T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL SİNİZM VE MOTİVASYONUN ARA DEĞİŞKEN ETKİSİ

Ömer Ethem ÖZSOY
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2019

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL SİNİZM VE MOTİVASYONUN ARA DEĞİŞKEN ETKİSİ

Ömer Ethem ÖZSOY
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Dr. Öğretim Üyesi Ercan ERGÜN

GEBZE

2019

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	**YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU**

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 01/07/2019 tarih ve 2019/18 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 10/07/2019 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Ömer Ethem ÖZSOY'un tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) : Dr. Öğr. Üyesi Ercan ERGÜN

ÜYE : Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI

ÜYE : Dr. Öğr. Üyesi Azize ŞAHİN

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
..…/……/…… tarih ve ……/…..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

Prof. Dr. Hüseyin İNCE
Gebze Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ÖZET

Bu çalışmanın amacı Y kuşağı çalışanlarında motivasyon ara değişkeni ile örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerine etkisinin araştırılması ile literatüre katkı sağlamaktır. Bu çalışmada önce Y kuşağı ve örgütsel sinizm kavramı ele alınmış, sonrasında ise örgütsel bağlılık ile sinizm arasındaki ilişki irdelenmiştir. Araştırmada örnek olay tekniği, nicel araştırma yöntemi kapsamında kullanılmıştır. Bu yöntemle veriler ilgili örnekleme dâhil kişilere yazılı olarak daha önce hazırlanmış soruları sormak yoluyla elde edilmiştir. Anket formundaki değişkenler, birbirleriyle karıştırılmaması ve aralarındaki farklılıkları göstermek için gruplar halinde sorulmuş ve açıklayıcı cümlelerle ifade edilmiştir. Araştırma evrenini, Kocaeli'nin Gebze ilçesinde kimya sektöründe faaliyet gösteren yabancı sermayeli bir özel sektör işletmesinde dağıtılan 200 adet anket formunun 188 adeti (%94) geri dönmüş ve bu anketlerden 154 (%77) ü veri analizinde kullanılmıştır. Araştırmada kurulan tüm hipotezleri doğrulamak için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Veriler önce katılımcıların yaş, çalışma süresi cinsiyet gibi demografik özellikler açısından değerlendirilmiştir. Daha sonra örgütsel sinizm, içsel motivasyon ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, Y kuşağı çalışanlarda bilişsel ve duyuşsal sinizmin, duygusal ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı negatif etkisinin olduğu, devam bağlılığı ile ilişkide olmadığı tespit edilmiştir. Davranışsal sinizmin ise duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. İçsel motivasyonun, bilişsel ve duyuşsal sinizmin, duygusal bağlılık ile ilişkisinde kısmi ara değişken olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık, y kuşağı, motivasyon, içsel motivasyon

SUMMARY

The aim of this study is to contribute to the literature by investigating the effect of organizational cynicism on organizational commitment and motivation intermediate variable in generation Y employees. In this study, firstly the generation Y and the concept of organizational cynicism are discussed, and then the relationship between cynicism and organizational commitment is examined. Case study technique was used in the study within the scope of quantitative research method. In this way, the data were obtained by asking the people including the related sample in writing questions previously prepared. The variables in the questionnaire were asked in groups and they were expressed in explanatory sentences in order to show the differences between the variables and not to be confused with each other. 188 (94%) of the 200 questionnaire forms distributed in a private sector enterprise operating in the chemical sector in Gebze district of Kocaeli were returned and 154 (77%) of them were used in the data analysis. The research was conducted in a private sector enterprise with foreign capital operating in the chemical sector in Gebze district of Kocaeli. Of the 200 questionnaires distributed, 188 (94%) were returned and 154 (77%) of these questionnaires were used in the data analysis. In this context, multiple regression analysis was used to test the hypotheses. The data were first evaluated in terms of demographic characteristics such as age, length of service and gender. Then, the relationships between organizational cynicism, intrinsic motivation and organizational commitment are presented. According to the results of the study, it has been found that cognitive cynicism and emotional cynicism have significant negative effect on affective and normative commitment, however have no effect on continuance commitment. Behavioral cynicism did not have any effect on affective, continuance and normative commitment. The results of mediation analyses further indicate that intrinsic motivation has partially mediates in the relationship between cognitive and emotional cynicism and affective commitment.

Key words: Organizational cynicism, organizational commitment, generation y, intrinsic motivation

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam sırasında değerli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana her zaman destek olan, yol gösteren kıymetli danışman hocam sayın Dr. Öğretim üyesi Ercan ERGÜN'e sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Çalışmalarım boyunca yardım ve destekleriyle her zaman yanımda olan değerli arkadaşlarım F.Şeyma Özcan, Nihat Özcan, Özcan Kubat ve Cabbar Demirci'ye teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim süresince gösterdikleri sabır ve destekleriyle beni motive eden sevgili eşim ve çocuklarıma sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET İ

SUMMARY İİ

TEŞEKKÜR İİİ

İÇİNDEKİLER DİZİNİ İV

1. GİRİŞ 1

2. ÖRGÜTSEL SİNİZM 3

2.1. Sinizmin Belirtileri 5
2.2. Örgütsel Sinizmin Özellikleri 6
2.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları 8
2.3.1. Bilişsel Boyut 8
2.3.2. Duyuşsal Boyut 10
2.3.3. Davranışsal Boyut 10
2.4. Örgütsel Sinizmin Sonuçları 11
2.4.1. Bireysel Sonuçlar 11
2.4.2. Örgütsel Sonuçlar 11

3. KUŞAK KAVRAMI 13

3.1. X Kuşağı 14
3.2. Y Kuşağı 16
3.3. Z Kuşağı 18

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 20

4.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması 21
4.1.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı 21
4.1.2. Etzioni'nin Tutumsal Bağlılığa İlişkin Yaklaşımı 22
4.1.3. O'Reilly ve Chatman'in Tutumsal Bağlılığa İlişkin Yaklaşımı 22
4.1.4. Allen ve Meyer'in Tutumsal Bağlılığa İlişkin Yaklaşımı 23
4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 27
4.2.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler 28
4.2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler 30
4.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler 31

5. MOTİVASYON 32

5.1. Motivasyon Türleri 32
5.1.1. Fizyolojik Motivasyon 32
5.1.2. Sosyal Motivasyon 33
5.1.3. Psikolojik Motivasyon 33
5.2. Y Kuşağının Motivasyon Anlayışı 35

6. SİNİZM, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİLER 37

6.1. Örgütsel Bağlılık ile Kuşaklar Arasındaki İlişki 37
6.2. Motivasyon ile Y Kuşağı Arasındaki İlişki 40
6.3. Örgütsel Sinizm ile Y Kuşağı Arasındaki İlişki 42

6.4. Örgütsel Bağlılık ile Motivasyon Arasındaki İlişki 43
6.5. Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki 45

7. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ 49

7.1. Araştırmanın Amacı 50
7.2. Araştırmanın Yöntemi 50
7.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 50
7.4. Veri Toplama Aracının Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar 51
7.5. Örneklem ve Özellikleri 53
7.6. Veri Analizi 54
7.6.1. Güvenilirlik Analizi 54
7.6.2. Örgütsel Sinizm Boyutları, İçsel Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi 54
7.6.3. Örgütsel Sinizm Boyutları ve İçsel Motivasyonun Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri 57
7.6.4. Örgütsel Sinizm Boyutları ve İçsel Motivasyonun Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri 60

8. SONUÇ 69

9. SINIRLILIKLAR VE ÖNERİLER 71

KAYNAKLAR 72

ÖZGEÇMİŞ 89

EKLER 91

KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar	**Açıklamalar**
GTÜ	Gebze Teknik Üniversitesi
TDK	Türk Dil Kurumu

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No: **Sayfa**

7.4.1: Örgütsel sinizm alt boyutları, örgütsel bağlılık alt boyutları ve içsel motivasyona ait araştırma modeli 52

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No: **Sayfa**

7.4.1: Örgütsel sinizm, içsel motivasyon ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ait hipotezler 50
7.5.1: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları 52
7.5.2: Demografik Değişkenlere Ait İstatistiki Tablo 52
7.6.1.1: Güvenilirlik Analizi Sonuçları 53
7.6.2.1: Örgütsel Sinizm Boyutları ile İlgili Faktörler 54
7.6.2.2: Örgütsel Bağlılığın Boyutları ile İlgili Faktörler 55
7.6.2.3: İçsel Motivasyon ile İlgili Faktörler 56
7.6.3.1: Korelasyon Tablosu 57
7.6.4.1: Bilişsel Sinizm ve İçsel Motivasyonun Duygusal Bağlılık ile ilişkisine ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular 59
7.6.4.2: Duyuşsal Sinizm ve İçsel Motivasyonun Duygusal Bağlılık ile ilişkisine ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular 60
7.6.4.3: Davranışsal Sinizm ve İçsel Motivasyonun Duygusal Bağlılık ile ilişkisine ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular 61
7.6.4.4: Bilişsel Sinizm ve İçsel Motivasyonun Devam Bağlılığı ile ilişkisine ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular 62
7.6.4.5: Duyuşsal Sinizm ve İçsel Motivasyonun Devam Bağlılığı ile ilişkisine ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular 63
7.6.4.6: Davranışsal Sinizm ve İçsel Motivasyonun Devam Bağlılığı ile ilişkisine ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular 64
7.6.4.7: Bilişsel Sinizm ve İçsel Motivasyonun Normatif Bağlılık ile ilişkisine ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular 65
7.6.4.8: Duyuşsal Sinizm ve İçsel Motivasyonun Normatif Bağlılık ile ilişkisine ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular 66
7.6.4.9: Duyuşsal Sinizm ve İçsel Motivasyonun Normatif Bağlılık ile ilişkisine ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular 66
7.6.4.10: Örgütsel Sinizm, İçsel Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Test Sonuçları 67

1. GİRİŞ

Bireyin yalnızca kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettiği ve kendi dışında herkesi çıkarcı olarak tanımladığı kavrama sinik; bunu açıklayan düşünce sistemine de sinizm denmektedir. Örgütsel sinizm ise iş ortamında yöneticilere ve çalışan diğer personele karşı güvensizlik hissi besleme, hayal kırıklığı ve diğer çalışan personele yönelik küçük görme hisleriyle tasvir edilen bir davranış şekli olarak ifade edilmektedir.

Örgütsel sinizm bağlamında en önemli konular arasında örgütsel bağlılık konusu gelmektedir. Örgütsel sinizmin varlığı, örgütsel bağlılığın azalmasına (Abraham, 2000), işgücü devir oranının artışına ve işletme verimliliğinin düşüşüne neden olmaktadır. Bir işletmede çalışanların pek çoğu çalışma koşullarından memnun olsalar dahi sinik kişiler, kendilerine has özelliklerinden kaynaklanan ulaşılması güç sınırları sebebiyle soyut işletme varlığını hedef olarak almakta ve sergilemiş oldukları davranış biçimleri işletmeye sadakatlerini ve iş motivasyonlarını azaltmaktadır. Bu durum, ilk olarak etik değerlere sahip olan sinik bireyin kendi değerlerine öncelik vermesinden, ayrıca bu tip kişilerin doğası gereği güvensiz olmalarından kaynaklanmaktadır. Diğer çalışanlara karşı besledikleri güvensizlik duygusu, bu kişileri diğerlerinden uzak tutmakta ve kendilerini yabancılaştırmalarına sebep olarak iş motivasyonlarının azalmasına yol açmaktadır. Bu şekilde işletmelerde sosyalleşme imkanı bulunamamakta, sosyalleşme ile gerçekleştirilmesi hedeflenen örgütsel bağlılık gibi örgütsel değerlerin çalışanlara yayılması sağlanamamaktadır.

Y kuşağı çoğunlukla işbirlikçi, bencil, bağımsız, kendine güvenen ve çeşitlilik içeren bir kuşak olarak tanımlanmaktadır (Yüksekbilgili, 2013). Y kuşağının bağımsız hareket etme, kendine güvenme, sabırsız, narsist, sadakat duygusu zayıf ve bireyci olma özellikleri, sinik davranışlara meyilli duruma gelmelerine neden olmaktadır. Sinik tutum sergileyen bir işgören, müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkileyerek rekabetin ön planda olduğu hizmet sektöründe işletmeye ciddi anlamda kayıplar verebilmekte; ayrıca, işletmelerde işçi devir hızını arttırmakta, bu durumda işgörende iş motivasyonunu azaltmaktadır. İş motivasyonu azalan işgören işletmenin veriminin düşmesine dolayısıyla işletmenin zarar etmesine sebep olmaktadır.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin, daha fazla sadakat ve sorumluluk duygusuyla çalıştıkları, daha verimli, daha gayretli, daha üretken ve uyumlu oldukları, örgütte daha az maliyette istihdam edildikleri araştırmacılar tarafından belirtilmektedir. (Balay, 2000). Örgütsel bağlılığın arttırılması amacıyla, örgütsel sinizmi ortadan kaldıracak ve çalışanların iş motivasyonlarını arttıracak stratejilerinin işler hâle getirilmesi gerekmekte ve bu sebeple örgütsel bağlılıkları düşük olan Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile sinik tutumları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkiye içsel motivasyon ara değişkeninin etkisini inceleyen yeni bir araştırmaya ihtiyaç duyulmuştur.

Bu sebeple; işletmede çalışan Y kuşağı işgörenlerin örgütsel sinizm, içsel motivasyon ve örgütsel bağlılık seviyeleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmanın ilk bölümünde örgütsel sinizmin teorik olarak arka planı ile ilgili kısımlar, ikinci bölümünde kuşak kavramı ve X, Y ve Z kuşağı çalışanların karakteristik özellikleri, üçüncü bölümde örgütsel bağlılık ve motivasyonun arka planı ilgili kısımlar, son bölümünde ise araştırma verilerinin gerekli istatistiksel analizlerinden elde edilen araştırma bulgularına ve yorumlarına yer verilmektedir.

2. ÖRGÜTSEL SİNİZM

Bireylerin kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettiğinde ve kendinden ziyade herkesi çıkarcı olarak açıklayan kavrama sinik denilmektedir. Sinikler, hayal kırıklığına uğramış, yaşamdan umduğunu bulamamış ve dar görüşlü kişiler olarak ifade edilmektedir. Sinikler, ilişki içerisinde bulundukları diğer bireyleri benmerkezci, kendi çıkarları doğrultusunda hareket eden bireyler olarak görürler ve onlara sürekli olarak çamur atarlar. Bireylerin ellerine bir fırsat geçtiğinde, bu fırsatı suiistimal edeceklerine inanırlar ve yöneticilerin söylemiş oldukları her şeye de kuşku ile yaklaşmaktadırlar (Demirbilek, 1992). Sinikleri açıklamaya çalışan düşünce sistemine ise sinizm denmektedir.

Sinizm kavramı, günümüzde, hata arayan, beğenmeme eğilimli ve eleştirel yaklaşan anlamlarının yanı sıra, kuşkuculuk, kötümserlik ve olumsuzluk sözcükleri ile benzer anlamları taşımaktadır (Dean, 1998). Sinizm, bireylerin özellikle açığa vurulmamış ve gizli amaçları hakkında olumsuz düşünmeleri, kendi çıkarlarını korumaları, açıklamak ve artırmak adına başkalarıyla ilgilenmeleri ve işleri idare etmeleri olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, başkalarını küçük görmek, utanç, sıkıntı vb. duygusal durumları ve güçlü negatif duyguları harekete geçirmek olarak tanımlanmaktadır (Dean, 1998).

Sinizm kavramı, toplumsal bilimlerin farklı disiplinlerin konusu olmasının yanı sıra, günümüzde popülerliğini arttıran bir kavramdır. Ayrıca her bir disiplin, kendi bilimsel çerçevesinde, sinizm kavramının toplumsal süreçlerdeki rolünü farklı bakış tarzları ile ele almaktadır (Delken, 2004) Sinizm, bireysel amaçların gerçekleştirilmesine ve gerçek yaşamın zorlayıcılığına yönelik tüm araçların göz önünde bulundurulması gerekliliğine inanır (De-Benoist, 1998).

Sinizm kavramı; genel sinizm, toplumsal sinizm, çalışan sinizmi, örgütsel değişim ve iş sinizmi olmak üzere beş başlık altında incelemiştir (Abraham, 2000). Bunlar, şu şekilde ifade edilmektedir: Genel Sinizm; bireylerin davranışı ile ilgili, genel anlamda negatif olarak algılanan, kararlı ve doğuştan gelen bir özellik olarak algılanmaktadır. Genel anlamda aşağılama ve negatif kişilikler arası bağlarla karakterize edilmektedir. Genel sinizm, dünyanın toplumsal olgularından haberi olmayan ve olgulara karşı memnuniyet duymayan, kayıtsız, bencil, dürüst olmayan genellemesini temel alan ve bireylere karşı tamamen güvensizlik hissini ifade etmektedir. Toplumsal sinizm; toplum ve birey arasında gerçekleşen toplumsal

sözleşmelerin ihlali sonucu olarak da ifade edilmektedir. Toplumsal siniklere bakıldığında ise başlarına gelenlerin sorumlusu olarak, toplumsal ve ekonomik kurum ve kuruluşlara karşı yabancılaşmaktadırlar. Toplumsal siniklerin, geleceğe yönelik beklentileri hem umutsuzluk içinde olduklarından dolayı, yaşadıkları dönemin çıkarlarını gözetmekte ve bu da işleri ile ilgili görev ve sorumluluklarında kendi çıkarlarını dikkate almalarına ve yaklaşmalarına neden olmaktadır. Bu yaklaşımın sonucu olarak da işlerine yönelik olarak hep mutsuzluk içerisinde olmalarına neden olmaktadır. Çalışan sinizmi; işletme içerinde üst yönetime, diğer çalışan kişilere ve işletme sermayesine yönelik olarak gerçekleşmektedir. Çalışan sinizminde eşit olmama duygusu diğerlerinden kendini ayırt eden bir özellik olarak görülmektedir. Örgütsel değişim sinizmi; başarısız olmuş bireylerin, örgütsel değişim çabalarına yönelik olarak tepkisidir. Örgütün değişim çabalarına karşı olarak kötümser bir bakış açısı sergilenmekte ve değişim aktörlerin yetersiz ve başarısız olduklarına inanmaktadırlar. Psikolojik sözleşme perspektifinden bakıldığında, kurumsal yönetimin performansını artırmak adına çaba ve gayret gösterdiğine inanılmadığı ile ilgilidir. İş sinizmi; bireylerin, iş ile ilgili olarak kendilerinin uzmanlaşmalarının engellemesi ile bir tür başa çıkma stratejisi olarak ifade edilmektedir. İş sinizminde çalışanlar müşterilerden uzaklaştırmakta ve herkesi sıradan bireyler olarak algılamaktadır. Genel anlamıyla iş sinizmi, vurdumduymazlık, duyarsızlık ile karakterize edilmektedir. Sinizm sosyolojik olarak ele alındığında, örgüt yapısında topluma karşı, bilinçli, idealist ve belirli bir inanç sistemi üzerinde durmaktadır. Siniksel bilgi, genel olarak bu sisteme ulaşmak için kullanılmaktadır. Siniksel bilgi, örgütlerin yaşamını sürdürmesi için veya örgütsel yapılarını devam ettirebilmeleri adına, örgütün göstermiş olduğu işlem veya eylemleri ve örgütsel samimiyeti yok sayan ve örgüte karşı sinizmle sonuçlanan bilgi olarak ifade edilmektedir (Erturgut, 2000). Diğer bir ifadeyle, bireylerin doğrudan bilgi sahibi olmadıkları ile ilgili pozitif düşüncelerini yok sayan bilgi olarak ifade edilmektedir. Siniksel bilgi, bireylere yönelik olarak düşüncelerden ziyade, örgütsel nedenler üzerinde durmaktadır. Bunun yanı sıra siniksel bilgi, örgütsel değişimin bir ürünü ve planlayıcısı ifade edilmektedir (Eaton, 2000).

Bazı araştırmacılar ise sinizmi, düşmanca takınılan bir tutum olarak ifade ederken, bazı araştırmacılar ise Makyavelizm görüşüne dayandırmaktadırlar. Makyavelizm, siyasal amaçlara ulaşmak adında her türlü ahlak dışılığı meşru olarak kabul eden bir tutum olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda Makyavelizm bir

kişilik özelliği olarak da görülmektedir (Erbay, 1996). Bu açıdan Makyavelizm, başkalarını kullanan, diğer bireylerden uzaklaşan ve durumların sonuçlarına göre davranışlar sergileyen, daha çok kazanan, daha az ikna edilebilen bireylerin tutum ve davranışları olarak da ele alınmaktadır (Erdoğan, 1994).

2.1. Sinizmin Belirtileri

Siniklerin özelliklerine temel anlamda bakıldığında; başkalarını istismar etmenin temel unsur olarak görüldüğü, aynı zamanda da doğal olmamak ve yalan söylemenin içtenlikle sergilendiği görülmektedir. Sinik olan bireylerin, seçimleri esnasında, kendi çıkarlarını gözettikleri, tutarsız ve anlamsız davranışlar sergilediği ve güvenilir olmaktan yoksun olduklarını düşünmektedirler. Ayrıca insanların sergiledikleri davranışlarının arka planında gizli amaçları olduklarını düşünmektedirler. Sinikler psikolojik nesnelerden rahatsız olmakta ve bu nesneler ile ilgili kimi zaman bunalıma girmekte ve hatta kimi zamanda utanç bile duyabilmektedirler (Fero, 2005). Sinik bireyler, psikolojik olarak nesnelerin içten ve samimi olmadığına yönelik kesin ifadelerle nesneleri eleştirebilmektedirler. Ayrıca psikolojik nesneler ile yaşamış oldukları olay ve olguları, kendi mizahi düşünceleriyle öznel yorumlarını da ekleyerek ifade edebilmektedirler. Mesleki ve bireysel amaçlarına ulaşabilmek adına, iş arkadaşlarını karikatür çizimleri ile tanımlamaktadırlar. Sinik bireylerin kişilik özellikleri (Hançerlioğlu, 2000);

- Kendisinden başka herkesi yalancı olarak görme ve onları ilgisiz olarak atfetme
- Diğer bireylerin güdülerini anlamsızca sorgulama
- İnsanlar ile ilişkilerinde her zaman dikkatli olma ve onlara karşı güven duymama
- İlişkilerde baskıcı özellik taşımakta ve kimi zaman düşmanca yaklaşmakta
- Kendilerine yüklenen talep ve beklentilere karşı gücenme
- Yardımsever ve arkadaş taraftarı olmama şeklindedir.

Sinik bireylerin özellikle de örgüt içerisinde sergilemiş oldukları davranışlar şu şekilde ifade edilmektedir; çalışmış oldukları örgütlerin kendilerince adil olmayan davranışlarını gördüklerinde veya düşündüklerinde, geçmiş dönemlerde gerçekleştirmiş oldukları tutum ve davranışları sorgulamaya başlarlar ve bu davranışları saçma davranış olarak ifade ederler (Kasapoğlu, 1992; Keyman, 2004).

Örneğin, örgütün adil davranış içerisinde olmadığını düşündükleri andan itibaren, daha önce uzun saatler örgütün amaçları doğrultusunda çalışmayı veya örgütün amaçları doğrultusunda iş tanımında kesin olarak belirtilmemesine karşın gönüllü olarak yapmış oldukları davranışların saçma ve gereksiz olduğunu düşünmektedirler. Bu zamandan sonra da sadece iş tanımında belirtilen işleri yaparlar, gerektiğinden fazla efor sarf etmezler ve daha fazlası için kesinlikle bir şey yapmazlar (Feldman, 2000). Başka bir davranış şekline bakıldığında ise sinik tutum içerinde olan çalışanlar öfke ve hayal kırıklıklarını telafi etmek ve acısını hafifletmek adına çalışmış oldukları örgütleri eleştirmektedirler (Fero, 2005). Bu eleştiri örgütün müşterilerine karşı yapıldığı takdirde, örgüt imajı bu durumdan olumsuz etkilenecektir. Bu eylem örgütün diğer çalışanlarına karşı yapıldığı takdirde ise çalışanların zamanla örgüt hakkında olumsuz tavır sergilemelerine neden olacaktır. Böyle bir durum söz konusu olduğu takdirde, sinizm bir virüs gibi yayılma durumu gösterecek ve örgüt içerinde kendine yaşam alanı elde edecektir. Diğer yandan, sinik tutum ve davranış içerisinde bulunan çalışanlar, örgütün değişim kapsamı içerisindeki toplam kalite anlayışını veya bu değişime çalışanların katılımını önemli ölçüde etkileyecek ve bu uygulamaların gereksiz oldukları tavrı sergilenecektir (Genç, 2002). Sinik bireylerin özelikleri genel anlamda ele alındığında, kişiye, kuruma veya örgüte yönelik olarak olumsuz duyguların var olmasıdır. Ayrıca iş ve örgüt kapsamında ele alındığında, sinik bireylerin kendi kişisel özelliklerine ilave olarak, sinik tutumların ortaya çıkmasını kolaylaştırabilecek, örgütsel eylemlerin de adil olmayan tutumlarında bulunması söz konusudur (Kurthan , 1978; Kul, 1997). Kısacası sinizm bireylerin karakteristiğinden kaynaklanırken, bireylerde sinik davranışların oluşmasına zemin hazırlayacak örgütsel unsurlarda yer almaktadır (Koçel, 2005; Kasapoğlu, 1992).

