaklara göre genel sinizm düzeyleri açısından grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden sıfır hipotezinin Welch / Brown Forsythe testleri sonuçlarını gösteren tablo 4.11'e göre % 95 güvenilirlikte reddedileceği görülmektedir ($p \leq 0,05$). Bu bağlamda çalışanların hangi kuşağa mensup olduklarının genel sinizm düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yarattığı % 95 güvenilirlikle söylenebilir. Kuşakların genel sinizm düzeyleri arasındaki farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan Tukey post – hoc testi sonuçları tablo 4.12'de verilmiştir.

Tablo 4.12: Kuşaklar Arası Genel Sinizm Fark Testleri

Doğum Tarihi	Doğum Tarihi	Ortalama		p	% 95 Güven düzeyi	
		Farklar	S.d.		Alt Sınır	Üst Sınır
1946-1964	1965-1982	,00776	,15384	1,000	-,3889	,4044
	1983-1995	-,34170	,15153	,110	-,7324	,0490
	1996-...	-,42031*	,16515	,045	-,8461	,0055
1965-1982	1946-1964	-,00776	,15384	1,000	-,4044	,3889
	1983-1995	-,34947*	,06366	,000	-,5136	-,1853
	1996-...	-,42808*	,09147	,000	-,6639	-,1922
1983-1995	1946-1964	,34170	,15153	,110	-,0490	,7324
	1965-1982	,34947*	,06366	,000	,1853	,5136
	1996-...	-,07861	,08752	,806	-,3043	,1471
1996-...	1946-1964	,42031*	,16515	,045	-,0055	,8461
	1965-1982	,42808*	,09147	,000	,1922	,6639
	1983-1995	,07861	,08752	,806	-,1471	,3043

* $p \leq 0,05$

Grup varyansları homojen olduğundan dolayı yapılan Tukey testi sonucunda farklılığın 1965 – 1982 (X kuşağı) ile 1996 – ... (Z kuşağı) gruplarından kaynaklandığı görülmektedir.

5. DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Değerlendirme

Yapılan araştırmanın değişkenler arasındaki ilişki hipotezi testlerinin değerlendirmesi aşağıdaki tablo 5.1.'de aktarılmaktadır.

Tablo 5.1.: Değişkenler Arası İlişki Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotez	Alt Hipotez	p	β	Hipotez Durumu
H ₀ : Bebek Patlaması, X, Y ve Z kuşağının genel sinizm düzeyleri örgütsel sinizmi etkilememektedir.		0	0,489	Red
H ₁ : Bebek Patlaması kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmi etkilemektedir.		0,003	0,656	Kabul
	H _{1a} : Bebek Patlaması kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu etkilemektedir.	0,007	0,613	Kabul
	H _{1b} : Bebek Patlaması kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmin duygusal boyutunu etkilemektedir.	0,025	0,525	Kabul
	H _{1c} : Bebek Patlaması kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu etkilemektedir.	0,016	0,557	Kabul
H ₂ : X kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmi etkilemektedir.		0,425	0,063	Red
	H _{2a} : X kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu etkilemektedir.	0,699	0,031	Red
	H _{2b} : X kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmin duygusal boyutunu etkilemektedir.	0,359	0,073	Red
	H _{2c} : X kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu etkilemektedir.	0,514	0,052	Red
H ₃ : Y kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmi etkilemektedir.		0,904	-0,008	Red
	H _{3a} : Y kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu etkilemektedir.	0,381	-0,061	Red
	H _{3b} : Y kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmin duygusal boyutunu etkilemektedir.	0,920	-0,007	Red

H ₃ c: Y kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu etkilemektedir.	0,285	0,074	Red
H ₄ : Z kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmi etkilemektedir.	0,218	0,156	Red
H ₄ a: Z kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu etkilemektedir.	0,408	0,105	Red
H ₄ b: Z kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmin duygusal boyutunu etkilemektedir.	0,846	0,025	Red
H ₄ c: Z kuşağının genel sinizm düzeyi örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu etkilemektedir.	0,680	0,052	Red

Tablo 5.1'den de incelenebileceği üzere araştırmanın H₀ yokluk hipotezi reddedilmiştir. Kuşakların genel sinizm düzeyleri örgütsel sinizm üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etki yaratmaktadır. Bu bağlamda genel sinizm düzeyi 1 birim artarsa örgütsel sinizm düzeyi 0,489 oranında artmaktadır.

Araştırmanın H₁ hipotezi ve alt hipotezlerinde Bebek patlaması kuşağının genel sinizm düzeyinin, örgütsel sinizm ve örgütsel sinizmin boyutları üzerinde etkisinin olup olmadığı test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda Bebek patlaması kuşağının örgütsel sinizm üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin bulunduğu sonucuna varılmıştır. Bebek patlaması kuşağının genel sinizm düzeyinin 1 birim artması durumunda örgütsel sinizm 0,656 oranında artmaktadır. Bu bağlamda H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Bebek patlaması kuşağı genel sinizm örgütsel sinizmin alt boyutları olan bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlarında da anlamlı yönde pozitif bir etkiye sahiptir. Genel sinizmin 1 birim artması durumuna bilişsel boyut 0,613, duygusal boyut 0,525, davranışsal boyut 0,557 oranında artmaktadır. Dolayısıyla H₁ hipotezlerinin alt hipotezleri olan H_{1a}, H_{1b} ve H_{1c} hipotezleri de kabul edilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı örneklem dahilinde X, Y ve Z kuşaklarının genel sinizm düzeylerinin, örgütsel sinizm ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiş ve bu bağlamda H₂ ve alt hipotezleri, H₃ ve alt hipotezleri, H₄ ve alt hipotezleri reddedilmiştir.

Araştırmada kuşakların genel sinizm düzeyleri arasındaki farkın tespit edilmesi için yapılan hipotez testlerinin genel değerlendirmesi tablo 5.2'de gösterilmektedir.

Tablo 5.2.: Değişkenler Arası Fark Hipotezleri Sonuçları

Hipotez	p	Hipotez Durumu
H ₅ : X kuşağının genel sinizm düzeyi Bebek patlaması kuşağının genel sinizm düzeyinden farklılaşmaktadır.	1,000	Red
H ₆ : X kuşağının genel sinizm düzeyi Y kuşağının genel sinizm düzeyinden farklılaşmaktadır.	0,000	Kabul
H ₇ : X kuşağının genel sinizm düzeyi Z kuşağının genel sinizm düzeyinden farklılaşmaktadır.	0,000	Kabul
H ₈ : Y kuşağının genel sinizm düzeyi Bebek Patlaması kuşağının genel sinizm düzeyinden farklılaşmaktadır.	0,110	Red
H ₉ : Y kuşağının genel sinizm düzeyi Z kuşağının genel sinizm düzeyinden farklılaşmaktadır.	0,806	Red
H ₁₀ : Z kuşağının genel sinizm düzeyi Bebek patlaması kuşağının genel sinizm düzeyinden farklılaşmaktadır.	0,045	Kabul

Yapılan araştırma sonucunda X kuşağının genel sinizm düzeyi, Y ve Z kuşağından; Z kuşağının genel sinizm düzeyi de Bebek patlaması kuşağının genel sinizm düzeyinden anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Bu doğrultuda H₆, H₇ ve H₁₀ hipotezleri kabul edilmiştir. H₅, H₈, H₉ hipotezleri, X kuşağının genel sinizm düzeyi Bebek patlaması genel sinizm düzeyinden, Y kuşağının genel sinizm düzeyi Bebek patlaması ve Z kuşaklarının genel sinizm düzeylerinden anlamlı düzeyde farklılaşmadığı için reddedilmiştir.

5.2.Sonuç

Günümüzün hızlı değişen internet ve bilgi teknolojisindeki gelişmeleri ve her geçen gün daha da sertleşen rekabet koşulları işletmelerde çatışmaların yönetilmesinin ve çalışanlar arası iletişimin önemini arttırmaktadır. Yeni gelişmeler ve değişimler doğrultusunda işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmasında ve sürdürülebilir başarı göstermesindeki önemli faktörlerden birinin de çalışanların birbirlerini doğru anlaması ve işletme – çalışan arasındaki beklentilerin optimum düzeyde karşılanması olduğu düşünülmektedir.

İşletmelerde çocuklarıyla aynı yaşta olan çalışma arkadaşlarına sahip Bebek patlaması ve X kuşağı ile ebeveynleriyle akran Y ve Z kuşaklarının bir arada çalışıyor olması farklı kişilik özellikleri, değer yargıları ve iş tutumlarını da beraberinde getirmektedir. Söz konusu farklılıkların aynı yönetsel süreçlerde uyumlaştırılmaması durumunda örgütsel sinizm ortaya çıkmaktadır. Çalışanların birbirlerini bencil, hoşgörüsüz ve sorumluluk sahibi olmamak gibi nedenlerle suçlamasının altında ise

kuşkusuz ki, yetiştikleri dönemin özellikleri ile birlikte kişilik özellikleri ve genel sinizm düzeyleri de etkili olmaktadır.

Bu tez çalışması doğrultusunda yapılan araştırmanın en önemli özelliği; dört kuşağı bir arada araştırması ve çalışma hayatında olan Z kuşağı bireylerinin genel sinizm ve örgütsel sinizm düzeyleri hakkında bilgiler sunmasıdır. Giriş bölümünde de bahsedildiği üzere doğdukları yıllar baz alındığında Z kuşağının çoğunluğu öğrenci statüsündedir. Öğrenci statüsünde olmayıp çalışma hayatında olanların sinizm düzeylerinin ölçülmesini de kapsayan araştırmanın, öncül araştırmalardan olacağı ümit edilmektedir.

Yapılan araştırmanın sonuçları genel sinizm düzeyleri açısından değerlendirildiğinde;

Katılımcıların genel sinizm düzeyinin orta – üst düzeyde olduğu ve % 46,3'nün sinik tutumlara sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kuşaklar bazında değerlendirildiğinde ise, Bebek patlaması kuşağının % 36,7'sinin, X kuşağının % 36,3'ünün, Y kuşağının % 50,1'nin ve Z kuşağının da % 55'inin genel sinizminin orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçek ortalamaları dikkate alındığında Bebek patlaması ve X kuşağının genel sinizm az – orta düzeyde ve söz konusu kuşakların genel sinizm ortalamaları arasında önemli bir fark bulunmazken; Y ve Z kuşağının orta – yüksek düzeyde genel sinizme sahip oldukları ve genel sinizm ortalamalarının farklılaştığı söylenebilir.

