



Örgütsel Sinizmin İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Kuşaklar Arası Farklılaşmanın Düzenleyici Rolü Üzerine Hizmet Sektöründe Bir Araştırma

A Study on the Effect of Organizational Cynicism on Work Alienation and Organizational Commitment and the Moderating Role of Generational Differentiation in the Service Sector

Emel TÖRE¹ Prof. Dr. Volkan ÖNGEL²

Öz

Bu çalışmanın amacı; hizmet sektörü çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılık düzeylerine etkisinin belirlenmesi ve aralarındaki ilişkiler ile kuşaklar arası farklılaşmanın düzenleyici rolü üzerine araştırılması olmuştur. Örgütsel sinizm, işe yabancılaşma, örgütsel bağlılık ve kuşaklar arası farklılaşma ölçeklerinin kullanım izinleri e-posta aracılığıyla yazarlardan temin edilmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde; hizmet, örgütsel sinizm, işe yabancılaşma, örgütsel bağlılık ve kuşaklar arası farklılaşma kavramları açıklanmıştır. İkinci bölümde; örgütsel sinizm, işe yabancılaşma, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma, kuşaklar arası farklılaşma ile ilgili elde edilen analiz sonuçları ve bulgular yer almıştır. Üçüncü bölümde; tartışma, sonuç ve önerilere yer verilmiştir. Analiz öncesinde, değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Shapiro-Wilk testi (Kolmogorov-Smirnov vb.) uygulanmış ve çarpıklık-basıklık değerleri incelenmiştir. Regresyon analizine geçilmeden önce varsayımların sağlandığı görülmüş ve bu doğrultuda hiyerarşik regresyon analizine geçilmiştir. Kuşaklar arası farklılaşmanın düzenleyici rolü üzerine analiz gerçekleştirilmiştir. Araştırma, web tabanlı anket yöntemi ile gerçekleştirilmiş olup 01/07/2024 – 01/03/2025 tarihleri arasında 681 adet geçerli anket formu elde edilmiştir. Bu çalışmada, örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkisinin X, Y ve Z kuşakları arasında büyük ölçüde tutarlı olduğu, ancak işe yabancılaşma bağlamında Y ile Z kuşakları arasında anlamlı bir farklılık saptandığı ortaya konmuştur. Sinizmin örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz yönde etkisinin olduğu, çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça, örgütsel bağlılık algılarının azaldığı ortaya çıkmıştır. Yine sinizmin çalışanların işteki yabancılaşma duygusu üzerindeki önemli etkisi olduğu ortaya çıkmış, çalışanların örgütsel sinizmin alt boyutları ile işe yabancılaşma tutumları arasında pozitif ve anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. İşe yabancılaşma ve kuşaklar arası ilişkide örgütsel sinizmin etkisi anlamlı olup, ancak işe yabancılaşma üzerinde Y kuşağının örgütsel sinizme tepkisi Z kuşağına kıyasla daha yüksek çıkmıştır. Örgütsel sinizmin işe yabancılaşma etkisinde, kuşaklar arası farklılaşmanın düzenleyici rolü olduğu da ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşe Yabancılaşma, Kuşaklar Arası Farklılaşma Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizm

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of organizational cynicism levels of service sector employees on their work alienation levels and organizational commitment levels, and to investigate the relationships between them and the moderating role of intergenerational differentiation. Permission to use the organizational cynicism, work alienation, organizational commitment and Intergenerational Differentiation scales was obtained from the authors via e-mail. In the first part of the study the concepts of service, organizational cynicism, work alienation, organizational commitment and Intergenerational Differentiation are explained. In the second part, the analysis results and findings regarding organizational cynicism, work alienation, organizational commitment and turnover, and intergenerational differentiation are included. The third section includes discussion, results and suggestions. Before the analysis, the

¹ Corresponding Author: Beykent University, emeltore@gmail.com, ORCID: 0009-0009-1884-7799

² Prof. Dr., Beykent University, volkanongel@beykent.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8881-2465



Shapiro-Wilk test (Kolmogorov-Smirnov etc.) was applied to determine whether the variables showed normal distribution and the skewness-kurtosis values were examined. Before proceeding with the regression analysis, it was seen that the assumptions were met and accordingly, hierarchical regression analysis was started. The research was carried out with the web-based survey method, and 681 valid survey forms were obtained between 01/07/2024 and 01/03/2025. This study revealed that the negative effect of organizational cynicism on organizational commitment is largely consistent among generations X, Y and Z, but there is a significant difference between generations Y and Z in terms of work alienation. It was revealed that cynicism has a negative effect on organizational commitment, and as employees' organizational cynicism levels increase, their perception of organizational commitment decreases. Again, cynicism has a significant effect on employees' sense of alienation at work, and positive and significant differences were found between employees' organizational cynicism sub-dimensions and work alienation attitudes. The effect of organizational cynicism on work alienation and intergenerational relations is significant, but the reaction of Generation Y to organizational cynicism on work alienation is higher than Generation Z. It was also revealed that organizational cynicism has a moderating role in the effect of generational differentiation on work alienation.

Keywords: Keyword, Keyword, Keyword, Keyword, Keyword

GİRİŞ

Günümüzde organizasyon içerisinde bazı dinamiklerin önemi daha da artmaktadır. Bu durum hizmet sektöründe de kendisini göstermektedir. Örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık, işe yabancılaşma ve kuşaklar arası farklılaşma kavramları örgüt planlamalarında yerlerini almıştır. Hizmet, genel anlamda insanların ihtiyaçlarını karşılamak, memnuniyet ve fayda sağlamak amacıyla belirli bir ücret karşılığında satılan soyut faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Sinizm; insanların yalnızca kendi çıkarlarını gözettiğine inanan, kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tutan, bu nedenle herkesi kendi çıkarını düşünen kişilerin durumunu açıklamaya denmektedir. Örgütsel bağlılığı çalışanların organizasyonun hedef ve normlarını benimseme düzeyi ve işyerlerine karşı hissettikleri duygusal bağlılık olarak tanımlandığı bilinmektedir. Örgütlerdeki diğer bir önemli konu işe yabancılaşma olarak görülmektedir. İşe yabancılaşma kısaca kişinin işinden, çalışma arkadaşlarından ve çalışma ortamından ayrılması olarak belirtilmektedir. İnsanların çalışma ortamından uzaklaşması, kopuk hissetmesi gibi bir durum ortaya çıkar. Kuşak farklılıkları ise bir bütün olarak kültürdeki değişiklikleri yansıtır örgütün yapısını önemli ölçüde etkilemektedir.

Bireylerin yalnızca kendi çıkarlarına odaklandığına ve diğer bireylerin çıkar ilişkisi içinde olduğuna inanan bireylere "sinik" adı verilmekte ve bu kavramı açıklayan düşünceye de "sinizm" adı verilmektedir (James, 2005).

Örgüte önemli bir bağlılık duygusuyla çalışan bireyler, örgütte sadakatle bağlılığı ve örgütün önemli bir parçası olarak sürdürmeyi arzulamaktadır (Porter vd., 1976). Bireyin olumsuz bir tutum sergilemesi durumunda görünen sinizm nedeniyle örgütsel bağlılık bozulabilmektedir. Bu bağlılığı olumsuz biçimde etkileyen sinizm oluşumu; bunu iş yoğunluğu, aşırı çalışma saatleri, etkisiz yönetim biçimleri, organizasyonların küçülmesi gibi faktörlere bağlayabiliriz. Bu faktörlerle birlikte işveren ile çalışan arasında ortaya çıkan duygusal uyuşukluk, ilgisizlik, kayıtsızlık veya önem verilmemesi ve ilgisizliğin ortaya çıkması kaçınılmazdır (Dean vd., 1998: Abraham, 2000: Wanous vd., 2000: Güzeller ve Kalağan, 2008: Kalağan, 2009).

Dean ve diğerleri (1998) sinizmi oluşturan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutların olduğunu vurgulamaktadır. Bu alt boyutlardan biri olan bilişsel boyut, çalışanların örgütün dürüstlük ve adaletten yoksun olduğu algısı olarak tanımlanmaktadır. Duygusal boyutta, çalışanların algısından sonra bilişsel boyutta; Sinirlilik, öfke, gerginlik hissetme, kaygı gibi duygusal tepkiler olarak tanımlanır. Davranışsal boyutta ise çalışanların çevrelerine örgütü olumsuz bir şekilde aktarmaları, şikâyet ve eleştirilerde bulunmaları olarak ifade edilmektedir.

Araştırmalar çalışanların yaşı arttıkça sinizm algılarının azaldığını gösteriyor. Başka bir deyişle çalışanların yaşı arttıkça deneyimlerinin artmasıyla birlikte sinizm algılarının da azaldığı belirtilmektedir (Altınöz vd., 2011). Başka bir araştırma ise genç çalışanlarda sinizm algısının daha yüksek olduğunu ortaya çıkardı. Bunun nedeni genç çalışanların ilk yıllarda istek ve beklentileri arasında farklılıklar oluştuğu sinizm algılarının artmasıdır (Akman, 2013).