2.2. Örgütsel Sinizmin Özellikleri

Örgütsel sinizmi konu alan çalışmaların, genel sinizm kavramı ile karşılaştırıldığında, 1980 ve 1990'lı yıllar arasında hızlandığı ve sinizm kavramına kıyasla yeni bir alan olduğu söylenmektedir (Johnson, 2003). Sinizmin örgütlerde neden yaygınlaştığını tespit etmek adına Ferres and Connell (2004) tarafından hazırlanan kitap ile örgütsel sinizm kavramı ortaya çıkmıştır (Ferres & Connell, 2004). Çalışan bireylerin, örgüt içerisinde dürüstlükten yoksun oldukları ve adil davranışların bulunmadığı durumda ortaya çıkan örgütsel sinizm, daha çok, adalet,

ahlak ve dürüstlük kavramlarının ihlal edildiği hallerde ortaya çıkmaktadır (Jarger, 2001). Örgütsel sinizm, bireylerin çalışmış oldukları örgütlerine karşı geliştirmiş olduğu üç boyutu kapsayan negatif bir tutumdur (Acar, 2003). İlk boyut olarak, hor görme, başkalarını kınama ve öfke gibi negatif duygular ile meydana gelen örgütlerin etik değerlerden kopuk olduğuna yönelik tutumdur. Bu çerçevede sinizm davranış ve eylemlerinin, bireylerin samimiyeti ve iyiliğine olan inançsızlığı şeklindedir. Bunun sonucunda da sinikler, negatif duyguları nedeni ile örgüt uygulamalarının kendi çıkarlarına ters düştüklerine inanmaktadırlar (Albrecht, 2002). İkinci boyut ise herhangi bir olay veya duruma karşı gösterilen duygusal tepkilerdir. Sinizm inanış ve düşüncelerden ziyade, bireylerin örgütlerine karşı göstermiş oldukları öfke, kınama ve hor görme vb. gibi duygusal yönleri de ifade etmektedir. Aynı zamanda örgütsel anlamda sinizm düzeyleri yüksek olan bireylerin, örgütlerini düşündüklerinde, sıkıntı hissedebileceklerini ve utanç duyabileceklerini belirtilmektedir (Abraham, 2000). Üçüncü ve son boyut ise örgütlerin samimiyet, adalet ve dürüstlükten yoksun olduklarına yönelik davranışlarına yönelme eğilimi olarak ifade edilmektedir. Davranışlara yönelme boyutu, alaycı kişisel mizahları, örgüte karşı eleştiri ve hakir görmeleri, geleceğe yönelik karamsar tahminleri vb. ifadeleri kapsamaktadır (Akarsu, 1988). Örgütsel sinizm özellikleri ise şu şekilde ifade edilmektedir (Amin, 1999):

- Sinizm bir özellik olmamasının yanı sıra herhangi bir durum olarak da görülmemelidir.
- Sinizm, her alanda ortaya çıkabileceği gibi, belirli iş ve meslek ile sınırlı değildir.
- Sinizmin yapısı, duygu, davranış ve inanç olarak çerçevelenmektedir.
- Nesnel anlamda geçerli ve kanıtlanmış kesin bir kavram olmamasının yanı sıra bireyler için geçerlidir.
- Sinizm örgüt ve kişiler için bazı durumlarda işlevsel hale gelebilir.
- Sinik bireyler, başka bireyler tarafından daha az kullanılmaktadır.
- Sinik tutum ve davranış gösteren bireyler bireysel çıkarlar ve hilelere karşı eğilimleri, kontrol etme eğilimi içerisinde görev üstlenmektedirler.

Örgütsel sinizm, örgüte yönelik olarak açık ve gizli şeklinde yapılan eleştiriler, olumsuz ve negatif tutumlar ve inançlar olarak ifade edilmektedir (Albrecht, 2002). Bu tanım kapsamında örgütsel sinizmin tutumsal olarak bir olgu olduğu

söylenmektedir. Başka bir tanımda ise örgütün adalet ve dürüstlükten tamamen yoksun olduğu ve bu yoksunluğunda güçlü ve negatif duygusal tepkilerle birleştiğinde kritik sonuçlar meydana getireceği ifade edilmiştir. Akat (1998)'e göre, örgütsel sinizm ise örgütlerin var olduğu durumdan çok iyi durumlara gidebileceği fakat bu olasılığında çok az olması şeklindedir. Akat (1998)'ın ifadesine göre örgütsel sinizmin iki boyutu üzerinde durulmuştur. Birincisi; kişisel hatalar yüzünden olumsuz tutum ve davranışların artacağı, ikinci boyutu ise bu olumsuz tutum ve davranışların örgütte virüs gibi yayılacağıdır (Akat, 1998). Örgütsel sinizmde ana ilkeler, adalet, içtenlik, samimiyet, dürüstlük ve doğruluktan kavramlarından yoksun olmaktır. Bu kapsamda örgüt liderleri, bireysel çıkarları gözetmek adına örgütsel sinizmin temel ilkelerinden mahrum kalmaktadırlar. Ayrıca gerçeği yansıtmayan ve devamında hüsranla sonuçlanan vaatler de örgütsel sinizmin varlığını sürdürmesine neden olmaktadır (Amin, 1999; Andersson, 1996). Sonuç olarak örgütsel sinizm, bireylerin duygu, inanç, davranışlarından meydana gelen tutum olarak ifade edilmektedir. Bu bakımdan örgütsel sinizm, bireylerin, çalışmış oldukları örgütlerine yönelik olarak beslemiş oldukları negatif duyguları, eleştirileri, inanışları vb. davranışsal eğilimleri ifade eden çok boyutlu bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Barefoot, 1989).

2.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Yapılmış olan çalışmalarda örgütsel sinizmin örgütlerde tek başına değil; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarıyla ortaya çıktığı belirlenmiştir. Aşağıda bu boyutlara ait açıklamalar ayrıntılı olarak verilmiştir.

2.3.1. Bilişsel Boyut

Bilişsel boyutta birey, mensubu olduğu örgütü, samimiyetten uzak bulmaktadır. Örgütün adalet ve dürüstlükten uzak olduğuna inanmaktadır. Çalıştıkları işletmede, ahlaki değerler yerine bireysel menfaatlerin ön plana çıktığını düşünürler. Bu nedenle eylemlerin arka planında başka niyetler olduğunu düşünüp, kötü niyet ararlar ayrıca alınan örgütsel kararlarda sunulan resmi gerekçelere aldatılmışlık hissiyatına kapılmamak adına özellikle inanmazlar (Dean, 1998).

Toplumsal normların içinde yer alıp, toplumun kültürel, ahlaksal ve sosyal yapılarına şekil ve yön veren değerler inanç olarak adlandırılır. İnanç, bir tutumun üç

temel boyutundan biri olan bilişsel boyutla ilgili olup, nesne hakkındaki görüşleri ve genel bilgilerini kapsamaktadır.

Örgütsel sinizmin inanç boyutuyla anlatılmak istenen; sezgiler, gözlemler ve tecrübelerle bilgi edinen ve bu deneyimleriyle düşüncelerini şekillendiren ve düşünüp-uygulayan çalışanların sinizmidir. Örgütsel sinizmin ilk boyutu olan bilişsel boyutta en önemli gösterge kurumun dürüstlükten yoksun olduğu düşüncesidir.

Dürüstlüğün, ahlaki ilkelerde sağlamlık, yozlaşmamış bir karakter sahibi olmak, ticarette doğru hareket etmek, içtenlik gibi açıklamalara konu olduğu görülmektedir. Bu tanımlar sinizmin sözlük tanımı ile birleştirildiğinde sinizmin kesin belirleyicilerinden birinin, insanların iyi davranabileceklerine dair inançsızlık olduğu dikkati çekmektedir. O halde, örgütsel sinikler kurumlarının fiillerinin dürüstlük, adillik ve içtenlik gibi ilkelerden yoksun olduğunu düşünmektedirler.

Sinikler kurumlarında bu ilkelerin genellikle feda edildiğini ve vicdani olmayan fiillerin artık norm haline geldiği inancındadırlar. Ayrıca kurumsal yönetimin kararlarının kendi çıkarları üzerine kurulu olarak verildiğini de düşünürler. İnsanların tutarsız ve güvenilmez olduğu inancına sahiptirler. Sinikler genellikle eylemlerin gizli motifler tarafından güdülendiğini ve bu sebeple dürüstlük ve açıklık yerine genellikle bir sahtekârlığın altta yattığını hissederler. Tutarlı örgütlerde, beklenenin ötesine geçen çalışanlar; maaşlar, maddi kazanımlar gibi iyi niyetle sözsüz taahhütlere güvenebilir. Örgütle ilgili olarak idealizme ait bir inanç sisteminden kaynaklanan taahhütte bu inanç terfi ettirmekte ve alışılmadık görevlerin performansını harekete geçirmekte yardımcıdır. Profesyonel organizasyonlar için ise, işe alma ve terfi prosedürleri bellidir. Örgütlerle ilgili inançlar veya mitoslardan özel olarak kaygı duymak gerekir. Böyle inançlar, muhakkak asıl gerçeklerin idealleştirmeleridir ve bu sebepten, biraz kırılgandır (Kalağan, 2010).

Sinizmin, bilişsel yani başka bir deyişle inanç boyutu, göreceli olarak kişiden kişiye farklılık gösteren inançlardan oluştuğundan, bu inançların örgütsel sinizmin temellerini oluşturduğundan söz edilebilir. Bu nedenle örgütsel sinizmin duygusal ve davranışsal boyutları da bilişsel boyutu ile tutarlılık göstermektedir. İnanç boyutu ile diğer boyutların arasındaki en önemli fark, bir tepki niteliği taşımamasıdır. Bilişsel boyut daha çok düşünceler kapsamında kalmaktadır.

2.3.2. Duyuşsal Boyut

Duyuşsal boyut, çalışanların örgüte karşı duyuşsal tepkimelerinden meydana gelmektedir. Duyuşsal tepkimeler dokuz temel duygudan meydana gelmektedir. Bunlar; sevinç, korku, utanç, öfke, heyecan, sıkıntı, iğrenme, şaşırmak ve hor görme duygularıdır (Culter, 2000). Bu olumsuz duyguların birçoğu örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunun içerdiği duygulardır. Örneğin sinik bireyler, çalıştıkları işletmeyi düşündüklerinde üzüntü, tiksinme, utanç hissedebilirler. Örgütlerine karşı öfke duyup, kendilerinin aşağılandığı düşüncesine kapılabilirler. Bu sebeple sinizm çok farklı olumsuz duygularla bağlantılıdır. Fakat kurumlarını kendi standartlarına göre yargılayıp eksik ya da hatalı bulduklarında ironik bir şekilde kurumlarına karşı hissettikleri üstünlüklerinin gizli hazzını yaşayabilmektedirler. (Dean, 1998).

Sinizmin duyuşsal boyutu insanların kendilerini sinik hissetmesiyle ilgili duygularına işaret eder. Bu çalışanların, kurumun saygılı, dürüst, adaletli olacağına dair düşünce ve beklentilerinin karşılanmaması, nihayetinde hayal kırıklığına uğramaları, sinirlenmeleri, kızgınlıklarının iyiden iyiye artması ve bir anlamda uyanmaları, gözlerinin açılmasıdır. Sinizm öfke, kızgınlık, gerginlik ve kaygı gibi duygusal reaksiyonları içermektedir. Sinizm kurumla ilgili mantıki bir yargı olarak düşünülmemelidir çünkü duygusal tepkiler içermektedir.

2.3.3. Davranışsal Boyut

Davranışsal boyut, örgüte yönelik aşağılayıcı tutum ve davranış sergileme anlamına gelmektedir. Çoğunlukla örgütlerini ağır bir şekilde eleştirmekten çekinmezler. Örgütün dürüstlük ve samimiyetten uzak olduğu inancını çok çeşitli biçimlerde olabileceği gibi direk şekilde de gösterirler. Mizah, genellikle bu eleştirileri dile getirmek için kullandıkları araçlarıdır. Örgütsel sinikler, ayrıca; geleceğe yönelik beklentilerinde karamsar olmak eğilimindedirler (Andersson, 1996). Örgütsel sinizmin nedenleri farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ifade edilmektedir. Bireylerin iş ahlaklarının kuvvetli olması ve bu kapsamda işlerine yönelik olarak daha fazla çaba göstermesi ve katkı vermesini sağlamaktadır. Çabalarının karşılığında bireyler beklenti içerisine girmektedir. Örgüt tarafından çabaları karşılanmadığı takdirde hayal kırıklığı yaşamaktadırlar. Bu da bireylerin sinik davranış göstermelerine neden olmaktadır (Churcill, 1990). Sinikler tam olarak açık bir davranış denilemeyecek hareketler de sergileyebilirler. Alaycı şekilde gülümseyebilir, gözlerini kaydırarak sırıtabilir (Dean, 1998). Hatta bazen çalıştıkları

kurum söz konusu olduğunda, sırıtmalar, anlamlı bakışmalar sergileyerek sözsüz davranışlara da başvururlar (Kalağan, 2010). Örgütsel sinizm yaşayan kişilerin sahip oldukları olumsuz inanç ve duyguların, uygun koşulların oluşması durumunda davranışa dönüşebileceği düşünülmektedir.

2.4. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizmin sonuçları örgütsel ve bireysel olmak üzere iki ana başlık altında ele alınmaktadır.

2.4.1. Bireysel Sonuçlar

Örgüt içerisinde çalışan bireylerin beklentilerin karşılanamaması neticesinde örgütsel sinizm ortaya çıkmakta ve farklı psikolojik sorunlar görülebilmektedir. Yapılan çalışmalara bakıldığında çalışan bireylerde, sinirsel, duygusal bozukların meydana geldiği; uykusuzluk, duygusal tükenme, depresyon, hayal kırıklığı vb. rahatsızlıklar görülmektedir (Kutanis & Çetinel, 2009). Bunun yanı sıra çalışanları psiko-sosyal açıdan ciddi şekilde etkilemektedir. Literatür kapsamında incelenen çalışmalara bakıldığında sinizmin meydana getirdiği, öfke, dargınlık, savunmacı davranış ve tutumlar vb. davranışlar olduğu gözlemlenmektedir (Lambert, 1991). Aynı zamanda örgütlerinde sinizmi yaşayan bireylerin, sinirlenme, gerilim, endişe hissi vb. duygusal tepkimelerde bulundukları görülmektedir.

2.4.2. Örgütsel Sonuçlar

Sinizmin neden olduğu sonuçlardan bir diğeri de örgütlerin etkinlik ve verimliliklerinde maddi ve manevi olarak kayıplar vermesine neden olan örgütsel sonuçlardır. Bu kapsamda incelenen örgütsel sonuçlar ise çalışanların örgütlerine olan bağlılıkların azalması, dolandırıcılık, hırsızlık, işten ayrılmaların artması, çalışan performanslarının azalması işe yabancılaşma ve genel anlamda ise örgütsel performansların azalmasıdır (Nazlı , 2006). Literatür kapsamında ele alınan örgütsel sinizmin neden olduğu örgütsel etkiler (Mantere & Martinsuo, 2001): çalışanların örgütlerine olan bağlılıkların azalması veya yok olması; işe karşı hissedilen doyumsuzluk; iş gücü devir oranın artması; işten çıkarmalarda meydana gelen artış; örgüt yapılarında meydana gelen küçülmeler; örgüt kurallarına uyulmaması; örgüte yönelik kuşkulu yaklaşımlar; çalışanların örgüte karşı güven hislerin azalması; işe yabancılaşma; bireysel ve örgütsel performansların düşmesi; işe devamsızlık oranların artması; duygusal tükenmede meydana gelen artış; etik kurallara

uyulmama; olumsuz tutum ve davranışlarda artış; çalışan bireylerin motivasyonlarının düşmesi; bireylerin örgüte yönelik aşağılayıcı tutumları; çalışan bireylerin özgüveninde azalma; örgüt liderlerine karşı güvenin azalması; çalışanlar arasındaki iletişimde zayıflık; kendini yetersiz ve bilgisiz hissetme; örgüt çalışanları arasında saygınlığın yok olması şeklinde ifade edilmektedir.

Görüldüğü üzere örgütsel sinizmin bireysel ve örgütsel anlamda birçok sonucu bulunmaktadır. İşletmelerin en temel hedefi olan "karlılık" göz önüne alındığında örgütsel sinizmin varlığının bu hedef için olumsuz bir durum teşkil ettiği açık bir şekilde görülebilmektedir. Örgütsel sinizmin sebep olduğu bireysel sonuçlar bilimsel çalışmalarda iç müşteri olarak tanımlanan çalışanların iş tatmin seviyelerinin de düşmesine yol açmaktadır. Bu durum, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmede en önemli etkenlerden birisi olan iç müşteri tatminini de olumsuz yönde etkilemektedir (Naktiyok & Küçük, 2003). Ulusal, uluslararası veya küresel pazarlarda var olmak ve varlığını devam ettirmek isteyen örgütlerin, rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etme sürecinde örgütsel sinizm kavramını görmezden gelmemeleri ve örgüt içerisinde var olan belirtilerini ortadan kaldırmaya çalışmaları gerekmektedir.

3. KUŞAK KAVRAMI

Sosyal bilimsel araştırma metotlarını kullanarak kuşak kavramı ile ilgili ilk araştırmaları yapan kişi ise Karl Mannheim'dir. Alman Sosyolog Mannheim (Mannheim, 1998), 1950 yılında yaptığı çalışmada ortak kültürü ve alışkanlıkları paylaşan insanlar topluluğunu kuşaklar olarak tanımlamıştır.

Türkiye'de ise ilk kuşak araştırmaları 1960 yılında başlamıştır. 1968 yılında yaşanan öğrenci olayları sırasında araştırmaların sayısında artış kaydedilmiş özellikle aile içi kuşak çatışmaları araştırmaların odak noktası olmuştur. (Tezcan, 1977). 1968 sonrasında kuşak araştırmaları pazarlama stratejileri ve yönetim bilimleri alanlarında da kullanılmaya başlanmıştır.

Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu 'kuşak kavramı' ile Felsefe Terimleri Sözlüğünde açıklayan Türk Dil Kurumu Toplum Bilimi Terimleri Sözlüğünde ise, "yaklaşık yirmi beş otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon" olarak ifade etmektedir. (web 3, 2019).

Kuşak kavramı ile ilgili literatürde yer alan diğer tanımlamalardan bazıları ise şöyledir;

Belirli zaman çerçevesinde doğan birey, bütün bireylerin oluşturduğu toplumun ya da grubun bir parçası haline gelir. Bazı belirlenmiş yılları kapsayan bu zaman dilimleri, bir kuşağın sınıflandırılması için mihenk taşı olur (Delahyde, 2009). Kuşak, belirli bir zaman aralığında, birbirleri ile aynı veya benzer tecrübeleri yaşamış ve bu tecrübeler nedeni ile birbirlerinden etkilenmiş olan insan topluluğunu olarak da ifade edilmektedir (Çelik, Soysal, & Alıcı, 2004). Bir diğer tanımda ise kuşak, aynı zaman diliminde doğan ve aynı zaman aralığında yaşanmış sosyo-ekonomik, siyasi ve kültürel olaylardan benzer şekilde etkilenen bireylerden oluşan topluluk olarak tanımlanmaktadır. (Altuntuğ, 2012).

Mannheim ise bir kuşağın varlığından söz edebilmek için beş faktörün değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürmüştür (Mannheim, 1952).

Bunlar;

- Yeni üyeler kültürel bir süreç içerisinde ortaya çıkmalıdır.
- Eski üyeler bu kültürel süreç içerisinde sürekli yok olmalıdır.

- Her üye, tarihsel sürecin zamansal olarak sınırlı sadece bir bölümüne dâhil olmalıdır.
- Kültürel mirasın aktarılması için nedenler olmalıdır.
- Kuşaklar arası geçiş devamlı bir süreç şeklinde olmalıdır.

Yine Mannheim'a (1998) göre aynı kuşağa mensup olan bireylerin aralarında ortak bir bağ ve kuşak bilinci bulunur. Her kuşağın benzer güçlü ve zayıf yönleri olmasının yanında, kendine özgü farklı bakış açıları, yargıları, değerleri, tutum ve davranışları da bulunmaktadır (Lower, 2008).

Çoğunlukla kabul edilen düşünceye göre günümüz iş yaşamında beş farklı kuşaktan bahsedilebilir (Yılmaz, 2013):

1- Sessiz Kuşak: 1946'dan önce doğanlar

2- Patlama Kuşağı: 1946-1964 yılları arasında doğanlar

3- X Kuşağı: 1965-1979 yılları arasında doğanlar

4- Y Kuşağı: 1980-1999 yılları arasında doğanlar.

5- Z Kuşağı: 2000 ve sonrasında doğanlar.

3.1. X Kuşağı

1965 ile 1979 yılları arasında doğan grup, genellikle X kuşağı olarak kabul edilmektedir. Bu dönemde dünyada ve ülkemizde eğitim, sağlık ve nüfus alanlarında önemli değişimlerin ve gelişimlerin gerçekleşmiş olması nedeniyle (Tükek, 2017), ülkemizde bu yıllarda doğmuş olanlara daha ziyade "Geçiş Dönemi Kuşağı" denilmektedir (Şalap, 2016). Bu kuşak mensupları, daha küçük yaşlarda yetişkin gibi davranmaya başlamış, kendinden önceki kuşaklara nazaran daha erken yaşlarda sorumluluk üstlenmişlerdir (Gurlaş, 2016). Bu kuşağa mensup olan kişiler yaşamak için çalışmaktadırlar. Sonuç odaklı davranarak çalıştıkları yerlerde fark yaratmak isterler (Şenturan vd., 2016). Akıllıca çalışıp, aile- iş hayatlarını dengelemekten yana bir tavır sergilerler. İşleri dışında ek iş yapmak istemezler. Problem çözme yetenekleri gelişmiştir (Torun ve Çetin, 2015). Gelecek için endişeli bir yapıya sahip olduklarından, bu kuşağa mensup üyeler kariyer planlamaya odaklanmıştır (Gurlaş, 2016).

X Kuşağı üyelerinin bir işte başarılı olabilmeleri için, bir görevi detaylı bir şekilde anlatarak vermek ve onların yaptıkları işte özgür olmalarını sağlamak

gerekmektedir (Şenturan vd., 2016). Kıdem onlar için önemli değildir. Sıralarını beklemekten ziyade yaptıkları işte iyi olmaları durumunda ödüllendirilmek istemektedirler (Torun ve Çetin, 2015). Birden fazla görevi aynı anda yapmayı sevmektedirler. Özellikle yenilikçi özelliklerini ortaya çıkarabilecekleri çoklu kariyerleri tercih etmektedirler (Şenturan vd., 2016). Genellikle şikâyetçi bir yapıya sahip olduklarından onları mutlu etmek pek kolay olmamaktadır. Amirlerinin doğrudan kendileriyle muhatap olmasını istemektedirler. Eğlencelidirler, çok yoğun olmayan iş ortamlarında izole bir şekilde çalışmayı tercih etmektedirler. Ücretsiz aktiviteler, ücretsiz çocuk bakımı ve ücretsiz yemek gibi imkanların çok daha fazlasını çalıştıkları yerlerin sağlamasını beklemektedirler. Terfi ya da daha iyi bir iş imkanı için öğrenme fırsatlarını iyi değerlendirip kendilerini geliştirmeye önem vermektedirler. Değişimi destekleyen ancak güvensiz, her işin geçici olduğuna inanan (Torun ve Çetin, 2015), kötümser, şüpheci, neredeyse her konuda hayal kırıklığına uğramış (Moore ve Carpenter, 2008), yönetime karşı sinik bir yapıları mevcuttur (Gürsoy vd. 2008).

Ülkeler arasındaki sınırların yavaş yavaş yok olması, her yerin daha ulaşılabilir hale gelmesi ile ortaya çıkan küreselleşme kavramı ile bu kuşağa mensup kişiler küresel düşünebilen ilk kuşak mensupları haline gelmişlerdir. Değişimi destekleyen ve farklılıklara sıcak bakan X kuşağı üyeleri, çalıştıkları kurumlarda da küresel düşünebilme yeteneklerini sergileyebilmektedirler (Reeves ve Oh, 2008; Şenturan vd., 2016).

X kuşağının genel özellikleri arasında; garantici, pragmatik, kendi kendini yönetebilen, tedbirli, zeki, eğitimli, mücadeleci, kanaatkâr, iş bulmadıkları zaman bile tekrar okuma yolunu seçen, bağımsız, uyumlu, konuşkan, dinamik ve cesur olmaları, marka sadakatlerinin yüksek olması, cinsiyet eşitliğine sahip ilk kuşak olmaları bulunmaktadır (Mücevher, 2015; Deveci, 2018).

Teknolojiyi günlük işlerine rahatlıkla kullanmaktadırlar (Çetin ve Karalar, 2016). İş ve sosyal hayatlarında iletişim aracı olarak e-postaları tercih etmektedirler (Aka, 2017). Cep telefonlarını ve mobil cihazlarından kesintisiz bir şekilde interneti kullanan X kuşağı mensupları, değişen dünya şartlarına uyum sağlayabilmek için büyük gayret göstermektedirler. Ancak bu durumun kuşağa mensup kişiler üzerinde çağa ayak uyduramamak gibi bir izlenim oluşturması sebebiyle, kişiler kendilerini dışlanmış hissetmektedirler (Babaoğlu, 2015).

X Kuşağına mensup çalışanlar için para motivasyonu tetikleyen bir araç olarak görülmese de eksikliği söz konusu olduğunda motivasyon kaybına sebep olabilmektedir. Yüksek motivasyona sahip X Kuşağı çalışanlarını, geribildirimlerde bulunarak, güvenliğini ve gelişmesini sağlayarak, çalışanlara 'kuralları unut ve kendince yap' özgürlüğünü sunarak motive edebilmek mümkündür. (Karp, Fuller ve Sirias, 2002; Şenturan vd., 2016). X kuşağına mensup kişilerin iş hayatına dair oldukça az beklentisi bulunmaktadır (O'Bannon, 2001).

3.2. Y Kuşağı

En genel ve yaygın ifadesiyle 1980 ile 1999 yılları arasında doğan bireyler Y kuşağını oluşturmaktadır (Chester, 2003). Bu kuşak, Trophy Kids (Ödül Çocukları), Net Generation (İnternet Kuşağı), Generation Next (Gelecek Kuşak), Generation www (www Kuşağı), Millennials (Milenyum Kuşağı), Echo Boomers (Eko Patlaması), Digital Generation (Dijital Kuşak) ve Nexters (Bir Sonrakiler) gibi farklı isimlere de sahiptir (Jain & Pant 2012).

Raines (2002), Y kuşağını 'Kuşaklar arasında en meşgul olanıdır, bu kuşak aşırı derecede korunmuş ailesi vasıtasıyla mikro programlar ve çok yakın ilişkiler ile yetiştirilmiş ama yine de aşırı strese maruz kalmış jenerasyondur' şeklinde tanımlar.

Literatürde bu jenerasyonu çok sıkı bir şekilde gözeterek yetiştiren ve daima etrafında olan ebeveynlere "Helikopter Ebeveynler" (Helicopter Parents) denmektedir (Toruntay, 2011).

Y kuşağı genellikle işbirlikçi, kendine güvenen, bencil, bağımsız ve çeşitlilik içeren bir kuşak olarak tanımlanmaktadır (Yüksekbilgili, 2013). Y kuşağındaki bireyler diğer kuşaklara göre eğitimli, teknolojik bilgisi yüksek kuşak olarak ifade edilmektedir. Y kuşağı görev sorumluluğuna sahip, hedeflerini gerçekleştirmeye odaklı bir kuşaktır; haksızlıklar karşısında sessiz kalmaz ve sürekli sorgulamaktan çekinmez; spora, kültürel gelişmelere duyarlıdır ve sosyal etkinlikleri yakından takip ederler.

Y Kuşağı'nın öne çıkan özelliklerinden birisi de teknoloji ile içli dışlı olmalarıdır. Örneğin; cep telefonunu sadece sesli iletişim için değil, aynı zamanda internet, mail takibi, oyun, not alma vb. için de kullanırlar. Y kuşağındaki bireyler problem çözme yollarını teknolojiyi kullanarak daha iyi bilmektedir (Reisenwitz & Rajesh, 2009).

Sabırsızdırlar, sadakat duyguları azdır. Narsist, bireyci ve girişimcidirler. Rekabetçi, kültürlü ve marka bilinçleri yüksektir (Hutchinson, Brown, & Longworth, 2012). Çalışmaktan hoşlanmazlar, eğlenceyi ve kazanmayı çok severler.