Araştırma bağlamında kullanılan ölçekteki ifadelerin frekans analizleri sonucunda genel sinizm ölçeğindeki 10 ifadeden 8'i literatürde tanımlanan (Andersson & Bateman, 1997; Eaton, 2000; Abraham, 2000) “sinik” olgusunu destekler durumdadır (Andersson & Bateman, 1997; Eaton, 2000; Abraham, 2000). Genel sinizm ölçeği frekans analizinde en dikkat çekici bulgu “*İnsanlar diğer insanlara aslında istemeyerek yardım ederler*” ifadesine verilen yanıtlardır. Örneklem grubunun % 43'ü söz konusu ifadeye “Katılmıyorum” seçeneğini işaretlemişlerdir. Söz konusu durum genel sinizmin “diğer bireylerin yardımsever olmadığı” görüşünü desteklememektedir.

Kişiliğin oluşmasında, doğuştan gelen özelliklerin ve genetik yatkınlıkların etkisi olduğu kadar, yetiştirilen kültür ve çevre koşullarının da önemi olduğu bilinmektedir. Kuşakların özellikleri aktarılırken yetiştikleri dönemin özellikleri itibariyle Bebek patlaması ve X kuşaklarının genel olarak elindekilerle yetinmeyi bilen, daha özverili ve

otoriteye daha saygılı kuşaklar olduğuna daha önce değinilmişti. Y kuşağı ise, önceki kuşaklara göre daha hırslı, ben merkezci ve bağımsız (Eriş vd., 2013, s. 157) gibi özellikler ile tanımlanırken, Z kuşağının ise çabuk sıkılan, değişime açık ve zor beğenen (Senbir, 2004, s. 26) bireyler olduğu belirtilmişti. Bu bağlamda daha küçük ve kapalı çevrede yetiştirilen Bebek patlaması ve X kuşağının kişilik özelliklerinde, dış çevreden gelen etkilere daha az maruz kalmasının da etkisinin olduğu düşünülmektedir. Ancak internet çağının içine doğmuş ve büyümüş olan Y ve Z kuşakları için dış çevre kavramı neredeyse ortadan kalkmıştır. Özellikle de Z kuşağı için sadece her olguyu içine alan küresel bir sistemden bahsedilebilir. Durum böyleyken, seçeneklerin her geçen gün artarak ve yapay zeka sistemleri tarafından kişiselleştirilerek önlerine sunulması; Z kuşağı bireylerinin normal hayatlarında da aynı şekilde hemen anlaşılma isteğini gündeme getirmektedir. Bu doğrultuda umduğunu bulamayan bireylerde, genel sinizmin de karakteristik özelliklerinden olan, hayal kırıklığı, güvensizlik ve karamsar bakış açısına neden olduğu düşünülmektedir. Ayrıca son dönemlerde, özellikle de genç kuşakların, sosyal medya araçları ile dünyanın her yerindeki bilgi ve tecrübelerle oldukça kısa sürede erişim sağlayabiliyor olmaları, onlar açısından iyi ve normal bir olgu olarak görülmesine rağmen sanal dünya dışında çevrenin sınırlarının belli ve seçeneklerin kısıtlı olması, söz konusu kuşakların genel sinizm düzeyini arttırıcı etki yaptığı düşünülmektedir.

Z kuşağının daha önce sinizm düzeylerini ölçen araştırmaya rastlanmadığı için karşılaştırma yapma imkanı bulunmamaktadır. Ancak, örnekleme bulunan en genç kuşağın Z kuşağı olması bağlamında bu durumu, X ve Y kuşakları nazarında genç kuşakların sinik tutumlarının daha yüksek olduğu araştırma sonuçları (Twenge vd., 2010; Trzesniewski & Donnellan, 2010; Torun, 2015; Aytaş, 2017) ile aynı doğrultuda olduğu söylenebilir. Bilgi iletişim teknolojileri ve küreselleşme olgusu nedeniyle dünyadaki sınırların giderek ortadan kalktığı ve yeni yetişen kuşakların birbirine benzeyeceği belirtilmektedir. Bu doğrultuda konuyla ilgili yapılacak olan gelecek araştırmalarda da Z kuşağının ortalama puanlarının diğer kuşaklara göre nispeten yüksek olacağı düşünülmektedir.

Yetiştirilme dönemindeki koşullar ve kişilik özellikleri, sinik tutumun ortaya çıkmasında etkili unsurlardır. Söz konusu kişilik özelliklerini çalıştıkları işletmeye de yansıtacak olan bireylerin, iş tatmini, motivasyonları ve iş yapma stilleri gibi farklı kavramlar da kişilik özelliklerinden ve sinizm düzeylerinden etkilenecektir. Örneğin; araştırmamızda X kuşağının genel sinizm seviyesinin Y kuşağına nazaran daha düşük

olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, genel sinizmi düşük olan X kuşağının iş tatminlerinin daha yüksek olduğu sonucu diğer araştırmalarda (Yiğit, 2010; Gürbüz, 2015) elde edilmiştir.

Yapılan araştırmanın sonuçları örgütsel sinizm düzeyleri açısından incelendiğinde;

Katılımcıların örgütsel sinizm düzeyi ortalamasının orta düzeyin altında olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizmin boyutları açısından sinik tutum en fazla davranışsal boyutta gözlemlenmektedir. İkinci sırada bilişsel boyut, en son sırada da duygusal boyut yer almaktadır. Bu doğrultuda örgütsel sinizm düzeyinin en az olduğu duygusal boyut açısından, araştırma sonuçları Dikmetaş vd. (2010)'un araştırma sonuçları ile aynı yöndedir.

Örgütsel sinizm ölçeğinde sadece davranışsal boyutun “*Çalıştığım işletmede, işlerin nasıl yürüdüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum*” ifadesi yanıtlayıcıların % 43’ü tarafından literatürde yapılan tanımlamayı (Dean vd., 1998; Brandes, 1997) destekler niteliktedir. Örgütsel sinizm ölçeğinde en dikkat çekici bulgu, ölçeğin duygusal boyutunda bulunan “*Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde sinirlenirim*”, “*İşletmem beni kızdırır*” ve “*İşletme dışındaki arkadaşlarıma işletmede olup bitenlerle ilgili şikayette bulunurum*” ifadelerine Bebek patlaması kuşağı çalışanlarından hiç kimsenin katılmaması yönündedir. Bu doğrultuda literatürde sözü edilen (Zimmermann, 2002) Bebek patlaması kuşağının özellikleriyle aynı yönde sonuçlar elde edildiği söylenebilir.

Söz konusu araştırma sonuçları kuşaklar açısından incelendiğinde, örgütsel sinizm düzeyi ve boyutları açısından en sinik kuşak Z kuşağı olmuştur. Z kuşağını, sırasıyla, Y kuşağı, Bebek patlaması kuşağı ve X kuşağı takip etmektedir. Literatürde yaş ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirten araştırmalar (Kanter & Mirvis, 1991; Johnson, 2007; Altınöz vd., 2011; Özbey vd., 2012; Akman, 2013; Torun, 2015; Aytaş vd., 2017) bulunmaktadır. Ancak araştırmamızda kuşaklardan X kuşağının, Bebek patlaması kuşağından daha yüksek düzeyde sinik tutuma sahip olması literatürde yapılmış diğer araştırmalar ile tam olarak benzerlik göstermemektedir. Bilindiği üzere, araştırmalarda demografik değişkenlerden yaş olgusunun aralığını düzenlemek araştırmacının elinde olan bir faktördür. Yukarıda bahsedilen araştırmalarda (Kanter & Mirvis, 1991; Johnson, 2007; Altınöz vd., 2011; Özbey vd., 2012; Akman, 2013; Torun,

2015; Aytas vd., 2017) genç kuşakların daha fazla sinik tutuma sahip olduğu düşünüldüğünde, çalışmamızda da aynı yönde bulgular elde edildiği söylenebilir.

Örgütsel sinizm düzeylerinin genç kuşaklarda yaşlı kuşaklara nazaran daha yüksek olması işletmeden beklentileriyle de alakalı olmaktadır. Beklenti kuramına göre, yaşlı kuşakların sinizm düzeylerinin daha düşük olmasının nedeni hayat ve iş tecrübeleri doğrultusunda beklenti seviyelerini düşük tutmalarıdır. Yaşlı kuşakların yaşadıkları daha önceki deneyimler hangi durumda nasıl bir beklenti içine gireceklerinde belirleyici olmaktadır. Beklenti kuramı, bireyin göstereceği çaba ve performansın, istenilen sonuçlara ulaşma ihtimalini ifade etmektedir. Bu açıdan kuramdaki denklemde hangi değişkenlerin ne tip sonuçlara yol açacağına bilinmesini tecrübe ile açıklamak mümkündür. Bu bağlamda genç kuşakların (özellikle de Z kuşağının) işletmelerinden yüksek beklenti içine girmesi ve sonrasında beklentinin karşılanmaması durumunun ümitsizliğe ve sinik davranış eğilimi göstermelerine neden olduğu düşünülmektedir.

Cinsiyet değişkeni açısından araştırma bulguları değerlendirildiğinde;

Yapılan araştırma doğrultusunda genel, örgütsel sinizm ve boyutları düzeyinde kadınların erkeklerden daha sinik olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Söz konusu bulgular Altınöz vd. (2011) ve Lobnika ve Pagon (2004, s. 7)'nin yapmış olduğu araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Kuşaklardaki kadınlar arasındaki fark incelendiğinde en yüksek ortalamaya Y kuşağı kadınlarının sahip olduğu dikkat çekmiştir. Y kuşağı genel olarak; hırslı, liderlik becerileri olan ve rekabetçi bir kuşak olarak nitelendirilmektedir. Y kuşağının aynı zamanda çalışma hayatı – özel hayat dengesi gözetmek istediği yapılan araştırma bulguları (Aydemir & Dinç, 2015) arasında yer almaktadır. Sherman vd. (2015) tarafından yapılan araştırma doğrultusunda ise Y kuşağı kadınlarının çalışma hayatı – özel hayat dengesini korumak adına çalıştıkları işletmede liderlik rolü üstlenmek istemedikleri belirtilmektedir. Yapılan araştırma bulguları da dolaylı yoldan literatürü destekler nitelikte olup; çalışma hayatı ve özel hayat dengesi arasında kalan Y kuşağı kadınlarının sinizm düzeyinin yüksek olduğu düşünülmektedir.

