ASOS JOURNAL

The Journal of Academic Social Science

Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 9, Sayı: 122, Kasım 2021, s. 311-323

ISSN: 2148-2489 Doi Number: <http://dx.doi.org/10.29228/ASOS.53960>

Yayın Geliş Tarihi / Article Arrival Date
25.10.2021

Yayınlanma Tarihi / The Publication Date
29.11.2021

Dr. Müge DOĞANER

İzmir Katip Çelebi Üniversitesi
muge.doganer@hotmail.com

X ve Y KUŞAĞI BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL SİNİZM

Öz

Günümüzün küreselleşen dünyasında, hızlı teknolojik gelişmelere paralel olarak, örgütler arasında rekabet artmış ve insan faktörü her zamankinden daha önemli bir hale gelmiştir. İnsanın örgüt kaynaklı tutum ve davranışlarını bilimsel yöntemlere dayanarak incelemek, değişimin kaçınılmaz olduğu dünyada örgütlere büyük avantajlar sağlamaktadır. Çalışanların, hizmet ettikleri örgüte, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına karşı aşışılama, öfkelenme, nefret etme, şüphe duyma, kötü niyet arama ve aşırı eleştirel yaklaşımlar içerisinde olmak gibi istenmeyen tutum ve davranışlarından oluşan örgütsel sinizm günümüzde küçük, büyük bir çok işletmede daha yaygın hale gelmektedir. Bu noktada, örgütsel iletişim sürecinde etkinliğin sağlanabilmesi için, farklı zaman dilimlerinde doğmuş olan kuşakların ortak akılla ve bilinçli bir şekilde hareket etmesi gerekmektedir. İşletmelerde uyum, ortak çaba ve birliktelik için , söz konusu bu kuşaklar arasında etkili iletişimin sağlanması büyük önem arz etmektedir. İletişimin kalitesi, örgütün ve çalışanların performansını doğrudan etkileyecektir. Etkili iletişimin olmadığı ya da iletişim engellerinin bulunduğu durumlarda oluşabilecek sinik tutumların, işletmeye ve dolayısıyla çalışanlara telafî edilmesi güç zararlar verebileceği düşünülmektedir. Günümüz işletmelerinde kişilikleri, beklentileri, hedefleri, değer yargıları, algılama şekilleri ve iş yapma usülleri birbirinden farklı olan X ve Y kuşağı çalışanlarının ağırlıklı olarak bir arada oldukları görülmektedir. Farklı deneyim ve beklentilere sahip olan söz konusu kuşakların, örgüte yönelik tutum ve

davranışlarının da farklı olması şaşkınlık yaratmayacaktır. Bu çalışmanın amacı, örgütsel sinizmi farklı özelliklerdeki X ve Y kuşakları çerçevesinde, kapsamlı bir literatür taraması ve benzer çalışmalar bağlamında ele almaktır.

Anahtar kelimeler: Örgütsel Sinizm, X Kuşağı, Y Kuşağı

ORGANIZATIONAL CYNICISM IN THE CONTEXT OF GENERATIONS X AND Y

Abstract

In today's globalizing world, in parallel with rapid technological developments, competition among organizations has increased and the human factor has become more important than ever. Examining people's organizational attitudes and behaviors based on scientific methods provides great advantages to organizations in a world where change is inevitable. Organizational cynicism which consists of negative attitudes and behaviors of employees such as humiliation, hatred, suspicion, anger, ulterior motives and excessive critical approaches towards the organization they serve, their managers and colleagues is becoming more common in many small and large businesses today. At this point, in order to ensure effectiveness in the organizational communication process, generations born in different time zones should act with a common mind and consciously. It is of great importance to ensure effective communication between these generations for harmony, joint effort and unity in businesses. The quality of communication will directly affect the performance of the organization and its employees. It is thought that cynical attitudes that may occur in situations where there is no effective communication or communication barriers can cause irreparable harm to the business and therefore to the employees. In today's businesses, it is seen that the X and Y generation employees who have different personalities, expectations, goals, values, judgments, perspectives and ways of doing business are predominantly together. It will not be surprising that the attitudes and behaviors of these generations who have different experiences and expectations towards the organization are also different. The aim of this study is to discuss organizational cynicism in the context of X and Y generations with different characteristics, in the context of a comprehensive literature review and similar studies.

Keywords: Organizational Cynicism, X Generation, Y Generation

1.GİRİŞ

İşletmelerin hedeflerine ulaşmaları, uzun dönemde varlıklarını sürdürmeleri ve faaliyetlerinde etkinliği sağlamaları noktasında benimsedikleri yönetim anlayışları oldukça önemlidir. Değişen dünya ile beraberinde gelişen teknolojinin etkisiyle, her ne kadar insanın yerini robotlar almaya başlasa da ikamesi mümkün olmayan üretim faktörü olan insan, örgütler için vazgeçilmez bir kaynak olma özelliğini korumaktadır. İhtiyaç ve beklentileri dikkate alınmayan, duyguları ve beşeri özellikleri göz ardı edilen, verimlilik ve karlılığın ön planda tutulduğu, insan davranışlarının ikinci plana atıldığı işletmelerde, bu anlayışın bir sonucu olarak, çalışanlar bağlı oldukları örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmeye başlayacaklardır.