Eşzamanlı olarak birden çok iş yapabilirler bu yüzden kariyerleri boyunca 10' dan fazla iş değiştirmeleri öngörülmektedir. Kitlesel olanı değil, kişiye özel olanı severler, onaylanmaya dikkat ederler, hayalperest değillerdir ve özgüvenleri abartılı seviyede yüksektir (Deneçli & Deneçli, 2012; web 1.2014; Özer, 2007). Otoritede saldırgandırlar, tatminsizdirler, istekleri çok, beklentileri yüksektir ancak bedel ödemek istemezler. Esnek çalışma koşulları isterler, işyerlerinde yönetim kararlarına dahil edilmeyi isterler, iş hayatlarında kendilerine verilen talimatların açık ve net talimatlar olmasına önem verirler ve daha fazla ücret alacağı bir yerde çalışmak yerine kendilerine daha fazla değer verildiğini hissettiği bir ortamda çalışmayı tercih ederler (Yüksekbilgili, 2013). Bürokrasi ve ciddiyetten hiç hoşlanmazlar (Altuntuğ, 2012).

Y kuşağının işe bakısı, iş ve yaşam dengesidir. İş amaca hizmet eden bir araçtır. Her işi başarabileceğine inanır, "yüksek verimli ve beklentili, risk alabilen" bireyler olduklarını düşünürler. Y kuşaklarının motivasyonlarını düşüren faktörlerden birisi kendilerine güvenilmediği algısı yaratan, görev tanımlarında ve çalışma koşullarında sıkı denetime tabi olma durumudur. Bu durum kendilerinin önem verdiği esneklik beklentisiyle zıt bir durum ortaya çıkarmakta ve motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir (Keleş, 2011). Ayrıca eş zamanlı olarak birden fazla işte çalışabilme özellikleri, çalışma hayatları boyunca beklenen 10' dan fazla is değiştirme ihtimalleri göz önüne alındığında işten ayrılma niyetine yatkın olduklarından söz edilebilir.

Çocukerkil aile yapısındaki bu kuşakta çocuk, televizyonda izlenecek programdan, evde yenecek yemeğe kadar hemen her konuda söz sahibi durumuna gelmiştir. Aileleri tarafından hemen tüm istekleri yerine getirilen Y Kuşağı çocukları aile içerisinde elde ettikleri otoriteyi çalıştıkları işyerlerinde de kullanmak istemektedirler.

Mengi'ye (2011) göre her şeyi çok çabuk tüketen Y Kuşağı üyeleri, eleştirilere çok açık değildir ve iş hayatında çok sabırsızdırlar. Kendisi için kariyer ve kişisel gelişim imkânı sunan işletmelerde çalışmak isterler ve aradığı işi bulana kadar kolaylıkla iş değiştirebilecek yapıdadırlar (Yüksekbilgili, 2013). Y Kuşağı çalışanları hiyerarşik yapıda kendi üstünü önce bir insan daha sonra bir yönetici olarak

değerlendirip, üstünden her zaman gelişimine katkı sağlamasını beklerler (Acılıoğlu, 2015). Y kuşağı üyelerinin çalıştıkları işletmelerde en çok aradıkları ve önemsedikleri imkanlar; eğlenceli bir çalışma ortamı, esnek çalışma saatleri, yapılan işte çeşitlilik, gelişimleri ve kariyerleri için fırsatlar yakalayabilme olarak açıklanabilir.

3.3. Z Kuşağı

Z kuşağı, tarih aralığı için diğer kuşaklarda söz konusu farklı aralıklar ileri sürülmekle birlikte, genellikle 2000-2020 yılları arasında doğan ya da dünyaya geleceğine inanılan nesil olarak kabul edilmektedir (Twenge ve diğerleri, 2010; Çetin ve Karalar, 2016). Bu kuşak, Strauss ve Howe (1991) tarafından aşırı bireyselleştikleri, yalnızlık yaşadıkları / yaşayacakları için "Yeni Sessiz Kuşak" olarak tanımlanmıştır.

Z kuşağı çeşitli kaynaklarda; teknolojik bir çağda doğmaları sebebiyle; Kuşak I (Twenge ve diğerleri, 2010), teknolojiyi hayatlarının bir parçası olarak gördükleri için "Dijital Yerliler" ve 2000'den beri Apple firmasının piyasadaki teknolojik ürünlerine atıf yapılan iGen (Berkup, 2015), Çoklu işi (multitasking) aynı anda yapma yetenekleri olduğu için M Kuşağı (Toruntay, 2011), Medya Kuşağı (Mücevher, 2015), ".com" Çocukları (Çetin Aydın ve Başol, 2014), Net Kuşağı (Seyfi, 2016), Kristal Nesil (Tekin, 2015) şeklinde de tanımlanmaktadır (Deveci, 2018).

Dünya hayatına düşkün, işlerini hızlı ve titiz bir şekilde yerine getiren, teknolojiyi hızlı kavrayan ve ileri düzeyde kullanan; bilgisayar, MP3 çalar, i-Pod, cep telefonu ve DVD oynatıcıları gibi hep yanlarında olan taşınabilir küçük aygıtları ile büyüyen Z kuşağı üyelerinin karakterlerinin oturmasında en etkin konu teknolojiye olan bağlılıklarıdır (Williams, 2010). Teknolojiyi hayatlarının bir parçası olarak görmektedirler (Kaynak, 2016).

Materyalist, hırslı, bilgiyi hızlı yorumlayabilen, hızı seven, hızlı yaşayan, birden fazla konuyla aynı anda ilgilenebildikleri için kulak, göz, el vb. motor beceri senkronizasyonu en yüksek (Keleş, 2011) nesildir (Çetin ve Karalar, 2016).

Z kuşağı mensupları, eğitime, sosyal statüye önem veren, özgüveni yüksek, sabırsız (Berkup, 2015), bağımsızlığı seven, bireysel çalışmaya uygun, hızlı gelişim

gösteren, dikkat eksikliği olan, sosyal medya ile iletişimi seven, analitik düşünme yeteneği yüksek, içe kapanık, hayatta her şeyi yapabileceklerine inan bireylerdir (Babaoğlu, 2015). Daha yaşlı ve aşırı korumacı anne babalara sahip (Aka 2017); nüfus, sağlık, eğitim ve gelir kategorilerinde daha fazla gelişme göstermiş bir dönemde dünyaya gelen (Erden Ayhün, 2013), henüz çocukluğunu yaşayan, pazarlama ve tüketim alışkanlıklarını önemli ölçüde değiştirecekleri ve geleceğin tüketici profilini şekillendirecekleri öngörülen kişilerdir (Altuntuğ, 2012; Aka, 2017).

Çok hızlı değişimlerin olduğu bir dönemde yetişmeleri ve doğmadan önce özellikleri belirtilen ilk kuşak olmaları; Z kuşağını diğer kuşaklardan ayıran en önemli özelliktir (Altuntuğ, 2012). Yakın gelecekte çalışma hayatına atılacak olan bu kuşağın üyeleri, X ve Y kuşakları ile birlikte iş yaşamlarını sürdüreceklerdir (Deveci, 2018).

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık kavramı çalışan ile iş yeri ya da kişi ile üyesi olduğu örgüt arasındaki bağı ifade eden bir kavramdır. 1956 yılında önce Whyte tarafından kullanılan örgütsel bağlılık kavramı sonraki yıllarda Mowday, Steers, Porter, Allen, Meyer, Becker tarafından kullanılmış ve geliştirilmiş dolayısıyla birçok araştırmacının ilgi ve çalışma alanı olmuştur (Gül, 2002).

Örgütsel bağlılık, çalışanların iş yerine psikolojik olarak bağlanmaları olarak ifade edilmiştir (Becker, Billings, Eveleth ve Nicole, 1996). Başka bir ifadeyle, herhangi bir çıkar gözetmeksizin bireylerin örgütte kalmayı istemesi, örgütün amaçları ve değerleri ile özdeşim kurmasıdır (Gaertner ve Nollen, 1989). Örgütsel bağlılık, kişinin belirli bir yapı, kurum ya da örgütle girdiği kimlik bütünleşmesidir (Leong, Furnham ve Cooper, 1996). Lambert vd., (2008) örgütsel bağlılığı, örgütlerin bireylere, paydaşlara ya da çalışanlara kattığı istikrar ve aidiyet hissi olarak tanımlamışlardır. Örgütsel bağlılıkla ilgili önemli kavramsal açıklamalarda bulunan Becker (1960) ise geliştirdiği betimlemede kişilerin bağlılıklarının gelişmesinde duygusal ve psikolojik bir oluşumdan çok yarar güden daha pragmatik bir oluşumun olduğunu ileri sürmektedir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili önemli temel ve başlangıç çalışmalarını yapan Porter (1973) ise örgütsel bağlılıkla ilgili üç ana hususu vurgulamıştır. Bunlar; 1) Kuvvetle inanarak örgütün amaç ve değerlerine kabul düzeyi; 2) Örgütün menfaatlerine yönelik gerçekleştirilen samimi çalışmalar; 3) Örgütün ya da iş yerinin bir üyesi olmaktan duyulan gurur (Lambert vd., 2008).

İşgörenlerin, kendilerini örgüte ait hissetme dereceleri, zeka ve yeteneklerini, örgüt yararı için kullanabilme derecelerine bağlıdır. Bireyin kendisini örgüte ait hissetmediği durumlarda örgütsel amaçlara yönelik faaliyetlerdeki isteksizliği söz konusu olacaktır. Bu durum dolayısı ile son yıllarda bireylerin örgütlerine olan bağlılık düzeyleri önemli çalışma konularında biri haline gelmiştir (Yılmaz, 2009). Örgütte kalmak için çaba sarf edenler, örgütsel amaçlara bağlı olan ve bu amaçları gerçekleştirmek için enerjilerini bu konuda tüketen bireylerdir (Porter, 1973). Global düzeyde ekonomik olarak rekabet edebilmek için işletmeler örgütsel bağlılığı olan çalışanlara ihtiyaç duyarlar (Salami, 2008).

Örgütlerin en önemli ihtiyaçlarından biri çalışanların örgütsel gereklilikleri sağlamaları için motive edilmeleri ve örgütün onlar için cazip hale getirilmesidir. Örgütlerin varlıklarını koruyabilmeleri için motive edilme büyük önem arz etmektedir. Bu güdülenmenin, örgütlerin yaşamını sürdürme gayretlerinin temel etkinliği ve nihai sonucu örgütsel bağlılık kavramıdır. Örgütsel bağlılığı olan bireylerin, daha üretken, daha gayretli, daha uyumlu oldukları, daha fazla sadakat ve sorumluluk duygusuyla çalıştıkları, örgütte daha az maliyette istihdam edildikleri araştırmacılar tarafından belirtilmektedir. (Balay, 2000).

Literatürde yaygın olarak kullanılan tipolojiler, örgütsel bağlılığı üç boyutta incelemiştir. Bunlar, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık olarak sıralanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990; Turner ve Chelladurai, 2005; Lambert vd., 2008). Etizioni'nin tipolojisinde ise örgütsel bağlılık yabancılaştırıcı, hesapçı ve moral bağlılık olarak geçerken O'Reilly III ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı uyum, özdeşleşme, içselleştirme olarak gruplandırmıştır. Buchanan II'nin sınıflamasında ise örgütsel bağlılık özdeşleşme, sarılma ve sadakat şeklinde sıralanmıştır (Balay, 2000) (Balay, 2000; Buchanan, 1974; Sezgin ve Koşar, 2010; O'Reilly III ve Chatman, 1986).

4.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık kavramının sınıflandırılmasında çeşitli araştırmacılar, farklı özellikleri dikkate alarak farklı sınıflandırmalar yapmışlardır. Ancak literatürde tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklinde üç sınıflandırma ön plana çıkmaktadır (Gül, 2002).

4.1.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutum, belli kişilere, olaylara, nesnelere karşı belli biçimde davranma yolunda toplumsal olarak kazanılmış eğilim ya da yönelimdir (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 1975). Tutumsal bağlılık, işgörenin amaç ve hedefleri ile örgütün amaç ve hedeflerinin örtüşerek bireyin örgütsel üyeliğini sürdürme arzusu ve zorunluluğu olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Mowday ve arkadaşları ise, tutumsal bağlılığı, bireyin örgüt amaçlarıyla özdeşleşmesi ve bu amaçları gerçekleştirmek için çalışma arzusu duyması olarak açıklamıştır (Reichers, 1985). Tutumsal bağlılık hakkında yapılan çalışmaların çoğunluğu bağlılığın gelişmesini

etkileyen faktörleri incelemiş ve tutumsal bağlılığın davranışsal sonuçları üzerinde yoğunlaşmıştır (Meyer & Allen, 1991).

4.1.2. Etzioni'nin Tutumsal Bağlılığa İlişkin Yaklaşımı

Etzioni'nin işgörenin örgüte bağlılığını, makro bir model olan örgütsel katılım modeli ile tanımlar (Penley & Gould, 1988). Bu modele göre örgütün gücü ve otoritesi, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının ana sebebidir (Dilek, 2004). Etzioni, iş görenlerin örgüte bağlılıkları bakımından örgütsel bağlılığı, üç boyutta incelemektedir (Balay, 2000):

Ahlaki Bağlılık: Örgütün hedef ve değerlerini kendisi için uygun bulan bireyin, örgütsel faaliyetlere katılmasıyla ortaya çıkan bağlılıktır. Bireyin örgütsel hedefleri içselleştirerek kabul etmesi durumu söz konusudur (Penley & Gould, 1988).

Hesapçı Bağlılık: Örgüt ile birey arasındaki duygusal bağın ve inancın, ahlaki bağlılığa kıyasla daha sınırlı olduğu bağlılık türüdür. Örgüt ve örgüt üyeleri arasında bir alışveriş ilişkisi söz konusudur. Üyeler örgütten edinecekleri kazanımlar için çalışmakta ve örgütlerine bağlılık duymaktadırlar. İşgörenler örgüte sundukları hizmetin karşılığını aldıklarından dolayı örgüte bağlanırlar (Gül, 2002).

Yabancılaştırıcı bağlılık: Örgüt üyesi kendisini psikolojik olarak örgüte bağlı olarak düşünmemesine karşılık, örgüt üyeliğine devam etme zorunluluğu olduğu durumlarda söz konusudur (Dilek, 2004). Bu bağlılık, bireyin örgütü zarar ve ceza verici gördüğü durumlarda ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000).

4.1.3. O'Reilly ve Chatman'in Tutumsal Bağlılığa İlişkin Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılıkta bireyin örgütüne karşı duyduğu psikolojik yakınlığın asıl odak noktasının olduğunu savunmuşlardır. Bu psikolojik yakınlığın ise özdeşleşme yoluyla yani bireyin, örgüt amaçlarını, tutum ve değerlerini içselleştirdiğini belirtmişlerdir. Kişiden kişiye de örgüt değerleriyle özdeşleşme ve bu değerleri içselleştirme seviyesi farklılık göstermektedir. Örgütsel bağlılık üç farklı şekilde alınmaktadır (O'Reilly & Chatman, 1986):

Uyum: Paylaşılan inanç ve değerler nedeniyle değil de bireyin sadece belli faydalar sağlamak ve bazı ödülleri kazanmak niyetiyle gösterdiği tutum ve davranışlar söz konusudur. Aslında birey sağladığı faydalar nedeniyle örgüte bağlı kalmaktadır.

Özdeşleşme: Bireyin bağlı olduğu örgütün başarılarını ve değerlerini örgütün bir üyesi olmaktan gurur duyarak, kişisel değer ve başarıları olarak kabul etmeden,

saygıyla karşıladığı koşullarda söz konusudur. Bireyin, örgütüne karşı yaklaşma arzusudur.

İçselleştirme: Örgüt amaç ve değerlerinin, kişinin amaç ve değerleriyle, eşleştiği ve örtüştüğü durumlarda kabul edilecek olan bağlılık türüdür.

4.1.4. Allen ve Meyer'in Tutumsal Bağlılığa İlişkin Yaklaşımı

Tutumsal ve davranışsal yaklaşımlar ve bu yaklaşımların birbirlerini destekleyici ve tamamlayıcı ilişkilerini inceleyen Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, bireyin örgütüyle ilgili inançlarıyla ve/veya hissettikleriyle ilgili psikolojik bir durum olarak değerlendirilmiştir. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık "duygusal bağlılık", "devam bağlılığı" ve "normatif bağlılık" şeklinde incelenmiştir.

Duygusal Bağlılık

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı üç ayrı kategoride incelemiş ve bunlardan ilkini duygusal bağlılık şeklinde açıklamıştır. Duygusal bağlılık, çalışanların iş yerlerine olan psikolojik bağlılıklarıdır ve örgütle çalışan arasındaki bağı oluşturan temel değerlere denk gelir (Allen & Meyer, 1990). Duygusal bağlılık, değerler sisteminin bir parçası olma, ait olma isteği, sadakat gibi bireylerin bilişsel ve duyuşsal olarak çalıştıkları kurum hakkında geliştirdikleri yargı, bilgi ve hisleri içeren, örgüte yönelik beslenen duygusal bağdır (Lambert, Hogan, & Jiang, 2008). Buna göre çalışanların örgütlerine yönelik hisleri ve duygusal bağlılıklarını ifade etmektedir (Bozlağan, Doğan, & Daoudov, 2010).

Duygusal bağlılık, çalışanların örgüt lehine ve yararına içtenlikle gayret göstermeleri, örgütü yüceltecek eylemlerde bulunmalarıdır. Duygusal bağlılıkla örgüte bağlı olan çalışanlar örgütün değerlerini sürdürme ve yüceltme amacını bir fayda beklentisi içinde olmadan gerçekleştirmeye çalışırlar (Gündoğan, 2009; McGee & Ford, 1987). Lambert vd. (2008) göre, örgütsel kimlik kazanma, örgütle özdeşleşme, yönetim süreçlerine katılma ve örgütü içselleştirme örgütlere olan duygusal bağlılığın doğal sonuçlarındandır (Lambert, Hogan, & Jiang, 2008). Duygusal bağlılık, örgütün bir paydaşı olmaya ilişkin bilişsel ve duyuşsal gayreti gerektirdiği gibi aynı zamanda örgütün amaçlarına, değerlerine olan inancı gerektirir. Araştırmalara göre, örgütlere olan duygusal bağlılık; iş performansının, doyumunun ve örgüte yönelik tatmin

düzeyinin arttığını göstermektedir (Memari, Mahdieh, & Marnani, 2013; Nazlan, 2011; Suma & Lesha, 2013)

Duygusal bağlılığı etkileyen belli faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- İş güçlüğü: Yapılan işin yapısının çaba gerektirmesi ve işgörenin işini heyecanla yapmasıdır.
- Rol açıklığı: İşgörenin, örgütünün kendisinden ne beklediğini eksiksiz bilmesidir.
- Amaç açıklığı: İşgörenin, çalıştığı örgüte yaptıklarının nedenleri konusunda açık bir anlayış sahibi olmasıdır.
- Yönetimin yeni fikirlere açıklığı: Örgütteki astların önerilerinin üstler tarafından dikkate alınmasına ilişkin açıklıktır.
- Akran/arkadaş bağlılığı: Örgütlerde işgörenlerin kurdukları arkadaşlık ve sosyal ilişkilerinin oluşturduğu bağlılıktır.
- Örgütsel bağımlılık: Örgütün söylediğini yapacağına dair güven duygusunun işgörende olmasıdır.
- Eşitlik: Örgütteki bireylerin hak ettiklerinin karşılığını tam olarak almalarıdır.
- Kişisel önem: Örgüt için yapılan işlerin ve faaliyetlerin öneminin bildirilmesi ve bu yönde yapılan desteklerdir.
- Geribildirim: İşgörenlere katkıları ve performanslarına dair verilen tepkilerdir.
- Katılım: İşgörenlerin örgütleriyle ilgili faaliyetlere ve süreçlere dahil olma arzusu ve örgütün de buna uygun yapı oluşturmasıdır (Allen & Meyer, 1990; Balay, 2000).

Devam Bağlılığı

Literatürde “algılanan maliyet” ya da “rasyonel bağlılık” olarak da geçen devam bağlılığı örgütten ayrılma gerçekleştiği zaman oluşabilecek muhtemel maliyetin farkında olmayı ifade eder (Chen & Francesco, 2003). Çalışan ya da paydaşın faydası üzerine kurulu olan bu bağlılık türünün daha çok finansal öne çıkar ve fayda miktarının ne kadar fazla ise devam bağlılığı da o oranda yüksektir. Devam bağlılığının etkilendiği faktörleri; yaş, işletmedeki çalışma süresi, kariyer olanakları, örgütsel güven algısı, başka bir iş bulma olasılığı şeklinde belirtebiliriz. (Balay, 2000; Bozlağan, Doğan, & Daoudov, 2010). Çalışan ya da paydaşın örgütten

ayrıldığında kaybedeceğini düşündüğü prestij ve birikim, çalıştığı süre içerisinde kullandığı örgüt olanaklarını yitirme düşüncesi devam bağlılığını sağlayan etmenlerdendir. (McMahon, 2007).

Devam bağlılığını açıklamada önemli bir teori de Howard S. Becker'in Yan Bahis teorisidir. Bu durumda örgütle bağlılık, hem örgütün hem de çalışanın karşılıklı olarak aslında anlaştıkları bir süreçtir. Çalışanlar kendilerince değer verdikleri yatırımlarını (beşeri ve maddi sermaye olabilir) örgüte sağlarlar. Becker, bu teorisinde işgörenlerin fayda beklentisi içerisinde bağlılık gösterdiklerini ve duygusallıktan uzakta olduklarını ileri sürmektedir. Kişiler, örgütten ayrıldıklarında o zamana kadar örgüte sundukları kişisel sermaye yatırımlarını kaybetme endişesini taşıdıklarından, örgüte olan bağlılıklarını devam ettirme eğilimindedirler (Becker, Billings, Eveleth, & Nicole, 1960; Gül, 2003; Powell & Meyer, 2004). Devam bağlılığı Becker'a göre " hesapçı bağlılık " tır.

Devam bağlılığının ortaya çıkmasında ve sürmesinde etki eden belli başlı faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Yetenekler: Çalışanın iş yerine ya da bireylerin, paydaşların, üyelerin bağlı bulundukları örgütlere sahip oldukları becerileri kullanarak örgüt yararına sağlayacağı katkıdır.
- Eğitim: Çalışanların sahip oldukları formal eğitim ve birikimlerin o anda bağlı bulundukları örgüt ya da çalıştıkları kurum dışında yararlı olmayacağına inanmalarıdır.
- Yeniden konumlanma: Çalışanın çalıştığı yerden ayrılması halinde farklı bir yerleşim yerine gideceği düşüncesidir.
- Kendine yatırım: Çalışanın çalıştığı yere ya da bireylerin bağlı oldukları örgüte zaman ve emeklerinin büyük bir kısmını harcamış olduklarına olan inançlarıdır.
- Emeklilik primi: Çalışanların, şu anda bulundukları iş yerinden ayrılması halinde hak ettikleri emeklilik primini kaybetmesi durumudur.
- Topluluk: Çalışanın, yaşadığı yerleşim bölgesinde ne kadar süredir oturduğunu ifade eder.

- Alternatifler: Çalışanın, çalıştığı iş yerinden ayrılması halinde sahip olduğu işin bir benzerini ya da daha iyi şartlara sahip bir işi bulmada zorlanmayacak olmasıdır (Allen & Meyer, 1990; Balay, 2000).

Normatif Bağlılık

Duygusal bağlılığa benzer şekilde örgüte yönelik pozitif tutum gösterilen bir süreçtir. Normatif bağlılık, kişinin bağlı bulunduğu ya da çalıştığı örgütte kalmak için kendini yükümlü hissetmesidir (Güney, 2007). Çalışanların örgüte bağlılıklarının arka planında çoğunlukla örgüte karşı duyulan borç ve minnet hissi, kurumda çalışılmaya başlandığı zamanlardan beri sağladıkları katkının, kendilerini örgüte bağlı kıldıklarına inanmaları oluşturur (Seçkin, 2011). Normatif bağlılığa sahip olan kişiler çalıştıkları örgütte devam etmenin doğru olduğuna inanırlar ve durum onların herhangi bir beklenti ya da fayda gözetmeleri nedeniyle değildir (Balay, 2000).

Allen ve Meyer'e (1990) göre çalışanların bağlılıklarının temel nedeni bu normatif bağlılıklarının gerekli ve zorunlu olduğuna inanmalarıdır. Mathieu ve Zajac'a (1990) göre ise normatif bağlılık örgütlerdeki sosyalizasyon sonucunda doğar ve çalışanlar ile paydaşlar örgüt normlarını sıkı sıkıya benimseyerek örgüt değerlerini kişiselleştirirler (Mathieu & Zajac, 1990). Turner ve Chelladurai (2005) tarafından yürütülen araştırmada, örgütten ayrılma ile normatif bağlılık arasında arasında negatif bir korelasyon olduğu saptanmıştır (Turner & Chelladurai, 2005).

Yao ve Wang (2006)'a göre işgörenlerin çalıştıkları kuruma olan olan normatif bağlılıkları duygusal ya da devam bağlılıklarına göre daha güçlüdür. Çalışanların duydukları sadakat hissinin zorlamadan içsel olarak gerçekleşmesi ve çalışanların kurumlarına olan bakışlarının uzun süreli olması normatif bağlılıklarının daha yüksek olmasının sebebi olarak gösterilebilir. Bunun yanında kurum ve çalışan arasında uzun yıllar birlikte olmanın getirdiği karşılıklı sosyalleşme ve kültür aktarımı normatif bağlılığı güçlendirmektedir (Yao & Wang, 2006).

Devam bağlılığının istenen iş davranışları ile ya negatif ilişkide ya da ilişkisiz olduğu, arzulanan çalışan davranışları üzerinde en fazla duygusal bağlılık sonrasında da normatif bağlılığın olduğu düşünülmüştür.

Her üç tür bağlılığın da örgütten ayrılma niyetini azalttığını ileri süren Allen ve Meyer (Allen & Meyer, 1990), bunun yanı sıra bu boyutların farklı sebepler sonucunda ortaya çıkıp geliştiklerini, iş performansı gibi örgüte üyelik dışında

değerlendirilebilecek olan iş ile ilgili tutum ve davranışları da farklı şekillerde etkilediklerini belirtmişlerdir.

Meyer ve Allen'in, araştırmalarına göre olumlu iş deneyimleri neticesinde duygusal bağlılığın geliştiği ve çalışan performansını olumlu yönde etkisi olduğu düşünülürken, kıdem ve alternatif azlığı nedeniyle devam bağlılığının arttığı, ancak devam bağlılığındaki bu artışın bireyin verimine olan etkisinin fazla olmadığı görülmüştür. Örgüt üyelerinin sadakat normları ile ilişkili olduğu düşünülen normatif bağlılık ise en az incelenen örgütsel bağlılık boyutu olmuştur. Normatif bağlılığın örgütte nasıl sonuçlar ortaya çıkaracağı da tam olarak netleştirilememiştir.