Çalışma süresi açısından araştırma bulguları değerlendirildiğinde;

Genel örgütsel sinizm düzeyi ile çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Söz konusu sonuçlar Johnson (2007) ve Erdost vd. (2007) yaptıkları araştırma sonuçları ile aynı doğrultudadır. Ancak yapılan çalışmada genel sinizm düzeyi

ile çalışma süresi arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, çalışma süresinin 1 birim artması durumunda genel sinizm düzeyi 0,094 birim azalacaktır. Söz konusu farkın 5 yıl ve daha az süredir çalışanlar ile 20 yıldan fazla süredir çalışanların genel sinizm düzeyleri arasında olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yapılan analiz sonucunda 20 yıldan uzun süredir çalışanlar genel sinizm ortalamasında en düşük, 5 yıldan az çalışanların en yüksek genel sinizm ortalamasına sahip oldukları görülmektedir.

5 yıl ve daha az süredir aynı işletmede çalışan bireyler, kuşaklar bazında değerlendirildiğinde ise diğer kuşaklara nazaran en yüksek sinizm düzeyine sahip kuşak, Y kuşağı olmuştur. Y kuşağı bireyleri aynı zamanda en yüksek (% 57 oranla) “5 yıl ve altı çalışma süresine sahip” çalışanlardan oluşmaktadır. Bu durumda Y kuşağına mensup bireylerin çalışma hayatlarında görece sıklıkla işyeri değiştirdikleri düşünülmektedir. Abraham (2000) ve (Yıldız 2013) tarafından yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın, iş gören sinizmi ve örgütsel sinizm üzerinde anlamlı yönde negatif bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Örgütsel sinizm ve boyutlarındaki ölçek ortalamalarının diğer kuşaklara göre (işletmelerde henüz çalışmaya başladıkları ve konuyla ilgili araştırmalar sınırlı olduğu için karşılaştırma yapma imkanı bulunmadığından Z kuşağı hariç tutularak) daha yüksek olan Y kuşağının işten ayrılma niyetinin de daha yüksek olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda söz konusu düşüncüyü Yiğit, (2010); Gurlaş, (2016)’nın yapmış olduğu araştırmalar destekler niteliktedir.

Öğrenim durumu açısından araştırma bulguları değerlendirildiğinde;

Örnekleme konu olan kuşakların öğrenim durumları ile örgütsel sinizm ve genel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Söz konusu sonuçlar Andersson ve Bateman (1997), Lobnika ve Pagon (2004), Bommer vd. (2005), James (2005), Efilti vd. (2008)’nin yaptıkları araştırmaların sonuçları ile aynı doğrultudadır.

Genel olarak katılımcıların öğrenim durumunun lisans ve üzeri olduğu görülmektedir. Yapılan frekans analizi sonucunda dikkat çekici noktalardan ilki, Bebek patlaması kuşağına mensup bireylerin %11’inin yüksek lisans yapmış olmasıdır. Bebek patlaması kuşağı bilindiği üzere katılımcılar arasındaki en yaşlı gruptur. Literatürde Bebek patlaması kuşağının rekabetçi bir yapıya sahip oldukları ve bu doğrultuda buldukları dönemin özellikleri doğrultusunda gelişime ve eğitime açık olduklarından bahsedilmektedir (Ball & Gostil, 2011; Delahoyde, 2009). Yapılan araştırmada, Bebek

patlaması kuşağı katılımcılarının da yüksek lisans eğitimi alarak, gençlere onlarla birlikte yarışta olduklarını hissettirmek istediklerini belirtmek yanlış olmayacaktır. Araştırma bulguları doğrultusunda dikkat çekici noktalardan ikincisi ise, diğer kuşaklarda oranları düşük olmakla birlikte ilkökul / ortaokul mezunları örnekleme konu olurken, Z kuşağı katılımcıları en az lise mezunudur. Söz konusu durumun, devlet politikası gereği 12 yıllık zorunlu eğitimin sonucu olduğu düşünülmektedir. Dikkat çekici üçüncü ve son nokta ise Y kuşağı çalışanlarının toplam % 83' ünün lisans, yüksek lisans ve doktora mezunu olmasıdır. Söz konusu sonucun, Y kuşağının kişisel gelişim ve eğitime verdikleri önemi belirten araştırma sonuçları (Gürbüz, 2015; Kelgökmen İliç & Yalçın, 2017) ile aynı doğrultuda olduğu söylenebilir.

Kuşakların genel sinizm düzeylerinin örgütsel sinizm düzeyine etkisi açısından araştırma bulguları değerlendirildiğinde;

Tokgöz ve Yılmaz (2018), genel sinizmin örgütsel sinizmin bir nedeni olarak gösterildiği araştırma bulgusu doğrultusunda yapılan analiz sonucunda örnekleme dahil olan bireylerin genel sinizmlerinin örgütsel sinizm üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu bağlamda genel sinizm düzeyinin 1 birim artması durumunda örgütsel sinizm 0,489, bilişsel boyutu 0,535, duygusal boyutu 0,432, davranışsal boyutu 0,525 oranında artmaktadır. Elde edilen sonuç, literatürde yapılan araştırmalar (Andersson, 1996; Abraham, 2000; Delken, 2004; Sur, 2010) ile aynı yöndedir.

Her bir kuşak bazında genel sinizm düzeyinin örgütsel sinizm ve boyutları düzeyindeki etkisinin incelendiği analizlerde sadece Bebek patlaması kuşağının örgütsel sinizm ve boyutları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu durumda genel sinizm düzeyi ortalaması diğer kuşaklara nazaran daha düşük olan ve örnekleme büyüklüğü açısından da en az sayıda olan bir kuşağın, örgütsel sinizm ve alt boyut düzeylerini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemesi, sosyal bilimler açısından modelde ölçülemeyen ancak etkisi olduğu bilinen gizli değişkenlerin var olduğunu düşündürmektedir. Çalışma, bir tutum olarak genel sinizm içsel ve dışsal faktörlerden etkilendiği için, araştırmaya katılanların samimi ve doğru cevaplar verdiği, bağımlı ve bağımsız değişkenleri etkileyebilecek diğer değişkenlerin yok sayıldığı gibi varsayımlar altında yürütülmüştür. Ancak, sosyal bilimlerde, özellikle de örgütsel davranış konularında, bu kavramların istatistiksel formüller vasıtasıyla ölçülmesi

yukarıda sözü edilen durumlarla karşılaşılmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda araştırma dahilinde bulunan değişkenlerin bir gizli değişken etkisi altında kaldığı düşünülmekle birlikte araştırma sonuçları kuşakların (demografik değişkenlerden “yaş”ın) genel sinizmlerinin örgütsel sinizme istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı hususunda değerlendirildiğinde Efilti vd. (2008), Dikmetaş vd. (2010), Güzeller ve Kalağan (2010)’ın yaptıkları araştırmalarla aynı doğrultudadır.

Araştırma sonucunda literatür doğrultusunda öngörülen etkilerin tümüne ulaşılamamış olsa da önemli bulgular elde edilmiştir. Kuşak gruplarının sayı olarak orantısız dağılması ve örneklem gruplarının gizli değişkenleri ortaya çıkarabilecek istatistiksel modeller için yeterli sayıda olmaması gibi durumlarla karşılaşmıştır. Her ne kadar “*araştırılan alanı etkileyebilecek diğer değişkenlerin yok sayıldığı*” varsayımı araştırmanın başında kabul edilmiş olsa da, araştırılan konunun aslen çalışanların tutumları ve anketi yanıtladıkları andaki duygu durumlarıyla da ilgili olması, söz konusu varsayım altında çalışmayı zorlaştırmıştır. Ancak, elde edilen sonuçların ileride yapılacak çalışmalar için araştırmacılara ve işletme yöneticilerine yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın sonuçlarını özetlemek gerekirse;

- Genel sinizm ölçeğinde, sinizm düzeyi en yüksek kuşak, Z kuşağıdır. Bebek patlaması kuşağı ise söz konusu ölçekte en düşük puanı alarak, sinizm düzeyi en düşük kuşak olmuştur.
- Örgütsel sinizm ölçeğinde de sinizm düzeyi en yüksek kuşak Z kuşağı olmuştur. Örgütsel sinizm tutumları en az düzeyde ölçülen kuşak ise, X kuşağıdır.
- Örgütsel sinizmin boyutları açısından değerlendirme yapıldığında, sinik tutum en fazla davranışsal boyutta kendisini göstermektedir. Bu boyutu bilişsel boyut takip ederken, sinik tutumun en az gözlemlendiği boyut duygusal boyut olmuştur.
- Kadın çalışanlar erkek çalışanlardan daha yüksek düzeyde sinik tutuma sahiptir. Kuşaklar bazında değerlendirildiğinde ise Y kuşağı kadınları diğer kuşaklara mensup kadınlardan daha siniktir.
- Örgütsel sinizm ile çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, genel sinizm ve çalışma süresi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. 5 yıldan az süredir çalışanların genel sinizm diğer çalışanlara göre

daha yüksektir. Y kuşağı çalışanları söz konusu grubun çoğunluğunu oluşturmakla birlikte, en sinik kuşak olmuştur.

- Öğrenim durumu ile kişilik ve örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Örneklem grubunun genel olarak eğitim düzeyi yüksektir. Y kuşağı söz konusu örneklem grubunda en iyi eğitim düzeyine sahiptir.
- Genel sinizm ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ancak kuşakların genel sinizm açısından değerlendirilme yapıldığında sadece Bebek patlaması kuşağının genel sinizm düzeyinin örgütsel sinizm ve boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişkisi bulunmaktadır.