Bir bireyin evli ya da bekar olması örgütsel sinizmi önemli ölçüde etkileyebilecek bir faktör olarak görülmektedir. Medeni durum ile örgütsel sinizme yönelik tutumlar arasındaki ilişki incelendiğinde, bireysel çalışanların yüksek düzeyde örgütsel sinizme sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. (Delken, 2004). Ayrılık yaşamış ya da boşanmış bireylerin daha yüksek düzeyde örgütsel sinizm davranışı sergiledikleri bulunmuştur (Kanter ve Mirvis, 1989). Ayrıca medeni hal durumu ile örgütsel sinizm davranışı arasında anlamlı ilişki görülememiştir (Efilti vd., 2008).

Evli ve bekar çalışanların sinizm algılarına bakıldığında, bekar çalışanların genellikle kişisel hedeflere, evli çalışanların ise aile hedeflerine odaklanma eğiliminde oldukları görülmektedir. Bu sonuç her iki tarafta da farklı tutum ve davranışlara neden olurken, evli ya da bekar olmalarına göre sinizm algıları da değişebilmektedir (Çetinkaya, 2014).

Eğitim düzeyi, iş yaşamına ilişkin bakış açılarını ve iş yaşamından beklentileri etkileyen temel değişkenlerden biridir. Eğitim ve öğretim düzeyi arttıkça, profesyonel yaşama ve mesleklere yüklenen anlam ve beklentiler değişmektedir (Çakır, 2018). Çalışmalara bakıldığında, eğitim düzeyinin kurumsal sinizme yönelik tutumları etkileyen değişkenlerden biri olduğu görülmektedir.

Eğitim düzeyi ile kurumsal sinizm arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Başka bir deyişle, eğitim düzeyi arttıkça, örgütsel sinizm düzeyi de artmaktadır (Fero, 2005). Tokgöz ve Yılmaz (2008) çalışmalarında, üniversite mezunu bireylerin, ilkökul mezunu çalışanlara göre sinizm düzeyleri arasındaki farkın önemli derecede yüksek olduğu belirtmişlerdir.

Genel olarak çalışanların eğitim düzeyi arttıkça iş hayatından beklentileri de artıyor. Çalışanın eğitim düzeyi düşükse beklenti düzeyi de buna bağlı olarak düşme eğilimindedir. Bu anlamda çalışanın eğitim durumu, çalışanın iş hayatındaki tutum ve davranışlarını şekillendirebilmektedir (Çetinkaya, 2014).

Kıdem, bir çalışanın istihdam edildiği zaman uzunluğunu gösterir. Örgütsel sinizm ve kıdem arasında anlamlı, pozitif ilişki bulunmuştur (James, 2005). O'Connell, Holzman ve Armandi (1986), araştırmalarında çalışılan sene ile örgütsel sinizm arasında ilişkiyi saptamışlardır. Dokuz yıldan az ya da on beş yıldan fazla hizmeti olan memurlarda örgütsel sinizmin fazlasıyla az bir taşıdığını bulmuşlardır (Brandes, 1997). Polis sinizmi ile güvenlik hizmetlerindeki polis memurunun hizmet yılı arasında anlamlı ilişki görülmüştür. Uzun çalışma kıdemine sahip bir birey, daha kısa çalışma deneyimine sahip bir kişiden daha siniktir (Lobnika ve Pagon 2004). Gerçekleştirilen bir diğer araştırma, aynı şirkette sekiz yıldan fazla süredir çalışan çalışanların genellikle sinik olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel sinizm düzeyinde ise anlamlı bir farklılık görülmemektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

Çalışanların kıdem süreleri ile örgütsel sinizm tutumları arasında neden-sonuç ilişkisi tespit eden O'Connel ve diğerleri (1986), kamu örgütlerinde yaptıkları araştırmalar sonucunda örgütsel sinizm tutum oranlarının yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Dokuz yıldan az ve on beş yıldan fazla olan çalışanların oranı daha düşüktü. Bu sonuçla çalışılan süre ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Delken, 2004).

Kanter ve Mirvis (1989), hiyerarşik olarak daha üst konumdaki çalışanların, hiyerarşik olarak daha düşük konumdaki çalışanlara göre daha düşük örgütsel sinizm algısına sahip olduklarını ortaya çıkarmıştır. Bu sonuç, daha fazla sorumluluk sahibi olan çalışanın daha düşük düzeyde sinizme sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Kalağan, 2009).

Fero (2005) düşük gelirli bireylerin daha yüksek düzeyde örgütsel sinizm gösterdiği bulunmuştur. Delken (2004) insanları işlerinin çeşitliliğine göre üç gruba ayırmıştır: parça başı, saatlik ücretler ve sabit ücretler ve sabit ücretliler ve sabit ücretlilerin örgütsel sinizme daha yatkın olduğunu bulmuştur.

Yüksek ücretli çalışanlar, daha fazla harcama yapabilecekleri ve gelirlerini hızlı bir şekilde tüketebilecekleri için sabit ücretli çalışanlardan daha memnun olmayabilirler. Bu nedenle sinizm yüksek olabilir.

Allen ve Meyer (1996), örgütsel bağlılığı çalışanlarla örgütler arasındaki psikolojik bağ olarak tanımlamış ve çalışanların çalıştıkları örgütün amaç ve normlarını benimseme düzeyi ve örgütlerine karşı hissettikleri duygusal bağlılık olarak tanımlamıştır.

Örgütün örgütsel amaç ve değerlerinin benimsenmesi ve bu amaç ve değerlere güçlü bir bağlılık; Çalışan açısından önemli olan ve uyarılması zor bir motivasyon tarzı olarak belirtilmektedir. Bu tarz sayesinde işe devam davranışını olumlu yönde etkiler. Ayrıca verimliliğin ve yaratıcılığın yüksek, sistem başarısının da yüksek düzeyde olması sağlanır (Bakan vd., 2012).

Buluç'a (2009) göre amaç, hedef ve değerleri bağlılık duygusuyla benimseyen çalışanların çalıştıkları örgüte olan katkısı, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarında önemli ölçüde etkilidir (Uğurlu vd., 2013).

Bu bağlılık duygusu sayesinde örgütsel sürekliliğin arttığı bilinmektedir. Aynı zamanda insan kaynaklarının maksimum düzeyde kullanılmasının önünü açar. Bağlılık düzeyi yüksek çalışanların performansı, motivasyonu ve iş tatmini artar (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2012). Bağlılığı yüksek güçte olan çalışan bireylerin performans düzeyinin bağlılığı olmayanlara göre daha yüksek olduğu bilinmektedir (Terlemez, 2024).

Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışılan süre örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerdir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden cinsiyet ve bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan çalışmalarda, kadın bireylerin bir kısmının, erkek bireylerin bir kısmının ise örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösterdikleri görülmüştür. Bazı çalışmalarda ise cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (İnce ve Gül, 2005).

Angle ve Perry (1981) yaş arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin arttığı yönünde yaptıkları analiz sonucunu paylaşmışlardır. Hrebiniak ve Alutto (1992) genç çalışanların yatırıma önem vermediklerini ve bu nedenle yaşlı çalışanlara göre kuruluşlarına daha az bağlılık hissettiklerini belirtmiştir. Blau ve Lunz (1998) tarafından yapılan bir araştırmada meslekten bağımsız olarak genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Balay, 2000).

İş tekliflerinin gelmesiyle birlikte bakmakla yükümlü olduğu kimsesi olmayan ve evli olmayan çalışanlar daha özgür kararlar alabiliyor. Evli çalışanlar ise yükümlülükleri nedeniyle yeni işe başlama riskiyle karşı karşıya kalmak istemiyorlar. Evli olmayan çalışanların iş değiştirme kolaylığı örgüte bağlılıklarının düşük olmasına neden olabilir (Yıldız, 2014).

Eğitim düzeyi ile örgüt içindeki bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlayan çalışmalarda, eğitim ve bilgi düzeyi arttıkça bireydeki kişisel ve örgütsel olumsuz düşünceler ortadan kalkmakta, işe bağlılık, sorumluluk, karar verme ve motivasyon iş artışına devam. Bazı çalışmalarda eğitim düzeyi arttıkça iş hayatındaki istek ve beklentilerin de arttığı, eğitim düzeyi ile bağlılık arasında negatif bir ilişkinin ortaya çıktığı görülmektedir (Özkaya vd., 2006; Yalçın ve İplik, 2005).

Örgütte kalış süresi ve bu dönemdeki bazı faktörlerin örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkisi olduğu bilinmektedir. Örgütte geçirilen zamanın artmasıyla kazanılan prestij, statü, ücret ve sosyal haklar gibi faktörler çalışanın örgüte olan inancını artırmaktadır (Özkaya vd., 2006).