4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Pek çok faktörden etkilenen örgütsel bağlılık kavramı, çalışan davranışlarına da etki etmekte ve çok sayıda çalışan davranışının nedenini oluşturmaktadır. Çalışanların örgütlerine bağlılık hissetmeleri, gerek iş verimliliği gerekse örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artmasından kaynaklanan faydaların farkındalığı ve bağlılığı artıran ya da azaltan etmenlerin bilinmesi önemlidir. (Çetin, Basım, & Aydoğan, 2011). Araştırmacılar, değişik metotlardan yararlanarak örgütsel bağlılığa etki eden etmenlerin sınıflandırmasını yapmışlardır. Schwenk bu etkenleri dört grupta toplamıştır. Bu etkenleri şu şekilde sıralayabiliriz (İnce & Gül, 2005):

- Kişisel-demografik faktörler,
- İş görenlerin geçmişe ait birikimleri,
- Örgütsel-görevsel etkenler,
- Durumsal etkenler.

Bu çalışmaların dışında Mowday, Porter ve Steers tarafından yapılan araştırmada ise örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır (Saldamlı, 2009):

- Kişi özellikleri,
- İş özellikleri,
- Çalışma deneyimler ve tecrübeleri
- Yapısal özellikler.

Bu çalışmada, iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörler literatürdeki genel kullanımın paralelinde, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üçe ayrılarak incelenecektir.

4.2.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılık ile kişisel faktörler arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda araştırma örgütsel bağlılık literatüründe mevcuttur. Kişisel faktörler açısından çalışanın uzun yıllar örgütte yer alması ve örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmesi oldukça önemlidir. Kişisel özellikler, iş beklentileri ve psikolojik sözleşmeler kişisel faktörlerin kapsamına girmektedir (Bakan, Eyitmiş, Erşahan, Doğan, & Bulunmaz, 2011). Örgütsel bağlılık seviyeleri ile yakından ilgili olan çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi ve hizmet süresi gibi farklı kişisel özellikleri nedeniyle değişiklik gösterebilir.

Yaş

Kişisel özelliklerle ilgili en önemli değişken olan yaş faktörü, genellikle hizmet edilen süre ile birlikte değerlendirmeye alınır. Aynı yönlü olduklarından dolayı yaş faktörü ile hizmet süresi birlikte değerlendirilir (Gündoğan, 2009). Yaş kavramının örgütsel bağlılık doğrusal bir ilişkisi olduğunu oraya koyan çok sayıda araştırma yapılmıştır. Yaş arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır (Mathieu & Zajac, 1990). Yaş ilerledikçe genel anlamda örgüte karşı aidiyet ve yakınlık oluşmaktadır. Çalışanlar yaş ilerledikçe ve emeklilik yaklaştıkça iş değiştirmek gibi ekstra bir maliyete katlanmak istemezler. Bu durumda çok istemese de yaşı ilerlemiş bireyin örgütsel bağlılığı artmaktadır. (Saldamlı, 2009). İşten ayrılma, genç çalışanlar için çok riskli, çok tedirgin edici olmayabilir. Daha cazip işlerde çalışmayı yaşlılar gençlere göre daha riskli bulurlar. Yaşlanmak, iş ve sektör değişikliklerinde bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Genç bireyler için ise önlerinde iş ve hayatlarını düzenleyip şekillendirebilecekleri zamanın varlığının rahatlığı örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Cinsiyet

Cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık ile ilişkisi üzerine yapılan araştırmalar daha çok erkek bireyler üzerinde odaklanmıştır. Çalışan kadın sayısının artması ile birlikte kadınlarla ilgili çalışmalarda hızlı artış gözlenmiştir (Güçlü, 2006). Örgütsel bağlılığı etkileyen cinsiyet faktörü ile ilgili araştırmalarda bazı görüş ayrılıkları vardır. Bazı araştırmacılara göre erkeklerin örgütsel bağlılığı daha fazla iken bazılarına göre de kadınların örgütsel bağlılığı daha yüksektir. Bazı araştırmalarda

kadın çalışanların mevcut işlerinden daha fazla evlerine ve ailelerine önem vermesi, örgütsel bağlılıklarının daha düşük olmasının nedeni olarak görülmüştür. (Cengiz, 2002). Bazı araştırmalarda da erkek iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını daha fazla olmasının nedeni olarak da kadınlara göre daha yüksek mevkilerde ve daha yüksek maaşla çalışmaları görülmüştür. (Bakan, Eyitmiş, Erşahan, Doğan , & Bulunmaz, 2011).

Medeni Durum

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen bir başka kişisel faktör de medeni durumlarıdır. Genel anlamda medeni halin örgütsel bağlılığa dolaylı olarak etki ettiğini söyleyebiliriz. Evli çalışanların işsiz kalma riskine ailelerine olan sorumlulukları nedeniyle giremedikleri belirtilmektedir. Bekar çalışanlar ise rahat iş değiştirme düşüncesinde olduklarından, örgüte bağlılıkları evlilere göre daha düşüktür. (Yıldız, 2014).

Eğitim Seviyesi

İş görenlerin eğitim seviyeleri örgütsel bağlılığına etki eden bir başka unsurdur. Örgütsel bağlılık ile eğitim seviyesi arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların eğitim seviyesi arttıkça alternatif iş imkanları artmakta, talep edilen işle ve ücretle ilgili beklentiler artırmaktadır. Eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılığın artacağı şeklinde bazı görüşler de mevcuttur. Buna göre alternatif iş olanakları, kişinin sevdiği işi yapabilme fırsatını yakalayacağını, bununda örgütsel bağlılığı artırıcı faktör olduğunu ifade edebiliriz. Eğitim seviyesinin örgütsel bağlılığa genel anlamda olumsuz etkilediğini söylemek mümkün olsa da kısmi olarak olumlu yönde etkisi söz konusu olmaktadır (Yılmaz, 2016).

Hizmet Süresi

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir diğeri de hizmet süresidir. Meyer ve Allen'in çalışmalarında hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki söz konusudur ancak yaş faktörü kontrol altına alındığında bu ilişkin azaldığı öne sürülmektedir. Bu durumda yaş bu pozitif ilişkinin en önemli sebebidir. Cohen'e göre çalışanların örgütlerindeki hizmet süreleri arttıkça, kazanımları da artacaktır. Bu kazanımlar da örgütsel bağlılıklarını artıracaktır. (Ertan, 2008).

4.2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bunlardan birine göre bu değişkenler; örgüt kültürü, örgüt yapısı, yapılan işin önemi ve niteliği, rol belirsizliği, ücret düzeyi, örgütsel adalet, yönetim tarzı, ait olma ihtiyacı, örgütsel ödüller, iletişimdir. (Samadov, 2006).

İş ve çalışma hayatını direkt etkileyen örgütsel faktörler, iş ve çalışma yaşamına dair değerleri anlatmaktadır. (Çöl & Ardıç, 2008).

Örgütün büyüklüğü bağlılık üzerinde etkilidir. Büyük ölçekli örgütlerde çalışanların karşılıklı iletişim düzeylerinin daha az olması ve yardımlaşma olanağının kısıtlılığı nedeniyle bağlılık düzeyi azalmaktadır. Örgüt büyüdükçe çalışanlar karar alma süreçlerine katılmada sıkıntı yaşayacaklar ve örgüt amaçlarını benimserken sorunlar yaşanacaktır (Sommer, 1996).

Örgütsel bağlılık, çalışanların sorunlarına gösterilen ilgiyle de yakından ilgilidir. Kurum içi adalet, etkin iletişim kaynakları, kariyer fırsatları da çalışanın örgütsel bağlılığını artıran örgütsel faktörlerdendir.

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarını artıran faktörlerden birisi de işgörenlerin beklentileri ile işin yapısının ve kapsamının uyuşmasıdır..

Denetim de örgütsel bağlılıklarını artıran bir diğer etmendir. İş görenlerin sorumluluk duygularını etkileyen işin denetim şekli de örgütsel bağlılıklarına etki etmektedir. Astların görüşlerinin alınan kararlarda etkili olmaması için sergilenen tutumlar bunun yanında yöneticilerin baskı yaparak idare etme anlayışı iş görenler tarafından tüm sorumluluğun yönetime atılmasına neden olmaktadır (İnce & Gül, 2005).

Ücret iş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasında en önemli etkendir. Ücret, iş görenlerin, çalıştıkları örgütlerde ve sosyal yaşamda statü ve konumlarını belirler. Yeterli düzeyde ücret alamadığını düşünen iş görenlerin işi bırakmada daha kararlı oldukları yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Balay, 2000). Emeklerinin karşılığını alabilmek iş görenler için son derece önemlidir. Emeklerinin karşılığını alırlarsa iş performanslarında ve örgüte bağlılıklarında artış olacaktır.

İş görenlerin çalışma arkadaşlarına olan bağlılık seviyelerinin, işe olan bağlılık dereceleri kadar olmasa da teori de örgütsel bağlılığın oluşmasında önemli rol oynadığı sonucuna varılmıştır.

Örgüt kültürü, örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel faktörlerden biridir. Bir örgütte çalışanların örgütsel bağlılıkların yüksek olması, örgütün güçlü bir kültüre sahip oluşunun göstergesidir. Bir örgütte iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlayan sebeplerden birisi de iş görenlerin ve örgütün istek, beklenti ve hedeflerinin örtüşmesidir. Köklü bir kültüre sahip olan bir örgütte çalışmak iş görenleri pozitif düşüncelere sevk ederek, örgütlerine duydukları güveni arttıracak ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir.

4.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler

Bireyden ya da örgütten kaynaklanmayan, faaliyet gösterilen sektör veya ülke ekonomisi ile ilgili faktörler örgüt dışı faktörlerdir. Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer örgüt dışı faktörler; işsizlik, istihdam olanaklarının yetersizliği, bölgenin ya da ülkenin genel ekonomik durumu, ulusal kültür ve profesyonellik olarak ifade edilebilir (Bakan, Eyitmiş, Erşahan, Doğan, & Bulunmaz, 2011).

Örgütlerin yönetim tarzları üzerinde etkili olan ulusal kültürel farklılıklar da uyum sorununa neden olarak örgütsel bağlılığı azaltır.

İş imkanlarının sınırlı olduğu bir sektörde çalışan iş görenlerin örgütsel bağlılığı daha fazla olacaktır. Benzer şekilde işsizliğin yüksek olduğu bir ekonomide çalışan iş görenler devam bağlığı davranışları geliştirecek örgütsel bağlılıkları yükselecektir.

5. MOTİVASYON

Örgütlerin başarısında günümüzde en etkili faktör olan bireyin bu kadar önemli olması, onların davranışlarını etkileyen motivasyon faktörlerini uygulamaya olan ihtiyacı artırmaktadır. Bireyler iş yaşamlarında ne kadar mutlu çalışırlarsa verimleri o kadar yüksek olur. Çalışanların motive edilmesi, örgüt amaçlarına doğru ve etkili bir şekilde yönlendirilmesi, örgütlerin başarısı için en temel unsurlardan biridir (Ceylan ve Anbar, 2014).

Bir işi şevkle yaparken algılanan duygu, motivasyon olarak ifade edilir. Güdüleme olarak da ifade edilen motivasyon, bireyi özel bir amaç doğrultusunda aktif eden güç manasında da kullanılır (Bolat, Aytemiz, & İnci, 2009). İtici olduğu kadar engelleyici de olabilen motivasyonun kişiyi harekete geçirme, eylemini sürdürme ve bireyi pozitif yönde etkileme gibi temel özellikleri bulunmaktadır (Keser, 2011).

Bireyin ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik bir eyleme başlama ve sonuçlandırma süreci olarak da açıklanabilir. Diğer bir ifadeyle, bir gereksinimin giderilmesi veya hedefin gerçekleştirilmesi durumu motivasyon kavramına karşılık gelmektedir. Bu durum motivasyonun bir süreç olduğu düşüncesini ortaya çıkarmaktadır.

5.1. Motivasyon Türleri

Ortaya çıkma şekilleri, düzeyleri ve yönleri açısından motivasyon üç grupta incelenir.

5.1.1. Fizyolojik Motivasyon

Kişinin fizyolojik olarak devamlılığını sağlamaya yönelik olarak ortaya çıkan, yarı bilinçli ya da yarı bilinçsiz şekilde etki eden motivasyon türüdür. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nin ilk basamağındadır. Beslenme, barınma, giyinme, ısınma gibi hayatı sürdürme ve devam ettirmeye yönelik ihtiyaçlardan kaynaklanan, hayatlarının devamlılığı açısından karşılanmaları zorunlu olan, her bireyde farklı seviyede görülen ve diğer tüm gereksinimlerin önünde gelen ihtiyaçlardır. Acıkan birinin yemek yedikçe ihtiyacının azalması gibi tatmin edildikçe motive etme özellikleri kaybolur (Yapar, 2005). Ancak üzerinden bir süre geçip acıkmaya başladığında bu ihtiyaç tekrar belirir ve belli sıklıkta bu ihtiyacın yeniden giderilmesi

gerekir. Giderildiğinde kaybolan bu ihtiyaçlar bir süre sonra yeniden ortaya çıktıklarından süreklidirler.

5.1.2. Sosyal Motivasyon

Kişiler toplumda kendileri için bir yer tayin ederek oraya ulaşmaya çalışıp toplumla uyumlu yaşamak isterler. Oraya ulaşmak, onlar için çok önemli olaydır ve bu düzeye ulaşmaya motive olurlar. Kişilerin üyesi oldukları grubun davranışları ile kendi davranışları birleşirse sosyal motivasyon oluşur (Yapar, 2005). Bir topluluğa üye olmak, diğer insanlar tarafından tanınmak, başkalarına yardımcı olmak, ait olma, toplumda kabul görme, dostluk ve arkadaşlık kurma, yardımlaşma, dayanışma, iş birliği, beğenilme, sevme-sevilme, göz önünde olma gibi bireyin sahip olmak istediği toplum tarafından değerli olarak kabul edilen sosyal içerikli duygu ve düşüncelerdir.

Toplumun bir parçası olan birey, toplumdan ayrılıp kendini bağımsız düşünemez. Bir toplumun farklı seviyelerindeki farklı yaş, cinsiyet, eğitim ve sosyal statü sebebiyle sosyal motivasyon toplum içerisinde farklılık gösterdiği gibi toplumdan topluma da farklılık gösterir. Her toplumun yapısında bulunan ve bunlara uyulmadığında sosyal baskılara sebep olan geleneksel kurallar vardır. Toplumdaki davranışlar sosyal statüye göre tepki görmektedir. Örneğin; genel anlamda bayanların günümüzde çalışma hayatında daha fazla yer alması arzulanan bir durum olmasına rağmen bazı kırsal bölgelerde bu durum hoş karşılanmamaktadır (Yapar, 2005).

5.1.3. Psikolojik Motivasyon

Kişiden kişiye değişiklik gösteren, kişinin iç yapısıyla ilgili olan özlem, istek, arzu, korku gibi ruhsal ihtiyaçlardır. Bir kişi aynı olaya farklı ortam ve zamanda farklı tepki verebilir (Kaplan, 2007). Birini mutlu eden veya üzen bir olay başka bir kişide aynı hisleri uyandırmayabilir. Temelleri küçükken ailede atılan, bireyin kişilik yapısını oluşturan psikolojik motivasyon; eğitim ve çevre ile geliştirilir ve olgunlaştırılır. Diğer motivasyon türlerine nazaran analiz edilmesi daha zor bunun yanında ortaya çıkmasında birden fazla etkenin birleşimi söz konusudur (Yapar, 2005).

İçsel Motivasyon

"İnsanların kendi iç durumlarından kaynaklanan, onların belirli bir biçimde, belirli bir yöne doğru harekete geçmesini sağlayan faktörler" olarak Herzberg (1957) içsel motivasyonu ifade etmiştir (Duman, 2014).

Bireyin davranışını düzenleyen dışsal bir kontrol olmadan, işin kendisi tarafından motive edilmesi içsel motivasyon olarak adlandırılır. İçsel motivasyon araçlarının kaynağı işin içeriği olmayıp, doğasıdır. İçsel motivasyonun faktörleri arasında, merak uyandıran, dikkat ve ilgi çeken iş, işe dahil olma, yaratıcılık, çeşitlilik, bireyin becerilerini ve yeteneklerini kullanma fırsatları, işin çalışan açısından önemi, bireyin kendi performansı ile ilgili geri bildirim sayılabilir (Mottaz, 1985).

İçsel motivasyon, bireyin keyif alacağı, eğlenceli bulacağı bir faaliyette bulunması ve bu faaliyetlerin klişeleri yıkması gibi kişisel nedenlerden dolayı benimsenen davranışlara odaklanmaktır. İçsel motivasyon sağlandığında çalışanlar, kendi bireysel performanslarıyla, keyif ve mutlulukları ile birlikte işlerine devam eder ve özendirme gibi dışsal zorlamalara ihtiyaç duymazlar (Ryan ve Deci, 2000).

İçsel motivasyon, dışsal faktörlerin etkisi altında kalmadan kendi başına karar verme ve hareket etme inancı ile yaşamsal ihtiyaçlar için doğuştan gelen güdüler üzerine kurulmuştur. Daha fazla yaratıcılık, kendiliğinden ortaya çıkış ve esneklik ile beraber birleştiğinden bu karakterlerin varlığı içsel motivasyonu önemli hale getirir (Ryan ve Deci, 1985).

İçsel motivasyon, alaka, rekabet, arzu ilgili hislerle ilgilidir. Birey için faaliyet ödüldür. İçsel olarak güdülenen olan birey ödülle motive olmaz ve cezaya ihtiyaç duymaz (Vallerand, 2004; Akbaba ve Aktaş, 2005). İçsel motivasyon, işgörenlerin ihtiyaçlarından doğar, kişisel tatmine ulaşmayı sağlar ve bununla beraber bireysel amaçları doğrultusunda çeşitli davranışlar ortaya koyarlar (Akbaba ve Aktaş, 2005).

İçsel olarak güdülenen bireyler dışsal ödüllerden daha fazla fırsat, tatmin, eğlence için motive olurlar. İçsel motivasyonu sağlayan bireyin iş performansı ve bireysel tatmini artar, örgütteki çalışmalarında keyif alarak bilgi ve tecrübesini arttırır, kişisel hedeflerini gerçekleştirir, örgüt faaliyetleri için daha fazla gayret göstererek örgütün gelişim ve verimliliğinde pay sahibi olur.

Dışsal Motivasyon

Ücret artışı, prim, ödül gibi harici faktörler ile insan üzerinde etkili olan motivasyon çeşididir (Ryan ve Deci, 2000). Dışsal motivasyonda, çevreden gelen faktörler motivasyon kaynağını oluşturmaktadır (Ersarı ve Naktiyok, 2012).

5.2. Y Kuşağının Motivasyon Anlayışı

Y kuşağı çalışanları, çalışma arkadaşlarından yeni bir şey öğrenmeyi, onlarla sosyalleşmeyi ve iyi arkadaşlık ilişkisi kurmayı ister. Huzurlu bir çalışma ortamı onların motivasyonlarını artıran etmenlerdendir. Y kuşağının çok fazla finansal ve kişisel hedefleri bulunmaktadır. Bu hedeflere ulaşmak için çalışır ve bu onların en büyük motivasyon kaynağıdır. Y kuşağı için önemli motivasyon faktörlerinden birisi de kazandıkları paradan çok yaptıkları işin standartlarının olmasını istemeleridir. Hedeflerini, işle ilgili parametrelerinin ne olduğunu açık bir şekilde bilmek isterler (Tulgan ve Martin, 2001).

Y kuşağının taşıdığı özellikleri nedeniyle iş ortamına, arkadaşlarına, takım çalışmasına, iletişim ve teknolojiye bakış açıları diğer kuşaklardan farklıdır. Onları motive edip daha verimli çalışmasını sağlamanın yolu da onların özelliklerini iyi bilip ona göre davranmaktır. İletişimin açık olmasına, kararların sistematik ve hislere değil mantığa uygun olmasına önem verirler. Ayrıca Y kuşağı sürekli aynı işi yapmak istemez, hızlı terfi olanakları, gelişme fırsatı ararlar (Taşlıyan, Eyitmiş, Gündoğdu, 2014).

Yönetici ile olan iletişimi onlar için çok önemlidir. Yöneticisinin iyi bir lider olmasını ve iyi yönetilmeyi isterler. İşyerinin çalışanın kendini geliştirmeye imkan vermesi Y kuşağının en önemli motivasyon araçlarının başında gelmektedir. İşinin onu heyecanlandırmaması ve gelişimine açık olmaması işten ayrılması için temel sebepler arasındadır. Esnek çalışma saatlerini tercih ederler, işyerinin onlara gönüllü faaliyetlerde bulunması için izin vermesi, kendileri ve işleri ile ilgili geri dönüşlerin zamanında ve hızlı bir şekilde yapılması yapılması onlar için çok önemlidir.

Y kuşağının sahip olduğu kişisel özellikler nedeniyle onları motive eden faktörler önceki kuşaklara göre farklılık göstermektedir. Yönetici veya iş arkadaşları ile olan iş ilişkileri onları aldıkları ücret, primden daha çok motive edebilmektedir. Y kuşağı sürekli kendisine güvenilmesini ister o yüzden kendisini sürekli kontrol altında hissetmesi motivasyonlarının düşmesine neden olabilir.

Y kuşağını motive edici başlıca unsurlar iş-yaşam dengesinin olması, iş hayatında kariyer fırsatlarının olduğuna inanması, göstermiş olduğu performansı nedeniyle ödüllendirilmesidir. Performansları karşısında sorumluluklarının artırılması onları motive eder. Bununla beraber adaletli bir ücret sistemi ve ihtiyaçlarının karşılanması onlar için çok önemlidir (Baldonado, 2008).

6. SİNİZM, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİLER

6.1. Örgütsel Bağlılık ile Kuşaklar Arasındaki İlişki

Bağlılık ile bağlılığa ilişkin sınıflandırmalar değerlendirildiğinde; bağlılığın tek boyutlu olarak ele alınmasından ziyade birden fazla boyutu kapsayan, bağlılığa etki eden yaklaşımların benimsendiği görülmektedir. Meyer ve Allen'in çok boyutlu bağlılık kuramında yer alan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık, örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik çalışmalarda çoğunlukla bir bütün olarak incelenmektedir. Günümüzde ise çok boyutlu bağlılık yaklaşımları ile bağlılığın meydana gelmesinde bireye göre farklılık gösteren daha fazla faktörün göz önünde bulundurulması gerektiği vurgulanmaktadır.

Bu bağlamda; Bektaş (2014), X ve Y kuşağına ait bireylerin iş hayatından beklentilerinin karşılanma düzeyi ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Ankara'da bankacılık sektöründe çalışanlara yönelik yaptığı anket çalışması ile, örgütsel bağlılığın birden fazla faktörden etkilendiği varsayımından hareketle; örgüt kültürü, iletişim, karar verme, motivasyon, gelişim ve iş tatmini faktörleri aracılığı ile, beklentileri ve beklentilerinin karşılanma düzeylerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini belirlemeye çalışmıştır. Bektaş (2014)'ın elde ettiği sonuçlara göre; iş yaşamında bir araya gelen farklı kuşakların beklentilerinin belirlenmesi ve bu beklentilerin karşılanmasına yönelik çalışmaların uygulanması gerek çalışanlar gerekse işveren kurumlar açısından önem taşımaktadır. Araştırma kapsamında ele alınan bankacılık sektörü, teknoloji odaklı olan ve vasıflı işgücüne ihtiyaç duyan bir sektör olarak genç Y kuşağına önemli ölçüde istihdam imkânı oluşturmaktadır. Ancak bu istihdamın uzun süreli olması, genç ve kıdemsiz çalışanlar arasında gönüllü olarak işten ayrılma oranlarının yüksek oranda görülmesine sebep olduğundan bu oranların düşürülmesi elzemdir. Bunun için de öncelikle Y kuşağının beklentilerinin iyi bir şekilde belirlenmesi, öğrenim seviyelerine uygun konumlarda istihdam edilmeleri, çalıştıkları işletmeden umut ettikleri gelişim düzeylerinin yeterli ölçüde karşılanması gerekmektedir. Genç kuşak çalışanların, çalıştıkları örgütlerde özellikle gelişimlerine yönelik beklentilerinin yüksek olması, bu beklentilerinin karşılanması ile örgütlerine olan bağlılıklarının artması da bir gösterge olarak kabul görmektedir (Bektaş, 2014). Öz (2015)'ün Y

kuşağının örgütsel bağlılık derecesi ve beklentilerinin belirlenmesi amacıyla yaptığı çalışmada, Y kuşağı çalışanlarının beklentilerinin karşılanması ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki tespit etmiştir. Bireyin bulunduğu örgütteki koşullar istediği şekilde sağlanmazsa örgütsel bağlılık hissetmez. Y kuşağının kararlarının kesin ve net olması sebebiyle, bu kuşağa mensup bireylerin istediği maddi ve manevi şartlar sağlandığı takdirde örgütte kalmaya devam eder, sağlanmadığı durumda ise hemen örgütten ayrılmayı tercih ederler. Haksızlığa tahammül gösteremeyen Y kuşağı çalışanlarından itaat beklememek gerekir. Bunun yanında Y kuşağı çalışanlar için takdir görmek ile kişinin örgütsel bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Y kuşağı bireyler için örgütsel bağlılığı artıran faktörler arasında örgüt tarafından kabul görerek fikirlerinin değerlendirilmesi ve üstlerinden direkt emir almamak sayılabilir. Y kuşağı maddiyatı ikinci planda gördüğünden eğer dahil olduğu iş ortamında kendisini konforlu hissetmiyor ve yaptığı işten hoşlanmıyorsa daha sınırlı maddi imkanlarla buna karşın fikir ve düşüncelerinin daha çok değer gördüğü başka bir örgütte çalışmayı tercih eder (Öz, 2015).

D'Amato ve Herzfeldt (2008)'in Avrupa'daki yöneticiler üzerinde yapmış olduğu çalışmada genç kuşağın örgütsel bağlılık seviyelerinin eski kuşağa oranla daha az, işten ayrılma niyetinin ise daha fazla olduğu tespit edilmiştir (D'Amato & Herzfeldt, 2008). Öte yandan Singh ve Gupta (2015)'nın Hindistan'da yaptığı araştırmada ise, X ve Y kuşağı arasında örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık dereceleri açısından anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir.