İşletme yöneticileri işletmelerde işe başlayan her yeni kuşağın diğerlerinden farklı olduğunu belirtmektedirler (Twenge, 2010, s. 1117 – 1147). Her kuşağın, örgüt içerisindeki süreç, kavram ve olguları farklı yorumlamasının sebebinin, çalışanların, farklı bakış açıları, kültür ve tecrübelerine ek olarak yetiştikleri çevre ve demografik özelliklerinden de kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu araştırmada kuşakların yetiştikleri çevre koşullarının, kişilik özelliklerini ve genel sinizm düzeylerini etkilediğinin bağlantısı kurulmuştur. Kurulan bağlantı ile genel sinizmin örgütsel sinizm üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan araştırmada Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde çalışan Bebek patlaması, X, Y ve Z kuşağına mensup, anketi yanıtlayan bireyler (n=472) örneklem olarak kabul edilmiştir. Söz konusu nedenle araştırmanın Türkiye ölçeğine genellenmesi doğru olmayacaktır. Kuşakların tutumlarının değerlendirilerek, sinizmin incelendiği bu araştırmada Z kuşağı genel ve örgütsel sinizm ölçeklerinin her ikisinde de en sinik kuşak olduğu bulunmuştur. Bu sonuca ek olarak, en sinik tutum davranışsal boyutta gözlenmiş, kadınların erkeklerden, aynı iş yerinde 5 yıldan az süredir çalışanların daha yüksek sinizm düzeyine sahip oldukları bulgularına ulaşılmıştır.

5.3. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Elde edilen araştırma sonuçları doğrultusunda gelecek araştırmalar için şunlar önerilmektedir:

- Yapılan araştırmada örneklem boyutu ve özellikleri ile ilgili sınırlılıklar ortaya çıkmıştır. Örneklem boyutu ve özellikleri nedeniyle de kullanılabilir olan istatistiksel model çeşitliliği de sınırlı düzeyde kalmıştır. Gelecek araştırmalarda

aynı değişkenlerin, yeterli örneklem sayısı ile gizli değişkenlerin de dikkate alınarak AMOS ya da SmartPLS programlar ile sınama yapılması önerilebilir.

- Sinik tutumların dışsal faktörlerin de etkisi altında kaldığı düşünülerek, aynı örneklem grubuna farklı zaman aralıklarıyla genel ve örgütsel sinizm ölçekleri uygulanarak boylamsal araştırmalar yapılabilir. Çıkan sonuçlar da özellikle o zaman aralığında gerçekleşen ekonomik, sosyolojik ve siyasal olaylarla ilişkilendirilebilir.
- Kuşaklar ve sinizm kavramlarının disiplinler arası çalışmalara olanak sağlaması nedeniyle farklı disiplinlerden (tıp, sosyoloji, iletişim gibi) seçilecek değişkenlerle test edilebilir.
- Yapılan literatür taraması sonucunda sinik davranışa en yatkın meslek grupları arasında polisler, doktorlar ve uçuş görevlileri olduğu fark edilmiştir. Bu bağlamda söz konusu meslek grupları ile ülkemizde yapılan araştırmaların oldukça sınırlı sayıda kaldığı söylenebilir. Sözü edilen meslek gruplarıyla yapılacak çalışmaların literatürü çeşitlendireceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abad, K. (2010). *The influence of disposition, organizational cynicism, and equity sensitivity on workplace deviance (Unpublished PhD Thesis)*. Minnesota: Walden University.
- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: bases and consequences. generic, social, and general. *Psychology Monographs*, 126 (3), 269-292.
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z., & Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: mobil yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (1), 165-182.
- Akar, N. Y. (2010). Psikolojik sözleşme ihlalleri bağlamında örgütsel sinizm üzerine kuramsal bir araştırma. 1. *Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu Bildiri Kitabı*, (s. 43-60). Antalya.
- Akçamete, G., Kaner, S., & Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde tükenmişlik, iş doyumunu ve kişilik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., Noyan, A., Demir, B., Ağ, C., . . . Balcı, O. (2013). Y kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 2 (2), 11-41.
- Akdoğan, A. A., & Köksal, O. (2014). Aidiyet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (1), 25- 43.
- Akman, G. (2013). *Sağlık çalışanlarının örgütsel ve genel sinizm düzeylerinin karşılaştırılması (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul : İstanbul Üniversitesi.
- Akyüz, İ., & Yurduseven, N. O. (2015). Sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16, 61-76.
- Almada, S. J., Zonderman, A. B., Shekelle, R. B., Dyer, A. R., Daviglius, M. L., Costa, P. T., & Stamler, J. (1991). Neuroticism and cynicism and risk of death in middle-aged men. *The Western Electric Study. Psychosomatic Medicine*, 53 (2), 1965-175.

- Alsop, R. (2008). *The trophy kids grow up: how the millennial generation is shakin up the workplace*. San Francisco: Jossey Bass.
- Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2016). Öğretmenlerin örgütsel mizah tarzları ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32, 122-143.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E., & Salalı, E. T. (2014). Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Journal of Teacher Education and Educators* 3 (1), 25-52.
- Altınöz, M., Çöp, Ş., & Sığındı, T. (2011). Algılanan örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ilişkisi: Ankara'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *SÜ İİBF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 285-315.
- Anderson, J., & Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, s. 305-314.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: an examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49 (11), s. 1395-1418.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Arabacı, I. B. (2010). The effects of depersonalization and organizational cynicism levels on the job satisfaction of educational inspectors. *African Journal of Business Management* 4 (13), 2802-2811.
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 69-96.
- Arkonaç, S. A. (1998). *Sosyal psikoloji*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Armağan, İ. (2004). *Gençlik gözüyle gençlik: 21.yüzyıl eşliğinde Türkiye gençliği*. İstanbul: Kırkısraklılar Vakfı Yayını.
- Arslan, M. (2001). *İş ve meslek ahlakı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aslan, A., & Staub, S. (2015). Kuşak teorisi ve iç girişimcilik üzerine bir araştırma. *KAÜ İİBF Dergisi*, 6 (11), 1-24.
- Aydemir, M., & Dinç, M. S. (2015). İş ve yaşam dengesi arayışında kuşak farklılıklarının ve kuşakların iş değerlerinin etkisi üzerine bir model çalışması. *23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 867-873). Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.

- Aytaş, S., Barutçu, E., & Taş, M. A. (2017). Demografik değişkenlerin farklı kuşaklar ayrımında örgütsel sinizme etkisi. 4. *Ulusal Meslek Yüksekokulları Sosyal Ve Teknik Bilimler Kongresi* (s. 32-47). Burdur: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi..
- Bako, M. (2016). *The leadership style preferences of academics from different generations: baby boomers, generation x, generation y and generation z* (Unpublished Master Thesis). İstanbul: İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balay, R., Kaya, A., & Cülha, A. (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14 (2), 123-144.
- Ball, K., & Gotsill, G. (. (2011). *Surviving the baby boomer exodus: capturing knowledge for gen x and y employees*. Cengage Learning: ABD: Course Technology.
- Barefoot, J., Dodge, K., Peterson, B., Dahlstorm, W., & Williams, R. (1989). The Cook-Medley hostility scale: item content and ability to predict survival. *Psychosomatic Medicine*, 51, 46-57.
- Bashir, S., & Nasir, M. (2013). Breach of psychological contract, organizational cynicism and union commitment: a study of hospitality industry in Pakistan. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 61-65.
- Basım, H., Erkenekli, N. M., & Şeşen, H. (2010). Birey davranışındaki kontrol odağının rol çatışması ve rol belirsizliği algısı ile ilişkisi: kamu sektöründe bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 43 (1), 145-165.
- Bayram, N. (2004). *Sosyal bilimlerde spss ile veri analizi*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Bayram, N. (2009). *Sosyal bilimlerde spss ile veri analizi*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Bayramoğlu, G. (2018). X ve y kuşağının liderlik davranışı açısından karşılaştırılması. *Ege Akademik Bakış* 18 (1), 15-30.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 43 (2), 193-206.
- Bollen, K., & Long, J. (1993). Testing structural equation models. *Thousand Oaks, Sage*, 136-162.
- Bommer, W., Rich, G., & Rubin, R. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behaviour on employee cynicism about organizational change. *The Journal of Organizational Behaviour*, 26, 733-753.

- Bova, B., & Phelan, S. (2011). *Generational and gender shifts in academic medicine. changing landscape of academic women's health care in the United State (25-38)*. Rayburn, W. F. ve Schulkin, J. (ed.). Holland: Springer Science + Business Media.
- Brandes, P. M. (1997). *Organizational cynicism: its nature, antecedents, and consequences (Unpublished PhD Thesis)*. The University of Cincinnati.
- Brandes, P., Castro, S. L., James, M. S., Martinez, A. D., Matherly, T. A., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2008). The interactive effects of job insecurity and organizational cynicism on work effort following a layoff. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 14 (3), 233-247.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & James, D. (1999). Does organizational cynicism matter?: employee and supervisor perspectives on work outcomes. *The 36 th Annual Meeting of the Eastern Academy of Management*. Philadelphia.
- Brown, M., Metz, I., & Kulik, C. (2015). Understanding the change-cynicism cycle: the role of hr. *Human Resource Management*, 1-20.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1997). *Quantitative data analysis with SPSS for Windows: a guide for social scientists*. London: Routledge.
- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2007). Perceived organizational support and performance: relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology* 23 (1), 54-72.
- Can, H., Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Carlson, E. (2008). *The lucky few: between the greatest generation and the baby boom*. Springer Science Business Media B.V.
- Carver, L., & Candela, K. (2008). Attaining organizational commitment across different generations of nurses. *Journal of Nursing Management*, 984-991.
- Celek, Z. T., & Kampert, P. (1996). *Inside the soul of a new generation: insights and strategies for reaching busters*. ABD: Zondervan Publishing House.
- Chen, H. (2010). Advertising and generational identity: a theoretical model. *American Academy of Advertising*, 132-140.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I.-S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 181-197.