Sahip oldukları insan gücünü gerektiği gibi anlamayan ve teşvik etmeyen örgütlerin, maddi olanakları, fiziksel kaynakları ve teknolojileri gelişmiş olsa da etkinlik ve verimlilik noktasında arzu edilen seviyeye ulaşmaları mümkün olmayacaktır. Çalışanlara gereken özenin gösterilmemesi, “işgörenlerin örgüte karşı geliştirdikleri olumsuz bir tutum” olarak ifade edilen örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Bununla birlikte, çalışanlar bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak işlerine, örgütlerine ve yöneticilerine karşı istenmeyen olumsuz tutumlar içine gireceklerdir. Farklı kuşaklardan çalışanları bünyesinde barındıran örgütleri hedeflerine ulaştırabilmek ve hak ettikleri noktaya getirebilmek amacıyla, insan davranışlarını analiz eden araştırmalara gereksinim duyulmaktadır.

Yaklaşık olarak aynı yıllarda dünyaya gelen, bundan dolayı ortak sevinçleri, hüznüleri ve değer yargılarını paylaşan kişilerden oluşan topluluğa kuşak adı verilmektedir. Belirli bir kuşağa dahil olan bireyler, aynı sosyal düzen içerisinde yer almalarından ve benzer toplumsal olaylara maruz kalmalarından dolayı, ortak tutum ve davranışlar sergilemektedirler. Toplum aracılığıyla edinilen bu tutum ve davranışlar, iş hayatında da kendisini göstermektedir. Kuşakların sahip oldukları özellikler, davranışları etkilediğinden; farklı kuşaklarda farklı değer yargılarının, kişilik yapılarının ve sinik tutumların gözlemlenmesi muhtemeldir. Bu tutumlardan biri de çalışanların, bağlı bulundukları örgüte ve yöneticilerine karşı nefret, güvensizlik, art niyet arama ve her konuda eleştirel yaklaşımlarda bulunma gibi, arzu edilmeyen, olumsuz tutum ve davranışlarını içeren ve günümüzde birçok örgütte daha sık görülmeye başlayan örgütsel sinizm kavramıdır.

Sinik tutuma sahip olan çalışanlar, yapmaları gereken işleri, samimiyetten uzak ve kendi çıkarları doğrultusunda yapmaya meyillidirler (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s. 285). Bir örgütün rekabet üstünlüğü sağlayarak uzun vadede varlığını sürdürebilmesi için, sinik duyguları asgari seviyeye indirmesi gerekmektedir. Alan yazın incelendiğinde, örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık (Abraham, 2000: 282), örgütsel güven (Kalağan, 2009: 84), örgütsel vatandaşlık davranışı (Kabataş, 2010: 71- 73) ve iş tatmininin (Turan, 2011: 129) azalmasına, tükenmişlik (Karadeniz, 2017: 94), yabancılaşma (Abraham, 2000: 282) ve işten ayrılma niyetinin ise (Polat ve Meydan, 2010: 155) artmasına neden olduğu tespit edilmiştir.

Bu bağlamda günümüz kurumsal dünyasında varlığını sürdüren birçok örgütün teknik bakımdan gelişmiş olduğunu, ancak bunun tek başına bir anlam ifade etmediğini; sektörde fark yaratmak suretiyle rekabet avantajı elde edebilmek noktasında iyi niyetli ve pozitif çalışanlara ihtiyaç duyulduğunu bilmek önemlidir. Bu çalışmada örgütsel sinizm kavramı, X ve Y kuşakları bağlamında, literatürde yer alan ve farklı sektörlerde yapılmış olan mevcut araştırmalar kapsamında ele alınacaktır.

II. LİTERATÜR ÖZETİ

A. Örgütsel Sinizm Kavramı

Antik Yunan Felsefesine ait kavramlardan biri olan sinizm, kökeni M.Ö 500’lü yıllara dayanmakta olan bir düşünce okulu ve hayat tarzını ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014: 73).

Sinik sözcüğünün Türkçe’de köpek anlamına gelen Yunanca “kyon” kelimesinden türetildiği düşünülmektedir. Sinik kelimesinin kökeni ile ilgili birçok farklı görüş bulunmaktadır. Bunlardan ilki; sinikler okuluna ev sahipliği yapan Athena’nın yakınındaki Cynosarges kasabasında bu sözcüğün kullanılmış olduğudur (Erbil, 2013: 6). Bir diğer görüş

ise; sinik kelimesinin, köpeklere has davranışlar sergileyen Sinoplu Diyojen'in yaşamını tasvir etmek amacıyla türetilmiş olduğudur (Arslan, 2012: 1). Gündüz saatlerinde elinde bir fenerle görülen Diyojen'e neden böyle gezdiğinin sorulması üzerine Diyojen "dürüst bir insan arıyorum" şeklinde düşündürücü ve aynı zamanda ironik bir cevap vermiştir. Bu cevap, sinizm kavramının temelini oluşturan, insanın görüldüğü kadar dürüst olmadığı yönünde kabul gören inancı da destekler niteliktedir (Karacaoğlu ve İnce, 2012, s. 78).