Örgütsel bağlılığın başarı üzerinde büyük etkisi vardır. Çalıştığı örgüte bağlılığı yüksek olan birey, örgütün amaç, hedef ve değerlerine bağlı kalacaktır. Böylece beklenen performansın üzerine çıkacaktır (Nehmeh, 2009).

İşe yabancılaşma olgusu, sanayi sonrası toplumlarda örgütsel etkililiğin birçok yönünü etkilemektedir. Sosyolojik ve psikolojik analizlerde sıklıkla merkezi bir konu olarak kabul edilir (Kanungo, 1983, s. 119). İşe yabancılaşma kavramının kökenleri Marx'ın tanımlarında yatmaktadır. Yaratıcı etkinlik insan doğasının temel bir yönüdür ve ihtiyacın en iyi işyerinde karşılanacağını savunan Marx, işçinin yeteneklerinin kendini geliştirememesinin işe yabancılaşmaya neden olduğunu belirtmiştir. Marx'a göre çalışmak, sınır yabancılaşması, işin doğası ile insanın doğası arasındaki çelişkiyi temsil eder. Bireyin emeğinin ürünü ve dolayısıyla işyerinde kendini ifade etme kapasitesi üzerindeki etkisi kontrolün kaybedildiği bir durumdur (Mottaz, 1981, s. 515). Marx'a göre kapitalist sistemdeki üretim sürecinin makineleşmesi, çalışanların davranışlarını ve ücretlerini etkilemektedir. Artan kontrol, işçileri hayatta kalabilmek için emeklerini satmaya ve üretim faaliyetlerine katılmaya zorladı. Onları katılma haklarından feragat etmeye zorlar ve böylece emeğin yabancılaşmasına yol açar. Marx'ı takip eden çoğu sosyal bilimci, işyerinde işçi özerkliği ve kontrolünün gerekli olduğuna inanıyor. Yokluğu emeğin yabancılaşması için gerekli ve yeterli bir koşuldur. Aslında sanayileşmenin getirdiği endüstriyel çalışma ortamı işçiyi işinden uzaklaştırmaktadır. Özdeşleşmeden ziyade yabancılaştırıcı çalışma koşulları yaratır (Kanungo, 1983).

Yakın zaman dilimlerinde dünyaya gelen, birçok önemli durumları etkileyen ortak deneyimleri paylaşan, birçok kritik faktörden etkilenen insan veya toplulukların oluşturduğu gruba nesil denir. Bu kritik faktörler arasında toplum genelinde tutumlardaki değişiklikler; Sosyal, ekonomik ve önemli olaylardaki değişiklikleri ve kamu uygulamalarındaki değişiklikleri içerir (Kupperschmidt 2000). Tutumlardaki değişimler, sosyal, ekonomik ve önemli olaylar farklı nesillerin doğmasına yol açmıştır.

2. Dünya Savaşı sonrası bebek doğum oranlarının ciddi anlamda arttığı, 1925-1945 yılları arası dünyaya gelenlerin gelenekçi kuşak olarak adlandırıldığı söylenmektedir. Gelenekçiler kuşağı daha çok geleneklere bağlı, büyüklerinin sözleri ve kültürleri doğrultusunda yaşamlarını şekillendiren kişiler olarak belirtilmektedir.

1945-1964 yılları arasında dünyaya gelen kuşaktır ve birçok önemli kültürel ve ekonomik değişimin kaynağıdır. Bu neslin temsilcileri ekonomik büyümenin ve eğitimsel ilerlemenin olduğu bir dönemde büyüdüler (Kupperschmidt 2000). Baby Boomer Kuşağı, neslin çalışanları iş güvenliğine ve istikrarlı bir çalışma ortamına değer veriyor (Hart 2006; Smola ve Sutton 2002). Bu kuşağı temsil eden çalışanlar literatürde idealist, iyimser ve hırslı, örgütlerine bağlı bireyler olarak tanımlanmaktadır (Hart 2006). Bu bireylerin aynı zamanda işleri konusunda daha tutkulu oldukları (Yu ve Miller, 2003) ve örgüt içindeki güce daha fazla önem verdikleri (McCrindle ve Hooper, 2006) olarak da tanımlanmaktadır. Bu neslin diğer özellikleri arasında üyelerinin fikir birliğine odaklanması ve mükemmel mentorlar yaratmaktır.

1965-1980 yılları arasında dünyaya gelen herkesin X kuşağı kapsamında değerlendirildiği ileri sürülmektedir. X kuşağının karakteristik özellikleri; teknoloji okuryazarlığı, yaşam boyu öğrenen olma (Bova ve Kroth 2001), sinizm, karamsarlık ve bireycilik (Kupperschmidt 2000; Smola ve Sutton 2002) olarak sıralanabilir. Rahatına düşkünlüdürler (Hart 2006). Sonuç olarak, bu bireylerin daha yüksek ücretler veya daha iyi fırsatlar için işlerini bırakma olasılıkları daha yüksektir (Hays 1999). Baby Boomer kuşağının otoriteye saygı duyan temsilcilerine göre X kuşağı otoriteye şüpheyle ve kayıtsızlıkla yaklaşmaktadır (Hart 2006). Çalışma yaklaşımlarının temelinde iş hayatı ile sosyal yaşam arasında güçlü bir denge yatıyor; bu kuşağın temsilcilerine göre kişisel değerler ve hedefler işle ilgili hedeflerden daha önemli görülüyor (Wong, Gardiner, Lang ve Coulon 2008).

1981-2000 (1996) yılları arasında doğan bireylerden oluşan Y kuşağı üyeleri teknoloji ile büyümüş ve teknolojiyi yaşamlarının büyük bir kısmında dahil etmişlerdir (Hart 2006). Y kuşağı çalışanları, sosyal paylaşım sitelerine daha fazla ilgi duyan, benlik saygısı yüksek, narsisizm ve dış kontrol odağına sahip kişilerden oluşmaktadır (Twenge ve Campbell 2008). Değişime olumlu bakan bu kuşağın temsilcileri iş güvenliğini eski kuşaklara göre daha az önemli bulmaktadır (Hart 2006). Y kuşağı üyeleri beceri gelişimine önem veren, yeni durumlarla uğraşmaktan keyif alan bireyler olarak karşımıza çıkıyor. Baby Boomer kuşağı gibi Y kuşağı temsilcileri de hırslı ve iyimser bireylerdir (Smola ve Sutton 2002). Kendine güvenen, işbirlikçi eylemlerde yer almaktan hoşlanan bu bireyler son derece sosyaldirler (Hart 2006; Smola ve Sutton 2002).

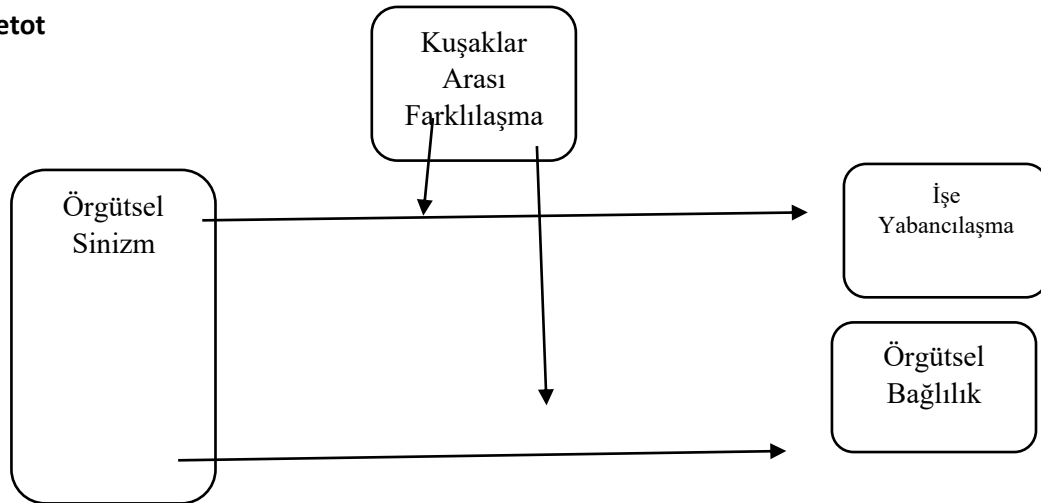
1997-2012 yılları arasında dünyaya gelen herkesin Z kuşağı üyesi oldukları ifade edilmektedir. Günümüz dünyasının dinamikleri şekillendiren bir yapıya sahip oldukları bilinmektedir.

Hizmet sektörü, pek çok hizmeti içinde barındıran geniş bir kavram olarak karşımıza çıkıyor. Genel anlamda tarım, madencilik ve imalat sektörleri dışındaki tüm faaliyetler hizmet sektörü olarak tanımlansa da hizmet sektörüne yönelik de birçok kavramsal çerçeve bulunmaktadır (Gündoğan, 2002). Başka bir tanıma göre hizmet sektörü, "Hizmetten yararlanan kişi veya onun yararına bazı değişikliklere neden olan zaman, mekân ve faydaları oluşturan endüstrilerdir." (Kıratlı, 2019).