- Christensen, L. B., Johnson, R. B., & Turner, A. L. (2015). *Research methods, design, and analysis* (Çeviri editörü: A. Aypay). Essex: Pearson.
- Cochran, L. J., Rothschild, A. M., & Rudick, J. L. (2009). *Leisure programming for baby boomers*. ABD: Human Kinetics.
- Cole, M. S., Brunch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervision support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 463- 484.
- Cook, W. W., & Medley, D. M. (1954). Proposed hostility and Pharisaiic-virtue scales for the MMPI. *Journal of Applied Psychology*, 38 (6), 414-418.
- Crumpacker, M., & Crumpacker, J. (2007). Succession planning and generational stereotypes: should hr consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad? *Public Personel Management*, 36 (4), 349-369.
- Çarıkçı, İ., Bektaş, M., & Turak, B. (2012). Örgüt çalışanları ve sinizm: Mehmet Akif Ersoy üniversitesi, büro çalışanlarına yönelik bir alan araştırması. 11. *Ulusal BüroYönetimi ve Sekreterlik Kongresi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Çetin Aydın, G., & Başol, O. (2014). X ve y kuşağı: çalışmanın anlamında bir değişme var mı? *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Aralık, 1-15.
- Çivilidağ, A. (2015). Öğretim elemanlarında örgütsel sinizm ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide yaşam doyumunun rolü. *İş Güç Endüstri İlişkilei ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17 (1), 259-286.
- Davis, K. (1988). *İşletmede insan davranışı* (Çev: K.Tosun vd.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Davis, W. D., & Gardner, W. D. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: an attributional and leader–member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 439-465.
- Dean, J., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23 (2), 341-352.
- Debesse, M. (1955). Le dialogue parents-enfants et le conflict des génération (Çev: Bekir Onur). *Ecole Des Parents* , 24-25.
- Delahoyde, T. (2009). *Generational differences baccalauarate nursing* (Unpublished PhD Thesis). Omana, Nebraska: College of Saint Mary.
- Delken, M. (2004). *Organizational cynicism: a study among call centers* (Unpublished Master Thesis). Maastricht: University of Maastricht.

- Dhar, R. L. (2009). Cynicism in the Indian IT organizations: an exploration of the employees perspectives. *Qualitative Sociology Review*, 5 (1), 152-175.
- Dikmetaş, E., Top, M., Durukan, S., Ergin, G., & Yiğit, V. (2010). Hastane personelinde örgütsel sinizm. *8. International Knowledge, Economy & Management Congress* (s. 28-31). İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Dudley, D. R. (1937). *A history of cynicism from Diogenes to the 6th century ad.* . New York: Gordon Press.
- Duman, B. (2004). Attribution theory (katkı=anlam yükleme teorisinin) öğrenme-öğretme sürecinde öğrencilerin öğrenilmiş çaresizliği üzerindeki etkisi. *12. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı* (s. 129-131). Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Eaton, J. A. (2000). *A social motivation approach to organizational cynicism (Unpublished PhD Thesis)*. Toronto: York University.
- Efeoğlu, E. İ., & İplik, E. (2011). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik ilaç sektöründe bir uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (3), 343-360.
- Efili, S., Gönen, Y., & Öztürk, F. (2008). Örgütsel sinizm: Akdeniz Üniversitesi'nde görev yapan yönetici sekreterler üzerinde bir alan araştırması. *7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, (s. 1-14). Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Ekşi, N. (2017). *Yeni ürün geliştirme sürecinde x-y-z kuşaklarının satın almatercihlerindeki farklılıkların ve ilişkilerin incelenmesi: cep telefonu üzerinde uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elder, G. H. (1974). *Children of the great depression: social change in life experience*. Chicago: University of Chicago Press.
- Elder, G. H. (1998). The life course as developmental theory. *Child Development*, 69, 1-12.
- Elder, G. H., Kirkpatrick Johnson, M., & Crosnoe, R. (2003). The emergence and development of Life course theory. J. T. Mortimer, & M. J. Shanahan içinde, *Handbook of the life course* (s. 3-19). Springer, ISBN 0-306-47498-0.
- Enciso, G., Maskaly, J., & Donner, C. M. (2017). Organizational cynicism in policing: examining the development and growth of cynicism among new police recruits.

- Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 40 (1), 86-98.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Erdost, E., Karacaoğlu, K., & Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel sinizm kavramı ile ilgili ölçeklerin türkiye'deki bir firmada test edilmesi. *15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 514-524). Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Erikson, T. (2009). *What's next, gen x?: keeping up, moving ahead, and getting the career*. Watertown, MA: Harvard Business Press.
- Eriş, E., Süral Özer, P., Timurcanday Özmen, Ö., Çakır, Ö., & Tozkoparan, G. (2013). Generation “y” in Turkish context: multible foci research. *International Journal of Business and Management Studies*, 5 (1), 150-161.
- Erol, E. (2014). *Eğitim fakültelerinde örgütsel iklim ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişki (Yayımlanmamış Doktora Tezi)*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Ersoy Kart, M. (2015). *Örgütsel sinizm, bağlamsal performans ve etik ideoloji*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmalık Tic.Ltd.Şti.
- Evan, W. M. (1959). Cohort analysis for survey data: a procedure for studying long term opinion change. *Public Opinion Quarterly*, 23, 63-72.
- Evans, W. R., Goodman, J. M., & Davis, W. D. (2011). The impact of perceived corporate citizenship on organizational cynicism and employee deviance. *Human Performance*, 24, 79-97.
- Fero, H. C. (2005). *Flow and cynicism in the workplace (Unpublished PhD Thesis)*. California: Claremont Graduate University.
- Fındık, M., & Eryeşil, K. (2012). Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *International Iron & Steel Symposium Bildiri Kitabı*, (s. 1250-1255). Karabük.
- Fleming, P. (2005). Workers playtime? boundaries and cynicism in a “culture of fun” program. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41 (1), 285-303.
- Fortes, M. (1984). *Age, generation and social structure (ed.: D. Kertzer; J. Keith, Age and Anthropological Theory)*. London: Cornell University Press.
- Francis, L., & Barling, J. (2005). Organizational injustice and psychological strain. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37 (4), 250-261.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2002). *Organizational behavior*. Prentice Hall.

- Giele, J. Z., & Elder, G. H. (1998). *Methods of life course research: qualitative and quantitative approaches*. California: Sage: Thousand Oaks.
- Gkorezis, P., Petridou, E., & Krouklidou, T. (2015). The detrimental effect of Machiavellian leadership on employees' emotional exhaustion: organizational cynicism as a mediator. *Europe's Journal of Psychology* 11 (4), 619-631.
- Goldner, F., Ritti, R., & Ference, T. (1977). The production of cynical knowledge in organizations. *American Sociological Review*, 42 (4), 539-551.
- Gravett, L., & Throckmorton, R. (2007). *Bridging the generation gap: how to get radio babies, boomers, gen xers, and gen yers to work together and achieve more*. New Jersey: Career Press.
- Green, B. (2006). *Marketing to leading edge baby boomers: perceptions, principles, practices, predictions*. New York: Paramount Market Publishing.
- Griffin, D. (2006). The needle's eye. *First Things: A Monthly Journal Of Religion and Public Life*, 168, 50-52.
- Guastello, S., Rieke, M., Guastello, D., & Billings, S. (1992). A study of cynicism, personality and work values. *The Journal of Psychology*, 126 (1), 37-48.
- Gurlaş, M. S. (2016). *Jenerasyon teorisine göre x ve y kuşakların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti farklılıklarının incelenmesi; kamuda vergi dairesi çalışanları üzerine bir araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Günay, B., Varoğlu, A., & Aktaş, R. (1996). Özel ve kamu bankalarında iş tatminine yönelik bir araştırma. *Verimlilik Dergisi*, 3, 53-76.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak farklılıkları: mit mi, gerçek mi? *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (1), 39-57.
- Gürkan, G. Ç. (2006). *Örgütsel bağlılık: Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi 'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güven, M., Bakan, İ., Büyükbeşe, T., & Taşlıyan, M. (2004). KOBİ yöneticilerinin iş ahlakı ve sosyal sorumluluk algılaması; K.Maraş KOBİ'lerinde bir araştırma. *I. KOBİ ler ve Verimlilik Kongresi* (s. 799-809). İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Hair, J., Tatham, R., & Black, W. (1992). *Multivariate data analysis*. New York: Macmillan.

- Hançerlioğlu, O. (1973). *Felsefe sözlüğü*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Harpaz, I., & R., S. (2014). *Heavy work investment, its nature, sources, outcomes, and future directions*. Newyork: Routledge.
- Hawkings, D., & Mothersbaugh, D. (2010). *Consumer behavior: buildingmarketing strategy*. ABD: McGraw-Hill/Irwin.
- Heider, F. (. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. NewYork: John Wiley & Sons.
- Helvacı, M. A., & Çetin, A. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi (Uşak ili örneği). *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* 3(7), 1475-1497.
- Hersey, P. P. (2010). *What do leaders need to know about generation Y in order to lead succesfully. the AMA handbook of leadership (ss. 145-156)*. Goldsmith, M., Baldoni, J. ve McArthur, S. (ed.). ABD: Amacom.
- Ho, Z. W., & Chang, K. T. (2009). Simmelian ties, organizational justice and knowledge sharing in virtual workgrups. *The 17th European Conference on Information Systems (ECIS 2009) Proceedings*, 152-164.
- Hui, C. H., & Triandis, H. C. (1985). Measurement in Cross-Cultural Psychology: A Review and Comparison of Strategies. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 16 (2), s. 131–152.
- İçerli, L., & Yıldırım, M. H. (2012). Örgütsel sinisizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: sağlık sektöründe bir araştırma. *Organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi* 4 (1), 167-176.
- İslamoğlu, H. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Işığışok, Ö. (2005). Çağımızın yeni gerçeği: hızla artan altın yakalı bilgi işçisi talebi ve sonuçları. A. Gezer, *Çalışma yaşamında dönüşümler: örgütsel bakış (2. baskı)* içinde (s. 71). Ankara: Nobel Basım Yayın.
- Işık, D. A., & Altunoğlu, A. E. (2016). İçsel pazarlamanın örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 18 (2), 273-290.
- Izard, C. E. (1977). *Human emotions*. New York: Plenum.