"Sinik" sözcüğü uzun yıllar boyunca "cynic", "cynical" gibi farklı terimlerle ifade edilmiş olsa da yabancı yazında genellikle "cynicism" terimi kullanılmıştır. Oxford İngilizce Sözlüğü'nde sinik kelimesi; insanların düşünce ve davranışlarındaki samimiyete ve iyi niyete inandırmayan ve bu önyargısını, küçük görme, aşağılama gibi yıkıcı eylemler ile göstermeyi alışkanlık haline getirmiş kişi olarak tanımlanmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014:73). Türk Dil Kurumu'nda (2012) sinizm, insanın mutluluğa ve arzu ettiği erdemli hayata, dışarıdan herhangi bir şeye sahip olmasına gerek kalmadan kendi imkanları ile kavuşabileceğinin mümkün olduğunu savunan Antisthenes'in öğretilerinden yola çıkarak, açıklamaktadır (Pelit ve Pelit, 2014: 73). Yerli literatür sinizm bağlamında incelendiğinde, kavramın yeni gelişmekte olan disiplinlerarası bir konu olduğu; bundan dolayı hakkında henüz ortak bir fikir birliğine varılmadığı ve "sinizm", "sinisizm", "knizm", "kinizm" gibi değişik kullanımları olduğu görülmektedir (Gül ve Ağıröz, 2011: 35).

Andersson'a (1996, s. 154) göre sinizm; bireylere, örgütlere, toplumsal kurumlara veya birtakım düşüncelere yönelik olarak gelişen güvensizlik, küçümseme, öfke ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duyguları içeren tutumlardır. Abraham (2000: 269) sinizmi; kızgınlık, aşağılama, utanma ve huzursuzluk gibi hisleri, güçlü yıkıcı duyguları harekete geçirmek şeklinde tanımlarken; James (2005) sinizm kavramını; ümitsiz, engellenme ve hüsrana olarak açıklamaktadır. Erdost vd. (2007: 514) ise insanların kendini düşünen, bencil, çıkarıcı varlıklar olduğuna inanan kimseyi "sinik" ve bunu tanımlayan kavramı da "sinizm" olarak ifade etmektedir. Genel anlamda sinizm, başkalarını harekete geçiren itici gücü ortaya çıkaran küçük düşürücü davranışlar ve insanda varolan benmerkezciliğe ait bir inanış şeklinde tanımlanmaktadır (Costa vd. 1983, s. 929).

Sinizm hem toplumsal yaşamda hem de iş yaşamında görülebilmektedir. Sinizm iş yaşamında, örgütsel sinizm olarak karşımıza çıkmaktadır. Alan yazında farklı tanımları bulunan örgütsel sinizmin en çok kabul gören tanımlarından biri, Dean, Brandes ve Dharwadker'e (1998) ait olmaktadır. Bu tanıma göre örgütsel sinizm, çalışanların bağlı bulundukları örgüte karşı geliştirdikleri, kötücül inanışlarını, düşünce ve tutumlarını içeren bir kavramdır. Açık veya gizli olarak, örgüte karşı yapılan yıkıcı eleştirileri ve olumsuz duyguları ifade etmektedir (Pelit ve Pelit, 2014: 81). Örgütsel sinizm çalışanların, örgüt kararlarına karşı güvensizliği, niyetlerine olan inançsızlığı ve yöneticilerinin samimiyetsiz oldukları yönündeki düşünceleri şeklinde de tanımlanmaktadır (Helvacı ve Çetin, 2012: 1477). Örgütsel sinizm tutumuna sahip olan çalışan, yöneticilerinin ve iş arkadaşlarının yapıcı ve ılımlı yaklaşımlarında bile bir art niyet arayabilmektedir. Bu noktada kendisine iyi davranan yönetici ve iş arkadaşlarının herhangi bir çıkarı olmadan bu şekilde davranmayacaklarına karşı olan çarpık inancı nedeniyle, sinik tutumlar sergilediği düşünülmektedir (Sur, 2010: 22).

Dean vd.'e göre (1998, s. 345) örgütsel sinizm, davranışsal, duygusal ve bilişsel boyutlarda oluşan olumsuz çalışan tutumlarıdır. Bilişsel boyut; örgütün dürüst olmadığına dair çalışan inancıdır. Bu noktadan hareketle sinizm, güdülerin ve davranışların samimiyetsizliği ile ilgili bir

eğilimdir Bundan dolayı sinik çalışanlar, örgütsel adalet ve dürüstlük gibi ilkelerin eksik olduğunu düşünürler. (Özler, Atalay & Şahin, 2010: 49). Yöneticilerin liderlik vasfından yoksun olduklarına inanırlar ve çalıştıkları örgüt hakkında bir gelecek beklentileri yoktur (Brandes, 1997: 28). Örgütsel sinizmin duygusal boyutu, örgüte yönelik kızgınlık, utanma, huzursuzluk, tikslenme (Dean vd. 1998: 346), kuşku ve hayal kırıklığı (Abraham, 2000:269) gibi yıkıcı duyguları temsil etmektedir. Davranış boyutu ise, sinik çalışanların örgütü ya da diğer çalışanları hor gören, alaycı, küçük düşürücü davranışlarını, eleştirel söylemlerini ve şikayetçi tavırlarını ifade etmektedir (Dean vd. 1998: 346).

Johnson ve O'Leary-Kelly (2003, s. 643), tarafından yapılan ve örgütsel sinizm ile tükenmişlik davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmada, değişkenler arasında doğrusal bir bağ olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya göre, psikolojik sözleşme ihlali neticesinde oluşan sinik davranışlar, duygusal bakımdan tükenmişliğe sebep olmaktadır. Sinizmin Okul Sistemleri Üzerindeki Olumlu ve Olumsuz Etkileri adlı araştırma ile çalışma süresi ve örgütsel sinizm arasında doğrusal yönde bir ilişki olduğunu ortaya koyan James (2005), 10 yıldan daha uzun çalışma süresi olan işgörenlerin daha az sinik tutumlara sahip olduklarını belirlemiştir.