X ve Y kuşağına ait bireylerin algı durumları, hayattan beklentileri ve hayata bakışları, öncelikleri ve buna bağlı olarak davranışları, günümüzde ekonomik, sosyal, kültürel vb. çeşitli alanlarda gerçekleşen değişimlerle büyük ölçüde etkilendiği düşünülmektedir (Singh & Gupta, 2015). Gurlaş (2016)'ın bu tezden hareketle yaptığı çalışmada elde ettiği verilere göre; inanç, özgürlük, çalışkanlık, sosyallik, sadakat ve ayrıca farklı karakteristik özellikleri yönünden X kuşağına ait üyelerin dengeli bir karakter yapısına sahip oldukları gözlemlenirken, Y kuşağına ait üyelerin ise geleneklere bağlı olmayan, sadakatsiz, duygusallıktan uzak, tembel, aile bağları zayıf ve inanç değerlerinden yoksun olan kişiler olduğu tespit edilmiştir (Gurlaş, 2016). Ayrıca Tutgun Ünal (2013)'a göre ise; Y kuşak üyeleri çalışma hayatlarında da mesai saatleri içerisinde çalışmayı sevmeyen, özgürlüklerine düşkün bireylerdir. Bu sebeple, verimlerini arttırabilmek için iş saatinden ziyade; onları işin bir parçası

haline getirmek özellikle X nesline göre örgütsel bağlılığı daha az olan ve çok fazla iş değiştiren Y nesli için işe odaklanmalarına açısından önem taşımaktadır (web 2. 2013). Yine benzer şekilde Lub vd. (2012)'nin Hollanda'da otel çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada ise Bebek Patlaması Kuşağı ve X kuşağının duygusal bağlılık ve devam bağlılığı seviyelerinin Y kuşağından daha fazla olduğu görülmüştür (Lub, Bijvank, Bal, Blomme, & Schalk, 2012). Gürbüz (2015) de aynı şekilde gerçekleştirdiği çalışmasında X kuşağının duygusal bağlılık seviyesinin Y kuşağın duygusal bağlılık seviyesinden daha fazla olduğunu tespit ederek duygusal bağlılığa kuşakların etkisinin oldukça az olduğu sonucunu elde etmiştir (Gürbüz, 2015). Ancak öte yandan Keepnews vd. (2010)'nin hemşireler üzerinde yapmış olduğu çalışmada Y kuşağına ait bireylerin örgütsel bağlılık seviyelerinin X kuşağındakilerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Keepnews, Brewer, Kovner, & Shin, 2010).

Türkiye'de ulusal bir gazete dağıtım şirketi çalışanları ile yapmış olduğu çalışmada X ve Y kuşağı çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti tutumları bakımından farklı oldukları sonucunu elde etmiştir (Zühal, 2010). Nelson (2012) ise kuşaklar arasında farklılık olduğunu belirten bu çalışmaların aksine Brezilya'da bulunan bir kamu kuruluşundaki hemşireler ile gerçekleştirdiği araştırmada ise X ve Y kuşağına mensup bireylerin örgütsel bağlılık boyutlarından olan duygusal bağlılık derecelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir (Nelson, 2012).

Gurlaş (2016) ise yaptığı tez çalışmasında, kamuda görevli X ve Y kuşağı çalışanlarını örgütsel bağlılık seviyelerinde farklılık bulunup bulunmaması yönünden araştırmış, X ve Y kuşağına ait bireylerin arasında örgütsel bağlılık seviyeleri bakımından fark olmadığı sonucunu elde etmiştir. Tüm bu bulgular incelendiğinde, yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığın, farklı etmenler ile olumlu ya da olumsuz ilişkisinin varlığı araştırılmış ve en fazla arzu edilen durumun ise örgüt çalışanlarında sırasıyla önce duygusal bağlılığın sonra normatif bağlılığın son olarak da devam bağlılığının olması gerektiği tespit edilmiştir (Gurlaş, 2016). Aka (2017)'nın İzmir ilinde kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada elde ettiği veriler de literatürde yer alan bu bilgilere benzerlik göstererek bebek patlaması, X ve Y kuşağı yöneticilerinin sırasıyla duygusal, normatif ve devam örgütsel bağlılık düzeylerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel bağlılık düzeylerine göre, Bebek Patlaması, X ve Y kuşağı yöneticilerinin duygusal bağlılık düzeyleri arasında pozitif

yönde anlamlı farklılık olduğu, devam ve normatif bağlılık düzeyleri arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmadığı gözlenmiştir. Ayrıca; Bebek Patlaması kuşağının en yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip kuşak olduğu tespit edilerek elde edilen bu sonuç, literatürde bulunan yaşları ilerledikçe çalışanların örgütte daha yüksek pozisyonlarda çalışmaları, ikame iş bulmaları ya da farklı bir alana yönelme imkânlarının azalması gibi nedenlerden dolayı üyesi oldukları örgütlere olan bağlılıklarının arttığına yönelik yaklaşımları desteklediği için anlamlı bulunmuştur. Kuşak farklılıklarına göre analiz sonuçları değerlendirildiğinde ise, farklı kuşaklara ait yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır. Y kuşağına mensup kamu sektöründe çalışan yöneticiler için "İş değiştirme beklenen bir olay" olarak kabul edilmesine rağmen, bu bireylerin özel sektör yöneticilerine göre, devam bağlılık boyutunda daha yüksek seviyede bağlılığa sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu duruma göre, kamuda çalışan Y kuşağı yöneticilerin iş pozisyonlarını yitirme endişesini daha hissettikleri belirlenmiştir. (Aka, 2017).

6.2. Motivasyon ile Y Kuşağı Arasındaki İlişki

Y Kuşağı çalışanlarının çalışma hayatında motive olabilmesi için; konusunda uzman ve güveneceği kişiler tarafından onlara rehberlik edilmeli, net ve kesintisiz iletişim kurularak kariyer beklentilerine dair tavsiyeler verilmeli, gerçekleştirdiği işlerle ilgili kendilerine devamlı olarak geribildirim yapılmalı, kendilerini kanıtlayabilecekleri fırsatlar sunulmalı, örgütün önemli bir parçası ve çalıştıkları takımın üyesi oldukları hissettirilmeli, onlara güvenilmeli, yöneticileri tarafından destek verilmeli, esnek çalışma saatleri ve sosyal alanlarda yardım gibi manevi değerlere önem verilmeli, kendilerinin eğitim ve öğretim fırsatları yaratmalarına olanak sağlanmalıdır. Ancak bu şekilde, Y kuşağı çalışanlarının motivasyonlarını yükseltmek ve dolayısıyla yaptıkları işten maksimum verim elde etmek mümkün olmaktadır (Berkup, 2014).

Bireylerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilen motivasyon gözlenebilen bir olgu değildir. Bireylerin davranış şekli ile onların motivasyonunu göstermektedir. Bu sebeple, yöneticilerin personelin davranışlarını doğru yorumlaması, bu yorumlamaya bağlı olarak onları güdüleyecek uygulamalar geliştirmesi, bireylerin iş motivasyonunu diri tutmak dolayısıyla verimi arttırmak için zorunlu olmaktadır (Koçel, 2010). Bu doğrultuda kurumlarda sayıları giderek artan Y

kuşağı çalışanlarını güdüleyecek etmenlerin tespiti önem kazanmaktadır. Keleş (2011)'in; X ve Y kuşak çalışanlarının davranışları arasında farklılık olup olmadığının ve bu farklılıkların söz konusu kuşaklara mensup bireylerin iş motivasyonları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla yapmış olduğu araştırmada bir takım farklılık tespit ederek X ve Y kuşak üyeleri arasında motivasyon bakımından aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir. Y kuşağı bireylerin iş tanımlarında ve çalışma şartlarında esneklik beklentilerinin olması, aksi durumda ise kendilerine karşı güvensizlik algısı ortaya çıktığından, motivasyonları olumsuz etkilenmektedir. Ayrıca mevcut araştırmada, çalışma ortamlarında kendilerini konforlu hissetmeleri Y kuşağının güdülenmesinde etkili bir öğe olduğu ortaya çıkmıştır (Keleş, 2011).

Yapılan araştırmada ortaya çıkan bir diğer bulgu ise; Y kuşağına mensup bireylerin iş motivasyonlarında çalışma ortamı ve yöneticilerin yönetim tarzlarının doğrudan etkili olmasıdır. Y kuşağı çalışanlarının yöneticilerinden geribildirim almaları ve yöneticilerinin çalışma ortamlarında kendilerine rehberlik etmeleri, araştırmada elde edilen bulgular içerisinde diğer bir motivasyon unsuru olarak tespit edilmiştir (Keleş, 2011). Y kuşağının yetişme şartları sebebiyle kariyerleriyle ilgili kararlar alırken bile ebeveynlerinin veya güvendikleri daha deneyimli bireylerin tavsiyelerine ihtiyaç duyduklarından, iş motivasyonları için yöneticilerinin dışında çalışma arkadaşlarından da geri bildirim almaları onlar için önemlidir (Genç, 2017).

Kişiler arasındaki farklılıkların dikkate alınması Y kuşağına mensup bireyler için oldukça önem taşımaktadır. Y kuşağına mensup kişilerin beklentileri hakkında onlarla konuşarak, kariyerlerini planlamalarına yardımcı olarak ve kariyer geliştirme olanaklarını değerlendirerek onların motivasyonuna katkı sağlamak gerekmektedir. Y kuşağına mensup kişilerin genellikle hayatları boyu ebeveynlerinden ve öğretmenlerinden bireysel ilgi görmesi sebebiyle çalışma ortamında farklılaştırılmış profesyonel eğitim imkanları beklentileri oluşmaktadır. Ayrıca, Y kuşağı çalışanlarının günlük yaptığı işlerin dünyada olumlu yönde katkı sağladığını hissetmeleri ve yaptıkları işten tatmin olmaları onlar için oldukça önemlidir. Yenilikçi fikirler üretmeleri ve çalıştıkları örgütlere yapmış oldukları katkılar için teşvik ve takdir edilmeleri Y kuşağının motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir (Keleş, 2011).

6.3. Örgütsel Sinizm ile Y Kuşağı Arasındaki İlişki

Bireylerin içerisinde bulundukları yaş kuşağı çalışma hayatındaki arzularını, tutumlarını ve beklentilerini etkileyebilmektedir (Kalağan, 2010). Kişilerin farklı kuşaklarda yer aldığını gösteren değişken yaşlarıdır. X, Y ya da Z kuşaklarında yer alan kişilerin, iş değerleri, dünya görüşleri, kültürleri, algıları, tecrübe ve bilgi birikimleri arasında farklılıklar olabilmektedir. Bu farklılıklar nedeniyle çalıştıkları kurumlara karşı tutum ve davranışlarda farklılıklar, kurumun uygulamalarını ve politikalarını farklı algılama şekillerinden meydana gelebilmektedir (Aytaş, 2016; Deveci, 2018).

Çalışma hayatına yeni başlayan bir birey olarak, kişisel özellikleri ve eğitimine uygun bir iş sahibi olma konusunda stres yaşamaktadır.

Genç bireyler acısından, kişisel yeteneklerini ve kapasitelerini kullanabilecekleri, çalışanlar arası iletişimin iyi olduğu bir çalışma ortamında görev almanın değerli ve önemli olduğu söylenebilmektedir (Kalağan, 2010).

Y kuşağı olan genç çalışanların örgütsel sinizm yaşamalarına neden olabilecek negatif tutum ve davranışlarının esas kaynağı beklentilerinin karşılanmadığı çalışma ortamında bulunmalarıdır (Boyalı, 2011). Zaman geçtikçe çalışanların tecrübelerinde artış, beklentilerinde azalma görülmektedir. Bu durumda çalışanların örgütlerine bağlılıkları artmakta iş motivasyonları yükselmektedir (Pelit & Pelit, 2014).

Literatürde yaş değişkeninin, dolayısı ile kuşakların, örgütsel sinizm davranışlarını incelemeye ve tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen araştırmalarda anlamlı farklılıklara neden olmamasının yanında bu durumun tersi bulgulara da rastlanmıştır (Aytaş, 2016). Maddiyat ve kariyer beklentilerinin genç çalışanlarda yüksek olması bu durumun nedeni olarak açıklanabilir.

Tokgöz ve Yılmaz ‘ın 2008 yılında yaptıkları araştırmada sinizm ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (Tokgöz & Yılmaz, 2008).

Kalağan ve Güzeller’in yine 2010 yılında yaptıkları araştırmada öğretmenlerin örgütsel sinizm derecelerinin ile yaşları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (Kalağan & Güzeller, 2010).

Altınöz vd. 2011 yılındaki araştırmalarında 21-25 yaş aralığındaki bireylerin sinizm seviyelerinin yaşlı çalışanlara göre daha fazla olduğu bulunmuştur (Altınöz, Çöp, & Sığındı, 2011).

Torun ve Çetin'in 2015 yılındaki örgütsel sinizmi kuşaklar bazında değerlendiren çalışmasında, Y kuşağında yer alan akademisyenlerin, X kuşağında yer alan akademisyenlere göre daha fazla olumsuz tutum ve davranışlarda bulundukları belirlenmiştir (Torun & Çetin, 2015).

6.4. Örgütsel Bağlılık ile Motivasyon Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu arasında karşılıklı ve doğrudan bir nedensellik ilişkisi vardır. Şart ve koşullara bağlı olarak diğer parametrelerden etkilenme şeklinde olan bu etkileşim, birinin diğerinden sürekli etkilenmesi şeklinde gerçekleşmemektedir.

Bu durumu bazı koşullarda motivasyon örgüt bağlılığını artırırken, bazı koşullarda da örgüt bağlılığı motivasyonu arttırır şeklinde açıklayabiliriz.

Bilimsel çalışmalara bağlı olarak belirginlik kazanmış olan örgütsel bağlılık ve motivasyon ilişkisini (örgütsel bağlılık çalışan motivasyonunu sağlar) şeklinde yorumlayan model, bu çalışmalarda en çok öne çıkan modellerden birisi olarak görülmektedir. Bu modelde iş görenlerin kuruma bağlılıklarının artırılmasının, çalışan ve işletme verimliliği de artıracağı savunulmaktadır. İş görenlerin kuruma olan bağlılıklarının güven temelinde sağlanması araştırma çalışmalarının çıkarım yapılabilir ve geçerli sonuçlarına göre, çalışanları motive edecek ve bu motivasyon da doğrudan verimliliği artıracaktır.

İş motivasyonu ile örgütsel bağlılığın karşılıklı ilişki içinde oldukları ifadesi çalışanın işletmeye bağlılığı ve iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi modelleyen bilimsel çalışmalar tarafından desteklenen bir ifadedir. Karşılıklı ilişki olarak adlandırılan bu modeli savunan Porter, Steers, Mowday, Boulian ve Steven 1978'de gerçekleştirdikleri araştırmalarda motivasyonun örgütsel bağlılığı kolaylaştıracağını savunmuşlardır. Bunun nedeni olarak, motive olmuş bir çalışanın tutum ve davranışlarını daha seri ve çabuk olarak düzenleyebileceğine inanmışlardır.

Çalışanların kişisel beklentilerinin kurum tarafından karşılanmaması iş motivasyonunu düşüren faktörlerdendir. Beklentileri karşılanmaması ile motivasyonu düşen çalışanın örgüt bağlılığı azalacaktır.

Çalışanın örgüte bağlılığıyla işletmenin gücü doğru orantılıdır. Klasik yönetim anlayışına göre bireyin performansı artırmak için, sadece maddi ödüllendirme ya da cezalandırma uygulamaları yeterli görülürken, artık işletmede insan faktörünün önem kazanmasıyla psiko-sosyal bir varlık olan insana daha fazla yatırım yapılmalıdır.

Bundan dolayı işletme, çalışanın kurumdan ayrılmasını engellemek için çalışan motivasyonunu artırma amaçlı olarak, teşvikler, adaletli ücret artışı, terfi, ödül, kara katılma, işletmenin aldığı kararlara katılabilme, öneriler sunabilme fırsatlarını çalışanlarına sunabilmelidir.

Çalışanın ekonomik olarak memnuniyetinin yanında sosyal olarak da memnun edilmesi motivasyon seviyesini ve buna bağlı olarak da örgütsel bağlılığını yükseltir. Örgütsel bağlılığı artırmak için sadece ekonomik olarak değil aynı zamanda sosyal olarak da tatmin edilen birey daha fazla sorumluluk alacak, sağlayacağı performans, kazanacağı motivasyonla birlikte verimliliği de artacaktır.

Örgütsel bağlılık boyutları incelendiğinde her alt boyutun iş görenleri işletmeye örgüte bağladığı tespit edilmiştir. Her bir alt bağlılık boyutunun iş görenleri, örgüte bağlama ve motivasyon sağlama seviyelerinin farklı olduğu görülür.

Örgütlerde, performans ve verimliliğin artırılmasında en önemli etkenlerden birisi de örgütsel bağlılıkla artan iş motivasyonlarıdır. Bu durum bireylerin yaptıkları ise verdikleri öneme ve değere bağlıdır. Çalışan ve yöneticilerin motivasyonları ve örgütlerine olan bağlılıkları, gerek kendi mutlulukları gerekse işletmenin verimliliği acısından oldukça önemlidir. Örgütte yapılan islerin keyif, arzu ve istekle yapılması gerekmektedir. Motive olmuş çalışan ve bu motivasyonu sağlayan yönetici ile birlikte çalışanın örgüte olan bağlılığı, örgütün geleceği ve sürekliliği acısından önem arz etmektedir.

İşletme bünyesinde çalışan bireylerin yetkileri ölçüsünde motivasyon sağladıkları belirtilmektedir. Herhangi bir vazifeyi yerine getirmek için kendini elverişli ve uygun hisseden çalışanların görevlerini yerine getirme anlamında kendilerini uygun hissettiklerini de motive olacakları, diğer taraftan o işi yapmaya kendilerini elverişli ve uygun hissetmediklerinde ya da yine kendilerini basit hissettiklerinde çalışanların motivasyon sağlayamayarak verimlilik konusunda yetersizlik yasayacağı belirtilmektedir (Rusenbaum, 1993). Dolaylı olarak bireylerin kendi potansiyel ve yeteneklerini kullanabilecekleri bir görevde çalışabilmeleri sayesinde beklentileri tatmin edilebilmekte ve motivasyonları ve örgüte bağlılıkları yükseltilebilmektedir (Kartal, 2007; Kalay, 2015).

Motivasyon ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde bireylerin duygusal ve normatif bağlılıkları motivasyon ile olumlu anlamlı bir bağlantı içerisindedir. Buna karşın devam bağlılığı ile arasında negatif ve zayıf bir ilişki vardır. Bu iki teorinin birbirine çok güçlü bir şekilde bağlı olduğu tespit edilmiştir.

Bu ilişki çalışanların işlerinden memnun olduklarında ve kendilerini işletmenin bir parçası olarak düşündüklerinde gerçekleşir. Bu durumda çalışanlar işlerini istekli bir şekilde yaparlarsa memnuniyet seviyeleri artar, aynı zamanda sağlayacakları yüksek motivasyon kuruma olan bağlılık seviyelerini yükseltir.

Çalışanların motivasyon ve örgütsel bağlılık dereceleri değerlendirildiğinde içsel ve genel motivasyon ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılıklar arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Örgütsel bağlılık ile dışsal motivasyon arasındaki ilişkiler incelendiğinde alt boyutlardan duygusal ve devam bağlılığı ile dışsal motivasyon arasında pozitif yönde bir ilişki bulunurken, normatif bağlılık ile negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Motivasyonları yüksek olan çalışanların işlerini daha gayretli, iş arkadaşları ile daha uyumlu yapacakları ve işlerinde daha başarılı olmak için daha arzulu çalışacakları düşünülmektedir. Buna karşın örgütsel bağlılık seviyeleri düşük olan çalışanların, işlerini yaparken isteksiz, verimsiz ve başarısız olacakları öngörülmektedir.

6.5. Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm tanımları kavramsal olarak değerlendirildiğinde ikisi de tutumsal birer olgu olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel sinizm, çalışanın örgütüne karşı geliştirmiş olduğu olumsuz tavır şeklinde tanımlanmaktadır. Bu olumsuz tavırlar; örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna inanma, örgüte karşı gelişen olumsuz duygular ve bu duygular doğrultusunda aşağılayıcı davranışlar sergileme şeklinde sıralanabilir (Abraham, 2000).

Örgütsel sinizmde, iş görenlere mesleki yeteneklerini sergilemeleri için gereken imkânlar sunulmamakta, onların örgütsel bağlılıklarını etkileyen beceri algıları azalmakta ve iş görenlerin örgütlerine duydukları güven azalmaktadır. Örgütsel sinizm, örgüt ve birey arasındaki muhtemel uyuşmazlıklar ve tutarsızlıklar üzerine konumlanmıştır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine hissettikleri karşı güçtür. Çalışanın örgüte olan bağlılığı, çalışanın örgüt içerisindeki varlığını devam ettirme arzusu, örgütün misyon ve vizyonunu benimsemesi diye tanımlanabilir (Nartgün, Menep, & Menep, 2010). Örgütsel bağlılık duygusunun, işe geç kalma, işten ayrılma gibi bazı istenmeyen sonuçları azalttığı ve örgütsel performansı da olumlu yönde etkilediği, bunun yanında ürün hizmet kalitesini olumlu yönde artırdığı belirtilmektedir (Doğan & Kılıç, 2007).

Örgüt, etkili ve verimli olabilmesi için ihtiyaç duyulan yapısal, fiziksel ve ekonomik koşullara sahip olabilir. Karşılanan tüm koşullara rağmen sistemin yürümesinden sorumlu olan iş görenlere yeterince değer verilmeyip, ihtiyaçları ve beklentileri karşılanmaz ise, o sistemin istenildiği şekilde çalışması mümkün olmayacaktır. Örgütten bekledikleri değer ve desteği görmeyen çalışanlar, psikolojik olarak tükenmişlik duygusu içine girebilir ve örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirebilirler. Bu gelişmelerle birlikte, "çalışanın örgütüne ilişkin negatif tutumu" (Dean, 1998; Kalağan, 2010) olarak değerlendirilen örgütsel sinizm ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sinizm, birey ve örgüt arasındaki olası tutarsızlıklarla birlikte ortaya çıkan bir durumdur. Sinik tutuma sahip bireyler, örgütlerinin işleyişinden, güvenilirliğinden kuşku duymaktadırlar.

Örgütsel bağlılığın, örgütsel sinizmin en önemli çıktılarından biri olduğu ve aralarında anlamlı ve güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bir çok araştırmada çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının azaldığı tespit edilmiştir (Abraham, 2000; Eaton, 2000; Türköz, Polat, & Coşar, 2013).

Yapılan bazı çalışmalarda örgütsel sinizimle örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Saptanan bu verilere baktığımızda eğitim seviyesi lisansa yaklaştıkça bağlılık düşmekte lisans eğitiminden sonra ise tekrar yükselmektedir. Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık tutumunun işletmelerin büyüklüğüne göre değiştiği gözlenmektedir. Büyük olan işletmelerde örgüte olan bağlılık artmaktadır. Bunun sebeplerinin içinde örgütün kurumsallığı, verdiği güven, kendi alanında sahip olduğu itibar ve çalışanlara sağlanan sosyal haklar olduğu ifade edilmektedir (Altınöz, Çöp, & Sığındı, 2011).

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu açısından bakıldığında, iş gören, örgüt uygulamalarının adaletsiz olduğuna ve örgütün dürüstlük ve bütünlükten yoksun olduğuna inanmaktadır. Örgütsel bağlılıkta ise, bireyler kişisel değer ve amaçlarının, örgütün değer ve amaçları ile uyumlu olup olmadığının cevabını aramaktadır. Davranışsal boyutta, örgütsel sinizm bireylerin örgütten ayrılıp ayrılmama noktasındaki tercihlerini içerirken, örgütsel bağlılık bireylerin örgütte kalma niyetini kapsamaktadır.

Duyuşsal boyut açısından; örgütsel sinizm yaşayan iş görenlerin örgütteki deneyimleri sırasında örgütlerine yönelik küçümseme gibi duygular hissederken, örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların örgüte karşı sadece örgüte bağlanma ve gurur duymada eksiklik duyması ve örgütle bütünleşmesi daha düşüktür. Bu yüzden

örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Dolayısıyla örgütsel sinizm örgütsel bağlılığı azaltmaktadır (Dean, 1998; Abraham, 2000).

Bireylerin çalıştıkları kurumların dürüstlükten uzak olduğunu düşündükleri zaman ortaya çıkan sinizm (Özler, Cigerler, Dil, & Dil, 2010), düşünce ve inançların yanında örgüte yönelik nesnel bir karar içermeyen küçük görme ayrıca sinirlenme, öfke gibi kuvvetli duygusal tepkileri de içermektedir (Fındık & Eryeşil, 2012). Bu duygu, düşünce ve tutumların peşinde bireylerin örgütlerine olan sadakat, güven ve bağlılık hisleri de zamanla azalmakta ve sarsılmaktadır.

Alanyazına bakıldığında, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmaların yer aldığı görülmektedir. Daha önce yapılan bu çalışmalarda genel olarak bu iki değişken arasında bazı çalışmalarda olumsuz bir ilişki bulunduğu bazılarında ise aralarında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Özgan vd., (2012) yaptıkları araştırmada öğretim üyelerinin örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemişler ve sonuç olarak örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel sinizmin etkili olduğu ve bu etkinin negatif yönlü anlamlı bir etki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan araştırmada öğretim üyelerinin orta seviyede örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılığa dair algılarının olduğunu ve bu algının da örgütte verimliliği azaltabileceği sonucuna varmışlardır (Özgan, Külekçi, & Özkan , 2012).

Altınöz vd., (2011) Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel çalışanları arasında yaptıkları çalışmada örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yapılan araştırma sonucunda örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık gösterme eğilimleri cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim durumu ve görev yapılan birime göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ve örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasında güçlü derecede anlamlı negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Altınöz, Çöp, & Sığındı, 2011).

Fındık ve Eryeşil'in (2012) yaptığı çalışmada, Konya'da faaliyetlerini sürdüren demir çelik işletmelerinde işgörenlerin örgütsel değişimlere karşı gösterecekleri sinik tutumların çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini araştırmış örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli negatif yönlü etki olduğu tespit edilmiştir (Fındık & Eryeşil, 2012).

Yıldız (2013) tarafından yapılan araştırmada çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan araştırma

sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı negatif bir ilişki tespit edilmiştir (Yıldız, 2013).

Bernerth, Armenakis, Feild ve Waker (2007) tarafından gerçekleştirilen ve çeşitli örgütleri içeren 117 katılımcının yer aldığı bir alan araştırmasında örgütsel sinizmin örgütsel bağlılığın yordayıcısı olup olmadığı test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel sinizm, çalışanların örgütsel bağlılıkları için bir yordama gücüne sahip olduğu görülmüştür (Bernerth, Armenakis, Field, & Walker, 2007).

Barnes (2010) tarafından yapılan doktora çalışmasında örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye ve değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileme derecesine bakılmıştır. Araştırmaya 473 çalışan dahil olmuştur. Araştırmanın sonucunda örgütsel bağlılık düzeyi ile çalışanların örgütsel sinizm algısı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Barnes, 2010).

English ve Chalon (2011) tarafından sağlık kurumlarında çalışan 1104 katılımcı ile yapılan alan araştırmasında çalışanların sinizm düzeyleri ile algıladıkları dürüstlük, değişim yönetimi ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki test edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, örgütsel sinizm düzeyinin yüksekliği örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu ile negatif ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir (English & Chalon, 2011).