- Jaeger, H. (1985). Generations in history: reflections on a controversial concept. *History and Theory*, 24 (3), 273-292.
- James, M. S. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: an examination of the potential positive and negative effects on school systems (Unpublished PhD Thesis)*. Florida: Florida State University.
- Johnson, A. L. (2007). *Organizational cynicism and occupational stress in the police officers (Unpublished PhD Thesis)*. Michigan: Central Michigan University.
- Johnson, J. L., & 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, 627-647.
- Johnson, M., & Johnson, L. (2010). *Generation inc.: from boomers to linksters – managing the friction between at works*. New York: American Association Company.
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology* 89 (3), 395-404.
- Kabataş, A. (2010). *Örgütsel sinizm İle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve bir araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalağan, G., & Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 27, 83-97.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları İle örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- Kalağan, G., & Güzeller, C. O. (2008). Örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçe'ye uyarlaması ve çeşitli değişkenler açısından eğitim örgütlerinde incelenmesi. *16.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (s. 83-97). Antalya: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Kalay, F., Oğrak, A., & Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: bir uygulama. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 127-143.
- Kanter, D. L., & Mirvis, P. H. (1989). *The cynical Americans: living and working in an age of discontent and disillusion*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Kanter, D., & Mirvis, P. (1991, Spring). Cynicism: the new american malaise. *Business and Society Review*.
- Kanter, D., & Mirvis, P. (1990). Bookend: managing a cynical workforce. *Business Ethic: The Magazine of Corporate Responsibility* 4 (2) , 30.
- Kapil, Y., & Roy, A. (2014). A critical evaluation of generation z at workplaces. *International Journal of Social Relevance & Concern*, 2 (1), 10-14.
- Karaaslan, S. (2014). *Kuşaklararası farklılıkları örgütler üzerinden anlamak: bir alan araştırması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (1994). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karfakis, N., & Kokkidinis , G. (2011). Rethinking cynicism: Parrhesiastic practices in contemporary workplaces. *Culture and Organization*, 17 (4), 329-345.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi*, 155.
- Kayacan, E. (2016). *X ve y kuşaklarının motivasyon kaynakları: bankacılık sektörü üzerine bir alan araştırması (Yayımlanmamış Doktora Tezi)*. İstanbul : İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaygısız, E. G., & Doğan, M. Ç. (2012). Organizational cynicism level of primary school teachers and managers: example of Gaziantep in Turkey. *Conference of IAMB* . Warsaw: Poland.
- Keith, D. (1988). *İşletmede insan davranışı (Çeviren: Tosun, K.; Somay, T.; Aykar, F.; Baysal, C; Sadullah, Ö. ve Yalçın, S.)*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Keleş, H. N. (2011). Y kuşağının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Organizasyon Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 129-139.
- Kelgökmen İliç, D., & Yalçın, B. (2017). Y jenerasyonun farklılaşan iş değerleri ve liderlik algılamaları. *Journal of Yaşar University* 12 (46), 136-160.
- Kline, R. (2004). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Konda Araştırma. (2011). *Y kuşağının özelliklerini belirlemek*. İstanbul.

- Koontz, H. (1964). Making sense of management theory. *A Management Source Book* (Ed.:Franklin Moore) (s. 104). içinde New York: Harper and Row Publishers.
- Köklü, N. (1995). Tutumların ölçülmesi ve likert tipi ölçeklerde kullanılan seçenekler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 28 (2), 81-93.
- Köksal, O. (2012). *Sosyal değişim teorisi çerçevesinde algılanan güven ve aidiyet durumunun örgütsel vatandaşlık ve saldırgan davranışlar üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kayseri: Kayseri Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köse, S., & Ünal, A. (2000). Türk yönetim kültürü tarihi açısından çağdaş türk işletmelerinde yönetim değerleri. *Erciyes Üniversitesi 8.Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler* (s. 119-120). Nevşehir: Erciyes Üniversitesi.
- Köybaşı, F., Uğurlu, C. T., & Öncel, A. (2017). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (1), 1-14.
- Kutaniş, R., & Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik algısı sinizmi tetikler mi?: bir örnek olay. *17.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı* (s. 185-193). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.
- Lambert, S. J. (1991). The combined effects of job and family characteristics on the job statisfaction, job involvement and intrinsic motivation of men and women workers. *Journal of Organizational Behaviour*, 12 (4), 341-363.
- Lee, C. S., Hung, D. K., & Ling, T. C. (2012). Work values of generation y preservice teachers in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 65, 704-710.
- Levickaite, R. (2010). Generations X Y Z, how social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania), 3 (2). *Limes*, 170-183.
- Leiter, M. P., Jackson, N. J., & Shaughnessy, K. (2009). Contrasting burnout, turnover intention, control, value congruence and knowledge sharing between baby boomers and generation X. *Nursing Management* 17, 100-109.
- Littrell, M. A., Jin Ma, Y., & Halepete , J. (2005). Generation X, baby boomers, and swing: marketing fair trade apparel. *Journal of Fashion Marketing and Management* 9 (4), 407-419.
- Lobnika, B., & Pagon, M. (2004). The prevalence and nature of police cynicism in Slovenia. *International Conference Policing in Central and Eastern Europe:*

- Dilemmas of Contemporary Criminal Justice* (s. 103-111). Ljubljana: Faculty of Criminal Justice and Security, University of Maribor.
- Lüküslü, D. (2013). *Türkiye'de gençlik miti: 1980 sonrası Türkiye gençliği (2.basım)*. İstanbul: İletişim Yayınevi.
- Maio, G. R., & Haddock, G. (2010). *Psychology of attitudes and attitudes change*. London: SAGE.
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. *Essays on the Sociology of Knowledge*, 276-322.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal Of Occupational Behavior*, 2 (2), 99-113.
- Mauger, G. (1990). In: Mannheim, K Le problème des générations. *Postface*, 85-115.
- Mc Crindle, M., & Wolfinger, E. (2010a). Generations defined. *Ethos*, 18 (1), 8-13.
- McCrindle, M., & Wolfinger, E. (2010b). *The abc of xyz: understanding the global generations*. Sydney: University of New South Wales Press.
- Metzger, M. D. (2004). *Qualitative inquiry into the formation of beliefs in a police organization (Unpublished PhD Thesis)*. Washington: The George Washington University.
- Milus, T. (2001). *A systems model of cynicism based on social theory*. San Francisco: California: Saybrook Graduate and Research Center.
- Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: the roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy Of Management Review*, 23 (3), 567-588.
- Muda, M., Mohd, R., & Hassan, S. (2015). Online purchase behavior of generation y in Malaysia. *Procedia Economics and Finance* 37, 292-298.
- Naidoo, P., Ramseook-Munhurrin, P., Seebaluck, N. V., & Janvier, S. (2015). Investigating the motivation of baby boomers for adventure tourism. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 175, 244-251.
- Nair, P., & Kamalanabhan, T. J. (2010). The impact of cynicism on ethical intentions of Indian managers: the moderating role of seniority. *Journal of International Business Ethics*, 3 (1), 14-29.
- Naus, F. (2007). *Organizational cynicism on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization, Dissertation in Tilburg University*. Tilburg: Tilburg University.

- Naus, F., Van Iterson, A. D., & Roe, R. A. (2007). Value incongruence, job autonomy and organization-based self-esteem: a self-based perspective on organizational cynicism. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 16* (2), 195-219.
- Neiderhoffer, A. (1969). *Behind the shield: the police urban society*. Garden City.
- Neuvonen, E., Rusanen, M., Solomon, A., Ngandu, T., Laatikainen, T., Soininen, H., . . . Tolppanen, A.-M. (2014). Late-life cynical distrust, risk of incident dementia, and mortality in a population-based cohort. *Neurology 82* (24), 2205-2212.
- Nimon, K., & Reio, G. J. (2011). The Use of Canonical Commonality Analysis for Quantitative Theory Building. *Human Resource Development Review, 10* (4) , s. 451-463.
- O'rand, A. M. (1996). The precious and the precocious: understanding cumulative disadvantage and cumulative advantage over the life course. *The Gerontologist, 36*, 230-238.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance, 10* (2), 85-97.
- Öncer, A. Z. (2009). An overview of organizational cynicism and a cure suggestion: teamwork. *2009 EABR & TLC Konferansı Bildiri Kitabı*. Prag.
- Özbek, H., & Keskin, S. (2007). Standart sapma mı yoksa standart hata mı? *Van Tıp Dergisi, 14* (2), 64-67.
- Özbey, A., Sur, H., Söyük, S., & Coşkun, F. (2012). Hemşirelerin örgütsel sinizm algı düzeylerinin belirlenmesi. *X. Ulusal Sağlık Kurumlar Yönetimi Kongresi*, (s. 28-28). Mardin.
- Özer, P. S., Eriş, E. D., & Timurcanday Özmen, Ö. N. (2014). İnsan kaynakları yönetimi stratejilerinin yeni kuşağın farklılaşan iş değerleri açısından değerlendirilmesi. *22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, (s. 31-34). Konya.
- Özgener, Ş., Öğüt, A., & Kaplan, M. (2008). İşgören-işveren ilişkilerinde yeni bir paradigma: örgütsel sinizm. M. Özdevecioğlu, & H. Karadal içinde, *Örgütsel davranışta seçme konular, organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar* (s. 53-72). Ankara: İlke Yayınevi.
- Özgür, E. (2013). Yaşa göre değer farklılıkları ve siyasi kuşak aidiyeti. *Sosyoloji Dergisi, 26*, 50.