Bu çalışmada; literatür çalışmaları incelendiğinde bu denli bir çalışmaya rastlanmamış olup, hizmet sektörü çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin, işe yabancılaşma düzeylerine ve örgütsel bağlılık düzeylerine etkisinin belirlenmesi ve aralarındaki ilişkiler ile kuşaklar arası farklılaşmanın düzenleyici rolünün incelenmesi çalışmaya özgünlük kazandırmıştır.

Tezin birinci bölümünde; hizmet, örgütsel sinizm, işe yabancılaşma, örgütsel bağlılık ve kuşaklar arası farklılaşma kavramları açıklanmıştır. İkinci bölümde; örgütsel sinizm, işe yabancılaşma, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma, kuşaklar arası farklılaşma ile ilgili elde edilen analiz sonuçları ve bulgular yer almış olup, üçüncü bölümdeyse; tartışma, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

1. Metot



Kontrol değişkenleri:

- Yaş
- Cinsiyet
- Öğrenim
- Kıdem

H1: Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılığa ve işe yabancılaşmaya olumsuz yönde etkisi vardır.

H2: Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılığa ve işe yabancılaşmaya etkisinde kuşaklar arası farklılaşmanın düzenleyici rolü vardır.

H3: Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılığa etkisi, çalışanların demografik yapılarına göre farklıdır.

H4: Örgütsel sinizmin işe yabancılaşmaya etkisi, çalışanların demografik yapılarına göre farklıdır.

Evren ve Örneklem

Araştırma örneklemini toplamda 681 katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu erkek olup kadın katılımcı sayısı ise düşük seviyededir. Kuşaklara göre dağılım incelendiğinde, örneklemin büyük bir kısmı Y kuşağındandır. Eğitim düzeyi bakımından katılımcıların çoğu ortaöğretim mezunudur. Medeni durum açısından ise örneklemin çoğunun medeni hali evlidir.

Sınırlılıklar

Bu araştırmada katılımcıların büyük çoğunluğu erkek olduğundan kadın katılımcı sayısı kısıtlı kalmıştır. Kuşaklara göre dağılım incelendiğinde, örneklemin büyük bir kısmı Y kuşağında olup eğitim düzeyi bakımından katılımcıların çoğu da ortaöğretim mezunudur. Medeni durum açısından ise örneklemin çoğu evli bireylerden oluşması da kısıtlılıklar arasındadır.

1.1 Materyaller ve Veri Toplama Araçları

Hizmet sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi amacıyla, Meyer, Allen ve Smith'e (1993) ait, Türkçe geçerlilik güvenilirlik çalışmasının Dağlı vd., (2018) tarafından gerçekleştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" yer almaktadır. Örgütsel Sinizm Ölçeği için geçerlilik güvenilirliğini Kalağan'ın (2009) gerçekleştirdiği ölçeğin kullanılması uygun görülmüştür. **İşe Yabancılaşma Ölçeğinde** ise Hirschfeld ve Feild'in (2000) tarafından geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Öncelikle söz konusu modelin geçerlilik ve güvenilirlik kriterleri test edilecektir. Daha sonra hipotezlerin test edilmesine geçilecektir.

2. Bulgular

Tablo 2. Doğrulamalı Faktör Analizi Sonrası Model Uyum İyiliği Değerleri (Örgütsel Sinizm-Örgütsel Bağlılık ve İşe Yabancılaşma)

CMIN/df	p	TLI	CFI	RMSEA	SRMR
2.174	.000	.912	.921	.042	.075

Tablo 1'de sunulan doğrulamalı faktör analizi uyum indeksleri, modelin veriye kabul edilebilir düzeyde uyduğunu göstermektedir: $\chi^2/df = 2,17$ ($p < .001$), Tucker–Lewis İndeksi (TLI) = .912, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) = .921, Yaklaşık Hata Karekökü (RMSEA) = .042 ve Standardize Edilmiş Kök Ortalama Kare Artık (SRMR) = .075. TLI ve CFI değerlerinin .90'ın üzerinde, RMSEA ve SRMR değerlerinin ise sırasıyla .06 ve .08 eşiklerinin altında kalması, modelin genel uyumunun iyi olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 3. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşma Ölçeklerinin Kuşaklara Göre Bileşik Reliability ve Ortalama Açıklanan Varyans (AVE)

	Kuşak Yapı	CR	AVE	√AVE
	ÖBÖ	.896	.499	.706
X	ÖSÖ	.955	.700	.837
	İY	.838	.634	.796
	ÖBÖ	.914	.553	.743
Y	ÖSÖ	.960	.708	.841
	İY	.855	.647	.804
	ÖBÖ	.919	.576	.759
Z	ÖSÖ	.961	.708	.841
	İY	.797	.647	.804

Tablo 3'te görüldüğü üzere, bütün yapılar için CR değerleri .70'in üzerinde olup Nunnally'nin (.70) iç tutarlılık eşiğini aşmaktadır (Nunnally, 1978). AVE değerleri ise ÖSÖ ve İY ölçeklerinde tüm gruplarda .70'e yakın veya üzerinde; ÖBÖ'de ise X-kuşağında .499 ile sınırda, Y- ve Z-kuşaklarında sırasıyla .553 ve .576'dır. AVE $\geq$.50 kriteri, ölçeklerin yakınsak geçerlik bakımından kabul edilebilir olduğunu gösterir (Fornell & Larcker, 1981). Ayrıca $\sqrt{AVE}$ değerleri (Tablo 3 sunulmuştur), faktörler arası korelasyonların üzerindedir ve bu da ayrımsal geçerliğe ek destek sağlar.

Tablo 4. Kuşaklara Göre Fornell–Larcker Ayrımsal Geçerlik Matrisi

X Kuşağı			Y Kuşağı			Z Kuşağı		
ÖBÖ	ÖSÖ	İY	ÖBÖ	ÖSÖ	İY	ÖBÖ	ÖSÖ	İY
ÖBÖ	.706	-.578	ÖBÖ	.743	-.662	ÖBÖ	.759	-.796
ÖSÖ	-.578	.837	ÖSÖ	-.662	.841	ÖSÖ	-.796	.841
İY	-.496	0.841	İY	-.523	.804	İY	-.637	.804

X kuşağı için, ÖBÖ, ÖSÖ ve İY için AVE'nin ($\sqrt{AVE}$) kare kökleri sırasıyla .706, .837 ve .796'dır. ÖBÖ için $\sqrt{AVE}$, ÖSÖ ($r = -.578$) ve İY ($r = -.496$) ile olan korelasyonlarını aşarak bu yapı için ayırt edici geçerliliği desteklemektedir. Bununla birlikte, ÖSÖ ile İY arasındaki korelasyon ($r = .841$) İY için $\sqrt{AVE}$ 'yi (.796) aşmaktadır, bu da bu iki yapının bu grupta yeterli ayırıcı geçerliliğe sahip olmayabileceğini göstermektedir.

Y kuşağı için $\sqrt{AVE}$ değerleri .743 (ÖBÖ), .841 (ÖSÖ) ve .804'tür (İY). ÖBÖ'nün $\sqrt{AVE}$ değeri ÖSÖ ($r = -.662$) ve İY ($r = -.523$) ile olan korelasyonlarını aşmakta ve ÖSÖ'nün $\sqrt{AVE}$ değeri ÖBÖ ile olan korelasyonunu aşmaktadır, ancak ÖSÖ-İY korelasyonu ($r = .860$) her iki $\sqrt{AVE}$ değerini de (.841 ve .804) aşmaktadır. Bu da yine Y kuşağı katılımcıları için ÖSÖ ve İY arasında yetersiz bir ayrım olduğunu göstermektedir.

Z kuşağı için VAVE değerleri .759 (ÖBÖ), .841 (ÖSÖ) ve .804'tür (İY). ÖBÖ'nün VAVE değeri İY ile olan korelasyonunu aşarken ($r = -.637$), ÖSÖ ile olan mutlak korelasyonunu aşmamaktadır ($|r| = .796$). Benzer şekilde, ÖSÖ'nün VAVE'si (.841) İY ile olan korelasyonundan ($r = .855$) daha düşüktür. Bu bulgular, Z kohortundaki belirli yapılar arasında da örtüşme olduğuna işaret etmektedir.

