



DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN FARKLI KUŞAK AYRIMLARINDA ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİ¹²

THE EFFECT OF DEMOGRAPHIC VARIABLES ON ORGANIZATIONAL CYNICISM ON THE BASIS OF DIFFERENT GENERATION

Seher YASTIOĞLU³, Esin BARUTÇU⁴, Mehmet Ali TAŞ⁵

Öz

Çalışanların yöneticilerine karşı inançsızlığı, davranışların ardında art niyet arama, güvensizlik, öfke, şüphencilik ve eleştirel tavırlar gibi olumsuz tutum ve davranışları içeren örgütsel sinizm, günümüz örgütlerinde giderek yaygın hale gelmekte, çatışma ortamı oluşturmakta ve bertaraf edilmek istenilen çalışan davranışlarının içerisinde yer almaktadır. Günümüz örgütlerinin çalışan profillerine bakıldığında, her birinin karakteri, beklentileri, yaşama amacı, içinde buldukları koşullar ve iş yapış şekilleri farklı olan üç farklı kuşağın aynı anda yer aldığı görülmektedir. Bu kişisel farklılıkların ise aynı yönetimsel süreçlere dâhil olan bireylerin yöneticilerini algılayış biçimlerinde ve iş hayatındaki davranışlarında belirgin farklar ortaya çıkardığı düşünülmektedir. Zira şikâyet etmeyen, sorumluluk anlayışı yüksek, daha kanaatkâr ve itaatkâr olan X kuşağı çalışanları ile sabırsız, hırslı, rutinlerden ve prosedürlerden hoşlanmayan ve inisiyatif kullanmak isteyen Y kuşağı çalışanlarının iş değerlerinin, örgüt içi davranışları algılayış biçimlerinin ve otoriteye karşı bakış açılarının farklılık göstermesi şaşırtıcı olmamaktadır.

Bu çalışmanın amacı; çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin farklı kişilik özellikleri, tutum ve değerlere sahip kuşaklar ve demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir. Bu araştırma, MAKÜ'de görev yapmakta olan akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan farklı kuşaklara mensup akademisyenlerin örgütsel sinizm düzeyleri yaş, cinsiyet, medeni durum ve unvan değişkenleri açısından incelenmiştir. Akademik personelin demografik değişkenler ve kuşak farklılıklarına göre örgütsel sinizm alt boyutlarında anlamlı fark olup olmadığını test etmek için Bağımsız Örneklem T testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, farklı kuşaklara mensup akademik personelin sinizm düzeylerinin demografik değişkenlere bağlı olarak anlamlı şekilde değiştiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sinizm, X Kuşağı, Y Kuşağı, Demografik Özellikler

¹ Bu çalışma Seher YASTIOĞLU'nun Yüksek Lisans Tezinden uyarlanmıştır.

² Bu çalışma 11-13 Mayıs 2017 tarihinde Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde düzenlenen 4. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sosyal ve Teknik Bilimler Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

³ Öğr. Gör., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, saytas@mehmetakif.edu.tr

⁴ Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi, esahin@pau.edu.tr

⁵ Arş. Gör., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, matas@mehmetakif.edu.tr

Abstract

Organizational cynicism including negative attitudes and behaviors such as employees' disbelief against their managers, bad intention behind behaviors, lack of confidence, anger, skepticism and critical attitudes are getting increasingly common in today's organizations, creating a conflict and taking part in employee behaviors that desired to be eliminated. When we look at the employee profile of today's organizations, it is seen that there are three different generations that each has different working styles and conditions in which they are in, the purpose of living, expectations, characters. These personal differences cause significant differences among individuals, who take place in the same administrative processes, on perceiving their managers and behaviors in the workplace environment. It is not surprising that there are differences in perceptions of intra-organizational attitudes and views towards authority between X Generation's employees, who do not complain, have a high sense of responsibility, are more conscientious and obedient; and Y Generation's employees, who are impatient, ambitious, dislike routines and procedures and want to use initiative, in their job values.

In this study, it was determined whether the level of cynicism differed according to organizational cynicism scores and demographical variables of generations with different personality traits, attitudes and values. The research was conducted over the academicians working in Mehmet Akif Ersoy University. The organizational cynicism levels of the academicians of different generations participating in the research were analyzed according to the variables of age, gender, marital status and academic position. Independent Sample T- Test were used to test whether there was a significant difference in organizational cynicism and sub-dimensions of generation differences according to demographic variables of academic staff. According to the findings, it was determined that cynicism levels and subscales of academic staff change considerably based on demographic variables in generation discriminations.

Keywords: *Organizational cynicism, X-Generation, Y- Generation, Demographic variables*

1. GİRİŞ

Günümüz örgütlerinde çalışanlar, örgütün daha önceden belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirmek için sadece kendilerine verilen görevi yerine getiren, duyguları önemsenmeyen, adeta bir makine gibi çalışan kişiler olarak görülmemektedirler. Çalışanların sadece fizyolojik ihtiyaçları, fikirleri değil bunun yanında duyguları ve değerleri de önemsenmekte ve desteklenmektedir. Ancak hala sadece verimliliğin önemli olduğu, insan davranışlarının ve duygularının önemsenmediği örgütlerde çalışanların, örgütlerine karşı olumsuz duygular beslemeye başladığı, örgütlerini eleştirdikleri ve en sonunda da hayal kırıklığına uğradıkları gözlemlenmektedir.