Yetim ve Ceylan (2011, s. 683) tarafından yapılan ve iş doyumu, örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer araştırmada ise, iş doyumu ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olduğu ve bu durumun örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz yönde etkilediği gözlenmiştir. Bununla beraber alan yazında, örgütsel sinizmin boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığına (Anderson ve Bateman, 1997; James, 2005; Erdost ve diğerleri, 2007; Kalağan, 2009) dair birçok araştırma yer almaktayken; örgütsel sinizm boyutları ile demografik değişkenlerden cinsiyet arasında pozitif yönde bir ilişki olduğuna (Kanter ve Mirvis, 1989; Gövez, 2013) dair çalışmalar da bulunmaktadır.

B. Kuşak Kavramı

Sosyal bir varlık olan insan, dünyaya geldiği ilk andan itibaren kendisine öğretilen toplum kurallarına riayet etme davranışını, toplum içerisinde yaşamını sürdürürken de göstermektedir. Erken yaşlarda başlayan ve genellikle sorgulamadan kabul edilen toplumsal uyum davranışı, insanların, ortak bir öğrenme kalıbı sonucunda, benzer inançlara, tutumlara ve davranışlara sahip olmasını ifade etmektedir. Tutum, davranış ve algılardaki sözkonusu bu ortak noktalar belirli gruplar bağlamında “kuşak” kavramıyla açıklanmaktadır (Şalap, 2016: 6). Kuşak kavramı, tarihi Antik Yunan ve Eski Mısır Uygarlığı'na kadar uzanan oldukça eski bir kavramdır. Kuşak genel olarak, "aynı tarih aralığında doğmuş, sosyal gelişim sürecinde benzer toplumsal olaylardan etkilenmiş, ortak düşüncelere, inançlara, değer yargılarına ve sorumluluklara sahip olan kişilerden oluşan gruplar" olarak tanımlanmaktadır (Süral Özer 2014, s. 55).

Yabancı literatür incelendiğinde, kuşak sınıflandırmaları ile ilgili çalışmaların, genellikle Howe ve William (1991) tarafından yapılan araştırmalara dayandırıldığı görülmektedir (Kayacan, 2016: 74). Kuşakların sınıflandırılması, doğum yılları, tanık olunan benzer tarihi olaylar ile toplumsal, kültürel ve teknolojik değişimler esas alınarak gerçekleştirilmektedir (Aytaş vd., 2017: 36). Kuşakların belirlenmesinde, o dönemde yaşanan büyük olaylar etkili olmakta, ancak hangi olayların kişi ve toplumlar üzerinde daha çok etkili olduğu bilinmediğinden (Yiğit, 2010: 4-5) alan yazında kuşaklarla ilgili farklı tarih aralıkları ve özellikler yer almakta (Özer vd., 2013: 126); bundan dolayı da kuşak aralıklarının başlangıç ve bitiş noktaları arasında yaklaşık olarak 15-20 yıllık bir zaman dilimi bulunmaktadır (Tekin,

2015: 7). Literatürde işgücüne dahil olan kuşaklar arasında sessiz kuşak, bebek patlaması kuşağı, X, Y ve Z kuşakları yer alıyor olsa da; bu çalışmanın kapsamı, içinde bulunduğumuz dönemde örgütlerde varlıklarını daha fazla hissettiğimiz, X ve Y kuşakları ile sınırlı tutulmuştur.

Genel bir kaniya göre, 1965 ve 1979 yılları arasında doğdukları kabul edilen X kuşağı çalışanları, hayatlarını idame ettirmek için çalışanlar ve akıllarını kullanarak mantıklı davranışlar sergileme eğilimindedirler. İş ile aile arasındaki dengeyi korumayı tercih ederler. Görev tanımlarında olmayan işlerin sorumluluğunu almaktan kaçınırlar. Etkin problem çözücüdürler. Gelecek kaygıları bulunmakla beraber, sabırsızdırlar. Terfi onlar için önemli değildir. Ancak bir işi başardıklarında ödüllendirilmek isterler. Üstleri tarafından muhatap alınmak ve bürokratik olmak onlar için önemlidir. Kişisel gelişime ve öğrenmeye, açık bir tutum sergilerler. Değişim onlar için kaçınılmazdır. Yöneticilerine karşı genellikle sinik bir tutumları vardır (Gursoy vd. 2008: 45). Otoritelere olan itimatları zayıftır. Belirli bir eğitim seviyesinde olmalarına rağmen, karamsar, kuşkucu ve hemen her konuda düş kırıklığına uğradıklarını düşünen kişilerdir (Moore & Carpenter, 2008).

X kuşağında yer alan kişiler, bir işi diğer bir iş için basamak gibi görmekte ve bu nedenle iş değişikliğini normal bir süreç olarak algılamaktadırlar (Filipczak, 1994, s. 23; Simons 2010, s. 31). X kuşağı için iş güvenliği ve diğer sosyal haklar önemli olduğundan; çalıştıkları örgütte konuyla ilgili yeterli tatmini bulamazlarsa, yeni iş arayışına girebilirler (Kupperschmidt 2000, Bell ve Narz 2007, Shacklock 2011). X kuşağı genellikle duygusal farkındalık düzeyi gelişmiş kişilerden oluştuğu için, kendi bilgi, beceri ve yeteneklerinin bilincindedirler. Bürokrasinin, hiyerarşinin ve katı kuralların daha az olduğu, hareket etme özgürlüklerinin kısıtlanmadığı ve insiyatif alabilecekleri örgütlerde daha verimli olacakları düşünülmektedir (Eisner 2005, s. 10).