- Özkalp, E. (2005). *Davranış bilimlerine giriş (vol.1355)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özler, D., & Atalay, C. (2011). Research to determine the relationship between organizational cynicism and burnout levels of employees in health sector. *Business an Management Review, 1 (4)*, 26-38.
- Özsoy, H. F. (2017). *Örgütlerde Makyevelizm ve sinizmin çatışma yönetimine etkisi: bir teknoloji şirketinde uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul: Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Parry, E., & Urvin, P. (2010). Generational differences in work values: a review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews, 13 (1)*, 79-96.
- Peterson, W. C. (1994). *Silent depression*. New York: W.W.Norton.
- Poulter, D., & Land, C. (2008). Preparing to work: dramaturgy, cynicism and normative 'remote' control in the socialization of graduate recruits in management consulting. *Culture and Organization, 14 (1)*, 65-78.
- Price, S. J., Mckenry, P. C., & Murphy, M. J. (2000). *Families across time: a life course perspective*. Los Angeles: Roxbury.
- Qian, Y. A. (2007). *Communication model of employee cynicism toward organizational change (Unpublished PHd Thesis)*. Ohio: Ohio University.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy Of Management Executive, 11 (1)*, 48-59.
- Richards, J., & Kosmala, K. (2013). In the end, you can only slag people off for so long': employee cynicism through work blogging. *The New Technology, Work and Employment, 28 (1)*, 66-77.
- Richardson, A. M., Burke, R. J., & Martinussen, M. (2006). Work and health outcomes among police officers: the mediating role of police cynicism and engagement. *International Journal of Stress Management, 13 (4)*, 555-574.
- Riley, M. W. (1987). On the significance of age in sociology. *American Sociological Review, 52*, 1-14.
- Robbins, S. P. (1999). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hal.Inc .

- Rosenthal, U., & Van Schendelen, M. (1977). Cynical citizens: measurement, characteristics and consequences of political cynicism in the Netherlands. *Management Science*, 33-45.
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., Bommer, W. H., & Baldwin, T. T. (2009). Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. *The Leadership Quarterly*, 20, 680-688.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Kitapevi.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Salkowitz, R. (2008). *Generation blend: managing the technology age gap*. New Jersey: John&Wiley Sons Inc.
- Sarı, Y., & Doğantekin, A. (2016). Konaklama işletmelerinde örgütsel etik iklim ve örgütsel sinizm ilişkisi üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8 (3), 222-250.
- Saruhan, Ş. C., & Özdemirci, A. (2011). *Bilim, felsefe, metodoloji*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Seçkin Büyük, S. (2005). Biz kuşağı geliyor. *Capital*, 112.
- Senbir, H. (2004). *Z son insan mı?* İstanbul: "O" Kitaplar.
- Shaharruddina, S., Ahmad, F., & MuhaizamMusa, M. (2016). Cynicism in organizations: does organizational justice matter? *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 3 (2), 49-60.
- Sherman, R. O. (2015). Recruiting and retaining generation Y perioperative nurses. *AORN Journal* 101 (1), 138-143.
- Simha, A., Elloy, D. F., & Huang, H.-C. (2014). The moderated relationship between job burnout and organizational cynicism. *Management Decision*, 52 (3), 482-504.
- Simpson, J. A., & Weiner, E. S. (1989). *The oxford english dictionary*. New York: Oxford University Press.
- Singh, A. (2014). Challenges and issues of generation z. *IOSR Journal of Business and Management*, 16 (7), 59-63.
- Smith, T. W., Pope, M. K., Sanders, J. D., Allred, K. D., & O'Keeffe, J. L. (1988). Cynical hostility at home and work: psychosocial vulnerability across domains. *Journal of of Research in Personality*, 22 (4), 525-548.

- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millenium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.
- Sönmez, F. (2016). *Sosyal medyanın z kuşağı tüketicilerinin satın alma davranışı üzerindeki etkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & L., T. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal Of Business And Psychology*, 19 (4), 429-459.
- Stavrova , O., & Ehlebracht, D. (2016). Cynical beliefs about human nature and income: longitudinal and cross-cultural analyses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 110 (1), 116-132.
- Stern, D., Stone, J. R., C., H., & M., M. (1990). Quality of student's work experience and orientation toward work. *Youth & Society*, 22, 263-282.
- Stevens, G. B., & O'Neill, P. (1983). Expectation and burn out in the developmental disabilities field. *American Journal of Community Psychology*, 11 (6), 615-627.
- Stillman , D., & Stillman , J. (2018). *İşte z kuşağı (Çev: Duygu Pınar Kayıhan, Ferhat Erduran)*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınevi.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: the history of America 's future*. New York: William Morrow.
- Sucu, Y. (2003). Yönetim ve etik. *11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 281-296). Afyon: Kocatepe Üniversitesi.
- Sujansky, J. G., & Reed, J. F. (2009). *Keeping the millenials: why companies are losing billions in turnover to this generation and what to do about it*. New Jersey: John Wiley&Sons Inc.
- Sur, Ö. (2010). *Örgütsel sinizm: Eskişehir ili büro çalışanları üzerine bir alan araştırması (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Şahin, M. C. (2005). Türkiye'de gençliğin toplumsal kimliği ve popüler tüketim kültürü. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 157-181.
- Şeşen, H. (2010). *Öncülleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik: Türk savunma sanayinde bir araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi)*. Ankara: K.H.O.
- Şirin, E. (2011). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul kültürü algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2015). *Çok değişkenli istatistiklerin kullanımı* (Çeviri editörü: Mustafa Baloğlu). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmalık Tic. Ltd. Şti.
- Tanrıverdi, H., & Kılıç, N. (2016). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi, 1* (1), 1-18.
- Tayfun, A., & Çatır, O. (2014). Hemşirelerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 6* (1), 347-365.
- The New Encyclopedia Britannica: Propaedia (15th edition). (1997). Encyclopedia Britannica: Pennsylvania State University
- Thompson, R., Joseph, K., Bailey, L., & Worley, J. W. (2000). Organizational change: an assessment of trust and cynicism. *Working paper: National Technical Information Service, 1-9*.
- Tocqueville, A. D. (2004). *Democracy in America*, (Cev. Henry Reeve). New York: Arlington House, New Rochelle.
- Tokgöz, N., & Yılmaz, H. (2008). Örgütsel sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8* (2), s. 283-305.
- Tolbize, A. (2008). *Generational differences in the work place*. Minnesota: University of Minnesota.
- Torun, Y. (2016). *Personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü: örgütsel sinizm ölçeği geliştirmeye yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Torun, Y., & Çetin, C. (2015, Ekim). Örgütsel sinizmin kuşaklar bazında değerlendirilmesi: örgütsel sinizmin hedefinde ne var? *İş ve İnsan Dergisi, 2* (2), s. 137-146.
- Toruntay, H. (2011). *Takım rolleri çalışması: x ve y kuşağı üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Trzesniewski, K. H., & Donnellan, M. B. (2010). Rethinking “generation me”: a study of cohort effects from 1976–2006. *Perspectives on Psychological Science*, 5 (1), 58-75.
- Tuna, O., & Yalçıntaş, N. (2011). *Sosyal siyaset*. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Turner, J. H., & Valentine, S. H. (2001). Cynicism as a fundamental dimension of moral decision-making: a scale development. *Journal of Business Ethics*, 34 (2), 123-136.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 17 (2), 183-206.
- Tutar, H. (2012). *Sosyal psikoloji*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tükeltürk, N. A., Perçin, N. Ş., & Güzel, B. (2009). Örgütlerde psikolojik kontrat ihlalleri ve sinizm ilişkisi: 4-5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *17.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı* (s. 688-692). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.
- Türk, A. (2013). *Y kuşağı*. İstanbul: Kafekültür yayıncılık.
- Türköz, T., Polat, M., & Coşar, S. (2013). Çalışanların örgütsel güven ve sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 20 (2), 285-302.
- Twenge, J. M., Campell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational difference in work value: leisure and extrinsic value increasing, social and intrinsic value decreasing. *Journal of Management*, 36 (5), 1117-1147.
- Ulaş, S. E. (2002). *Felsefe sözlüğü*. Ankara: Bilim Sanat Yayınları.
- Üçok, D., & Torun, A. (2014). Tükenmişliği etkileyen olumsuz tutum ve beklentiler: sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısı üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (1), 231-250.
- Vance, R. J., Brooks, S. M., & Tesluk, P. E. (1996). *Organizational cynicism, cynical cultures, and organizational change (Unpublished manuscript)*. Pennsylvania State University.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (1994). Organizational cynicism: an initial study. *Academy of management best papers proceedings*, 269-273.

- Wanous, J., & Reichers, A. A. (2000). Cynicism about organizational change: measurement, antecedent and correlates. *Group and Organizational Management*, 25(2), 132-153.
- Washburn, E. T. (2000). The five generations. *Physician executive*, 26(1), 54.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92 (4), 548-573.
- Wrightsmann, L. (1992). Assumptions about human nature implications for reserachers and practitioners. *Newbury*, Sage.
- Wu, C., Nuebert, M., & Yi, X. (2007). Transformational leadership, cohension perceptions, and employee cynicism about organizational change the mediating role of justice perception. *The Journal of Applied Behavioral Sciences*, 43 (3), s. 327-351.
- Xiao-yan, Q. (2006). Exploring sustained competitive advantage: the effect of organizational culture on firm performance. *Management Science and Engineering*. Lille, France: IEEE.
- Yelkikalan, N., & E., A. (2010). Farklı kuşakların yönetimi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8 (2), 13-17.
- Yetim Akduman , S., & Ceylan Ölmez, Ö. (2011). Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye ilişkin bir araştırma. *e-Journal of New World Sciences Academy* 6 (1), 683-695.
- Yiğit, Z. (2010). *X ve y kuşaklarının örgütsel tutumlar açısından incelenmesi ve bir örnek olay (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul: İstanbul Bahçeşehir Üniversitesi.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* 6 (8), 853-879.
- Yorulmaz, A., & Çelik, S. (2016). İlkokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi* 6 (1), 161-193.
- Yu, H.-C., & Miller, P. (2005). Leadership style: the X generation and baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal* 26 (1), 35-50.