Nafei (2013) tarafından gerçekleştirilen sağlık sektöründe eğitim veren eğitim kurumlarında çalışan 297 kişi ile yapılan araştırmada örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki ölçülmüştür. Araştırmanın bulguları arasında örgütsel sinizm düzeyi yüksek olan çalışanların kurumlarına olan bağlılık düzeylerinin azaldığı yer almaktadır (Nafei, 2013).

Pitre (2004) yaptığı çalışmada, Amerika Deniz Harp Okulunun 1. sınıfında eğitim gören 30 öğrencinin örgütsel sinizm yaşama nedenlerini araştırmıştır. Çalışmada, örgütsel sinizmin ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir etki olduğu vurgulanmıştır (Pitre, 2004).

Özgan ve arkadaşlarının (2012) Gaziantep Üniversitesi ve Kilis 7 Aralık Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarına uyguladıkları çalışmada, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında orta seviyede negatif ve anlamlı bir etki olduğu gözlenmiştir (Özgan, Külekçi, & Özkan , 2012).

Balıkçıoğlu'nun (2013) Antalya bölgesindeki 382 otel çalışanı arasında yaptığı çalışmada, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve negatif doğrusal bir etki tespit edilmiştir (Balıkçıoğlu, 2013).

Ergen (2015) Ankara'da yaptığı araştırmada öğretmenlerin sinizm ve bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere 406 öğretmenle çalışmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında negatif bir ilişki tespit etmiştir (Ergen, 2015).

Okan (2018) tarafından yapılmış olan çalışmada Batman Üniversitesinde görev yapan 205 akademisyenin katıldığı çalışmada sinizm ve bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucuna göre sinizm ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Okan, 2018).

Doğaç (2018) tarafından Van ilindeki konaklama işletmelerinde çalışan 259 çalışan ile yapılan çalışmanın sonucunda örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Doğaç, 2018).

Çakar (2017) tarafından Burdur ilinde çalışan 703 ilkokul öğretmeninin yer aldığı araştırmada öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyelerinin bağlılık üzerine etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Sinizm düzeyi yükseldikçe bağlılık azalmaktadır (Çakar, 2017).

Açıkgöz (2016) tarafından İstanbul ilinde faaliyet gösteren otel çalışanları ile yapılan çalışmanın sonucuna göre örgütsel sinizmin ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarında negatif ilişkiler saptanmıştır (Açıkgöz, 2016).

Yüksel (2015) tarafından Manisa ilinin Akhisar ilçesinde 84 ilkokul ve ortaokulda görev yapan toplam 850 öğretmen ile yapılan çalışmada örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık algıları arasında negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki bulmuştur (Yüksel , 2015).

Çanak (2014) tarafından 359 okul yöneticisi ile yapılan çalışmada okul yöneticilerinin sinizm ve bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucuna sinizm ile bağlılık arasında düşük derecede negatif bir ilişki belirlenmiştir (Çanak, 2014).

Özcan (2013) tarafından Antalya ilinde faaliyet gösteren özel hastanede çalışan 100 katılımcı ile yapılan araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve negatif bir ilişki mevcuttur (Özcan, 2013).

Okçu ve arkadaşlarının (2015) yılında 162 beden eğitimi öğretmeni ile yaptığı çalışmanın sonucunda sinizm ve bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu ve örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel sinizmin etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Okçu, Şahin, & Şahin, 2015).

7. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde, tezin hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili aşamalar ve yapılan işlemler sıralanmıştır. Ayrıca çalışmanın amacı ve kapsamının yanı sıra, araştırmanın örneklemine ait temel bilgilerden ve verilerin nasıl toplandığı ve sonrasında da verilerin nasıl analiz edildiği ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

7.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı Y kuşağı çalışanlarda içsel motivasyon ara değişkeni ile örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerine etkisinin araştırılması ile literatüre katkı sağlamaktır. Bu çalışmada önce Y kuşağı ve örgütsel sinizm kavramı ele alınmış, sonrasında ise örgütsel bağlılık ile sinizm arasındaki ilişki irdelenmiştir.

7.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kapsamında örnek olay tekniği kullanılmıştır. Kimya sektöründe faaliyet gösteren yabancı sermayeli bir özel sektör işletmesindeki çalışanlara uygulanan anket tekniği ile elde edilmiştir. Bu yöntemle veriler ilgili örnekleme dâhil kişilere yazılı olarak daha önce hazırlanmış soruları sormak yoluyla elde edilmiştir. Anket formundaki değişkenler; gruplar halinde sorulmuş, değişkenler arasındaki farklılıkları göstermek ve birbiriyle karıştırılmaması için açıklayıcı cümlelerle ifade edilmiştir.

7.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Veri toplamada kullanılan anket formlarının cevaplandırılmasında 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. 1 – kesinlikle katılmıyorum, 2 – katılmıyorum, 3 – kararsızım, 4 – katılıyorum, 5 – kesinlikle katılıyorum.

İş motivasyonu ile ilgili anket soruları Güzel'in (2010), "Turizm öğrencilerinin staj döneminde edindikleri motivasyonun Herzberg teorisine göre değerlendirmesine yönelik bir araştırma" adlı makalesinden uyarlanmıştır. Örgütsel bağlılık soruları ise Allen ve Meyer'in (1990); duygusal, devamlılık ve normatif boyutlarından oluşan örgütsel bağlılık yaklaşımları çerçevesinde geliştirdikleri ve Türkiye'de çeşitli araştırmalarda kullanılmış olan "örgütsel bağlılık" ölçeğinden uyarlanmıştır. (Yavuz, 2008; Tekbalkan, 2010). Örgütsel sinizm soruları, genel sinizmin ve örgütsel sinizmin işe bağlılık düzeyine etkisi: Konya ilindeki otel çalışanları üzerinde bir araştırma adlı çalışmasından uyarlanarak hazırlanmıştır (Çiftçi, 2013)

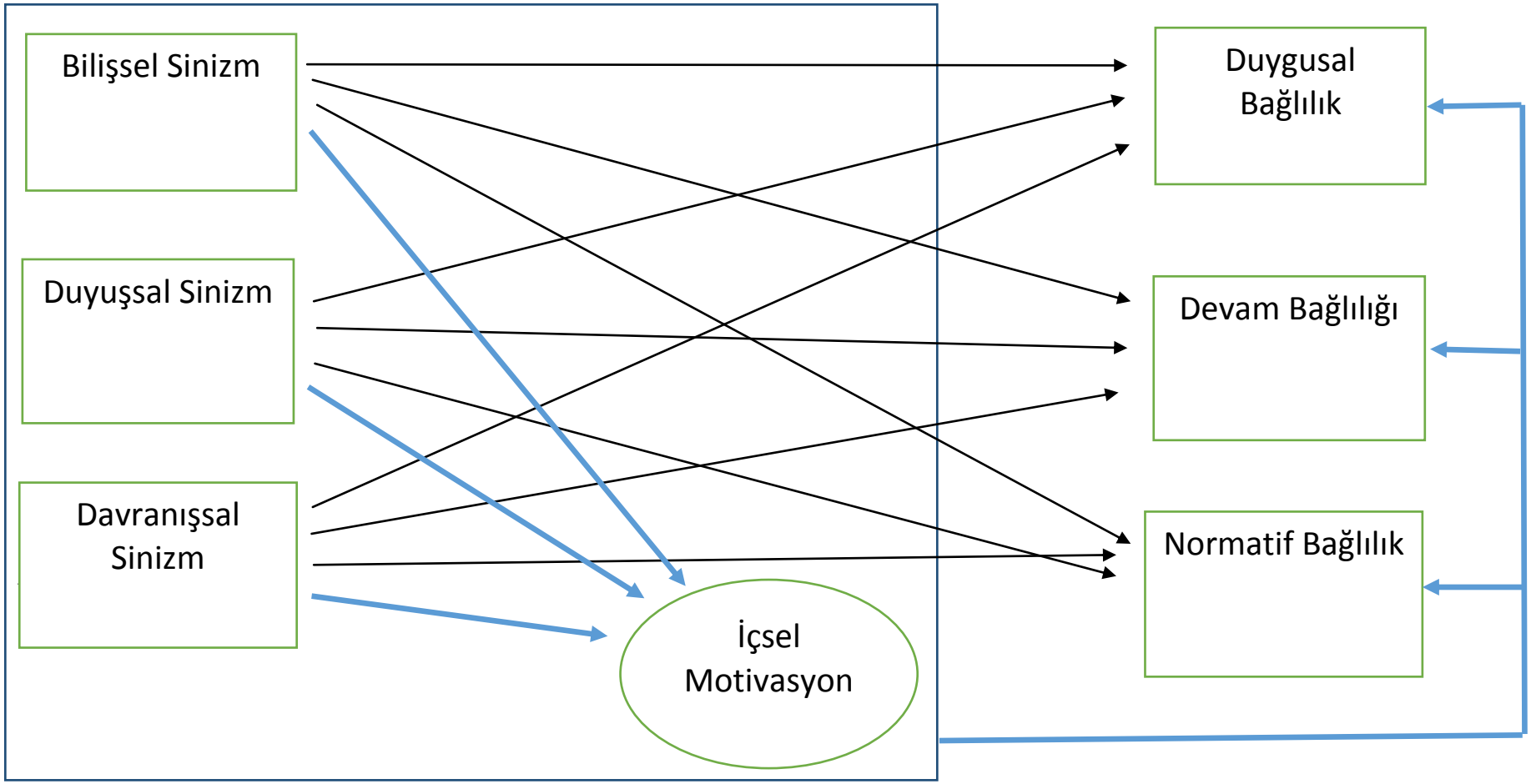
7.4. Veri Toplama Aracının Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar

Veri toplamak için ilgili değişkenleri ve bazı demografik bilgileri içeren anket formu hazırlanmıştır. Anket formunun başlangıcına, bir doldurma talimatı konmuştur. Bu doldurma talimatında katılımcıların istenen ve arzu edilen durumu değil, mevcut durumu göz önüne alarak soruları cevaplamaları önemle vurgulanmıştır. Örgütsel sinizm, içsel motivasyon ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ait hipotezler Tablo 7.4.1'de verilmiştir.

Tablo 7.4.1 Örgütsel sinizm, içsel motivasyon ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ait hipotezler

H1a: Y kuşağında bilişsel sinizmle duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.
H2a: Y kuşağında bilişsel sinizm ile devam bağlılığı arasında ilişki vardır.
H3a: Y kuşağında bilişsel sinizm ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.
H1b: Y kuşağında duyuşsal sinizmle duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.
H2b: Y kuşağında duyuşsal sinizmle devam bağlılığı arasında ilişki vardır.
H3c: Y kuşağında duyuşsal sinizm ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.
H3a: Y kuşağında davranışsal sinizmle duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.
H3b: Y kuşağında davranışsal sinizmle devam bağlılığı arasında ilişki vardır.
H3c: Y kuşağında davranışsal sinizm ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.
H4a: Y kuşağında bilişsel sinizm ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide, içsel motivasyonun ara değişken etkisi vardır.
H4b: Y kuşağında bilişsel sinizm ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide, içsel motivasyonun ara değişken etkisi vardır.
H4c: Y kuşağında bilişsel sinizm ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide, içsel motivasyonun ara değişken etkisi vardır.
H5a: Y kuşağında duyuşsal sinizm ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide, içsel motivasyonun ara değişken olarak etkisi vardır.
H5b: Y kuşağında duyuşsal sinizm ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide, içsel motivasyonun ara değişken etkisi vardır.
H5c: Y kuşağında duyuşsal sinizm ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide, içsel motivasyonun ara değişken etkisi vardır..
H6a: Y kuşağında davranışsal sinizm ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide, içsel motivasyonun ara değişken etkisi vardır.
H6b: Y kuşağında davranışsal sinizm ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide, içsel motivasyonun ara değişken etkisi vardır..
H6c: Y kuşağında davranışsal sinizm ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide, içsel motivasyonun ara değişken etkisi vardır..

Örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile içsel motivasyona ait şematik tablo Şekil 7.4.1'de gösterilmiştir.



Şekil 7.4.1 Örgütsel sinizm alt boyutları, örgütsel bağlılık alt boyutları ve içsel motivasyona ait araştırma modeli

7.5. Örneklem ve Özellikleri

Araştırma evrenini, Kocaeli'nin Gebze ilçesinde kimya sektöründe faaliyet gösteren yabancı sermayeli bir özel sektör işletmesinde dağıtılan 200 adet anket formunun 188 adeti (%94) geri dönmüş ve bu anketlerden 154 (%77) ü veri analizinde kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre incelenmiş, sınıflandırılmıştır (Tablo 7.5.1 ve Tablo 7.5.2). Ancak, 15 anket formunun bazı bölümleri, tam olarak doldurulmadığı için teslim edilen bilgiler eksik kalmıştır ve örneklem dışı bırakılmıştır.

Tablo 7.5.1: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)		Geçerli Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Erkek	115	74,7		74,7	100
Kadın	39	25,3		25,3	25,3
Toplam	154		100,0		

Örnekleme dâhil edilen 154 çalışanın, % 25,3'ü (n=39) kadın, geri kalan % 74,7 si (n=115) erkektir.

Tablo 7.5.2: Demografik Değişkenlere Ait İstatistiki Tablo

	Örneklem	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Yaş	154	19	40	30,675	4,756
Çalışma Süresi	154	1	18	5,286	4,559

Araştırmaya katılanların yaş ortalaması 30,675 (ss=4,756), çalışma sürelerinin ortalaması ise 5,286 (ss=4,559) olduğu saptanmıştır.

7.6. Veri Analizi

7.6.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenirlik, ölçme aracının ölçtüğü özelliği ya da özellikleri, ne derecede bir kararlılıkla ölçmekte olduğunun göstergesidir (Tekin, 2000). Hesaplanan Cronbach's Alpha değerleri ile ifadeler arası korelasyona bağlı uyum düzeyleri belirlenmektedir. Araştırmada kullanılan örgütsel sinizm, içsel motivasyon ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin, güvenilirlik seviyelerini tespit etmek için iç tutarlılık yöntemine başvurulmuş ölçeklerde yer alan ifadelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediklerine Cronbach's Alpha değerleri hesaplanarak bakılmıştır.

Cronbach's Alpha değerinin 0.70 ve üzeri olduğu durumlarda ölçek güvenilir olarak kabul edilmektedir. İfade sayısının sınırlı olduğu ve ölçek geliştirme çalışmalarının olduğu durumlarda bu değer 0.60'a düşürülebilmektedir.

Buna göre, değişkenler ve alfa güvenilirlik katsayıları görülmektedir (Tablo 7.6.1.1).

Tablo 7.6.1.1: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Soru sayısı	Alfa Katsayısı (α)
Bilişsel Sinizm	5	0,803
Duyuşsal Sinizm	4	0,901
Davranışsal Sinizm	4	0,685
Duygusal Bağlılık	3	0,614
Devam Bağlılığı	4	0,675
Normatif Bağlılık	5	0,853
İçsel Motivasyon	11	0,898

7.6.2. Örgütsel Sinizm Boyutları, İçsel Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi

Her araştırmacı, kullandığı ölçeği oluşturan maddelere cevaplayıcıların verdiği tepkiler arasında belli bir düzen olup olmadığını ortaya koymak ister. Faktör analizi, çok sayıdaki değişkenler arasında bulunan ilişkilere dayanarak, verilerin daha anlamlı ve özet biçiminde sunulmasını sağlayan çok değişkenli bir analiz tekniğidir. Bu teknik vasıtasıyla, çok sayıdaki değişkeni, az sayıda ortak değişkene indirmek mümkündür (İslamoğlu, 2003).

Aşağıdaki tablolarda, faktör analizlerinin sonuçları verilmiştir. Faktör analizini uygularken bağımsız değişkenler, ara değişken ve bağımlı değişkenler ayrı ayrı ele alınmıştır. Bağımsız değişkenlerden olan bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm, ara değişken olan içsel motivasyon ve bağımlı değişken olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık değişkenleri faktör analizine tabi tutulmuştur.

Bağımsız değişkenler olan örgütsel sinizm boyutlarıyla ilgili 13 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi üç faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler; bilişsel sinizm (5 soru), duyuşsal sinizm (4 soru), davranışssal sinizm (4 soru) olarak üç faktördür.

Yapılan faktör analizi sonucunda, örgütsel sinizmin üç boyutunu içeren toplam 13 soruyla birlikte açıklanan varyans değeri %62,99 olarak hesaplanmıştır (Tablo 7.6.2.1).

Tablo 7.6.2.1: Örgütsel Sinizm Boyutları ile İlgili Faktörler

FAKTÖRLER **SORULAR**	**F 1**	**F 2**	**F3**
Bilişsel sinizm	**1**	**2**	**3**
S1A	,737		
S2A	,721		
S3A	,720		
S4A	,569		
S5A	,769		
Duyuşsal sinizm	**1**	**2**	**3**
S1A		,829	
S2A		,912	
S3A		,876	
S4A		,771	
Davranışsal sinizm	**1**	**2**	**3**
S1A			,558
S2A			,595
S3A			,787
S4A			,741
Toplam Açıklanan Varyans :%62,99			

Bağımlı değişkenler olan örgütsel bağlılık ile ilgili 12 soru sorulmuş olup, yapılan faktör analizi sonucunda 3 faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler ise; duygusal bağlılık (3 soru), devam bağlılığı (4 soru) ve normatif bağlılık (5 soru)'dur.

Örgütsel bağlılık boyutları, (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) ile ilgili 12 sorudan oluşan üç faktörün toplam açıklanan varyansı %58,95 olarak hesaplanmıştır (Tablo 7.6.2.2).

Tablo 7.6.2.2: Örgütsel Bağlılığın Boyutları ile İlgili Faktörler

FAKTÖRLER **SORULAR**	**F 1**	**F 2**	**F3**
Duygusal Bağlılık	**1**	**2**	**3**
S1A	,803		
S2A	,719		
S3A	,578		
Devam Bağlılığı	**1**	**2**	**3**
S1A		,646	
S2A		,749	
S3A		,662	
S4A		,613	
Normatif Bağlılık	**1**	**2**	**3**
S1A			,840
S2A			,803
S3A			,807
S4A			,712
S5A			,724
Toplam Açıklanan Varyans :%58.95			

Ara değişken olan içsel motivasyon ile ilgili 11 soru sorulmuş olup, yapılan faktör analizi sonucunda tek faktör ortaya çıkmıştır.

İçsel motivasyon ile ilgili sorulan 11 sorudan oluşan tek faktörün açıklanan varyansı, %51,22 olarak hesaplanmıştır (Tablo 7.6.2.3).

Tablo 7.6.2.3: İçsel Motivasyon ile İlgili Faktörler

SORULAR / FAKTÖRLER	F 1
İçsel Motivasyon	**1**
S1A	,570
S2A	,558
S3A	,690
S4A	,802
S5A	,744
S6A	,780
S7A	,787
S8A	,786
S9A	,531
S10A	,802
S11A	,743
Toplam Açıklanan Varyans :%51.22	

Faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans görülmektedir (Tablo 7.6.2.1, Tablo 7.6.2.2, Tablo 7.6.2.3). Bu durum, değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

7.6.3. Örgütsel Sinizm Boyutları ve İçsel Motivasyonun Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

İki değişken arasındaki ilişkinin derecesi ve yönü hakkındaki bilgiyi korelasyon katsayısı verir. Hesaplanan korelasyon katsayıları -1,00 ile +1,00 arasında bir değer alır. Katsayının -1,00 olması demek, iki değişken arasında negatif yönde mükemmel bir ilişki var demektir. Katsayının +1,00 olması ise iki değişken arasında pozitif yönlü mükemmel bir ilişkinin olduğunu gösterir. İki değişken arasında hiçbir ilişki olmadığında ise korelasyon katsayısı 0,00'dır (Özdemir, 2016). Araştırma sonucundan elde edilen bulgular $p < 0.01$ ve $p < 0.05$ anlamlılık düzeylerinde çift taraflı olarak sınanmıştır (Tablo 7.6.3.1).

Tablo 7.6.3.1: Korelasyon Tablosu

	DEĞİŞKENLER	Ortalama	Standart sapma	1	2	3	4	5	6	7
1	Bilişsel Sinizm	2,94	,88	**1**						
2	Duyuşsal Sinizm	2,53	1,08	**,446****	**1**					
3	Davranışsal Sinizm	2,91	,84	**,498****	**,326****	**1**				
4	Duygusal Bağlılık	3,44	,79	**-,275****	**-,337****	-,099	**1**			
5	Devam Bağlılık	3,15	,80	-,115	-,148	,110	**,252****	**1**		
6	Normatif Bağlılık	3,69	,84	**-,188***	**-,283****	-,126	**,450****	**,194***	**1**	
7	İçsel Motivasyon	3,12	,82	**-,437****	**-,401****	**-,221****	**,305****	,047	,126	**1**

** p< 0,01
* p< 0,05

Modeldeki değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,79 ile 1,08 arasında hesaplanmıştır. Tabloda, Pearson testi sonucunda anlamlı olan korelasyonlar işaretlenerek belirtilmiştir (Tablo 7.6.3.1).

Örgütsel sinizm boyutları arasında en fazla ilişki bilişsel sinizm ile davranışsal sinizm arasında pozitif korelasyon $p < 0.01$ (0,498) orta düzeyde anlamlı iken, benzer şekilde bilişsel sinizm ile duyuşsal sinizm arasında pozitif korelasyon $p < 0.01$ (0,446) orta düzeyde anlamlılık içermektedir. Bu verilere göre; inanç noktasında sinik olan bireyin duygusal tepkimeleri ve davranış biçimleri bilişsel düzeydeki negatif algıları paralelinde yine olumsuz olarak ortaya çıkacaktır. Yine örgütsel sinizm alt boyutlarından duyuşsal sinizm ile davranışsal sinizm arasında pozitif korelasyon $p < 0.01$ (0,326) orta düzeyde anlamlılık içermektedir.

Örgütsel bağlılık boyutlarının kendi aralarındaki korelasyonlar incelendiğinde anlamlı ilişkilerde en güçlü ilişki duygusal bağlılık ile normatif bağlılık boyutları arasında $p < 0.01$ (0,450) görülürken, en zayıf ilişki $p < 0.01$ (0,194) devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları arasında görülmektedir. Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında ise alt-orta düzeyde ilişki $p < 0.01$ (0,252) olduğu görülmektedir.

Davranışsal sinizmin, örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılıkla herhangi bir ilişki içerisinde olmadığı görülürken, benzer

şekilde örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı boyutunun da örgütsel sinizm boyutları olan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm boyutları ile arasında bir ilişki görülmemektedir (Tablo 7.6.3.1).

Örgütsel sinizm boyutlarından bilişsel ve duyuşsal sinizmin, örgütsel bağlılık boyutlarından olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile olan ilişkileri ise ters yönlü olarak görülmektedir. Bilişsel sinizmin duygusal bağlılık ile olan ilişkisi $p < 0.01$ (-0,275) düzeyinde, normatif bağlılık ile olan ilişkisi ise $p < 0.05$ (-0,188) negatif anlamlı olarak görülmektedir. Duyuşsal sinizmin ise duygusal bağlılık ile olan ilişki $p < 0.01$ (-0337) negatif düzeyde anlamlı, normatif bağlılıkla olan ilişkisi ise $p < 0.01$ (-0,283) yine negatif düzeyde anlamlı olarak görülmektedir.

İçsel motivasyon ile örgütsel sinizm boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise tüm ilişkilerin ters yönlü olduğu görülmektedir. Bu ters yönlü ilişkilere göre; içsel motivasyonun en yüksek korelasyon ilişki $p < 0.01$ (-0.437) içeriside olduğu sinizm boyutu bilişsel sinizm olarak görülürken, en düşük korelasyon ilişkisi $p < 0.01$ (-0.221) içerisinde olduğu örgütsel sinizm boyutu ise davranışsal sinizm olarak ortaya çıkmaktadır. İçsel motivasyonun duyuşsal sinizm ile arasındaki ilişki ise $p < 0.01$ (-0.401) negatif anlamlılık seviyesinde görülmektedir. Yani içsel motivasyon, farklı derecelerde ve negatif yönlü olarak bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizmi etkilemektedir.

İçsel motivasyonun örgütsel bağlılık boyutları ile olan ilişkilerini incelediğimizde ise devam bağlılığı ve normatif bağlılıkla herhangi bir ilişki içerisinde olmadığı, duygusal bağlılık ile ters yönde $p < 0.01$ (-0.305) anlamlılık seviyelerinde negatif ilişkide olduğu görülmektedir.

Örgütsel sinizm boyutları, örgütsel bağlılık boyutları ve içsel motivasyon arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasında korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi ile korelasyon katsayıları hesaplanarak iki değişken arasındaki ilişkinin derecesi ve yönü belirlenmiş ve yukarıdaki şekilde değerlendirilmiştir.

Bir sonraki bölümde, örgütsel sinizm boyutlarının örgütsel bağlılığa olan etkilerini ayrıca ara değişken olarak içsel motivasyonun örgütsel sinizm ile birlikte örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini en iyi tahminleyen regresyon analizi ve hipotezlerin regresyon analizi ile değerlendirilmesi yapılmıştır.

7.6.4. Örgütsel Sinizm Boyutları ve İçsel Motivasyonun Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri

Regresyon analizi, bağımlı bir değişkenin bir veya birden fazla bağımsız değişkenle arasında olan matematiksel ilişkisini bir fonksiyon olarak ifade etmek için kullanılır. Çoklu regresyon analizi ise; bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişkenlerin, gerçekte etkili olup olmadığını ve etkiliyse hangi değişkenlerin etkisinin daha fazla olduğunu belirlemeye yarayan bir analiz tekniğidir (İslamoğlu, 2003).

Araştırma kapsamındaki tüm modeller SPSS istatistiksel paket programı ile analiz edilmiştir. Bu kapsamda hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi, aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

Tablo 7.6.4.1: Bilişsel Sinizm ve İçsel Motivasyonun Duygusal Bağlılıkla ilişkisine ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular

	Bağımsız / Ara Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	R^2	Dzl. R^2	F	β	t
Model 1	Bilişsel Sinizm	Duygusal Bağlılık	0,075	0,069	**12,389****	**-,275****	-3,520
Model 2	Bilişsel Sinizm	İçsel Motivasyon	0,191	0,186	**35,928****	**-,437****	-5,994
Model 3	İçsel Motivasyon	Duygusal Bağlılık	0,093	0,087	**15,544****	**305****	3,943
Model 4	Bilişsel Sinizm	Duygusal Bağlılık	0,117	0,106	**10,050****	**-,175***	-2,056
	İçsel Motivasyon					**,228****	2,684

** p< 0,01 derecesinde anlamlı
* p< 0,05 derecesinde anlamlı

Bilişsel sinizmin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 1, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (F = 12,389; p < 0,01). Regresyon analizi sonucunda bilişsel sinizmin (β: -0,275; p < 0,01) duygusal bağlılık davranışını azalttığı görülmektedir (Tablo 7.6.4.1). Araştırma hipotezlerinden **H1a** desteklenmiştir.