1980 ve 2000 yılları arasında doğan ve X kuşağına kıyasla daha pozitif bir yapıya sahip oldukları düşünülen Y kuşağı, geleceğe umutla bakan ve otoriteye karşı güvenini koruyan bireylerden oluşmaktadır. Kollektif düşünen ve bireysellik yerine grup çalışması tercih eden kişilerdir. İletişime açık ve kendilerini ifade etmeyi seven Y kuşağı, işlerine olan bağlılıklarından dolayı saygıyı hak ettiklerine inanırlar. Yöneticilerin tüm çalışanlara özel ilgi göstermeleri ve görev tanımlarını bireysel yetenekleri doğrultusunda belirlemeleri gerektiğini düşünürler. Kurallara sorgulamadan bağlanmazlar. Aynı anda birden fazla iş yapma noktasında X'lerden daha başarılıdırlar. İşkolik olmamakla birlikte oldukça çalışkan ve hırslıdırlar. Güçlü bir liderin varlığını sürdürdüğü ve iletişim becerilerinin gelişmiş olduğu ortamlarda oldukça verimli çalışma koşullarına sahiptirler (Gursoy vd., 2008: 453). Y kuşağında yer alan kişilerin, özgüven gibi olumlu kişilik özelliklerinin yanı sıra narsizm (özseverlik) gibi bazı olumsuz kişilik özelliklerine de sahip oldukları ifade edilmektedir (Deal vd., 2010: 192).

Y kuşağına dahil olan kişiler çocukluk yaşlarından itibaren bilgisayar ve internet kullanmaya başladıklarından istedikleri tüm bilgilere kesintisiz bir şekilde ulaşma imkanına sahip olmuşlardır. Pozitif yapılarından dolayı her türlü krizle başa çıkabilen Y kuşağının beklentileri fazla, hedefleri nettir. Bu kuşak üyelerinin yüzde yirmi beşi üniversite mezunu ebeveynlere sahip olmakla beraber anne ve babası boşananların oranı üçte birdir (Zemke, Raines ve Filipczak, 2013, s. 120-125; Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014, s. 173).

C. Örgütsel Sinizm Bağlamında X ve Y Kuşakları

Günümüzde araştırmacılar sinizm bağlamında örgütsel sinizmin kurumlar ve çalışanlar üzerindeki etkilerini fark etmeye başlamışlardır. Özellikle son 30 yılda yoğunluk kazanan söz konusu çalışmalar, halen devam etmektedir.. Goldner vd. (1977), tarafından yapılan ve sinizmin bileşenleri ile işletmeler arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmada, sinik tutumların oluşumu ve bunların örgüt üzerindeki yıpracı etkileri mercek altına alınmıştır. Bu bağlamda sinizm olarak adlandırılan olumsuz tutumlar, çalışanların kişilik özelliklerinin bir sonucu olarak değerlendirilmemiş; elde edilen bulgular kurumlardaki geleneksel inançların çöküşüyle ilişkilendirilmiştir.

1980’li yıllardan itibaren iş hayatında aktif olarak yer almaya başlayan X kuşağı çalışanları aileleri tarafından sadakat duygusuyla ve etik kurallara bağlı olarak yetiştirilen, disiplinli ve ebeveynleri ile benzer değer yargılarına sahip olan kişilerden oluşmaktadır. Örgütlerine duydukları bağlılığın bir sonucu olarak emekli olana kadar aynı kurumda çalışma istekleri nedeniyle, X kuşağının büyük kariyer beklentileri bulunmamaktadır. Sinik tutumlar bağlamında X kuşağı üzerindeki günümüz çalışmaları incelendiğinde (Torun & Çetin, 2015; Aytaş vd., 2017) söz konusu kuşağın sinizm algılamalarının diğer kuşaklara göre daha az olduğu gözlenmektedir. Bu noktada daha önce sözünü ettiğimiz Goldner vd. (1977) tarafından yapılan araştırmada, kişisel özelliklerin sinizm üzerindeki etkisinin göz ardı edildiği düşünülmektedir.

Duruma farklı bir çerçeveden bakıldığında, X kuşağı bireylerinin sinizm seviyelerinin daha düşük olması ile sadık çalışan olmaları arasında bir ilişki var mıdır? Azla yetinen bir kuşak olmaları, örgütsel sinizm seviyeleri üzerinde etkili midir? İş yaşamındaki beklentileri ile sinizm düzeyleri birbirini hangi yönde etkilemektedir? gibi sorular dikkati çekmektedir. Konu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde (Trzesniewski & Donnellan, 2010; Twenge vd., 2010; Torun & Çetin, 2015; Aytaş vd., 2017), örgüte dahil olan yeni kuşaklarla doğru orantılı olarak, sergilenen sinik tutumların da arttığı gözlenmektedir. Buna karşılık kariyer hedefleri ve beklentiler noktasında daha hırslı olan Y kuşağının iş yaşamındaki yerini almasıyla birlikte sinizm ile ilgili araştırmaların artmış olması; söz konusu kavramın etkilerinin dikkat çekici boyutlarda olduğunu düşündürmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, kişilik özellikleri ile sergiledikleri sinik tutumlar bağlamında, Y kuşağının çalıştıkları kurumları bir tür gelişime zorladığını söylemek mümkündür (Erkara, 2019; 80).