Fornell-Larcker kriteri bu ayırt edici geçerlilik endişelerini vurgulasa da son metodolojik araştırmalar HTMT oranını daha hassas ve güvenilir bir gösterge olarak önermektedir (Henseler, et al., 2015). Buna göre, her üç kuşakta da yeterli ayırt edici geçerliliği teyit etmek için HTMT sonuçları (tüm HTMT < .90) daha dikkate değer ve güvenilirdir.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşma Ölçeklerinin Kuşaklara Göre Heterotrait–Monotrait (HTMT) Oranları

Karşılaştırma	X-Kuşağı	Y-Kuşağı	Z-Kuşağı
ÖSÖ–ÖBÖ	.525	.503	.727
İY–ÖBÖ	.488	.417	.694
İY–ÖSÖ	.776	.654	.779

Tablo 5'teki HTMT oranları, tüm kuşaklarda .90 altındadır, dolayısıyla ayrımsal geçerlik koşulunu sağlamaktadır (Henseler et al., 2015). Özellikle X kuşağında ÖSÖ–ÖBÖ = .525 ve İY–ÖBÖ = .488; Y kuşağında ise bu oranlar sırasıyla .503 ve .417 olarak görülmüştür. Z kuşağında ise ÖSÖ–ÖBÖ = .727 ve İY–ÖBÖ = .694'dür; her ne kadar biraz daha yüksek olsa da .90'lık üst sınırın oldukça altındadır. Bu bulgular, her bir yapının diğerlerinden ayırt edilebilir olduğunu teyit etmektedir.

Tablo 6. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşma Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizleri

Cronbach's Alpha	Güvenilirlik Analizi
α	
ÖBÖ	0,913
ÖSÖ	0,905
İYÖ	0,9

Tablo 6, üç ölçeğe ait güvenilirlik sonuçlarını göstermektedir. ÖBÖ ölçeğinde $\alpha=0.913$, ÖSÖ ölçeğinde $\alpha=0.905$ ve İYÖ ölçeğinde ise $\alpha=0.900$ bulunmuştur. Bu değerler, her üç ölçek için de yüksek iç tutarlılık düzeyine işaret etmektedir.

Söz konusu hipotezi test etmek üzere öncelikle ön koşul gereklilikleri sağlamak adına, bileşik güvenilirliği, yakınsak geçerlik, ayırt edici geçerlik kontrolleri ve cronbach alpha güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

H1. Örgütsel Sinizmin İşe Yabancılaşma üzerinde OLUMLU yönde etkisi vardır.

Tablo 7. Örgütsel Sinizmin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi

B.lı Değişken	B.sız Değişken	B	SH	t	p
İşe Yabancılaşma	Örgütsel Sinizm	1,045	0,063	16,723	***

Örgütsel sinizmin işe yabancılaşmayı ne ölçüde yordadığını incelemek için yapısal eşitlik modellemesi yol analizi yapılmıştır. Tablo 8'de gösterildiği gibi, örgütsel sinizm işe yabancılaşmanın anlamlı bir pozitif yordayıcısı olarak ortaya çıkmıştır, $B = 1.045$, $SH = 0.063$, $t = 16.72$, $p < .001$. Pratik anlamda bu, örgütsel sinizmdaki her bir puanlık artış için işe yabancılaşmanın yaklaşık 1,05 puan arttığını göstermekte ve sinizmin çalışanların işteki yabancılaşma duygusu üzerindeki önemli etkisinin altını çizmektedir.

H2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerinde Olumsuz Yönde Etkisi Vardır.

Tablo 8. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

B.lı Değişken	B.sız Değişken	B	SH	t	p
Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Sinizm	-0,709	0,053	-13,48	***

Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılığı yordayıp yordamadığını incelemek için yapısal eşitlik modellemesi yol analizi yapılmıştır. Sonuçlar (Tablo 8) örgütsel sinizmin bağlılığın anlamlı bir negatif yordayıcısı olduğunu göstermiştir: $B = -0.709$, $SH = 0.053$, $t = -13.48$, $p < .001$. Pratik anlamda, sinizmdaki her bir birimlik artış için örgütsel bağlılık yaklaşık 0,71 birim azalmış ve bu yapılar arasındaki güçlü ters ilişkiyi vurgulamıştır.

“Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılığa etkisinde kuşaklar arası farklılaşmanın düzenleyici rolü vardır.” ve “Örgütsel Sinizmin İşe Yabancılaşmaya etkisinde kuşaklar arası farklılaşmanın düzenleyici rolü vardır.” hipotezlerini test etmek üzere üç kuşağa yönelik ölçüm modelinin yapısal eşdeğerliğinin sınanacağı ölçüm değişmezliği aşamasına geçilmiştir. Bu süreç, sırasıyla (1) şekilsel değişmezlik (konfigüröl invariance) ile her grupta faktör yapısının aynı kalıpta kurulup kurulmadığını; (2) metrik değişmezlik (metrik invariance) ile faktör yüklerinin gruplar arasında eşitlenebilirliğini; (3) Sabitler değişmezliği (skaler invariance) ile ölçüm kesitlerinin (intercepts) eşitliğini ve isteğe bağlı olarak (4) hata varyansları (residual invariance) ile hata varyanslarının da dengelenebilirliğini test eder. Her adımda, kısıtlı model uyumunu (χ^2 fark testi, $\Delta CFI \leq .01$, $\Delta RMSEA \leq .015$) bir önceki aşamayla karşılaştırarak kısıtların kabul edilebilir seviyede olup olmadığına karar verilmiştir (Cheung & Rensvold, 2002; Chen, 2007). Yapılan analiz sonuçları elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 9. Gruplar Arası Ölçüm Değişmezlik Testi (ΔCFI ve $\Delta RMSEA$ Değerleri)

Model	CFI	ΔCFI	RMSEA	$\Delta RMSEA$	Karar
Şekilsel değişmezlik	.921	—	.042	—	Kabul
Metrik değişmezlik	.920	.001	.041	.001	Kabul
Sabitler değişmezliği	.917	.003	.041	.000	Kabul

Model	CFI	ΔCFI	RMSEA	$\Delta RMSEA$	Karar
Hata Varyansları değişmezliği	.904	.011	.042	.001	Reddedildi

Not. $\Delta CFI \leq .010$ (Cheung & Rensvold, 2002) ve $\Delta RMSEA \leq .015$ (Chen, 2007) değişimlerin önemsiz olduğunu gösterir.

Gruplar arası ölçüm değişmezliği testleri, yapısal eşitlik modeli kapsamında artan kısıtlamalarla dört aşamada incelenmiştir (Tablo 9). Şekilsel değişmezlik (Konfigüral invariance) modelinde CFI = .921 ve RMSEA = .042 değerleri elde edilmiş; bu aşamada herhangi bir kısıtlama olmadığı için ΔCFI ve $\Delta RMSEA$ uygulanmamıştır. Metrik değişmezlik (Metrik invariance) testinde faktör yükleri eşitlendiğinde CFI .920'ye ($\Delta CFI = .001$) ve RMSEA .041'e ($\Delta RMSEA = .001$) düşmüş, önerilen $\Delta CFI \leq .010$ (Cheung & Rensvold, 2002) ve $\Delta RMSEA \leq .015$ (Chen, 2007) sınırları içinde kalarak metrik invariance kabul edilmiştir. Sabitler değişmezliği (Skaler invariance) aşamasında intercept'ler kısıtlandığında CFI = .917 ($\Delta CFI = .003$) ve RMSEA = .041 ($\Delta RMSEA = .000$) bulunmuş; yine hem ΔCFI hem de $\Delta RMSEA$ eşik değerleri aşılmadığından skaler invariance da desteklenmiştir. Buna karşılık sabitler değişmezliği (residual invariance) testi kapsamında hata varyansları eşitlendiğinde CFI .904'e ($\Delta CFI = .011$) ve RMSEA .042'ye ($\Delta RMSEA = .001$) gerilemiş; ΔCFI 'nin .010 eşiğini aşması nedeniyle strict invariance reddedilmiştir. Bu sonuçlar, faktör yapısının, yüklerin ve intercept'lerin gruplar arasında eşdeğer olduğunu ancak en katı düzeydeki hata varyansları kısıtının tüm kuşaklar için sağlanamadığını göstermektedir.

Ölçekler geçerlilik, güvenilirlik ve ölçüm değişmezliği sağlandığı için modelin test edilmesine geçilmiştir. Aşağıda, örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kuşakların düzenleyici rolü analiz edilmiştir. Analiz bulguları aşağıda sunulmuştur.

H3: Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılığa etkisinde kuşaklar arası farklılaşmanın düzenleyici rolü vardır.

Tablo 10. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Kuşakların Düzenleyici Etkisi Model Uyum İyiliği Değerleri

B.lı Değişken		B.sız Değişken	CMIN	P	TLI	CFI	RMSEA	SRMR
Örgütsel Bağlılık	<--	Örgütsel Sinizm	2,19	0,000	0,90	0,91	0,048	0,08

Tablo 10, örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini test eden modellerin uyum iyilik değerlerini göstermektedir. Örgütsel Bağlılık $\leftarrow$ Örgütsel Sinizm modeli için CMIN = 2.19, $p < 0.001$, TLI = 0.90, CFI = 0.91, RMSEA = 0.048 ve SRMR = 0.08 bulunmuştur. TLI ve CFI'nin 0.90 üzerindeki değerleri ve RMSEA ile SRMR'ın makul düzeylerde olması, modelin verilerle iyi derecede uyum sağladığını göstermektedir.