Çalışanların kurnazca kontrol edilmeleri karşısında, onların direnci de kurnazca tetiklenmeye başlamıştır. Bu durumun örgütlerinden yeterli desteği göremeyen kişilerde “bireyin örgütüne ilişkin olumsuz tutumu” (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 345) olarak ifade edilen örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına sebep olduğu düşünülmektedir. Öyle ki, herkesin kendi çıkarları için güdülendiğine

inanılmaktadır. Kanter ve Mirvis (1989), örgütsel sinizmi eski kafalı otoriteleri alaycı biçimde eleştirmek için fırsat kollama olarak ele almışlardır.

İş hayatında, iş ve çalışma değerleri, dünya görüşleri, algı ve yaşayış biçimleri, bilgi ve tecrübe düzeyleri farklı olan çalışanlar bir arada bulunmakta ve örgütteki farklı unsurları farklı biçimlerde değerlendirmektedirler. Bu farklılıklara kaynaklık eden unsurlardan bir tanesinin de kuşaklar ve sahip oldukları iş değerlerinin olduğu düşünülmektedir. Kuşak, yaklaşık olarak aynı dönemde doğan ve kritik kalkınma dönemlerinde diğerlerinden ayırt edici sosyal ve tarihsel olayları paylaşan bireyleri içermektedir. Aynı kuşağın üyeleri benzer duyguların, tutumların, tercihlerin ve kişisel özelliklerin oluşturduğu toplu bir kültürel alanı paylaşmaktadırlar. Benzer şartlarda ve ortamlarda yetişip hayat tecrübesi edinen insanların benzer normlar oluşturmaları, benzer beklenti ve çalışma değerlerine sahip olmaları şaşırtıcı olmayacaktır ve çalışma değerleri de çalışanların işe yönelik genel tutumlarını etkileyen önemli bir etkidir. Buradan hareketle kuşakların sahip oldukları farklılıklar çalıştıkları örgüte yönelik tutumlarının da farklı olmasına neden olabilir. İşte, bu tutumlardan biri de çalışanların örgütlerine yönelik olumsuz tutumlarını ifade eden ve örgütsel alanda giderek daha fazla ilgi çeken örgütsel sinizmdir. Farklı kuşaklara mensup çalışanların örgütsel sinizm düzeyini ve onlarda ortaya çıkan sinizme neden olan unsurları belirlemek, çalışanların iş-yaşam kalitesini ve örgütün performansını arttırmaya yönelik olarak önemli katkılar sunabilir. Ayrıca bu çalışmanın, literatürde farklı çalışmalarda tezat sonuçların bulunması ve farklı deneysel çalışmaların birbirini desteklenmediğinin tespit edilmesi nedeniyle hala üzerinde görüş birliğine varılamamış bir konu olan kuşaklar arası farklılıkların belirlenmesi açısından araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İşgücündeki farklı kuşakların sahip olduğu farklılıkları anlamak kuşaklar arasındaki çatışmaları yönetmek, işyerinde pozitif tutum ve davranışları desteklemek ve negatif tutum ve davranışları engellemek açısından yöneticilere uygulamada yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

Günümüz örgütlerinde sinik davranışların git gide yaygınlaştığı göz önünde bulundurulduğunda, örgütün entelektüel sermayesi olan çalışanlarının geliştirdiği bu olumsuz tutum ve davranış kalıplarının fark edilmesi ve başa çıkma metotlarının geliştirilmesi oldukça önem arz etmektedir. Ancak sinik inanç ve geliştirilen negatif duygular sert eleştiriler halinde yansıtılabileceği gibi örtülü olarak meydana gelebilmekte ve kimi zaman anlaşılması güç olmaktadır. Bu düşünceden yola çıkarak araştırmanın amacı, farklı kişilik özellikleri, değer sistemleri ve tutumları olan kuşakların örgütsel sinizm düzeyleri ve demografik özelliklerine göre sinik tutum ve davranış düzeylerinin farklı olup olmadığını tespit etmektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Sinizm

Sinizmin, yıkıcı düşüncelerin ve negatif duyguların eşlik ettiği hayal kırıklığı ve kuşkulardan oluşan bir tutum olduğu bakış açısı ile bu durumun yaşamın her alanında karşılaşılabilecek bir durum olduğunu ima etmek zor olmayacaktır. Bilhassa son yirmi yıldır yönetsel kontrol şekillerine karşı koyma gücü olarak sinizm dikkat çekmekte ve sinizm düzeyi yüksek olan bireylerin sergilediği tutum ve davranışların günümüz modern ve post-modern örgütlerinde çok daha yaygın duruma geldiği görülmektedir (Kart, 2015: 73).

Örgütsel sinizm kavramına yönelik çalışmalar 80’li yıllardan itibaren artış göstermeye başlamıştır. Goldner vd., (1977) örgütsel sinizmi “örgütün eylemlerinde, kararlarında ve yöntemlerindeki iyiliğin ya da samimiyetin reddedilmesi” olarak tanımlamışlardır ve bu ifade sinizme getirilen ilk tanımlardan biri olarak kabul görmüştür (Gün, 2015: 11). Örgütsel sinizme getirilen bir diğer önemli tanımda ise sinizm “bir kişiye, gruba, ideolojiye, toplumun normlarına ya da örgütlere karşı aşağılama ve güvensizliğin yanı sıra; öfke, umutsuzluk ve hüsrana gibi olumsuz duygular ile şekillenen genel ve özel tutumlar” (Andersson, 1996: 1397-1398) olarak ifade edilmektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere sinizm yalnızca bir iş tutumu değil; bütünsel olarak yaşamın her alanında var olan bir bakış açısıdır. Bu bakış açısı en nihayetinde bazı insanlar için duyarsızlaşmaya ve yabancılaşmaya dönüşmektedir (Guastello vd., 1992: 38). İster kişilik özelliklerinden kaynaklı genel sinizm hali olsun ister örgüt politikaları kaynaklı bireyin tecrübe ettiği örgütsel sinizm olsun ister ise herhangi bir kişiye ya da gruba karşı tezahür etsin modern anlamda sinizm türlerinin temelini “kötü zannın” oluşturduğunu söyleminin yanlış olmayacağı düşünülmektedir.