Bilişsel sinizmin içsel motivasyon üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 2, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F = 35,928; p < 0,01). Regresyon analizi

sonucunda bilişsel sinizmin (β: -0,437; p < 0,01) içsel motivasyonu düzeyini azalttığı gözlenmiştir (Tablo 7.6.4.1).

İçsel motivasyonun duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 3, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F = 15,544; p < 0,01). Regresyon analizi sonucunda içsel motivasyonun (β: 0.305; p < 0,01) , örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığı artırdığı tespit edilmiştir (Tablo 7.6.4.1).

Bilişsel sinizmin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini gösteren regresyon katsayısı -0.275 (p<0.01) iken ara değişken olarak içsel motivasyon dahil edildiğinde regresyon katsayısının -0.175 (p<0.05)'e düştüğü gözlenmiştir. (Tablo 7.6.4.1). Bilişsel sinizmin duygusal bağlılık üzerindeki negatif yönlü anlamlı ilişkisi içsel motivasyonun dahil edilmesiyle azalmıştır. Diğer bir deyişle, bilişsel sinizm bağımsız değişkeninin katsayısında düşüş olması sebebiyle duygusal bağlılık üzerinde içsel motivasyonun kısmi aracılık etkisi gösterdiği görülmektedir Bağımsız değişkenin katsayısındaki azalma kısmi aracılık, bu ilişkinin tamamen ortadan kalkması diğer bir ifade ile istatistiksel olarak anlamlı çıkmaması durumu ise tam aracılık ilişkisi olarak ifade edilmektedir (Kenny vd. 1998).

Bilişsel sinizmin duygusal bağlılıkla olan ilişkisinde içsel motivasyonun kısmı ara değişken etkisi vardır. Araştırma hipotezlerinden **H4a** desteklenmiştir.

Tablo 7.6.4.2: Duyuşsal Sinizm ve İçsel Motivasyonun Duygusal Bağlılıkla ilişkisine ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular

	Bağımsız / Ara Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	R^2	Dzl. R^2	F	β	t
Model 1	Duyuşsal Sinizm	Duygusal Bağlılık	0,114	0,108	**19,528****	**-,337****	-4,419
Model 2	Duyuşsal Sinizm	İçsel Motivasyon	0,161	0,155	**29,069****	**-,401****	-5,392
Model 3	İçsel Motivasyon	Duygusal Bağlılık	0,093	0,087	**15,544****	**305****	3,943
Model 4	Duyuşsal Sinizm	Duygusal Bağlılık	0,148	0,137	**13,118****	**-,257****	-3,129
	İçsel Motivasyon					**,202****	2,461

** p< 0,01 derecesinde anlamlı
* p< 0,05 derecesinde anlamlı

Duyuşsal sinizmin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 1, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (F = 19,528; p < 0,01). Regresyon analizi sonucunda duyuşsal sinizmin (β: -0,337; p < 0,01) duygusal bağlılık

davranışını azalttığı görülmektedir (Tablo 7.6.4.2). Araştırma hipotezlerinden **H2a** desteklenmiştir.

Duyuşsal sinizmin içsel motivasyon üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 2, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F = 29,069; p < 0,01). Regresyon analizi sonucunda duyuşsal sinizmin (β: -0,401; p < 0,01) içsel motivasyonu düşürdüğü gözlenmiştir (Tablo 7.6.4.2).

Duyuşsal sinizmin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini gösteren regresyon katsayısı -0.337 (p<0.01) iken ara değişken olarak içsel motivasyon dahil edildiğinde regresyon katsayısının -0.257 (p<0.01)'ye düştüğü gözlenmiştir (Tablo 7.6.4.2). Duyuşsal sinizmin duygusal bağlılık üzerindeki negatif yönlü anlamlı ilişkisi içsel motivasyonun dahil edilmesiyle azalmıştır. Diğer bir deyişle, duyuşsal sinizm bağımsız değişkeninin katsayısındaki azalma nedeniyle duygusal bağlılık üzerinde içsel motivasyonun kısmi aracılık etkisi gösterdiği görülmektedir. Duyuşsal sinizmin duygusal bağlılıkla olan ilişkisinde içsel motivasyonun kısmı ara değişken etkisi vardır. Araştırma hipotezlerinden **H5a** desteklenmiştir.

Tablo 7.6.4.3: Davranışsal Sinizm ve İçsel Motivasyonun Duygusal Bağlılıkla ilişkisine ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular

	Bağımsız / Ara Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	R^2	Dzl. R^2	F	β	t
Model 1	Davranışsal Sinizm	Duygusal Bağlılık	0,010	0,003	1,502	-,099	-1,22
Model 2	Davranışsal Sinizm	İçsel Motivasyon	0,049	0,043	**7,822****	**-,221****	-2,79
Model 3	İçsel Motivasyon	Duygusal Bağlılık	0,093	0,087	**15,544****	**305****	3,943
Model 4	Davranışsal Sinizm	Duygusal Bağlılık					
	İçsel Motivasyon						

** p< 0,01 derecesinde anlamlı
* p< 0,05 derecesinde anlamlı

Davranışsal sinizmin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 1, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Regresyon analizi sonucunda duyuşsal sinizmin, duygusal bağlılık davranışı üzerinde etkili olmadığı görülmektedir. (Tablo 7.6.4.3). Araştırma hipotezlerinden **H3a** desteklenmemiştir.

Davranışsal sinizmin içsel motivasyon üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 2, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F = 7,822; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda davranışsal sinizm (β: -0,221; p<0,01) boyutunun içsel motivasyonu düşürdüğü tespit edilmiştir (Tablo 7.6.4.3).

Davranışsal sinizm ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı için model 4 anlamlı değildir, içsel motivasyonun ara değişken etkisine bakılmamıştır (Tablo 7.6.4.3). Araştırma hipotezlerinden **H6a** desteklenmemiştir.

Tablo 7.6.4.4: Bilişsel Sinizm ve İçsel Motivasyonun Devam Bağlılığı ile ilişkisine ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular

	Bağımsız / Ara Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	R^2	Dzl. R^2	F	β	t
Model 1	Bilişsel Sinizm	Devam Bağlılığı	0,013	0,007	2,055	-,115	-1,43
Model 2	Bilişsel Sinizm	İçsel Motivasyon	0,191	0,186	**35,928****	**-,437****	-5,994
Model 3	İçsel Motivasyon	Devam Bağlılığı	0,002	-0,004	,330	,047	,574
Model 4	Bilişsel Sinizm	Devam Bağlılığı					
	İçsel Motivasyon						

** p< 0,01 derecesinde anlamlı
* p< 0,05 derecesinde anlamlı

Bilişsel sinizmin devam bağlılığı üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 1, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Regresyon analizi sonucunda bilişsel sinizmin, devam bağlılığı davranışı üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 7.6.4.4). Araştırma hipotezlerinden **H1b** desteklenmemiştir.

Bilişsel sinizmin içsel motivasyon üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 2, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F = 35,928; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda bilişsel sinizm (β: -0,437; p<0,01) boyutunun içsel motivasyonu düşürdüğü tespit edilmiştir (Tablo 7.6.4.4).

İçsel motivasyonun devam bağlılığı üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 3, istatiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Bilişsel sinizm ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı için model 4 anlamlı değildir, içsel motivasyonun ara değişken

etkisine bakılmamıştır (Tablo 7.6.4.4). Araştırma hipotezlerinden **H4b** desteklenmemiştir.

Tablo 7.6.4.5: Duyuşsal Sinizm ve İçsel Motivasyonun Devam Bağlılığı ile ilişkisine ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular

	Bağımsız / Ara Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	**R^2**	**Dzl. R^2**	**F**	**β**	**t**
Model 1	Duyuşsal Sinizm	Devam Bağlılığı	0,022	0,016	3,415	-,148	-1,842
Model 2	Duyuşsal Sinizm	İçsel Motivasyon	0,161	0,155	**29,069****	**-,401****	-5,392
Model 3	İçsel Motivasyon	Devam Bağlılığı	0,002	-0,004	,330	,047	,574
Model 4	Duyuşsal Sinizm	Devam Bağlılığı					
	İçsel Motivasyon						

** p< 0,01 derecesinde anlamlı
* p< 0,05 derecesinde anlamlı

Duyuşsal sinizmin devam bağlılığı üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 1, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Regresyon analizi sonucunda duyuşsal sinizmin, devam bağlılığı davranışı üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. (Tablo 7.6.4.5). Araştırma hipotezlerinden **H2b** desteklenmemiştir.

Duyuşsal sinizmin içsel motivasyon üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 2, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F = 29,069; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda duyuşsal sinizmin (β: -0,401; p<0,01) içsel motivasyonu düşürdüğü gözlenmiştir (Tablo 7.6.4.5).

Duyuşsal sinizm ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı için model 4 anlamlı değildir, içsel motivasyonun ara değişken etkisine bakılmamıştır (Tablo 7.6.4.5). Araştırma hipotezlerinden **H5b** desteklenmemiştir.

Tablo 7.6.4.6: Davranışsal Sinizm ve İçsel Motivasyonun Devam Bağlılığı ile ilişkisine ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular

	Bağımsız / Ara Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	R^2	Dzl. R^2	F	β	t
Model 1	Davranışsal Sinizm	Devam Bağlılığı	0,012	0,006	1,869	,110	1,367
Model 2	Davranışsal Sinizm	İçsel Motivasyon	0,049	0,043	**7,822****	**-,221****	-2,79
Model 3	İçsel Motivasyon	Devam Bağlılığı	0,002	-0,004	,330	,047	,574
Model 4	Davranışsal Sinizm	Devam Bağlılığı					
	İçsel Motivasyon						

** p< 0,01 derecesinde anlamlı
* p< 0,05 derecesinde anlamlı

Davranışsal sinizmin devam bağlılığı üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 1, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Regresyon analizi sonucunda davranışsal sinizmin, devam bağlılığı davranışı üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. (Tablo 7.6.4.6). Araştırma hipotezlerinden **H3b** desteklenmemiştir.

Davranışsal sinizmin içsel motivasyon üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 2, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F = 7,822; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda duyuşsal sinizmin (β: -0,221; p<0,01) içsel motivasyonu düşürdüğü gözlenmiştir (Tablo 7.6.4.6).

Davranışsal sinizm ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı için model 4 anlamlı değildir, içsel motivasyonun ara değişken etkisine bakılmamıştır (Tablo 7.6.4.6). Araştırma hipotezlerinden **H6b** desteklenmemiştir.

Tablo 7.6.4.7: Bilişsel Sinizm ve İçsel Motivasyonun Normatif Bağlılık ile ilişkisine ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular

	Bağımsız / Ara Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	R^2	Dzl. R^2	F	β	t
Model 1	Bilişsel Sinizm	Normatif Bağlılık	0,035	0,029	**5,543***	**-,188***	-2,354
Model 2	Bilişsel Sinizm	İçsel Motivasyon	0,191	0,186	**35,928****	**-,437****	-5,994
Model 3	İçsel Motivasyon	Normatif Bağlılık	0,016	0,009	2,459	,126	1,568
Model 4	Bilişsel Sinizm	Normatif Bağlılık					
	İçsel Motivasyon						

** p< 0,01 derecesinde anlamlı
* p< 0,05 derecesinde anlamlı

Bilişsel sinizmin normatif bağlılık üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 1, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (F = 5.543; p < 0,05). Regresyon analizi sonucunda bilişsel sinizmin (β: -0,188; p < 0,05) normatif bağlılık davranışını negatif yönde etkilediği görülmektedir. (Tablo 7.6.4.7). Araştırma hipotezlerinden **H1c** desteklenmiştir.

İçsel motivasyonun normatif bağlılık üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 3, istatiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

İçsel motivasyon ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı için model 4 anlamlı değildir, içsel motivasyonun ara değişken etkisine bakılmamıştır (Tablo 7.6.4.7). Araştırma hipotezlerinden H4c desteklenmemiştir.

Tablo 7.6.4.8: Duyuşsal Sinizm ve İçsel Motivasyonun Normatif Bağlılık ile ilişkisine ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular

	Bağımsız / Ara Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	R^2	Dzl. R^2	F	β	t
Model 1	Duyuşsal Sinizm	Normatif Bağlılık	0,080	0,074	**13,221****	**-,283****	-3,636
Model 2	Duyuşsal Sinizm	İçsel Motivasyon	0,161	0,155	**29,069****	**-,401****	-5,392
Model 3	İçsel Motivasyon	Normatif Bağlılık	0,016	0,009	2,459	,126	1,568
Model 4	Duyuşsal Sinizm	Normatif Bağlılık					
	İçsel Motivasyon						

** p< 0,01 derecesinde anlamlı
* p< 0,05 derecesinde anlamlı

Duyuşsal sinizmin normatif bağlılık üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 1, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (F = 13,221; p < 0,01). Regresyon analizi sonucunda duyuşsal sinizmin (β: -0,283; p < 0,01) normatif bağlılık davranışını negatif yönde etkilediği görülmektedir (Tablo 7.6.4.8). Araştırma hipotezlerinden **H2c** desteklenmiştir.

İçsel motivasyon ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı için model 4 anlamlı değildir, içsel motivasyonun ara değişken etkisine bakılmamıştır (Tablo 7.6.4.8). Araştırma hipotezlerinden **H5c** desteklenmemiştir.

Tablo 7.6.4.9: Davranışsal Sinizm ve İçsel Motivasyonun Normatif Bağlılık ile ilişkisine ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulgular

	Bağımsız / Ara Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	R^2	Dzl. R^2	F	β	t
Model 1	Davranışsal Sinizm	Normatif Bağlılık	0,016	0,009	2,451	-,126	1,566
Model 2	Davranışsal Sinizm	İçsel Motivasyon	0,049	0,043	**7,822****	**-,221****	-2,79
Model 3	İçsel Motivasyon	Normatif Bağlılık	0,016	0,009	2,459	,126	1,568
Model 4	Davranışsal Sinizm	Normatif Bağlılık					
	İçsel Motivasyon						

** p< 0,01 derecesinde anlamlı
* p< 0,05 derecesinde anlamlı

Davranışsal sinizmin normatif bağlılık üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 1, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Regresyon analizi sonucunda davranışsal sinizmin, devam bağlılığı davranışı üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 7.6.4.9). Araştırma hipotezlerinden **H3c** desteklenmemiştir.

İçsel motivasyon ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı için model 4 anlamlı değildir, içsel motivasyonun ara değişken etkisine bakılmamıştır (Tablo 7.6.4.9). Araştırma hipotezlerinden **H6c** desteklenmemiştir.

Örgütsel sinizm, içsel motivasyon ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ait hipotez test sonuçları Tablo 7.6.4.10'de verilmiştir.

Tablo 7.6.4.10: Örgütsel Sinizm, İçsel Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Test Sonuçları

Hipotez		**Kabul / Red**
H1a	Y kuşağında bilişsel sinizmle duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.	Desteklendi
H1b	Y kuşağında bilişsel sinizm ile devam bağlılığı arasında ilişki vardır.	Desteklenmedi
H1c	Y kuşağında bilişsel sinizm ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.	Desteklendi
H2a	Y kuşağında duyuşsal sinizmle duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.	Desteklendi
H2b	Y kuşağında duyuşsal sinizmle devam bağlılığı arasında ilişki vardır.	Desteklenmedi
H2c	Y kuşağında duyuşsal sinizm ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.	Desteklendi
H3a	Y kuşağında davranışsal sinizmle duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.	Desteklenmedi
H3b	Y kuşağında davranışsal sinizmle devam bağlılığı arasında ilişki vardır.	Desteklenmedi
H3c	Y kuşağında davranışsal sinizm ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.	Desteklenmedi
H4a	Y kuşağında bilişsel sinizm ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide, içsel motivasyonun ara değişken etkisi vardır.	Desteklendi
H4b	Y kuşağında bilişsel sinizm ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide, içsel motivasyonun ara değişken etkisi vardır.	Desteklenmedi
H4c	Y kuşağında bilişsel sinizm ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide, içsel motivasyonun ara değişken etkisi vardır.	Desteklenmedi
H5a	Y kuşağında duyuşsal sinizm ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide, içsel motivasyonun ara değişken olarak etkisi vardır.	Desteklendi
H5b	Y kuşağında duyuşsal sinizm ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide, içsel motivasyonun ara değişken etkisi vardır.	Desteklenmedi
H5c	Y kuşağında duyuşsal sinizm ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide, içsel motivasyonun ara değişken etkisi vardır..	Desteklenmedi
H6a	Y kuşağında davranışsal sinizm ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide, içsel motivasyonun ara değişken etkisi vardır.	Desteklenmedi
H6b	Y kuşağında davranışsal sinizm ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide, içsel motivasyonun ara değişken etkisi vardır..	Desteklenmedi
H6c	Y kuşağında davranışsal sinizm ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide, içsel motivasyonun ara değişken etkisi vardır..	Desteklenmedi

8. SONUÇ

Özel sektörde faaliyet gösteren işletmede çalışan Y kuşağı işgörenler arasında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda, örgütsel sinizm, içsel motivasyon ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, Y kuşağı çalışanlarda örgütsel sinizm boyutlarından bilişsel sinizmin ve duyuşsal sinizmin örgütsel bağlılık boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde anlamlı negatif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Davranışsal sinizm boyutunun ise duygusal bağlılık üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Ayrıca bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm boyutlarının devam bağlılığına herhangi bir etkisi tespit edilmemiştir. Bunun yanında, bilişsel ve davranışsal sinizmin normatif bağlılık üzerinde bir etkisi bulunmazken, duyuşsal sinizmin normatif bağlılık üzerinde anlamlı negatif etkisi tespit edilmiştir. Bu tez çalışmasında elde edilen bulgular literatürle paralellik göstermiş olup Abraham (2000), ve Türköz vd. (2013) yapmış oldukları araştırmalarda çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının azaldığını tespit etmişlerdir.

Bir işyerindeki bireyler çalıştıkları yerdeki diğer insanlarla etkileşim halindedirler. Bu sebeple iş ortamında yaşadıkları her türlü olumsuz durum, iletişim halinde oldukları diğer insanları etkileyecektir. Örgütsel sinizmden etkilenen bireyler, diğer çalışanlar ve çalıştıkları işyerlerine karşı olumsuz duygular besleyecek, bir süre sonra da bu durum onların yalnız kalmalarına, diğer insanlardan kopmalarına ve motivasyonlarının azalmasına neden olacaktır (Görmen, 2017). Tez kapsamında yapılan anket çalışması neticesinde örgütsel sinizm boyutlarından, bilişsel ve duyuşsal sinizmin içsel motivasyon üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisi tespit edildiğinden bu olgu yapılan çalışma ile desteklenmiştir. Davranışsal sinizmin ise içsel motivasyon üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir.

Örgütte çalışan işçi ve yöneticilerin yaptıkları işleri keyif, arzu ve istekle yapmaları motivasyon ve işe bağlılıklarını arttırmakta bu durum da gerek çalışanların mutlulukları gerekse işletmenin verimliliği, örgütün geleceği ve sürekliliği açısından büyük önem arz etmektedir. Yapılan çalışmada içsel motivasyonun örgütsel bağlılık boyutlarından sadece duygusal bağlılığı anlamlı pozitif yönlü etkilerken, devam ve normatif bağlılıklar arasında bir ilişki bulunmamıştır.

Örgütsel sinizm boyutlarının ara değişken olarak kullanılan içsel motivasyonla birlikte örgütsel bağlılık boyutlarını nasıl etkilediğini incelediğimiz modellerde ise,

içsel motivasyon, bilişsel sinizmin duygusal bağlılığa olan anlamlı negatif etkisini azaltmış, yine benzer şekilde duyuşsal sinizmin duygusal bağlılık üzerindeki negatif yönlü anlmlı etkisini azaltarak kısmi aracılık etkisi göstermiştir.

Bu nedenle işletmelerde örgütsel bağlılığı azaltan sinik davranışların etkisini azaltmak için y kuşağı çalışanlarına huzurlu iş ortamı oluşturularak, gerek iletişim yönünden gerek finansal yönden tatmin edilmeleri sağlanarak motivasyonlarının arttırılması gerekmektedir. Ayrıca iş ortamlarında yöneticilerin çalışanlarını takdir etmeleri, terfi olanaklarını sunmaları, kendilerini geliştirmelerine imkan vermeleri, belirli sorumluluklar vermeleri, alınan kararlarda söz sahibi olmalarını sağlamaları, örgütün devamlılığı ve verimliliği açısından büyük önem arz etmektedir. Y Kuşağı çalışanlarının çalışma hayatında motive olabilmesi ve örgütsel bağlılıklarının artması için; esnek çalışma saatleri ve sosyal alanlarda yardım gibi manevi değerlere önem verilmeli, kurum içi adalet duygusunun hissettirilmesi, sürekli iletişim kurularak kariyer fırsatları için öneriler sunulmalı, yaptıkları işlerle ilgili sıkça geri bildirim yapılmalı, üstleri tarafından desteklenmelidir. Y kuşağı çalışanlarının motivasyonlarını artırıcı bu faktörler sayesinde performans ve verimlilikleri de artacak, yükselen örgüt bağlılıklarıyla birlikte işletmenin sürekliliği sağlanacaktır.

9. SINIRLILIKLAR VE ÖNERİLER

Bu araştırmada bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Araştırma, Kocaeli'de kimya sektöründe faaliyette bulunan bir işletmede y kuşağı yaş grubuna dahil çalışanlarla sınırlı kalmıştır. Bu nedenle genelleme yapılamaz. Farklı örneklemlerde yapılacak araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilebilir, bu şekilde genelleyici sonuçlara erişilebilir. Araştırma verileri, örneklemdeki çalışanların örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık boyutları ve motivasyonu ölçme maddeleri ne şekilde algıladıklarına bağlıdır. Başka bir ifadeyle, işletmedeki çalışanların motivasyon anlayışı, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık davranışları araştırıcı tarafından hazırlanan veri toplama aracındaki maddeleri algılayışıyla sınırlıdır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, araştırma konusu ile ilgili daha açıklayıcı sonuçlar ile ilişkilerin belirlenmesi mümkün olabilir.

KAYNAKLAR

Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Based and Consequences. Generic, Social, and General. Psychology Monographs, 126(3), 269-292.

Acar, M. (2003). 21.Yüzyılı Şekillendirecek İki Ana Kavram Olarak Küreselleşme ve Sivil toplum. Sivil Toplum Dergisi, 4.

Acılıoğlu İ. (2015). "İş"te Y Kuşağı, Elma Yayınevi, Ankara

Açıkgöz, S. (2016). Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ilişkisi: İstanbul otelcilik sektörü çalışanları üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans, İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aka, B. (2017). Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin kuşak farklılıkları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: İzmir ilinde bir araştırma, Doktora Tezi, İzmir: İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

Akarsu, B. (1988). Felsefe Terimleri Sözlüğü. İstanbul: İnkılap Kitapevi.

Akat, Ö. (1998). Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi. Bursa: Ekin Kitap Evi Yayınları.

Akbaba, S., Aktaş, A. (2005). İçsel motivasyonun bazı değişkenler açısından incelenmesi. M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 21, 19- 42.

Albrecht, S. (2002). Perceptions of Integrity, Competence and Trust in Senior Management as Determinants of Cynicism Toward Change. Public Administration and Management: An Interactive Journal, 7(4).

Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18.

Altınöz, M., Çöp, S., & Sığındı, T. (2011). Algılanan örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ilişkisi: Ankara'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 15(21), 285-315.

Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1), 203-205.

Amin, S. (1999). Küreselleşme Çağında Kapitalizm. İstanbul: Sarmal Yayınları.

Andersson, L. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework. Human Relations.

Aytaş, S. (2016). Demografik Değişkenlerin Farklı Kuşak Ayrımlarında Örgütsel Sinizme Etkisi, Yüksek Lisans, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Babaoğlu, B. (2015). Turizm Sektöründe Çalışanların Kuşak Farklılıklarına Olan Algılamaları ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bakan, İ., Eyitmiş, A., Erşahan, B., Doğan , İ., & Bulunmaz, G. (2011). Banka Çalışanlarının İş Tatmin ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Çatışma Tür ve Stratejilerine Bakış Açıları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Alan Araştırması. Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi, 1-31.

Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel yayın Dağıtım.

Baldonado, A.M. (2008). 25 Ways to Motivate Generation Y, US: iUniverse

Balıkçıoğlu, S. (2013). Antalya bölgesi konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel sinizm tutumları ile bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans, Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi.

Barefoot, J. (1989). The Cook-Medley Hostility Scale. Item Content and Ability to Predict Survival. Psychosomatic Medicine, 51.

Barnes, L. (2010). The effects of organizational cynicism on community colleges: Exploring concepts from positive psychology. California: Claremont Graduate University .

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. American Journal of Sociology, 66, 32–42.

Becker, T., Billings, R., Eveleth, D., & Nicole, L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. Academy of Management Journal, 39(2), 464-482.

Bektaş, Y. (2014). X ve Y kuşaklarının çalışma yaşamından beklentilerinin karşılanma düzeyi ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: Ankara'da bankacılık sektöründe bir örnek araştırma, Yüksek Lisans, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Berkup, B. (2014). Working With Generations X and Y in Generation Z Period. Management of Different Generations in Business Life, 5(19), 224.

Berkup, B. (2015). Sosyal Ağlarda Bireysel Mahremiyet Paylaşımı: X ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz, Doktora Tezi, Ege

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir.

Bernerth, J., Armenakis, A., Field, H., & Walker, H. (2007). ustice, cynicism, and commitment a study of ımportant organizational change variables. The Journal Of Applied Behavioral Science, 43(3), 303-326.

Bolat, T., Aytemiz, O., & İnci , O. (2009). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Detay Yayıncılık.

Boyalı, H. (2011). Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans, Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bozlağan, R., Doğan, M., & Daoudov, M. (2010). Organizational commitment and case study on the union of municipalities of Marmara. Regional and Sectoral Economic Studies, 10(2), 29-57.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. Administrative Science Quarterly, 19, 533-546

Cengiz, A. (2002). Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma. 10.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi. Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Ceylan, A., Anbar, A. (2014). Modern İşletmecilik. Ekin Yayınevi, Bursa

Chester, E. (2003). Answering Generation Why: Learn the Management Approach and Employee Services that Resonate with Today Youth. Employee Services Management Magazine, 8-9.

Chen, Z., & Francesco, A. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. Journal of Vocational Behavior, 62, 490-510.

Churcill, P. (1990). All Change: It's Only Human. Accountancy, 105, 1157.

Culter, I. (2000). The Cynical Manager. Management Learning, 31, 266.

Çakar, H. (2017). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde örgütsel sinizmin etkisi: Burdur ili örneği, Yüksek Lisans, Burdur: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çanak, M. (2014). Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sinizmleri arasındaki ilişki, Yüksek Lisans, Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Çetin, A., Başol, O. (2014). “X Ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?”, Electronic Journal of Vocational Colleges, 4(4), 1-15.