D. Örgütsel Sinizm ile X ve Y Kuşakları Kapsamında Literatürdeki Araştırmalar

Literatürde yer alan, X ve Y kuşakları bağlamında örgütsel sinizm konulu araştırmalar incelendiğinde, birbirinden farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir.

Torun ve Çetin (2015: 143) tarafından, sinik tutumlar ile kuşaklar arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla, akademik personel üzerinde yapılan araştırmada elde edilen bulgulardan en önemlisi, örgüte karşı beslenen yıkıcı duygu ve düşüncelerin, kuşaklar arasında farklılık gösterdiği ile ilgilidir. Buna göre, X kuşağı çalışanları Y kuşağı çalışanlarına göre daha az sinik tutum sergilemektedirler.

Aytaş (2016: 99) tarafından, demografik özellikler ile kuşaklar arası farklılıkların, örgütsel sinizmi ne yönde etkilediğini belirlemek amacıyla yapılmış olan bir diğer araştırmada, Y kuşağına dahil olan akademik personelin sahip olduğu örgütsel sinizm algılarının X kuşağı akademik personeline göre daha fazla olduğu gözlenmiştir (Deveci, 2018; 79).

Arslan (2019, s. 100) Y kuşağı çalışanlarının kişilik sinizm düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için katılım bankalarında araştırma yapmış; gelir düzeyi, ünvan ve cinsiyet değişkenleri bağlamında farklılıklar olduğunu gözlemlemiştir. Bu doğrultuda, katılım bankalarında çalışan Y kuşağına dahil bireylerin farklı düzeylerde de olsa sinik tutumlara sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Güner (2019, s.51) tarafından yapılan, “İş Değerlerinin Örgütsel Sinizme Etkisi ve X-Y Kuşağı Arasındaki Farklılıklar” adlı araştırma ile, X kuşağının sinizm algısının Y kuşağına kıyasla daha yüksek olduğu; Y kuşağının iş değerlerine ilişkin yaklaşımlarının ise X kuşağına kıyasla daha iyimser olduğu belirlenmiştir.

V. SONUÇ

Günümüz dünyasında, gelişmiş sanayi teknolojilerinin bir sonucu olarak, üretim ve tüketim hızla artmaktadır. Sözkonusu teknolojik gelişmeler ise, ülkeler, örgütler ve çalışanlar arasında rekabeti artırmaktadır. Bu noktada işletmeler, nihai amaçlarına ulaşabilmek ve uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmek için, vizyon sahibi ve nitelikli çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanlar ise beklentilerine uygun, iletişime açık, profesyonel yönetim anlayışına sahip işletmelere ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütün güven duyulmayan bir yer olarak algılanmasını ve çalışanların bağlı bulundukları örgüt ile ilgili sahip oldukları negatif duyguları ifade etmek için kullanılan sinizm kavramı, işletme ve çalışanları derinden etkilemektedir.

Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında örgüt içi ilişkiler ve çalışma ortamı etkili olmaktadır. Bunun bir sonucu olarak çalışanlarda olumsuz davranışlar olarak nitelendirebileceğimiz stres, işten ayrılma niyeti ve verimsizlik artmakta; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve motivasyon gibi arzu edilen olumlu davranışlar azalmaktadır.

Bu çalışmada örgütsel sinizm kavramı, literatürdeki araştırmaların detaylı bir incelemesi sonucunda, X ve Y kuşağı bağlamında ele alınmaktadır. Yöneticiler işe yeni başlayan ve farklı kuşaklarda yer alan çalışanların, değer yargıları ve bakış açıları bakımından aynı özelliklere sahip olmadıklarını ifade etmektedirler (Twenge, 2010, s. 1117 – 1147). Bununla birlikte kuşakların, örgüt içi iş akışını kendilerine göre yorumlamalarının sebebi, farklı deneyime, kültüre, çevre koşullarına ve demografik özelliklere ait olmanın bir yansıması olarak görülmektedir.

Keil vd. (2000) tarafından Yazılım Projelerinde Bağlılık Davranışını incelenmek amacıyla Singapur, Finlandiya ve Hollanda’da yapılan kültürlerarası bir araştırmada, çoklu grup analizi kullanılmış ve iş değerleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide X ile Y kuşağının moderatör rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir.

Torun ve Çetin, (2015) özel bir üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde görevli 20 akademik personel ile örgütsel sinizmi X ve Y kuşakları bağlamında değerlendirmek amacıyla yapmış oldukları araştırmada, katılımcıların çalıştıkları kuruma karşı beslemiş oldukları olumsuz duyguların kuşaklara göre farklılık gösterdiği sonucunu elde etmişlerdir. Elde edilen bulgular, Y kuşağının, duygusal, bilişsel ve davranışsal tüm boyutlarda, X kuşağına göre daha fazla sinik tutum sergilediğini ve her iki kuşak için de olumsuz tutumların en çok bilişsel boyutta, en az davranışsal boyutta varlığını sürdürdüğünü göstermektedir. İki kuşak, sinizm boyutlarıyla ilgili olarak hem benzer hem de birbirinden farklı ifadelerde bulunmuşlardır. Araştırma sonucunda ayrıca sahip olunan sinik tutumların, X ve Y kuşaklarında değişik davranış biçimlerine dönüştüğü tespit edilmiştir. Öte yandan bu çalışma, kuşakların değer

yargıları ile davranışları arasında farklılıklar olduğunu ortaya koyan ve deneysel araştırma sonuçlarıyla bunu destekleyen (Smola & Sutton, 2002; Egri & Ralston, 2004; Appelbaum vd., 2005; Benson & Brown, 2011; Özer vd., 2013) daha önceki çalışmalarla da benzerlik göstermektedir.