Bilişsel boyut (1); örgütte “düşünen ve uygulayan” bireylerin gözlem, algı ya da deneyim yoluyla örgütleri hakkında bilgi edinmeleri ve bu konuda inanç geliştirmeleri ile oluşan sinizmi referans almaktadır (Naus, 2007: 31). Örgütsel sinizmin bu boyutunda, örgütün güvenden yoksun olduğu inancı vurgulanmaktadır. Duyuşsal boyutta (2); çalışanların düşünceleri ve davranışlarından ziyade onların duygu durumlarının sebebiyet verdiği tutumlarına değinilmekte, bir nevi sinik fikre sahip bireylerin duygusal tarafına işaret edilmektedir (Dean vd., 1995: 346). Çalışanlar örgütsel sinizmin bu boyutunda, gerginlik, öfke, endişe ve tahrik gibi hisler geliştirebilir. Nitekim bilişsel ve duyuşsal bileşenlerin sonucu olarak davranışsal boyut meydana gelmektedir. Davranışsal boyut ise (3); çalışanların inanç ve düşüncelerinin etkisi ile örgütlere yönelik negatif ve genellikle aşağılayıcı davranışlar sergileme eğilimleridir. (Dean vd., 1995: 346). Bu tip çalışanlar örgütsel amaçları küçümseyip eğlence konusu haline getiren, görev ifadelerini kendi çıkarları doğrultusunda yeniden yazan ve alaycı yorumlarda bulunan sinik bireyler haline dönüşebilirler (Brandes, 1997: 34-35).

Örgüt yapılarının küresel dalgaya ayak uydurması beraberinde iş gücünün kurnazca kontrol edilmesini getirmiş, bu şekilde yönetilen iş gücünün ise örgütlere karşı gösterdikleri dirençleri de kurnazca tetiklenmeye başlanmıştır. Zira eskinin üretim karşıtı davranışları, örtük ve savunmacı görünümlü küçümseyici ve bir bakıma zekice tepkilere dönüşmüş ve modern dünyanın sinikleri örgütlerde var olmuştur. Modern dünyanın sinikleri otoriteye güvensizliklerinin yanı sıra şüpheli tavırları ile kendilerini güvensiz bir sarmalın içerisinde hissetmekte ve bu duruma karşı savunma olarak mizah ve arsızlık ile örgülü tepkiler geliştirmektedirler (Kart, 2015: 77).

Örgütsel sinizm bireysel farklılıklardan kaynaklanabileceği gibi (Johnson ve O’Leary-Kelly,2003) örgüt içi uygulamalar ve davranışlardaki farklılıklardan da (Bommer vd.,2005; Bernerth vd., 2007; Wu vd., 2007) kaynaklanabilmektedir. Gerçek dışı ve adaletsiz iş görme deneyimleri, dürüstlükten yoksun olan tutum ve davranışlar, düzmece ve samimiyetsiz örgüt yapılanmaları örgütsel sinizme kaynaklık etmektedir. Andersson ve Bateman (1997), işletmelerde mevcut sinizm düzeyinin bu denli yüksek olmasının, son zamanlarda işten çıkarmaların artması, ekonomik zorluklar ve üst düzey yöneticiler ile alt

kademe çalışanlarının ücret politikalarındaki eşitsizlikler gibi birçok sebebe bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre Birleşik Devletlerde faaliyet gösteren işletmelerde son zamanlarda art arda yaşanan şirket politikalarına bağlı olarak gerçekleşen ve yankı uyandıran bu olayların mevcut sinizm düzeyini daha da arttıracığı iddia edilmektedir (Boomer vd., 2005: 736).

Araştırma evreni “Akademik Örgütler” ile sınırlandırıldığında, genel olarak akademik örgütlerde yaşanan sinizmin nedenleri aşağıda yer aldığı şekilde belirtilmiştir (Qian ve Daniels, 2008:319-320):

- “Entelektüel yaratıcılık, akademik özgürlük, katılımcı yönetim anlayışı” gibi yönetim değerlerinin akademik örgütler tarafından uygulanmaması ve benimsenmemesi,
- Köklü akademik kültürü bozan değişim çabaları,
- Yönetimdeki geçici hevesler ve klişe olmuş iş süreçleri,
- Özellikle işlerin yoğunlaştığı zamanlarda yönetim ile öğretim elemanları arasındaki uçurumun genişleyerek, öğretim elemanlarının yönetime karşı şüpheciliklerinin ve dirençlerinin artması,
- Çıkarların, ideallerin önüne geçmesi,
- Çalkantılı ekonomik ortamda, yöneticilerin köklü değişimler gerçekleştirme çabaları gibi uygulamalar akademik kurumlarda sinizme neden olmaktadır.

Ancak tüm çalışanların aynı şartlarda aynı tepkileri vererek örgütsel sinizmi yaşadıklarını söylemek de doğru bir ifade değildir.