Tablo 11. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık ve İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinde Kuşakların Düzenleyici Etkisi

							Kritik Oranlar			
							Kuşak	X	Y	Z
Örgütsel Bağlılık	<--	Örgütsel Sinizm	-0,536	0,149	-3,84	***	X	0		
Örgütsel Bağlılık	<--	Örgütsel Sinizm	-0,786	0,083	-9,63	***	Y	-1,32	0	
Örgütsel Bağlılık	<--	Örgütsel Sinizm	-0,719	0,104	-6,83	***	Z	-0,78	0,61	0

Aşağıdaki bulgular, çoklu grup analiziyle örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin X, Y ve Z kuşaklarında farklılaşma durumunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık modelinde, X kuşağı (B = -0.571, SH = 0.149, CR = -3.843, p < 0.001), Y kuşağı (B = -0.786, SH = 0.083, CR = -9.631, p < 0.001) ve Z kuşağı (B = -0.713, SE = 0.104, CR = -6.829, p < 0.001) için etki değerleri anlamlıdır. Kuşaklar arasındaki farklar incelendiğinde, X-Y (CR = -1.317), X-Z (CR = -0.782) ve Y-Z (CR = 0.614) karşılaştırmalarının hiçbirisi ± 1.96 sınırını aşmadığından, örgütsel bağlılık modelinde kuşaklar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

İşe yabancılaşma modelinde de X kuşağında (B = 0.747, SH = 0.143, CR = 5.207, p < 0.001), Y kuşağında (B = 0.958, SH = 0.079, CR = 12.16, p < 0.001) ve Z kuşağında (B = 0.611, SE = 0.096, CR = 6.392, p < 0.001) örgütsel sinizmin etkisi anlamlıdır. Ancak kuşaklar arası kritik oranlar incelendiğinde, X-Y (CR = 1.289) ve X-Z (CR = -0.788) karşılaştırmaları anlamlı farklılık göstermezken, Y-Z (CR = -2.799) değeri ± 1.96 sınırını aştığı için bu iki kuşak arasında anlamlı bir fark söz konusudur. Buna göre, işe yabancılaşma üzerinde Y kuşağının örgütsel sinizme tepkisi Z kuşağına kıyasla daha yüksek bir katsayıyla açıklanmaktadır.

H4: Örgütsel Sinizmin İşe Yabancılaşma etkisinde kuşaklar arası farklılaşmanın düzenleyici rolü vardır.

Tablo 12. Örgütsel Sinizmin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinde Kuşakların Düzenleyici Etkisi Model Uyum İyiliği Değerleri

B.İ. Değişken		B.S.İ. Değişken	CMIN	P	TLI	CFI	RMSEA	SRMR
İşe Yabancılaşma	<--	Örgütsel Sinizm	2,43	0,000	0,91	0,92	0,046	0,069

İşe Yabancılaşma $\leftarrow$ Örgütsel Sinizm modeli ise CMIN = 2.43, p < 0.001, TLI = 0.91, CFI = 0.92, RMSEA = 0.046 ve SRMR = 0.069 değerleri ile kabul edilebilir bir uyum göstermektedir. TLI ve CFI'nin 0.90 üzerindeki değerleri ve RMSEA ile SRMR'ın makul düzeylerde olması, her iki modelin de verilerle iyi derecede uyum sağladığını göstermektedir.

Tablo 13. Örgütsel Sinizmin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinde Kuşakların Düzenleyici Etkisi

							Kritik Oranlar							
							B	SH	t	p	Kuşak	X	Y	Z
İşe Yabancılaşma	<--	Örgütsel Sinizm	0,747	0,143	5,21	***	X		0					
İşe Yabancılaşma	<--	Örgütsel Sinizm	0,958	0,079	12,16	***	Y		1,29	0				
İşe Yabancılaşma	<--	Örgütsel Sinizm	0,611	0,096	6,39	***	Z		-0,79	-2,80	0			

3. Tartışma

Çalışmamızda, örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkisinin X, Y ve Z kuşakları arasında büyük ölçüde benzer çıkması, kuşaklar arası temel tutum ve inanç farklılıklarını vurgulayan “kuşak kuramı”nın (Strauss & Howe, 1991) iş yaşamı bağlamında her zaman keskin ayrımlar yaratmayabileceğini gösteriyor.

Sinizmin örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.

Çalışmamızda çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılık algılarının azaldığı ortaya çıkmıştır. Bu sonucun literatürle tutarlı olduğu görülmüştür. Literatürde bireylerin örgütlerine olan bağlılıklarını konu alan çok sayıda çalışma bulunmaktadır.

Abraham (2000), kişilik sinizmlerine işaret etmektedir. Kişilik sinizmleri iki nedenden dolayı diğer çalışanlara göre daha az değer örtüşmesi yaşamaktadır. Birincisi, ahlaki üstünlükleri onları örgütsel otoriteyi sorgulamaya itmektedir. Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılığa etkisinde kuşaklar arası farklılaşmanın düzenleyici rolü vardır. Ayrıca örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde kuşakların düzenleyici etkisinde örgütsel bağlılık ile kuşaklar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

İkinci olarak, sinik tutuma sahip çalışanların örgütsel bağlılık tutumlarının azalacağı ve örgütlerine karşı olumsuz duygular beslemelerinin ve yöneticilerine karşı olumsuz tutumlara sahip olmalarının kaçınılmaz olduğu bulunmuştur (Terlemez, 2023).

Sinizmin çalışanların işteki yabancılaşma duygusu üzerindeki önemli etkisi vardır.

Çalışanların örgütsel sinizm alt boyutları ile iş yabancılaşması tutumları arasında pozitif ve anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Bu iki tutumun alt boyutları arasındaki ilişkileri ifade eden hipotezler oluşturularak test edilmiştir. Buna göre örgütsel sinizmin alt boyutları olan bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizm ile iş yabancılaşmasının alt boyutları olan düzensizlik, kendine yabancılaşma ve toplumdan yabancılaşma arasında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle olumsuz tutum değişkenine sahip olan sinik çalışanların iş yabancılaşması gösterme eğilimlerinin yüksek olduğu, iş yabancılaşması ve örgütsel sinizmin birbirleriyle pozitif ilişkili iki olumsuz değişken olduğu söylenebilir.

İşe yabancılaşma ve kuşaklar arası ilişkide örgütsel sinizmin etkisi anlamlıdır.

Ancak işe yabancılaşma üzerinde Y kuşağının örgütsel sinizme tepkisi Z kuşağına kıyasla daha yüksek çıkmıştır. Y kuşağı ise önceki kuşaklara göre daha hırslı, bencil ve bağımsız (Eriş vd., 2013) olma gibi

özelliklerle tanımlanırken, Z kuşağının kolay sıkılan, değişime açık ve zor memnun edilen bireyler olduğu belirtilmektedir (Senbir, 2004). Bu bağlamda gerçekleştirilen çalışmamız Eriş ve Senbir'in araştırmalarını doğrulamaktadır. Olumsuz tutum değişkenine sahip olan sinik çalışanların iş yabancılaşması sergileme eğilimlerinin yüksek olduğu, iş yabancılaşması ve örgütsel sinizmin birbirleriyle pozitif ilişkili iki negatif değişken olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, regresyon analizi sonuçları da örgütsel sinizmin iş yabancılaşmasının istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir yordayıcısı olduğunu desteklemektedir. Araştırmanın tümdengelim mantığıyla tasarlandığı hatırlandığında, Sosyal Değişim Kuramı'na (Blau, 1964) dayalı araştırma modeline ilişkin bulguların ilgili kuramı desteklediği söylenebilir.

Örgütsel sinizmin işe yabancılaşma etkisinde kuşaklar arası farklılaşmanın düzenleyici rolü vardır.

Literatürde yaş ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Kanter ve Mirvis, 1991; Johnson, 2007; Altınöz vd., 2011; Özbey vd., 2012; Akman, 2013; Torun, 2015; Aytaş vd., 2017). Diğer araştırmalarda ise genç nesillerde örgütsel sinizm düzeylerinin yaşlı nesillere göre daha yüksek olması, aynı zamanda işletmeden beklentileriyle de ilişkilidir. Beklenti teorisine göre yaşlı nesillerin sinizm düzeylerinin daha düşük olmasının nedeni, yaşam ve iş deneyimleri doğrultusunda beklenti düzeylerini düşük tutmalarıdır. Yaşlı nesillerin daha önceki deneyimleri, hangi durumda ne tür beklentilere sahip olacaklarını belirler. Beklenti teorisi, bir bireyin gösterdiği çaba ve performansın istenilen sonuçlara ulaşma olasılığını ifade eder.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Kuşaklar arasındaki sosyal ve tarihsel deneyim farklılıkları; örneğin X kuşağının kurumsal sadakati, Y kuşağının denge arayışı, Z kuşağının dijital doğallığı—öne sürülse de örgütsel sinizm tüm nesillerde benzer biçimde “güveni” zedeleyerek bağlılığı düşürüyor olabilir. Bu; belki de günümüz iş dünyasının hız, değişim ve belirsizlik ortamının tüm çalışan kuşakları benzer şekilde etkilediğini, kuşak kimliklerinin rolünü görece törpüleyebileceğini düşündürür.