Aksu ve Deveci (2019), Antalya Belek'te bulunan 5 yıldızlı otellerde çalışan X ve Y kuşaklarına dahil 192 çalışan üzerinde yapmış oldukları çalışmada, demografik özelliklerin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini incelemiş ve sinizmin alt boyutları olan bilişsel, duygusal ve davranışsal bakımdan Y kuşağının X kuşağına göre daha sinik tutumlara sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırma ayrıca cinsiyet, eğitim durumu, medeni hal ve gelir düzeyi gibi demografik değişkenlerin söz konusu kuşakların sahip oldukları örgütsel sinizm davranışı üzerinde etkisi olmadığını ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular Yastioğlu (2017), tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ile de benzerlik göstermektedir.

Güner (2019) tarafından, iş değerleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemek ve konu hakkında X-Y kuşağı arasındaki farklılıkları ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmada, X kuşağının daha olumsuz iş değerlerine sahip olduğu ve örgütsel sinizm düzeyinin Y kuşağına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıklar kuşaklar arası algılama ve değer yargısı çeşitliliğinden kaynaklanmaktadır.

Elde edilen bulgular literatürdeki çalışmalar bağlamında incelendiğinde, örgütsel sinizmin, demografik özellikler ile bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlar bakımından X ve Y kuşakları üzerinde farklı yansımaları olduğu tespit edilmiştir.

Bu farklılıkların büyük oranda kuşakların sahip olduğu bilgi birikimi, kültür seviyesi, bakış açısı ve dünya görüşüne bağlı olduğu düşünülmektedir. Başka bir ifadeyle, örgüte ait durumlar her kuşak tarafından farklı yorumlanmaktadır. Kuşaklar arasındaki bu değişken yapının, örgütlere karşı sahip olunan sinik tutumların anlaşılmasına ve her iki kuşağa mensup çalışanların daha etkin yönetilmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Bu bağlamda iş yaşamında, sayı bakımından oldukça önemli bir yere sahip olan X ve Y kuşağı çalışanları ile samimiyete dayalı, güven temelli ve etkili bir iletişim kurma noktasında, yöneticilere olduğu kadar örgütlerin insan kaynakları departmanlarına da büyük sorumluluklar düşmektedir.

Yerli ve yabancı literatürde yapılan kapsamlı araştırmalar sonucu elde edilen bulgular ile sınırlı olan bu çalışmanın, belirli bir sektöre odaklanmadığı bu nedenle, farklı sektörlerde ait bilgileri içerdiği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu noktada, günümüzde yirmili yaşlarını süren ve iş yaşamındaki yerlerini almaya başlayan Z kuşağı çalışanları hakkında araştırmalar yapılması, kuşaklar arası karşılaştıma imkanı sağlayacağı için alanyazına katkı sağlayacaktır.

Erkara (2019), tarafından yapılan çalışmada en fazla sinik tutum sergileyen meslek grupları, doktorlar, polisler ve uçuş mürettebatı olarak sınıflandırılmıştır. Yerli literatürde, söz konusu meslek grupları ile ilgili az sayıda çalışma olduğu görülmekte ve sinik eğilimleri olan bu meslek grupları üzerinde yapılacak araştırmaların literatürü çeşitlendireceği düşünülmektedir. Bunun yanı sıra örgütsel davranış ve sinizm konulu araştırmaların, günümüzde daha çok iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Gürbüz, 2015: 43) üzerinde yoğunlaştığını ve farklı değişkenler ile yapılacak çalışmaların çeşitliliği artıracağını söylemek mümkündür.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences, *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Adıgüzel, O. & Batur, H. Z. & Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19), 165-182.
- Aksu, A. & Deveci, İ. (2019), Do Demographic Variables Affect the Organizational Cynicism Levels in Tourism?, *Journal of Tourism Management Research*, 6(2), 155-171.
- Andersson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework, *Human Relations*, 49, 1395-1418.
- Andersson, L. M. & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in The Workplace: Some Causes and Effects, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Appelbaum, S. & Serena, M., & Shapiro, B. (2005). Generation “X and the Boomers: An Analysis of Realities and Myths, *Management Research News*, 28(1), 1–33.
- Arslan, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1): 12-27.
- Arslan H. (2019), *Örgütsel Sinizmin Y Kuşağı Çalışanlarına Etkileri: Katılım Bankaları Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- Aytaş, S. (2016). *Demografik Değişkenlerin Farklı Kuşak Ayrımalarında Örgütsel Sinizme Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli
- Aytaş, S. & Barutçu, E. & Taş, M. A. (2017). Demografik Değişkenlerin Farklı Kuşak Ayrımalarında Örgütsel Sinizme Etkisi, 4. *Ulusal Meslek Yüksekokulları Sosyal ve Teknik Bilimler Kongresi*. 11-13 Mayıs 2017, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur, s. 32-47.
- Bell N.S. & Narz M. (2007). Meeting the Challenges of Age Diversity in The Work Place, *The CPA Journal*. 77 (2), 56–59.
- Benson, J. & Brown, M. (2011). Generations at Work: Are There Differences and Do They Matter, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843–1865.
- Brandes, P. M. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Cincinnati Üniversitesi.
- Costa, P. T. & Zonderman, A. B. & Mc Crae, R. R. & Williams, R. B., (1983). Content and Comprehensiveness in The MMPI: An Item Factor Analysis in A Normal Adult Sample, *Journal of Personality and Social Psychology*. 48 (4), 925-933.
- Deal, J. J. & Altman, D. G. & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything), *Journal Of Business Psychology*, 25(2):191-199.