Örgütsel sinizmin, hem çalışanlar hem de örgütün bütünü için olumsuz sonuçlara sebebiyet verdiği ve sinik davranışların çoğunlukla negatif yönlü ve kalıcı etkilerinin olduğu ifade edilmektedir (Andersson ve Bateman, 1997:449; Abraham, 2000:274; Eaton, 2000:12; James, 2005:24; Naus, 2007:28; İçerli ve Yıldırım, 2012:170). Bireysel açıdan örgütsel sinizmin etkilerinden en dikkat çeken psikolojik ve sosyal yıpranmaların meydana gelmesidir. Sinizm düzeyi yüksek ve işinden tatminsiz ve mutsuz bireyler, umursamaz, katı, alaycı, aşağılayıcı ve duygusuz tutum ve davranışlar sergilemekte; hatta bu davranışlarından dolayı da herhangi bir rahatsızlık duymamaktadırlar (Çimen, 200:6), yani örgütlerine karşı duyarsızlaşmaktadırlar. Sinik davranışlar gösteren bireyler psiko-sosyal yaşamlarında olumsuz duygular yaşamayan yanı sıra fizyolojik ve bedensel rahatsızlık ve hastalıklar geçirmeleri ihtimaller arasındadır (Akdağ, 2016: 803). Bir çeşit hastalık olarak tanımlanan örgütsel sinizm aynı zamanda, iş ortamının kötüleşmesi, örgüt kültürünün zarar görmesi, örgüt içi iletişim bozuklukları, istenilmeyen, güvenden yoksun ve stresli bir çalışma ortamının oluşması gibi örgüt bütünlüğünü zedeleyici sonuçlar doğurmaktadır (Öncer, 2009: 5).

Sinizm, ister açık bir şekilde meydana gelsin ister gizli tutum ve davranışlar olarak kalsın, sinizmin sonucu olarak ortaya çıkan küçük düşürücü eleştirisel davranışlar (Dean vd., 1998), aşırı derecede olumsuz tutumlar, kızgınlık, ümitsizlik ve hayal kırıklığı (Kalağan ve Güzeller, 2010: 84) içermesi sebebiyle bireye ve örgüte zarar vermektedir. Özellikle günümüz örgütlerinde farklı ihtiyaçlar, beklentiler, düşünceler ve dünya görüşleri olan, işe ve sosyal hayata farklı anlamlar yükleyen, farklı kişiliklere sahip insanların bir çatı altında toplanması, heterojen bir yapının bulunması sonucunda,

örgütlerde sinik bireylerin oluşması tetiklenmektedir. Zira Davidson vd. (2003)'e göre bireysel farklılıklardan dolayı, tecrübe edilen aynı olay bireylerde farklı duygusal tepkilere karşılık gelmektedir. Bu sebeple kurumların yöneticileri, çatışmaları ve kaos ortamını engelleyici herkes için eşit ve aynı zamanda denklığı gözetici uygulama politikaları geliştirmeli, açık iletişim kanalları ve anlaşılabilir hedefler sunmalı, etik ve ahlak kurallarını önemsemeli, çalışma koşullarında iyileştirmeler yapmalı (Abraham, 2000:272) ve tüm bu süreçleri çalışanların homojen özellikler taşımadığını göz önünde bulundurarak gerçekleştirmelidir.

2.2. İş Yaşamında Kuşaklar

Karl Mannheim (1952) kuşak kümelerini; aralarında bağ olan, aynı toplumsal hafızaya, ortak kültürel değerlere ve paylaşılan ortak alışkanlıklara sahip bireylerden oluşan öznel bir topluluk olarak ifade etmektedir. Duygu ve tutumların ortak olması ise bireylerin kendi gelişim dönemlerinde meydana gelen önemli olaylara ve toplumsal değişimlere benzer şekilde maruz kalmalarından kaynaklanmaktadır. Yaşanan bu olaylar bireyin kimliğinin bir parçası haline gelmektedir. Öyle ki toplumsal ve sosyal olaylar, geleneksel ve kültürel yapı ile birlikte, bireylerin dünya görüşlerini etkilemekle birlikte, aynı dönem içerisinde doğan bireylerin tutumlarının ve inançlarının şekillenmesine kaynaklık etmekte ve ortak bir akran kişiliği ve zihniyeti oluşturmaktadır (Yi vd., 2010:602). Peter Drucker'a (1991) göre kuşak kavramı, "üç bin yıl öncesinden başlayan insanlık tarihinden günümüze kadar olan süreçte, yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarında birbirlerine benzer sorumluluklardan yükümlü olmuş kişiler topluluğu" olarak tanımlanmaktadır (İzmirlioğlu, 2008: 42).