Öte yandan, örgütsel sinizmin işe yabancılaşmaya yönlendirme etkisinde Y ile Z kuşakları arasında anlamlı bir fark tespit etmemiz; kuşakların iş motivasyonunu ve psikolojik sözleşme beklentilerini farklı algıladıklarını işaret edebilir. Y kuşağının, “anlamlı iş” ve kariyer gelişimi beklentilerinin daha yüksek olması; Z kuşağının ise hızla sonuç alma ve iş-özel hayat entegrasyonuna öncelik vermesi, sinizmin yarattığı güvensizlik sonucu, işten yabancılaşmayı farklı boyutlarda deneyimlemelerine neden olmuş olabilir.

Y kuşağı, genellikle iş yaşamına giriş aşamasında iki temeli—hem içsel tatmin (anlamlı iş) hem de dışsal ilerleme (kariyer gelişimi) bir arada arayan bir gruptur. Üniversite eğitimleri sırasında sıkça vurgulanan “yenilikçilik” ve “kendi potansiyelini gerçekleştirme” temaları, onların iş seçiminde de somut adımlar atmalarını bekler hâle getirir. Bu kuşak, “Bir sonraki pozisyona ne zaman terfi edeceğim?”, “Uzmanlaşmam veya yan beceriler edinmem için hangi programlar var?” gibi sorularla kariyerini sürekli planlamaya eğilimlidir.

Örgütsel sinizm; kurum içindeki adaletsizlik, yöneticilerin verdiği sözleri tutmaması veya gelişim programlarının göstermelik kalması gibi “psikolojik sözleşme” ihlallerine işaret eder (Rousseau, 1995). Y kuşağı bu ihlallere karşı özellikle hassastır; çünkü hem işine anlam yükleyen hem de geleceğe yatırım yapmayı bekleyen bir profil çizer. Sinizm arttıkça, Y bireyleri “Kurum bana söz verdiği gelişim yolunu kapattı.” veya “Yaptığım işin toplumsal bir değeri yok.” hissiyle daha kolay yabancılaşır. Bu yabancılaşma; işten kopma, sorumluluk almaktan kaçınma ve duygusal tükenmişlik biçiminde kendini gösterir.

Buna karşılık Z kuşağı, iş-özel hayat dengesi, hızla öğrenme ve kısa vadeli başarılar (örneğin, proje bazlı ödüller, hızlı geri bildirim) peşindedir. Onlar için “anamlı iş” tanımı daha çok “günlük olarak somut bir çıktıyı görme” ve “yenilikçi araçlar kullanma” ile ilgilidir; uzun soluklu kariyer gelişimi planları onlar için ikincil kalabilir. Z kuşağı kurumsal vaatleri en başta daha az içselleştirdiği için yabancılaşma tepkisi daha ılımlı seyredebilir.

Özetle, örgütsel sinizmin “kurumun bana anlam ve gelecek sunacağını” düşünen Y kuşağında işten yabancılaşmayı daha güçlü tetiklemesi; Z kuşağının öncelikle hız, esneklik ve iş-yaşam bütünleşmesini esas alan beklentileriyle çelişmemesinden kaynaklanır. Bu ayrışma, kurumsal liderlerin her kuşağın farklı psikolojik sözleşme (psychological contract) ihtiyaçlarını tanıyarak, iletişim ve gelişim stratejilerini kişiselleştirmesi gerekliliğini vurgular.

Öte yandan istatistiki açıdan incelendiğinde, örneklem büyüklüğü, gruplar arası istatistiksel farkın anlamlılığı üzerinde doğrudan belirleyici bir rol oynar. Standart hata (SE), temelde örneklem büyüklüğü arttıkça azalır; dolayısıyla bir gruptaki katılımcı sayısı azaldıkça o grubun analizlerde elde edilen sonuçların katsayısı tahmininin belirsizliği artar (Cohen, 1988; Field, 2013). Örneğin, X kuşağında $n \approx 122$, Z kuşağında $n \approx 95$ iken, bu iki grubun birleşik hata payı $SE\Delta \approx 0.16$ düzeyinde kalmış; oysa her X kuşağı ile Z kuşağı arasındaki örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi farkı $\Delta\beta \approx 0.18$ ’lik etki farkı olmasına rağmen, gerekli istatistiksel güç eksikliğinden kaynaklı $p < .05$ eşliğini aşamamış olabilir. Başka bir deyişle, grup sayıları birbirine yakın olsa bile, her bir gruptaki katılımcı sayısının mutlak büyüklüğü, β farklarının kritik oran (CR) sınırını aşacak netlikte ölçülmesini engellemiştir.

Kurumlar, Y kuşağının içsel tatmin ve kariyer gelişimi ihtiyaçlarına yönelik somut eğitim, terfi ve uzaktan çalışma fırsatları sunmalı; Z kuşağının ise esneklik ve hızlı geri bildirim beklentilerine uyum sağlayan proje yönetimi ve dijital araçlar üzerinden destek vermelidir.

Gelecek çalışmalarda kuşaklar arası karşılaştırmalar için örneklem büyüklüklerinin dengelenmesi önerilir. Örgütsel sinizmin etkileri zaman içinde değişebileceği için, uzunlamasına tasarımlar ve nitel veri elde etmeye imkân veren karma yöntemler hem sinizm dinamiklerini hem de kuşak kimliklerini derinlemesine kavramayı sağlayacaktır.

Yöneticiler çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırıcı faaliyetlere yatırım yapabilirler. Yöneticiler çalışanların örgütsel sinizmlerini azaltıcı tedbirlere başvurabilir. Çalışanlar arasındaki iş ve görev dağılımında adaletli davranılmalı, görevleri dışında fazladan görev ve sorumluluk yüklenmemeli, yapılan işlerin karşılığı verilmeli, güvenli davranışlar sergilenmeli ve çalışanların bunları benimsemesine çalışılmalı, mesai saatleri uzatılmamalı, gerekli durumlarda yapılan fazla mesailer için uygun ücret politikası ile ödüllendirilmelidir.

Etik Standartlara Uyum

Çıkar Çatışması: Yazarlar, kendileri ve başka üçüncü kişi ve kurumlarla çıkar çatışmasının olmadığını veya varsa bu çıkar çatışmasının nasıl oluştuğuna ve çözüleceğine ilişkin beyanlar ile yazar katkısı beyan formları makale süreç dosyalarına ıslak imzalı olarak eklenmiştir.

Etik Kurul İzni: Bu makalede etik kurul iznine gerek yoktur, buna ilişkin ıslak imzalı etik kurul kararı gerekmediğine ilişkin onam formu sistem üzerindeki makale süreci dosyalarına eklenmiştir.

KAYNAKÇA:

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism; Bases and Consequences, *Genitc, Social and General Psychology Monographs*, 126 (3): ss. 269-292.
- Abraham, R. (2004). Organizational Cynicism: Definitions, Bases, and Consequences. New York: Melen Studies in Business, vol. 20.
- Akman, G. (2013). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı, İstanbul, 21-41.
- Alan, H. ve Fidanboy, C. Ö. (2012). Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik İlişkisi: Bilişim Sektörü
- Allen, N. & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of effective,
- Altınöz, M., Çöp, S., ve Sığındı, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15 (21), ss.285-315.
- Andersson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract
- Andersson, L. M. ve Thomas S. B. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects, *Journal of Organizational Behavior*, A.S.A. 18, ss. 449-469.
- Angle, H. L., ve Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 1-14.
- Bakan, A. Uslu ve A.M. Eytmiş. (2012). Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Araştırma: Muş Seker Fabrikasında Bir Alan Çalışması. (II. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu 01-02 Ekim 2012, Kahramanmaraş Türkiye), *Bildiriler Kitabı, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Basımevi*.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara, *Nobel Yayın Dağıtım*, Yayın No: 206.
- Blau, G.J. and Boal, K.B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, 12 (2), 288-300.
- Bova, B., & Kroth, M. (2001). Workplace learning and generation X. *Journal of Workplace Learning*, 13(2), 57-65.