- Yücel, İ., & Çetinkaya, B. (2015). Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve çalışanların yaşının bu ilişki üzerindeki etkisi "bazen hoşlanmasak da kalmak zorunda olabiliriz". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2015, 19 (3), 247-271.
- Yüksekbilgili, Z. (2015, Bahar). Türkiye'de y kuşağının yaş aralığı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (53), s. 259-267.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at work : managing the clash of boomers, gen Xers, and gen Yers in the workplace (2.nd ed.)*. USA: Amacom.
- Zimmermann, P. G. (2002). *Nursingmanagement secrets*. Pennsylvania: Hanley & Belfus, Inc.
- Zustiak, G. B. (1999). *The next generation: understanding and meeting the needs of generation X*. ABD: College Press Publishing Co.

İNTERNET KAYNAKLARI

- Adecco. (2015). *Generation z vs. millennials*. <http://pages.adeccousa.com/rs/107-IXF-539/images/generation-z-vs-millennials.pdf>. (Erişim Tarihi: 06/04/2017)
- Adecco Asia. (2014). *Entrepreneurial, optimistic and informed: generation z - the next generation of workers in Asia*. http://www.adecco.com.hk/upload/adecco_knewsfs_11404104429167773.pdf. (Erişim Tarihi: 03/06/2017)
- Dean , J. W. (1995). *Cynicism in organization (an interwiev)*. Paris, <https://www.ecole.org/fr/seance/69-le-cynisme-dans-les-organisations>: Les Amis de l'Ecole de Paris. (Erişim Tarihi: 04/05/2019)
- Deloitte. (2013). *Y kuşağı inovasyon araştırması*. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/Other/TR_Y_Ku_sagi_Inovasyon_Arastirmasi_11072014.pdf (Erişim Tarihi: 01/10/2017).
- Fortier, I., & Rouillard, C. (2003). From skepticism to cynicism: paradoxes of administrative reform. *Institute for Research on Public Policy*., <http://www.irpp.org/fasttrak/index.htm> (Erişim Tarihi:11/09/2017).
- Generation X, Y, Z and the others, <http://socialmarketing.org/archives/generations-xy-z-and-the-others/> (Erişim Tarihi: 21/4/2017)

- Grail Research Report. (Kasım, 2011). *Consumers of tomorrow: insights and observations about generation z*. U.S.
http://www.integreon.com/pdf/Blog/Consumers_of_Tomorrow_Insights_and_Observations_About_Generation_Z_246.pdf. (Erişim Tarihi:17/12/2017)
- Ipsos. (2013). *Onlar y kuşağı*. <https://www.ipsos.com/tr-tr/onlar-y-kusagi> (Erişim Tarihi: 01/10/2017) .
- Knoll Workplace Research. (2014). *What comes after y? generation z: arriving to the office soon*. <https://www.knoll.com/media/938/1006/What-Comes-After-Y.pdf> . (Erişim Tarihi: 21/04/2017)
- Marketing to Generation Z,
<http://www.havaspeople.com/downloads/MarketingtoGenZWhitePaper.pdf>
(Erişim Tarihi: 20/04/2017)
- Mauldin, J. (2006). Millennials are doomed to face an existential crisis that will define the rest of their lives. *Forbes*,
<https://www.forbes.com/sites/johnmauldin/2016/06/24/millennials-are-doomed-to-face-an-existential-crisis-that-will-define-the-rest-of-their-lives/2/#731920e96ea5> . (Erişim Tarihi: 30/08/2017)
- Mengi, Zeynep. İş Başarısında Kuşak Farkı, <http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html> (Erişim Tarihi: 01/06/2017)
- Moss, S. (2010). *Generational cohort theory*,. Psychlopedia: <http://www.psychit.com.au/Psychlopedia/article>. (Erişim Tarihi: 18/04/2017)
- PEW Research Center. (2010). *Millenials: a portrait of generation next*.
<http://www.pewsocialtrends.org/files/2010> (Erişim Tarihi: 01/10/2017).
- PwC. (2013). *PwC's next gen: a global generational study*.
<https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf> (Erişim Tarihi: 01/10/2017).
- Semerci, Bengi. (2013). Gelişmek İçin Değişmek Şart,
<https://www.sabah.com.tr/yazarlar/cumartesi/bsemerci/2013/08/03/gelismek-icin-degismek-sart> (Erişim Tarihi: 08/07/2018)
- Sladek, S., & Grabinger, A. (2013). *Gen z: the first generation of the 21st century has arrived!* http://xyzuniversity.com/wp-content/uploads/2014/02/GenZ_Final.pdf. (Erişim Tarihi: 23/10/2018)

X, Y, Z kuşakları bize ne anlatıyor,

<http://ik.haberturk.com/insankaynaklari/haber/893784-xy-%20z-kusaklari-bize-ne-anlatiyor%2020%20Eyl%C3%BCI%202015> (Erişim Tarihi: 31/05/2017)

<http://www.lifecourse.com/about/method/insight-overview.html> (Erişim Tarihi: 01/06/2017)

<http://www.lifecourse.com/about/method/the-generational-constellation.html> (Erişim Tarihi: 01/06/2017)

<http://www.lifecourse.com/about/method/generational-archetypes.html> (Erişim Tarihi: 01/06/2017)

<http://www.lifecourse.com/about/method/where-we-are-today.html>(Erişim Tarihi: 01/06/2017)

<http://www.lifecourse.com/about/method/the-four-turnings.html> (Erişim Tarihi: 01/06/2017)

<http://www.tedkarabuk.k12.tr/Eklenti/62,kusaklar.pdf?0> (Erişim Tarihi: 01/10/2017)

https://en.wikipedia.org/wiki/Strawberry_generation (Erişim tarihi: 01/10/2017)

<https://en.wikipedia.org/wiki/Generation> (Erişim Tarihi: 01/10/2017)

EKLER

	<u>Sayfa</u>
Anket Ön Yazısı.....	144
Demografik Özelliklerin Belirlenmesine Yönelik Anket	145
Genel Sinizm Anketi.....	146
Örgütsel Sinizm Anketi	147

ANKET ÖN YAZISI

Sayın Yanıtlayıcı,

Bu anket çalışması Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda hazırlanan “Çalışanların Kuşak Farklılıklarına Göre Genel Sinizm Düzeylerinin Örgütsel Sinizm Düzeyine Etkisinin Değerlendirilmesi” başlıklı doktora tezi için yapılmaktadır. Bu araştırmanın amacı, Bebek patlaması, X, Y ve Z kuşağının genel sinizm düzeylerinin örgütsel sinizm düzeyine etkisini ortaya koymak ve kuşakların sinizm düzeylerinin her bir kuşak bazında birbirinden farklılaşması hakkında bilgi sahibi olmaktır.

Araştırma sorularının doğru ya da yanlış cevabı bulunmamaktadır. Bu bağlamda, sizin düşünceleriniz doğrultusunda işaretleme yapmanız önem kazanmaktadır. Anketin cevaplanması esnasında adınız, soyadınız ile işletmenizi belirtmeniz gerekli değildir. Araştırma sonuçları etik açıdan üst yöneticiniz, işletme sahipleri ya da üçüncü şahıslar ile hiçbir koşulda paylaşılmayacak ve aktarılmayacaktır. Sonuçlar, akademik çerçevede değerlendirilecek ve güvenli bir ortamda saklanacaktır.

Anket sorularına verdiğiniz cevapların doğruluğu ve tarafsızlığı yapılan çalışmanın bilimselliğini ve doğruluğunu etkileyecektir. Zaman ayırdığınız ve ilginiz için şükranlarımızı sunarız.

Tezi Hazırlayan

Ceren ERKARA

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim
Organizasyon Bilim Dalı Doktora
Öğrencisi
email:congar@anadolu.edu.tr

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Özlem OKTAL

Anadolu Üniversitesi, İİBF, İşletme
Anabilim Dalı Öğretim Üyesi

ANKET FORMU

1. Doğum tarihiniz:

1946 – 1964

1965 – 1982

1983 – 1995

1996 sonrası

2. Öğrenim durumunuz:

İlk Okul / Orta Okul

Lise

Ön Lisans

Lisans

Yüksek Lisans

Doktora

3. Cinsiyetiniz:

Kadın

Erkek

4. Bu işletmedeki çalışma süreniz:

5 yıl ve altı

6 – 10 yıl

11 – 15 yıl

16 – 20 yıl

20 yıl ve üzeri

Aşağıdaki ifadelerden size en yakın gelen ifadeyi işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İnsanlar birbirini umursar gibi görünseler de, gerçekte birbirlerine daha az değer verirler.					
İnsanlar diğer insanlara aslında istemeyerek yardım ederler.					
Birçok insan doğası gereği dürüst değildir.					
İnsanlar doğruluk ve ahlaki değerlere sahip oldukları iddia ederler ama çok azı yeri geldiğinde bu değerlere sadık kalır.					
Birçok insan genellikle kibirlidir.					
İnsanlar çıkarları için kolayca yalan söyleyebilir.					
Birçok insan eğer fırsat bulsaydı vergi vermekten kaçınırdı.					
Günümüzde bencil insan çoktur. Çünkü herkes bencil olmayan insanları kullanmayı sever.					
İnsanlar "Başkası yapıyor, ben niye yapmayayım" diye birtakım ahlaki değerleri görmezden gelebilir.					
Birçok insan fark edilmeyeceğini bilse, biletle girilecek yerlere bilet almadan girebilir.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalıştığım işletmede söylenenlerle yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
Çalıştığım işletmenin yapacağını söylediği şeylerle gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
Çalıştığım işletme, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.					
Çalıştığım işletmenin politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak nokta vardır.					
İşletme çalışanlardan bir şey (belirli bir davranış) bekler, ama başkasını (başka davranışı) ödüllendirir.					
Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde endişe duyarım.					
Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde gerilirim.					
Çalıştığım işletmenin sloganları ve uygulamaları ile dalga geçtiğimi fark ettim.					
Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde sinirlenirim.					
İşletmem beni kızdırır.					
İşletme dışındaki arkadaşlarıma işletmede olup bitenlerle ilgili şikayette bulunurum.					

Çalıştığım işletmede, işlerin nasıl yürüdüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum.					
Diğer çalışanlarla birlikte çalıştığım işletmenin uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm.					
Çalıştığım işletme gündeme geldiğinde diğer çalışanlarla anlamlı bir şekilde bakışıırız.					