Kuşaklar, doğum yılları ve aralıklarına, önemli yaşam olaylarına, nüfus eğilimlerine, benzer toplumsal, kültürel ve teknolojik değişimlere göre sınıflandırılmıştır. Literatürde, farklı kaynakların kuşaklar ile ilgili farklı tarih ve özellikler belirttiği ile karşılaşılsa da bugüne kadar iş yaşamında aktif şekilde bulunan kuşaklar; "Sessiz Kuşak/Savaş Kuşağı, Bebek Patlaması Kuşağı – BabyBoomers, X Kuşağı – Gen X, Y Kuşağı – Gen Y – Millenials olarak sınıflandırılmıştır. Bunlardan BabyBoomers, X ve Y kuşakları bugün aktif olarak iş hayatında bulunsa da bu çalışma kapsamında X ve Y kuşakları ele alınmaktadır. 1965-1979 yılları arasında doğan X kuşağı bireyler, dönemin sosyal ve ekonomik çalkantılarından fazlasıyla etkilenmiş olmaları sebebiyle bakış açıları kötümser olsa da diğer kuşaklara göre çok daha dirençlidirler ve kendilerine güvenirlere (Sayers, 2007:480). Onları mutlu etmek pek kolay olmadığı için genellikle durumlardan şikâyetçi olurlar. Üstlerinin kendileriyle bire bir muhatap olmasından hoşlanırlar ve bunu isterler. Çalışma ortamlarında tek başına olmayı severler (Gursoy vd. 2008: 452). Maddi rahatlarına düşkün olmaları eleştirilir. Çalışma ortamının fiziksel şartlarının düzgün, diğerleriyle temasın ve ilişkilerin kolay olmasını isterler. Bu kuşak üyesi çalışanlar iş hayatına dair çok az beklentiye sahiptir Bazı çalışmalarda ise örgütlerine en sadık kuşak olarak ifade edilmeleri dikkat çekicidir (O'Bannon, 2001: 95).

X kuşağından hemen sonra gelen Y kuşağı 1980 ile 1989 yılları arasında doğan nesli kapsamaktadır. Mevcut iş gücüne giren son nüfusun oluşturduğu kümedir. Bireyciliğin yüksek olduğu, esnek ve küreselleşmeyle değişmeye başlayan dünyanın çocukları olarak tanımlanan bu kuşak belki de yakın tarihin en eğitilmiş, en çok iletişim gücüne sahip, kendine güvenen ve özgür neslidir (Sayers, 2007:

480). İş ortamında yer aldıkları gruplar içerisinde üretken ve kararlı bir örgüt kültürünün olmasını isterler ve bu konuda oldukça hassastırlar. İyimserlerdir ve çalışma ortamının eğlenceli olmasını isterler. Gürsoy ve arkadaşlarına (2008) göre, Y kuşağı çalışanlar geleceğin çok daha umut vaat edici olduğuna inanırlar. Kendilerini işe yeteri kadar verdiklerini düşündükleri için, yöneticileri tarafından bilinmek ve takdir edilmek onlar için oldukça önemlidir. Birden çok işi yapabilme konusunda yeteneklidirler. Aile ve arkadaş ilişkilerine önem verirler ve işlerinden önde tutarlar. Çalışmayı seven bu kuşak hırslı olsalar dahi asla iş kolik değildir. Aynı zamanda Y'ler etik ve ahlak kurallarına çok fazla önem verirler. Hareketli, bağımsız, esnekler. Potansiyellerine aşırı güvenirlir ve kendi alanlarında bilgi düzeyleri oldukça yüksektir. Ancak örgütlerine bağlılıkları yok denecek kadar azdır. Yaşadıkları hayatın kalitesine ve yaşam dengesine X kuşağından bile daha çok düşkünderler (Yiğit, 2010: 86). Onlara göre iyi bir lider/yönetici sırası ile şu özelliklere sahip olmalıdır: kendisini işe adanmak, iyi bir dinleyici olmak, odaklanmak, desteklemek, iyimser olmak, güvenilir olmak, deneyim sahibi olmak, çalışanlarını desteklemek, çalışanlarına güvenmek, yaratıcı olmak ve içten/samimi olmak (Sessa vd., 2007: 58-61). Diğer nesillere göre çok daha neşeli olan Y kuşağı kurallar çiğnenmek için vardır düşüncesine sahiptirler, bugün var yarın ise olmayabilir anlayışını kendilerine prensip edinmişlerdir. Yöneticilerinin yol gösterici olmalarını, kendilerine mentorluk etmelerini isteseler de sert kurallar ve otoriteye karşı bazen direnebilirler (Gürsoy vd., 2008: 451).

Kuşakların her biri, birlerinden farklı bakış açısı, değer, tutum ve davranışlara sahip olabilmektedirler. Bu farklılık kişiliklerin ve davranış kalıplarının farklı olmasına sebep olduğu gibi iş yaşamında da etkilerini göstermektedir. Örgütlerin kuşaklar arası farklılıkları lehlerine çevirip, yönetebilmeleri için bu kuşakların iş değerlerini ve tutumlarını bilmesi ve iyi anlaması gerekmektedir.

Yapılan son araştırmalar, iş gücünü oluşturan farklı demografik özelliklere sahip bireylerin ihtiyaç ve beklentilerini belirleyerek yönetilmesini etkin bir şekilde gerçekleştiren örgütlerin başarılı bir şekilde itibar ve imajını geliştirerek varlığını sürdürüklerini ortaya koymaktadır (Tozkoparan ve Vatansver, 2011: 94).

3. YÖNTEM

Örgütlerde çalışanların farklı demografik özelliklere sahip olmaları, sergiledikleri örgütsel sinizm davranışlarını ve örgütsel sinizm düzeylerini de etkilediği düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı, iş ortamında geleneksel örgüt yapıları içerisinde olumsuz deneyimler yaşayabilen Y kuşağında yer alan akademisyenler ile genellikle kendini yeterli ve güvenli hissetmeyi ön planda tutan X kuşağında yer alan akademisyenlerin örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek ve demografik değişkenlerin (cinsiyet, medeni durum, unvan) sinizm düzeylerine olan etkilerini araştırmaktır.

3.1. Araştırma Metodolojisi

Çalışmanın amacı doğrultusunda verilerin analizi ve yorumlanmasında, örgütsel sinizm davranışı boyutları bağımlı değişken, çalışanların demografik özellikleri ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Araştırmanın hipotezleri aşağıda yer aldığı şekilde kurulmuştur.