- Brandes, P., Das, D., Hadani, M. (2006). Organizational Cynicism. A Field Examination Using Global and Local Social Exchange Relationships and Workplace Outcomes. *Sharing Network Leadership*, 191-224.
- Çakır, E., & Kacı, Ü. (2018). *İşletmelerde Oryantasyon Eğitiminin Örgütsel Sinizme ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Aydın organize sanayi bölgesinde bir uygulama*. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(1), 124-149.
- Çetinkaya F.F. (2014). Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism, *The Academy of Management Review*, 23(2): ss. 341-352.
- Delken M., (2004). Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers, University of Maastricht, Faculty of Economics and Business Administration, Maastricht: Yüksek Lisans Tezi, s: 22. Demirel Üniversitesi, Isparta, Türkiye.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115- 132.
- DPT, (2000), Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Hizmet Ticaretinin Serbestleştirilmesi Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, s. 1-2.
- Eaton, J.A. (2000). A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism, Faculty of Graduate Studies, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, York University, Toronto, 13-19.
- Elma, C. (2003). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Ankara.
- Ersoy, S. ve S. Bayraktaroğlu. (2012). Örgütsel Bağlılık. 1-16. Örgütsel Davranışta Güncel Konular (Ed.: Derya Ergun Özler) *Ekin Basın Yayın Dağıtım*: Bursa
- Fero, H. C. (2005). *Flow and Cynicism in the Workplace*. The Claremont Graduate University.
- Fromm, E. (1992), "Marx'ın İnsan Anlayışı" (Çev: Yurdanur Salman ve Zeynep Tanrıseven). Arıtan Yayınevi. İstanbul.
- Güçlü, A.B., Uzun, E., Uzun, S. ve Yolsal H. Ü. (2002). Felsefe sözlüğü (Birinci Baskı). Ankara: *Bilim ve Sanat Yayınları*, 828.
- Gündoğan, N. (2002). "Hizmetler Sektöründe İstihdam", *Kamu-İş Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, ss. 1-16.
- Güzeller, C. O. ve Kalağan, G. (2008). Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlaması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Antalya, 87-94.
- Hart, K. A. (2006). Generations in the Workplace: Finding Common Ground. *Lab Management*, October, 26-27.
- Hau, I. and Chow, S. (1994). Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan. *The International Journal of Career Management*, 6(4), 3-9.
- Hays, S. (1999). Gen X and the art of the reward. *Workforce*, 78(11), 44-48.

- İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İnce, Mehmet ve Turan, Şuayip (2011). Organizational Cynicism as A Factor that Affects the Organizational Change in the Process of Globalization and An Application in Karaman's Public Institutions. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 37, 104-121.
- James Martin. S. L. (2005). Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems, The Florida State University. (Unpublished Doctoral Dissertation). Florida.
- Jurkiewicz, C. E., & Brown, R. G. (1998). GenXers vs. boomers vs matures: Generational comparisons of public employee motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18, 18-37.
- Kanter, DL ve Mirvis, PH (1989). *Alaycı Amerikalılar: Bir hoşnutsuzluk ve hayal kırıklığı çağında yaşamak ve çalışmak*, Jossey-Bass.
- Kalağan, G. (2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı, Antalya.
- Katouzian, M. A.. (1970). "The Development of the Service Sector: A New Approach", Oxford Economic Papers, Vol:22, No:3, pp. 362-382.
- Kaya, O. (2007). Örgütsel bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü merkez biriminde bir uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Kell, H. J., & Motowidlo, S. J. (2012). Deconstructing organizational commitment: Associations among its affective and cognitive components, personality antecedents, and behavioral outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 213-251.
- Kılınç, T.D. (2013). Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları ile Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Mersin, 22-54.
- Kıratlı, F. (2019). "Dünya'da ve Türkiye'de Hizmet Ticaretinin Gelişimi", İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi, Cilt:4, Sayı:9, ss. 146-158.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- McColough, A. C., Rogelberg, S. G., Fisher, G. G., Bachiochi, P. D. (1998). Cynicism and the Quality of an Individual's Contribution to an Organizational Diagnostic Survey. *Organizational Development Journal*, 16 (2), 31-42.
- McCrindle, M., & Hooper, D. (2006). *Gen Y: Attracting, Engaging and Leading a New Generation at Work*, White Paper, University of Tasmania, Hobart.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61, 20-52.
- Nehmeh, R. (2009). What is Organizational Commitment, Why Should Managers Want It in Their Workforce and is There Any Cost Effective Way to Secure it? Swiss Management Center Working Paper, 5. New York: Random House.

- Özbek, M.F. (2011). Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum.
- Özsağır A., Aliye A. (2012). "Hizmetler Sektörü İçinde Hizmet Ticaretinin Yeri Ve Karşılaştırmalı Bir Analizi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:11, Sayı:41, ss. 311-331.
- Özkaya O., Deveci Kocakoç, İ.ve Karaa, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki ilişkileri incelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari*
- Porter, L. W., Steers, R. M. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Reichers, A.E. (1985). A review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-477.
- Reichers, AE, Wanous, JP ve Austin, JT (1997). *Örgütsel değişimle ilgili kinizmi anlamak ve yönetmek*. Yönetim Akademisi perspektifleri , 11 (1), 48-59.
- Smith, TW ve Papa, MK (1990). *Bir sağlık riski olarak alaycı düşmanlık: Mevcut durum ve gelecekteki yönler*. Sosyal Davranış ve Kişilik Dergisi, 5 (1), 77.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.
- Terlemez, M. (2023). Sporda Beyaz Yakalı Çalışanların Örgütsel Sinizm, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Muhalefet Düzeylerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Aurum Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 197-212. <https://doi.org/10.62393/aurum.1317985>.
- Terlemez, M. (2024). Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Devlet Okullarındaki Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *İğdır Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 7(2), 34-42. <https://doi.org/10.48133/igdirsd.1592020>
- Twenge, J. M. (2009). Generational changes and their impact in the classroom: Teaching generation me. *Medical Education*, 43, 398–405.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862-877.
- Uğurlu, C. T., M. Sincar ve K. Çınar. (2013). Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 266-281.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. ve Austin, J. T. (2000). Cynicism About Organizational Change: Measurement, Antecedents, And Correlates. *Group Organization Management*, 25 (2), 132-153.
- Wasti, A. S. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 525–550.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890.
- Yu, H. C., & Miller, P. (2003). The generation gap and cultural influence - A Taiwan empirical investigation. *Cross Cultural Management*, 10(3), 23-41.

EXTENDED SUMMARY

The purpose of this study was to determine the effect of organizational cynicism levels of service sector employees on their work alienation levels and organizational commitment levels, and to investigate the relationships between them and the moderating role of intergenerational differentiation. Permission to use the organizational cynicism, work alienation, organizational commitment and Intergenerational Differentiation scales was obtained from the authors via e-mail. In the first part of the thesis, the concepts of service, organizational cynicism, work alienation, organizational commitment and Intergenerational Differentiation are explained. In the second part, the analysis results and findings regarding organizational cynicism, work alienation, organizational commitment and turnover, and intergenerational differentiation are included. The third section includes discussion, results and suggestions. In the analysis, hierarchical regression test was applied to examine whether the variables were normally distributed. As a result of the test, it was observed whether all variables fit the normal distribution or not, and after the assumptions were met, hierarchical regression analysis was applied. Analysis was carried out on the moderating role of intergenerational differentiation. The research was carried out with the web-based survey method, and 681 valid survey forms were obtained between 01/07/2024 and 01/03/2025. This study revealed that the negative effect of organizational cynicism on organizational commitment is largely consistent among generations X, Y and Z, but there is a significant difference between generations Y and Z in terms of work alienation. It was revealed that cynicism has a negative effect on organizational commitment, and as employees' organizational cynicism levels increase, their perception of organizational commitment decreases. Again, cynicism has a significant effect on employees' sense of alienation at work, and positive and significant differences were found between employees' organizational cynicism sub-dimensions and work alienation attitudes. The effect of organizational cynicism on work alienation and intergenerational relations is significant, but the reaction of Generation Y to organizational cynicism on work alienation is higher than Generation Z. It was also revealed that organizational cynicism has a moderating role in the effect of generational differentiation on work alienation. Today, the importance of certain dynamics within organizations is increasing. This situation is also evident in the service sector. The concepts of organizational cynicism, organizational commitment, work alienation, and intergenerational differentiation have found their place in organizational planning. Services are generally defined as abstract activities sold for a fee to meet people's needs, provide satisfaction, and benefit. Cynicism describes the state of those who believe that people only care about their own interests, prioritize their own interests above all else, and therefore prioritize everyone else's own interests. Organizational commitment is defined as the extent to which employees embrace the organization's goals and norms and the emotional attachment they feel to their workplace. Another important issue in organizations is work alienation. Work alienation is defined simply as the separation of an individual from their job, colleagues, and the work environment. This creates a feeling of detachment and alienation from their work environment. Generational differences, in turn, reflect changes in the overall culture and significantly impact the structure of the organization. The first section of the thesis explains the concepts of service, organizational cynicism, work alienation, organizational commitment, and intergenerational differentiation. The second section presents the analysis results and findings regarding organizational cynicism, work alienation, organizational commitment, and intergenerational differentiation. The third section includes discussions, conclusions, and recommendations.