Çelik, A., Soysal, A., & Alıcı, S. (2004). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K. Maraş Örneği. Aile İşlemleri Kongresi Kongre Kitabı. K.Maraş.

Çetin, C. ve Karalar, S. (2016). “X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma”. Yönetim Bilimleri Dergisi, 14(28): 157-197.

Çetin, F., Basım, H., & Aydoğan, O. (2011). Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25, 61-80.

Çiftçi, E. (2013) Genel sinizmin ve örgütsel sinizmin işe bağlılık düzeyine etkisi: Konya ilindeki otel çalışanları üzerinde bir araştırma, Yüksek Lisans, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çöl, G., & Ardıç, K. (2008). Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2, 157-174.

D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations A study of European managers. Journal of Managerial Psychology, 23(8), 929-953.

Dean, J. (1998). Organizational Cynicism. The Academy of Management Review, 23(2).

De-Benoist, A. (1998). Küreselleşmenin Gerçek Yüzü. Doğudan-Batıdan Uluslararası Konferanslar Dizisi-3 .

Deci, E.L., Ryan, R. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior, 1st Edition, New York: Plenum Press, 1985, s.32

Delahyde, T. (2009). Generational Differences in Baccalaureate Nursing Students. Nebreska: College of Saint Mary.

Delken, M. (2004). Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers (Dissertation of Master of Economics),.

Demirbilek, T. (1992). Örgütsel Değişimin Örgüt Yaşamındaki Yeri ve Önemi Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. Verimlilik Deergisi, Milli Prodüktivite Yayını, 21(1).

Deneçli, S., & Deneçli, C. (2012). Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşak. Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, 1-5.

Deveci, İ. (2018). Örgütsel Sinizmin X ve Y Kuşağı Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Antalya Yöresinde 5 Yıldızlı Otellerde Uygulama, Yüksek Lisans, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dilek, U. (2004). Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Ankara: Kara Harp Okulu.

Doğaç, A. (2018). Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Van ili konaklama işletmeleri örneği, Yüksek Lisans, Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığı sağlamada personel güçlendirmenin yeri ve önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, 37-61.

Eaton, J. (2000). A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism. Toronto: Faculty of Graduate Studies, York University.

English, B., & Chalon, C. (2011). Strengthening affective organizational commitment: The influence of fairness perceptions of management practices and underlying employee cynicism. Healtth Care Manager, 30(1), 29-35.

Erbay, Y. (1996). Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri, . Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, Yayın No:11.

Erden Ayhün, S. (2013). “Kuşaklar arasındaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları”, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(1): 93-112.

Erdoğan, İ. (1994). İşletmelerde Davranış. İstanbul: İstanbul İşletme Fakültesi Yayınları, Beta Bas. Yay.

Ergen, S. (2015). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki, Yüksek Lisans, Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Ersarı, G., Naktiyok, A. (2012). İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 16(1) 81-101

Ertan, H. (2008). Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme, Doktora Tezi, Afyonkarahisar: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erturgut, R. (2000). Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bır Uygulama. Eskişehir: Osman gazi Üniversitesi, Toplumsal Bilimler Enstitüsü.

Feldman, D. (2000). The Dilbert Syndrome: How Employee Cynicism about Ineffective Management is Changing the Nature of Careers in Organizations. American Behavioral Scientist, 43(48), 1286-1300.

Fero, H. (2005). Flow and Cynicism in the Workplace. Claremont, California: Claremont Graduate University.

Ferres, N., & Connell, J. (2004). Emotional Intelligence (EI) in Leaders: an Antidote for Cynicism towards Change. Journal of Strategic Change, 13. 61–71

Fındık, M., & Eryeşil, K. (2012). Örgütsel Sinizm Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etksini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. İnternational Iron & Steel Symposium (s. 1250-1255). Karabük: İnternational Iron & Steel Symposium.

Gaertner, K.N. ve Nollen, S.D. (1989), "Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization", Human Relations, 42, 11, s.975-991.

Genç, A. (2017). Y Kuşağının Motivasyon Beklentileri ve Örgütsel Bağlılığına Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans, İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimle Enstitüsü.

Genç, N. (2002). Başarı Bedel İster. İstanbul: Timaş Yayınları.

Görmen, M. (2017). Örgüt kültürünün örgütsel sinizm tutumları üzerine etkisi. Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8(15), 363-388.

Gurlaş, M. (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, Yüksek Lisans, İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gursoy, D., Maier, A. T., & Chi, G. C. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. International Journal of Hospitality Management, 27(3), 448–458.

Güçlü, N. (2006). Örgüt Kültürü. Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 6, 147-159.

Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. Ege Akademik Bakış, 2, 37-56.

Gül, H. (2003). Davranışsal bağlılık yaklaşımı ve değerlendirilmesi. Yönetim ve Ekonomi, 73-83.

Gündoğan, T. (2009). Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası uygulaması. Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası.

Güney, S. (2007). Yönetim ve organizasyon. Ankara: Nobel.

Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi. İş ve İnsan Dergisi, 2(1), 39-57.

Güzel, Ö. (2010). Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik bir Araştırma.
Journal of Yasar University 20(5) 3415-3429

Hançerlioğlu, O. (2000). Felsefe Sözlüğü. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Hutchinson, D., Brown, J., & Longworth, K. (2012). Attracting and Maintaining The Y Generation in Nursing: A Literature Review. Journal of Nursing Management, 20(4), 444-450.

İnce, M., & Gül, H. (2005). The Effect of Employees' Perceptions Of Organizational Justice on OCB: An Application in Turkish Public Institutions. International Journal of Business and Management.

İslamoğlu, A. H. (2003). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2. Baskı.

Jarger, P. (2001). Resistance to Change: A New View of an Old Problem. World Future Society, 24.

Jain V. & Pant S. (2012) Navigating Generation Y For Effective Mobile Marketing In India: A Conceptual Framework, Mobile Marketing Association IJMM, Vol.7, No.3, Winter 2012

Johnson, L. (2003). The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal. Journal of Organizational Behavior, 24, 629.

Kalağan, G. (2010). Organizational Cynicism of The Research Assistants: A Case Of Akdeniz University. Procedia Social And Behavioral Sciences, 421.

Kalağan, G., & Güzeller, C. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 27, 83-97.

Kalay, M. (2015). İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel bağlılık ve Motivasyonları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği), Yüksek Lisans, Bolu: Abant izzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans, Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kartal, S. (2007). Egitimde örgütsel sosyallesme. Ankara: Maya Akademi.

Karp H., Fuller C., & Sirias D. (2002). Bridging the boomer Xer Gap: Creating authentic teams for high performance at work. Palo Alto, Ca: Davies-Black Pub.

Kasapoğlu, M. (1992). Sağlık Sosyolojisi Türkiye'den Araştırmalar. Ankara: Sosyoloji Derneği Yayınları.

Kaynak, E. (2016). Türkiye'de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini – Motivasyon İlişkisi. Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Keepnews, D., Brewer, C., Kovner, C., & Shin, J. (2010). Generational Differences among Newly Licensed Registered Nurses. Nursing Outlook, 58(3), 155-163.

Keleş, H. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 9, 129-139.

Kenny, David A., Deborah A. Kashy, and Niall Bolger (1998), "Data Analysis in Social Psychology," in Handbook of Social Psychology, 4th ed.

Keser, A. (2011). Çalışma Yaşamında Motivasyon. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Keyman, F. (2004). Globalleşme, Özgürlük, Etik ve Siyaset. Sivil Toplum Dergisi, 37.

Kılıç, G. (2008). Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.

Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayıncılık: İstanbul.

Kul, N. (1997). Çokuluslu Şirketlerde Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri, Yüksek Lisans, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Toplumsal Bilimler Enstitüsü.

Kurthan , A. (1978). Toplumsal İlimler Metodolojisi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Kutanis, R., & Çetinel, E. (2009). Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi? Bir Örnek Olay. 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı (s. 693-699). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.

Lambert, E., Hogan, N., & Jiang, S. (2008). Exploring antecedents of five types of organizational commitment among correctional staff ıt matters what you measure. Criminal Justice Policy Review, 19(4), 466-490.

Lambert, S. (1991). The Combined Effects of Job and Family Characteristics on the Job Satisfaction, Job Involvement and Intrinsic Motivation of Men and Women Workers. Journal of Organizational Behavior, 12(4), 341-363.

Leong, C. S., Furnham, A., Cooper, C.L., (1996). The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship, Human Relations, 49 (10): 1345-1361.

Lower, J. (2008). Brace Yourself Here Comes Generation Y. Critical Care Nurse, 28, 80-85.

Lub, X., Bijvank, M., Bal, P., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 24(4), 553-573.

Martin, C.A., Tulgan, B. (2001). Managing Generation Y: Global Citizens Born in The Late Seventies and Early Eighties, Amherst, HRD Press, 2001, s. 14.

Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations.

Mannheim, K. (1998). Collected Works of Karl Mannheim. New York: Routledge.

Mantere, S., & Martinsuo, M. (2001). Adopting and Questioning Strategy: Exploring The Roles of cynicism And Dissent. 17th European Group for Organization Studies Colloquium. Lyon.

Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, 108(2), 171-194.

McGee, G., & Ford, R. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. Journal of Applied Psychology, 72(4), 638-642.

McMahon, B. (2007). Organizational commitment, relationship commitment and their assocation with attachment style and locus of control. USA: Georgia Institute of Technology.

Memari, N., Mahdieh, O., & Marnani, A. (2013). The impact of organizational commitment on employees job performance: A study of Meli bank. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 5(5), 164-171.

Meyer, J., & Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.

Moore, M., & Carpenter, J.M. (2008), "Intergenerational Perceptions of Market Cues among US Apparel Consumers," Journal of Fashion Marketing and Management, 12(3), 323- 337

Mottaz, J. C. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction, The Sociological Quarterly, 26 (3), 365-385.

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

Nafei, W. (2013). Examining the relationship between organizational cynicism and rganizational change: a study from Egyptian context. Journal of Business Administration Research, 2(2), 1-12.

Naktiyok, A., & Küçük, O. (2003). İş Gören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.

Nartgün, Ş., Menep, S., & Menep, İ. (2010). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algı Düzeylerinin İncelenmesi: Şırnak/İdil Örneği. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 7(1), 288-316.

Nazlan, F. (2011). Relationship between affective commitment and organizational silence: A conceptual discussion. International Journal of social Sciences and Humanity Studies, 3(2), 219-227.

Nazlı , B. (2006). Küresel Isınıyoruz. İstanbul: Ödül Yayınları.

Nelson, S. (2012). Affective Commitment of Generational Cohorts of Brazilian Nurses. International Journal of Manpower, 33(7), 804-821.

O'Bannon, G. (2001). Managing our future: The generation X factor. Public Personnel Management, 30(1), 95-11

Okan, F. (2018). Akademisyenlerin örgütsel sinizme ilişkin algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin incelenmesi, Yüksek Lisans, Batman: Batman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Okçu, V., Şahin, H., & Şahin, E. (2015). Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel sinizme ilişkin algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. International Journal of Science Culture and Sport, 3(4), 298-313.

O'reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behaviour. Journal of Applied Psychology, 71(3).

Öz, Ü. (2015). XYZ kuşaklarının özellikleri ve Y kuşağının örgütsel bağlılık düzeyi analizi, Yüksek Lisans,Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özcan, F. (2013). Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma, Yüksek Lisans, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdemir, A. (2016). Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar

Özer, P. (2007). Bilgi Çağında Yeni Bir Kuşak Farklı Bir Sınıf: Y Kuşağı Bilgi İşçileri ve Kariyerlerinin Yönetimi, Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları. Ankara: Gazi Kitapevi.

Özgan, H., Külekçi, E., & Özkan , M. (2012). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. International Online Journal of Educational Science, 4(1), 196-205.

Özler, E., Cigerler, c., Dil, A., & Dil, M. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(2), 47-57.

Pelit, N., & Pelit, E. (2014). Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm (Teori- Süreç ve Örgütlere Yansımaları). Ankara: Detay Yayıncılık.

Penley, L., & Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. Journal of Organizational Behaviour, 9, 43-59.

Pitre, J. (2004). Organizational Cynicism At The United Statea naval Academy: An Exploratory Study. Naval Postgraduate School Monterey.

Porter, L. W., Steers, R. M. ve Boulian, P. V. (1973). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. U.S Department of Health Education and Welfare National Institute of Education, Technical Report, No:16, 1-21.

Powell, D., & Meyer, J. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 65(1), 157-177.

Raines, C. (2002) Managing Millennials In Connecting Generations

Reeves, T.C., & Oh, E. (2008). Generational differences, generational differences. handbook of research on educational communication and technology. J.M.Spector, M.D.Merrill, J.V.Merrienboer, M.P.Driscoll, (Ed.). 3th Ed. Athens, Georgia, 295-303.

Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. Academy of Management Review. 10(3), 465-476.

Reisenwitz, T., & Rajesh, I. (2009). Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the Organization and Marketers. Marketting Management Journal, 19(2), 91-103.

Rubin, R., Dierdorff, E., Bommer, W., & Baldwin, T. (2009). Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. The Leadership Quarterly, 20(5), 680-688.

Rusenbaum, B. (1993). Yönetici için küçük motivasyon modelleri.

Ryan, R., Deci, E.L (2000) M., "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions", Contemporary Educational Psychology, Cilt: 25, 2000, ss. 54-67.

Saldamlı, A. (2009). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Salami, S. O. (2008). Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers. Anthropologist, 10(1), 31-38.

Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Özel Sektörde Bir Uygulama, Yüksek Lisans, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Seçkin, Z. (2011). Yönetimde birey ve örgüt odaklı davranışlar. Bursa: Ekin.

Seyfi, Ü. Y. (2016). X ve Y Kuşaklarının Ruhsal Zekâ Özellikleri İle Çalışma Algıları Üzerine Bir Analiz. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Şenturan, Ş., Köse, A., Dertli E.M., Satenik, B., Şentürk, N. (2016). X ve Y Kuşağı Yöneticilerinin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme. Business and Economics Research Journal, 7(3), 171-182

Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job Involvement, Organizational Commitment Professional Commitment, and Team Commitment: A Study of Generational Diversity. Benchmarking: An International Journal, 22(6), 1192-1211.

Strauss, William ve Howe, Neil. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069, NewYork: Perennial, 1991.

Suma, S., & Lesha, J. (2013). Job satisfaction and organizational commitment: the case of shkodra municipality. European Scientific Journal, 5(2), 41-51.

Şalap, K.O. (2016). Çalışma yaşamında kuşaklar: Kuşakların iş ve özel yaşam dengesine ilişkin yaklaşımları, Yüksek Lisans, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Taşlıyan M., Eyitmiş A. M., Gündoğdu (2014). Y Kuşağı İş Yaşamından Ne Bekliyor. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(4), 19-32.

Tekin, H. (2000). Eğitimde ölçme ve değerlendirme. Gözden geçirilmiş 14. Baskı. Ankara:Yargı Yayınları.

Tekin, M. (2015). Çalışma Yaşamında Kuşaklar ve İşe Yönelik Tutumlarının İncelenmesi, Yüksek Lisans, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tekbalkan, M. (2010). Dış Kaynaklardan Yararlanan Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Tezcan, M. (1977). Gençlik Sosyolojisi ve Antropolojisi Araştırmaları. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

Tokgöz, N., & Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(2), 283-303.

Torun, Y., & Çetin, C. (2015). Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var. İş ve İnsan Dergisi, 2(2), 137-146.

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

Turner, B., & Chelladurai, P. (2005). Organizational and occupational commitment intention to leave, and perceived performance of intercollegiate coaches. Journal of Sport Management, 19(2), 193-211.

Tükek, E. (2017). X ve Y kuşaklarının işveren markası ve örgüt içi iletişimine yönelik algıları: Aile işletmesi örneği, Yüksek Lisans, İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Türköz, M., Polat, M., & Coşar, S. (2013). Çalışanların örgütsel güven ve örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolü. Manisa Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(2), 285-302.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., ve Lance, C. E. (2010). "Generational differences in workvalues: Leisure and extrinsic value sincreasing, social and intrinsic values decreasing", Journal of Management, Cilt: 36(5), ss.1117-1142

Vallerand, R. J. (2004). Intrinsic and extrinsic motivation in sport. Encyclopedia of Applied Psychology, 2, 427-435

Web 1. (2014), www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html

Web 2. (2013), http://www.acikbilim.com/2013/09/dosyalar/nesiller-ayriliyor-x-y-ve-z-nesilleri.html

Web 3. (2019), http://www.tdk.gov.tr

Williams, S. (2010). "Welcome To Generation Z", B&T Magazine, Cilt: 60, Sayı: 2731.

Yao, X., & Wang, L. (2006). The predictability of normative organizational commitment for turnover in Chinese companies: a cultural perspective. Int. J. of Human Resource Management, 17(6), 1058-1075.

Yapar, T. (2005). Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yavuz, E. (2008). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlilik ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasindaki ilişki. Turkish Studies–International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish Or Turkic, 8(6), 853-879.

Yılmaz, E. (2009). İlköğretimde Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, İş Doyumları ve Okullardaki Örgütsel Yaratıcılık Açısından İncelenmesi. Elementary Education Online, 8(2), 476-484.

Yılmaz, K. (2013). Hemşireliği Gelecekte Nasıl Bir Nesil Bekliyor. Acıbadem Hemşirelik.

Yılmaz, Y. (2016). Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılığa etkisi: İstanbul otelcilik sektörü araştırması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüksekbilgili, Z. (2013). "Türk Tipi Y Kuşağı. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12, 342-353.

Yüksel , H. (2015). Örgütsel sinizm ve bağlılık arasındaki ilişki: İlk ve ortaokul öğretmenleri üzerinde bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Zühal, Y. (2010). X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZGEÇMİŞ

1973 yılında Ankara'da doğdum. 1995 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Gıda Teknolojisi bölümünü bitirdikten sonra Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Pazarlama Bölümü'nden 1999 yılında mezun oldum. 2001 yılından bugüne TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi Gıda Enstitüsü bölümünde laborant olarak görev yapmaktayım.

EKLER

EK 1. ANKET SORULARI

Sayın Katılımcı,

Bu anket örgütsel sinizmin Y kuşağı çalışanlarında örgütsel bağlılık ve motivasyonları üzerine etkisini belirlemek amacıyla yapılan bir yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Anket soru ve cevapları bilimsel amaç doğrultusunda değerlendirilecek ve bireysel cevaplar kimseyle paylaşılmayacaktır.

1- Cinsiyetiniz? Kadın (….) Erkek (….)

2- Yaşınız? (….)

3- Medeni durumunuz? Evli (….) Bekâr (….)

4- Şu anda çalıştığınız kurum? ……

5- Görevlendirme türünüz? (Kadrolu/Sözleşmeli) ……

6- Şu anda çalıştığınız kurumdaki toplam çalışma süreniz? (….)

7- Sosyal sorumluluk projelerine katılır mısınız? Evet (….) Hayır (….)

8- Doğru bulmadığınız ya da haksız gördüğünüz durumları düzeltmeye çalışıp hemen tepki gösterir misiniz? Evet (….) Hayır (….)

9-Gelecek planlarınız sık sık değişir mi? Evet (….) Hayır (….)

10- Sabırsız olduğunuzu düşünüyor musunuz? Evet (….) Hayır (….)

11- Bencil olduğunuzu düşünüyor musunuz? Evet (….) Hayır (….)

1: Kesinlikle Katılmıyorum **2**: Katılmıyorum **3:** Kararsızım **4:** Katılıyorum **5:** Kesinlikle Katılıyorum

			ÖRGÜTSEL SİNİZM	1	2	3	4	5
Bilişsel	**S1A**	1	Çalıştığım kurumda söylenenle yapılanlar birbirinden farklıdır.	1	2	3	4	5
	S2A	2	Çalıştığım kuruma ait politika, amaç ve uygulamaların ortak noktası çok azdır.	1	2	3	4	5
	S3A	3	Çalıştığım kurumda bir şey yapılacağı söylendiğinde bunun gerçekten yapılacağından şüphe ederim.	1	2	3	4	5
	S4A	4	Çalıştığım kurumun çalışanlarından yapması beklediği davranışlar ile ödüllendirdiği davranışlar birbiriyle çelişmektedir.	1	2	3	4	5
	S5A	5	Çalıştığım kurumun yapacağını söylediği şeyler ile gerçekte yapılanlar arasında benzerlik çok azdır.	1	2	3	4	5
Duyuşsal	**S1A**	6	Çalıştığım kurumu beni sinirlendirmektedir.	1	2	3	4	5
	S2A	7	Çalıştığım kurum bende kızgınlık hissi uyandırmaktadır.	1	2	3	4	5
	S3A	8	Çalıştığım kurum bende gerilim hissi oluşturmaktadır.	1	2	3	4	5
	S4A	9	Çalıştığım kurum beni kaygılandırır/endişelendirir.	1	2	3	4	5
Davranışsal	**S1A**	10	Kurum dışındaki arkadaşlarıma, çalıştığım kurumda yaşadığım olaylar hakkında yakınırım.	1	2	3	4	5
	S2A	11	Çalıştığım kurumda herhangi bir şey olduğunda çalışma arkadaşlarımla anlamlı bakışmalarda bulunuruz.	1	2	3	4	5
	S3A	12	Diğer çalışanlarla, çalıştığım kurumda işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında bilgi paylaşımında bulunurum.	1	2	3	4	5
	S4A	13	Çalıştığım kurumun politika ve uygulamalarını diğer çalışanlarla eleştiririm.	1	2	3	4	5
		14	Kendimi çalıştığım kurumun uygulama ve sloganlarıyla dalga geçerken bulurum.	1	2	3	4	5

1: Kesinlikle Katılmıyorum **2**: Katılmıyorum **3:** Kararsızım **4:** Katılıyorum **5:** Kesinlikle Katılıyorum

	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK			1	2	3	4	5
Duygusal	**S1A**	1	Kariyerimin kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutlu duyarım.	1	2	3	4	5
	S2A	2	Kurum dışındaki kişilerle kurumum hakkında konuşmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
		3	Kurumumdaki problemleri kendi problemim gibi sahipleniyorum.	1	2	3	4	5
		4	Bu kuruma bağlı olduğum kadar başka bir kuruma da bağlanabileceğim kanısındayım.	1	2	3	4	5
		5	Kurumumda kendimi, ailenin bir parçasıymışım gibi hissetmiyorum	1	2	3	4	5
		6	Kurumuma karşı herhangi bir duygusal bağ hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
	S3A	7	Kurumumun bende oldukça önemli bir yeri vardır	1	2	3	4	5
		8	Kurumuma karşı aidiyet duygusu hissetmiyorum	1	2	3	4	5
Devam	**S1A**	9	Başka bir yerde iş bulmadan bu kurumdan ayrılmak istemem.	1	2	3	4	5
		10	İstesem bile bu kurumdan şu anda ayrılmak benim için kolay olmaz.	1	2	3	4	5
		11	Şu anda kurumumdan ayrılma kararı alsam yaşantımda pek çok şey olumsuzlaşır.	1	2	3	4	5
		12	Şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok büyük kayıplara sebep olmaz.	1	2	3	4	5
	S2A	13	Şu anda bu kurumda kalmayı hem istiyorum, hem de mecburum.	1	2	3	4	5
		14	Bana kurumumdan ayrılmayı düşündürecek çok fazla seçeneğim yok.	1	2	3	4	5
	S3A	15	Kurumumdan ayrılmama nedenlerim arasında alternatif iş imkânımın az olması vardır.	1	2	3	4	5
	S4A	16	Bu kurumda çalışmaya devam etme isteğimin en önemli nedenlerinden biri, sahip olduğum olanaklara başka bir yerde sahip olamama ihtimalidir.	1	2	3	4	5
Normatif		17	Son zamanlarda insanların çok sık iş değiştirdiğini düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
	S1A	18	Bir çalışanın çalıştığı kuruma daimi olarak sadık olması gerektiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
	S2A	19	Bir insanın kurumdan kuruma devamlı olarak iş değiştirmesini doğru bulmuyorum.	1	2	3	4	5
	S3A	20	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin sebeplerinden birisi de kişinin işine sadık olmasının önemli olduğuna inanmam ve ahlaki olarak ta bunun doğru olduğunu düşünmemdir.	1	2	3	4	5
		21	Başka bir kurumda daha iyi bir iş teklifi alsam bile kurumumdan ayrılmayı düşünmezdim.	1	2	3	4	5
	S4A	22	Bana çalıştığım kuruma sadık olmamın değerli bir şey olduğu öğretildi.	1	2	3	4	5
	S5A	23	Kariyerinin büyük bir kısmını aynı yerde çalışarak edinen insanlar için her şey daha iyidir.	1	2	3	4	5
		24	Bana göre artık „Bu kurumun elemanı" olmanın bir anlamı yoktur.	1	2	3	4	5

1: Kesinlikle Katılmıyorum **2**: Katılmıyorum **3:** Kararsızım **4:** Katılıyorum **5:** Kesinlikle Katılıyorum

Motivasyon Faktörleri	**İşi Başarma**	**S1A**	1	Üstlendiğim işi yerine getirebilmem için kurum tarafından yeterli imkan ve destek sağlanır.	1	2	3	4	5
			2	Yaptığım iş için gerekli tecrübeye sahip olduğum kanaatindeyim.	1	2	3	4	5
	İşin Niteliği (Kendisi)	**S2A**	3	Çalıştığım kurumda, bağımsız karar alabilme imkanım vardır.	1	2	3	4	5
			4	Yaptığım işi benimsiyorum ve işimi gururla yapıyorum.	1	2	3	4	5
			5	Yaptığım işin karakterime ve değer yargılarıma uygun olduğunu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
	Sorumluluk Yetki		6	İşimde başarılı olmamı sağlayacak yetki ve sorumluluğa sahibim.	1	2	3	4	5
	İşte İlerleme Profesyonelleşme	**S3A**	7	Çalıştığım kurumda çalışanların kendilerini geliştirmesi için gerekli imkânlar mevcuttur.	1	2	3	4	5
		S4A	8	Bu kurum çalışanlarını kariyerlerinde ilerleme konusunda olanak sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
	Terfi	**S5A**	9	Kurum, çalışanlarına terfi imkânı sunmaktadır.	1	2	3	4	5
	Takdir Edilme	**S6A**	10	Bu kurumda çalışanlar, işlerinde elde ettikleri başarıları sebebiyle sözlü ya da yazılı şekilde yöneticileri tarafından takdir edilirler.	1	2	3	4	5
		S7A	11	Çalışanlar başarılı olduklarında ödüllendirilirler.	1	2	3	4	5
		S8A	12	Bu kurumun ödüllendirme sistemi yeterince adildir.	1	2	3	4	5
	Tanınma	**S9A**	13	Çalıştığım kurumda, yaptığım çalışmalardan dolayı tanınmaktayım.	1	2	3	4	5
		S10A	14	Bu kurumda, yapılan iş ile alakalı kararlar alınırken ilgili çalışanın görüşlerine de başvurulmaktadır.	1	2	3	4	5
		S11A	15	Kurum yöneticileri çalışanlarının iş ile ilgili fikirlerine önem vermektedir.	1	2	3	4	5