- Dean, J. W. & Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Deveci, İ. (2018). *Örgütsel Sinizmin X ve Y Kuşağı Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Antalya Yöresinde 5 Yıldızlı Otellerde Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Egri, C. P. & Ralston, D. A. (2004). Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States. *Organization Science*, 15(2), 210–220.
- Eisner, S., (2005). Managing Generation Y, *Advanced Management Journal*. 70 (4), 4-15.
- Erbil, S. (2013). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Erdost, H. E. & Karacaoğlu, K. & Reyhanoglu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi. 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 25-27 Mayıs 2007, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 514-524.
- Erkara, C. (2019). *Çalışanların Kuşak Farklılıklarına Göre Genel Sinizm Düzeylerinin Örgütsel Düzeyine Etkisinin Değerlendirilmesi*, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Filipczak, B., (1994). It's just a Bob: Generation x at work. *Training*. 31 (4),21-27.
- Goldner, F. & Ritti, R. & Ference, T. (1977). The Production of Cynical Knowledge in Organizations, *American Sociological Review*, 42 (4), 539-551.
- Gövez, E. (2013). *Örgütsel Sinizm ve Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki-Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum.
- Gül, H. & Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2): 27-47.
- Güner E. (2019), *İş Değerlerinin Örgütsel Sinizme Etkisi ve X-Y Kuşağı Arasındaki Farklılıklar*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Gürsoy, 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.
- Helvacı, M. A. & Çetin, A. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği). *Turkish Studies International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(3), 1475-1497.
- James, M. S. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems*, Unpublished Doctoral Dissertation, The Florida State University, Florida.

- Johnson, J.L. O’leary & Kelly, A.M., (2003). The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*. 24, 627–647.
- Kabataş, A. (2010). *Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Kanter, D.L. & Mirvis, P. H. (1989). *The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco.
- Karacaoğlu, K. & İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean’in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği, *Business and Economics Research Journal* , 3 (3), 77-92.
- Karadeniz, E. M. (2017). *Üstünlük Vehmi ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kayacan, E. (2016). *X ve Y Kuşaklarının Motivasyon Kaynakları: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keil, M., Tan & B. C., Wei & K. K., Saarinen, T. & Tuunainen, V. & Wassenaar, A., (2000). A Cross-cultural Study on Escalation of Commitment Behavior in Software Projects. *MIS Quarterly*, 24 (2), 299-325.
- Kupperschmidt, B. (2000). Multi Generation Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*. 19 (1), 65–76.
- 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.
- Özer, P. S. & Eriş, E. D. & Özmen, Ö. N. T. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(38): 123-142.
- Özer, P.S. & Eriş, E.D. & Özmen, Ö.N.T. İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejilerinin Yeni Kuşağın Farklılaşan İş Değerleri Açısından Değerlendirilmesi, 22. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 22-24 Mayıs 2014, Konya.
- Özler, D. E. & Atalay, C. G., & Şahin, M. D. (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)*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Polat, M. & Meydan, C. H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, 145-172

- Shacklock, K. & Brunetto, Y., (2011). The Intention to Continue Nursing: Work Variables Affecting Three Nurse Generations in Australia. *Journal of Advanced Nursing*. 68 (1), 36-46.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for The New Millennium. *Journal Of Organizational Behavior*, 23(SPI), 363-382.
- Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Süral Özer, P. (2014). Kuşak Farkının İşe İlişkin Değer ve Tutumlar Açısından İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*. 51, 589.
- Şalap, K. O. (2016). *Çalışma Yaşamında Kuşaklar: Kuşakların İş ve Özel Yaşam Dengesine İlişkin Yaklaşımları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tekin, M. (2015). *Çalışma Yaşamında Kuşaklar ve İşe Yönelik Tutumlarının İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Torun, Y., & Çetin, C. (2015). Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var? *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (2), 137-146.
- Trzesniewski, K. H., & Donnellan, M. B. (2010). Rethinking “Generation Me”: A Study of Cohort Effects from 1976–2006. *Perspectives on Psychological Science*, 5 (1), 58-75.
- Turan, Ş. (2011). *Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Twenge, J. M. & Campell, S. M. & Hoffman, B. J. & Lance, C. E. (2010). Generational Difference in Work Value: Leisure and Extrinsic Value Increasing, Socail and Intrinsic Value Decreasing. *Journal of Management*, 36 (5), 1117-1147.
- Yastioğlu, S., (2017). Organizational Cynicism of Demographic Variables at Different Belt Separations Mehmet Akif Ersoy University, *Journal of the Institute of Social Sciences*, 9(21), 219-236.
- Yetim, S. A. & Ceylan, Ö. Ö. (2011). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye İlişkin Bir Araştırma. *E-Journal Of New World Sciences Academy*. 6 (1), 683-695.
- Yiğit, Z. (2010). *X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zemke, R. & Raines, C. & Filipczak, B. (2013). *Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace* (2nd Ed.b.). USA: Amacom.