H.1. Kuşaklara göre örgütsel sinizm düzeyi farklılaşmaktadır.

H.2. Farklı kuşaklardaki bireylerin cinsiyetlere göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H.3. Farklı kuşaklardaki bireylerin medeni durumlara göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

H.4. Farklı kuşaklardaki bireylerin unvanlara göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmaktadır.

3.2. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın evreni, Burdur İli içerisinde yer alan Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi bünyesinde yer alan fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında profesör, doçent, yardımcı doçent, öğretim görevlisi, araştırma görevlisi, uzman ve okutman kadrolarında çalışan akademik personeller ile Bucak ve Ağlasun ilçelerinde yer alan akademik personel oluşturmaktadır. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı ile görüşülerek evren büyüklüğüne ilişkin veriler 26 Haziran 2016 tarihinde temin edilmiştir.

Örnekleme seçiminde kasıtlı olarak, ulaşılabilen kümeler (akademik birimler) örneklem olarak seçilmiştir. Burdur İli içerisinde yer alan İstiklal Yerleşkesindeki fakültelerde ve Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulunda görev yapan akademisyenler ile Bucak Zeliha Tolunay Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu ve Ağlasun Meslek Yüksek Okulunda görev yapan akademisyenlere 1 Ağustos – 2 Eylül 2016 tarihleri ulaşılmıştır. İlgili fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında toplam 477 akademik personel görev yapmaktadır. Araştırmaya katılma gönüllük esasına dayandığı için 477 akademisyenden 260 kişiye anket dağıtılmış, kabul eden akademisyenlerin bazılarında yüz yüze anket tekniği uygulanmış zaman kısıtı olan akademisyenlere ise veri toplama aracı dağıtılmış ve toplam 212 anket formu geri toplanmıştır. Araştırmada geri dönüş oranı %81,5'tir. Araştırma için ise geçerli olan eksiksiz doldurulmuş 201 anket kullanılmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

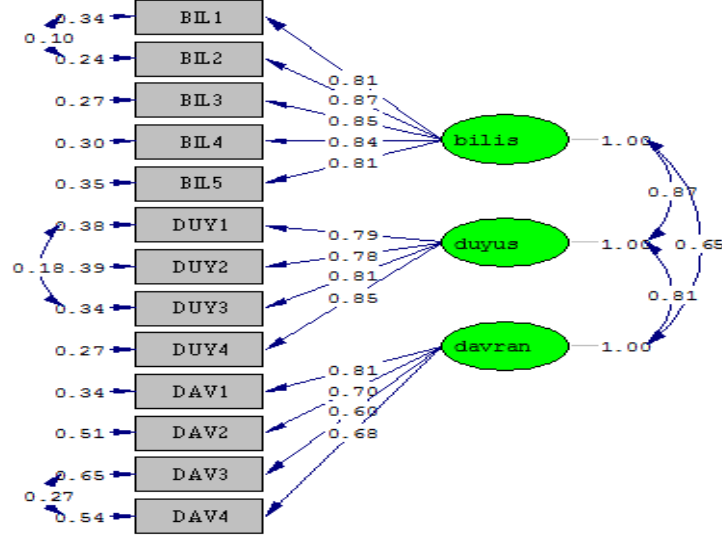
Araştırmanın amacına yönelik olarak elde edilmek istenen verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Faydalanılan anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. Örgütsel sinizm düzeylerinin ölçülmesi için “Örgütsel Sinizm Ölçeği” ve demografik özelliklere ilişkin verileri toplamak için ise “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Kişisel bilgi formunda araştırma kapsamında yer alan demografik değişkenlere ilişkin bilgi toplamaya uygun olacak şekilde literatür doğrultusunda araştırmacı tarafından hazırlanan, katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum ve unvanlara ait verilerin toplanmasına yönelik bilgi soruları yer almaktadır.

Katılımcıların örgütsel sinizm düzeylerini belirlenmesi için Brandes (1997) tarafından geliştirilmiş, Brandes, Dharwadkar & Dean (1999) tarafından gözden geçirilip düzenlenmiş olan ve 13 maddeden oluşan “Örgütsel Sinizm Ölçeği” dikkate alınmıştır. Ölçeğin Türkiye’deki dilsel eşdeğerliği Kalağan (2009) tarafından sağlanmıştır. Karacaoğlu ve İnce’nin 2012 yılında yapmış oldukları “Brandes, Dharwadkar & Dean’in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği” isimli çalışmada ise 13 maddelik, 5’li Likert tipi ve 3 alt boyuttan oluşan (bilişsel, duyuşsal, davranışsal) örgütsel sinizm ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliği

test edilmiştir. Bu çalışmada ise 6'lı Likert Tipi derecelendirme ölçeği geliştirilmiş ve ölçek şu şekilde derecelendirilmiştir: (1)“Kesinlikle Katılmıyorum”, (2)“Katılmıyorum”, (3)“Kısmen Katılmıyorum”, (4)“Kısmen Katılıyorum”, (5)“Katılıyorum”, (6)“Kesinlikle Katılıyorum”. Ölçekte tarafsızlık/kararsızlık seçeneğine yer verilmeyişi, katılımcıları daha çok düşünmeye teşvik edip, eğilimlerini tespit etmeye yönelik cevaplar vermelerini sağlayacağı ve “merkeze yönelim eğilimi” nin (Garland,1991:70) en az düzeyde olacağı düşünülmektedir. Böylece belirli bir orandaki kişilerin bu seçeneği gereksiz nedenlerle işaretlemeleri ortalama cevap seviyesinde hatalı bir şekilde düşmeye veya artmaya sebep olabileceği için araştırmada, katılımcıların bu tip cevaplar vermeleri yerine hiç cevap vermemeleri tercih edilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizi sonrasında ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alfa iç tutarlılık değerleri incelendiğinde bilişsel boyut için 0,923; duyuşsal boyut için 0,895 ve davranışsal boyut için 0,815 olarak saptanmış olup tüm alt boyutların yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Açımlayıcı faktör analizi yapılan ve özgün formunda olduğu şekilde boyutlarına ayrılan örgütsel sinizm ölçeğinin boyutlarının doğruluğunun tespit edilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Üç alt boyut ve toplam 13 maddeden oluşan örgütsel sinizm ölçeğinin (beş maddelik bilişsel boyut, dört maddelik duyuşsal boyut ve dört maddelik davranışsal boyut) faktöriyel yapısı Lisrel 8.8 programı kullanılarak test edilmiştir. 6'lı likert ölçeğinde toplam 201 katılımcıdan toplanan veriler doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu sonuçlar, araştırmadan elde edilen verilerin Örgütsel Sinizm Ölçeği'nin ön görülen kuramsal yapısı (3 faktörlü model) ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda verilen uyum iyiliği değerlerinin (Goodness of Fit Statistics) yer aldığı Lisrel çıktı dosyası (out) alınarak, modifikasyon indekslerinin (The Modification Indices) yer aldığı son kısım incelenmiştir. Son durumda Örgütsel Sinizm Ölçeğine ilişkin uyum indeksleri ($X^2= 134,01$, $df=59$) $X^2/df=2,27$, $RMSEA=0,077$, $GFI=0,92$, $AGFI=0,86$, $NFI=0,97$ ve $CFI=0,98$) olarak bulunmuştur. Bulunan sonuçlara göre, değerlerin kabul edilebilir düzeylerde olduğu dolayısıyla modelin de anlamlı olduğu söylenebilir. Sonuç olarak modelin üç boyutlu yapısı yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi ile doğrulanmıştır (Şekil 1).

Tablo 1. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi



4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmaya katılan 201 akademisyenin % 72,6 'sı Y kuşağını temsil ederken (24-35 yaş aralığında) , % 27,4'ü X kuşağını (36-51 yaş aralığında) temsil etmektedir. Akademisyenlerin % 38,3 'ü kadın ve % 61,7'si erkektir. Evli olanlar %36,7 iken, bekâr olanlar %36,3'tür. Yine katılımcıların %5,0'i profesör iken, %7,5'i doçent, %27,4'ü yardımcı doçent, %17,4'ü öğretim görevlisi, %30,3'ü araştırma görevlisi, %10,0'u uzman, %2,5'i okutmandır. Araştırma bulguları, X ve Y kuşağı katılımcıların örgütsel sinizm düzeyleri, farklı kuşak ayrımlarında cinsiyetleri, medeni durumları ve unvanları açısından örgütsel sinizm düzeylerinin farklılık gösterip göstermeyeceği üzerinedir.

Araştırmanın değişkenlerinden biri olan kuşakların, katılımcıların örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde bir fark oluşturup oluşturmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Bağımsız Örneklem T testi sonucuna göre; kuşaklara göre örgütsel sinizm arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş ($p<0,01$) ve buna göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarının tümü X ve Y kuşağı ayrımında farklılaşmaktadır ($p< 0,01$). Tablo 1'de verilen analiz bulgularına göre; Y kuşağına mensup bireylerin medeni durumları, örgütsel sinizmin tüm boyutları açısından değerlendirildiğinde bir farklılık yaratmadığı görülmüştür ($p<0,01$). X kuşağının bireylerinde ise genel örgütsel sinizm ve örgütsel sinizmin bilişsel boyutunda yüksek düzeyde duyuşsal ve davranışsal boyutunda ise orta düzeyde farklılıklar tespit edilmiş olup bekârların daha sinik oldukları sonucuna ulaşılmıştır ($p<0,01$). Buna göre genel örgütsel sinizm ve bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarında evli olan akademisyenler bekâr olan akademisyenlere göre daha az sinizm yaşamakta yani sinik tutum ve davranışları daha az sergilemektedirler.

Tablo 1. Kuşaklarda Medeni Durum, Cinsiyet ve Unvan Bağlamında Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarına ilişkin Fark Analizi

	Medeni durum				^a p	Cinsiyet				^a p	Unvan				^a p
	N	Evli Ort±SS	N	Bekâr Ort±SS		N	Kadın Ort±SS	N	Erkek Ort±SS		N	Öğretim Üyesi Ort±SS	N	Diğer Ort±SS	
Y kuşağı	Bilişsel alt boyut	89	3,18±1,38	57	3,19±1,26	56	2,97±1,39	90	3,32±1,27	35	2,85±1,45	111	3,29±1,28	0,084	
	Duyuşsal alt boyut		2,56±1,34		2,57±1,12		2,57±1,26		2,56±1,26		2,21±1,03		2,67±1,31		
	Davranışsal alt boyut		2,99±1,22		3,15±1,16		3,13±1,27		3,00±1,15		2,76±1,09		3,14±1,21		
	Örgütsel Sinizm		2,93±1,16		2,99±1,02		2,90±1,15		2,99±1,08		2,63±1,01		3,05±1,11		
X kuşağı	Bilişsel alt boyut	39	2,25±0,98	16	3,28±1,23	21	2,64±1,00	34	2,49±1,24	45	2,59±1,14	10	2,36±1,22	0,570	
	Duyuşsal alt boyut		1,67±0,65		2,59±1,33		2,02±0,87		1,88±1,05		2,06±1,01		1,38±0,6		
	Davranışsal alt boyut		2,01±0,85		2,92±1,26		2,44±1,01		2,18±1,09		2,38±1,07		1,8±0,93		
	Örgütsel Sinizm		2,00±0,67		2,96±1,13		2,39±0,86		2,21±0,97		2,36±0,95		1,88±0,75		

^aIndependent T Test

Tablo 1’de görüldüğü üzere medeni durumların X ve Y kuşağı örgütsel sinizm düzeylerinde bir farklılık oluşturup oluşturmadığı var ise hangi boyutlarda daha çok örgütsel sinizm yaşandığını tespit etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda, Y kuşağı çalışanlarda anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır. Buna karşın X kuşağı akademisyenlerde genel örgütsel sinizm düzeyinde ve bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuş ($p < 0,01$) ve H3 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre genel örgütsel sinizm ve bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarında evli olan akademisyenler bekâr olan akademisyenlere göre daha az sinizm yaşamakta yani sinik tutum ve davranışları daha az sergilemektedirler. Özellikle bilişsel boyutta var olan farklılık, bekâr çalışanların davranış düzeyine geçmesi dahi örgütlerini dürüstlükten yoksun olarak düşündüklerinin, kişisel çıkarların uğruna değer ve ahlak normlarının hiçe sayılacağı inancının var olduğunun göstergesi

Bireylerin sahip oldukları unvanların sinik tutum ve davranışlar sergilemelerinde bir farklılığa sebep olup olmadığının tespitine yönelik yapılan analiz sonucunda Y kuşağına mensup diğer öğretim elemanlarının öğretim üyelerine nazaran daha sinik oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun yanında da X kuşağında yer alan öğretim üyeleri örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunda diğer öğretim elemanlarına göre daha sinik oldukları saptanmış ($p<0,01$) ve H4 hipotezi kabul edilmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz rekabet şartlarında diğer kurum ve kuruluşların stratejileri doğrultusunda daha etkin ve verimli bir şekilde hizmet edebilmenin ve sürdürülebilir bir başarı gösterebilmenin koşullarından biri de örgütsel bağlılığı yüksek takım arkadaşlarına sahip olmaktır. Son derece önemli olan bu kavrama zarar verici unsurların ise işletme ve kurumlar içerisinde elimine edilmesi gerekmektedir. Bireye ve örgüte zarar verici unsurlardan biri de örgütsel sinizmdir. Örgütsel sinizme kaynaklık eden bireysel faktörler incelendiğinde kişilik özelliklerinin yanı sıra bireyin sahip olduğu demografik özelliklere bağlı olarak da örgütsel sinizmin meydana gelebileceği görülmüştür. İşe alımlarda çalışanların bireysel karakteristiklerinin göz ardı edilmesi, yani yaş, cinsiyet, kültür, medeni durum gibi özelliklerden kaynaklı kişisel farklılıkların ve algı farklılıklarının dikkate alınmayarak işe ya da departmana uygun çalışanın seçilemeyişi örgüt içerisinde ve bireylerde çatışmalara sebep olduğu ve sonucunda da (Aycan, vd., 2014:122-125) olumsuz bir örgüt ikliminin ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

Örnekleme temsil eden Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde görev yapan akademisyenlerin örgütsel sinizm düzeyleri alt boyutları dâhilinde incelendiğinde, örgütsel sinizm en fazla bilişsel düzeyde (3,01) gerçekleşmektedir. Sinizmin bilişsel boyutu kişinin inançlarını temsil etmekte ve kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bu boyut daha çok henüz davranış niteliği kazanmamış düşünceleri içermekte, dolayısıyla bir tepki niteliği taşımaktadır. Bilişsel düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgütsel ilkeleri tutarsız bulmakta, resmi beyanları dikkate almayarak daha çok sergilenen davranışlara odaklanmakta ve otoriteyi eleştirmektedirler. Bu özellikler Y kuşağı çalışanlarının özellikleri ile paralellik göstermektedir. Örneklemin %72,6'sını Y kuşağı çalışanları oluşturduğu için bilişsel boyutun yüksek düzeyde çıkması beklenir bir durum olarak görülmektedir. Ayrıca ortaya çıkan bir diğer sonuç da; iki kuşak için örgütsel sinizmin en fazla bilişsel düzeyde yaşanmakta olmasıdır. Bunun sebebi, kişilerin kendi fikirlerinin ve hislerinin doğruluğuna inansalar ve bazı konularda örgütlerinden memnun olmasalar dahi, bunları davranışlarına yansıtma istememeleri olarak görülebilir.

Y kuşağı akademisyenlerinin bilişsel, duyuşsal ve davranışlar alt boyutlar ile toplam örgütsel sinizm düzeyleri X kuşağı çalışanlarından yüksek bulunmuştur. Yani akademik örgütlerde genç kuşak olarak tabir edilebilen Y kuşağı çalışanları X kuşağı çalışanlarına göre daha fazla örgütsel sinizm

değerlerinin daha önemli olduğu görülmektedir. Aynı zamanda “güvensizlik, hayal kırıklığı, engellenme, güçsüzlük” gibi sinizme kaynaklık eden olumsuz duygular en fazla Y kuşağı akademisyenler tarafından ifade edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, Mirvis ve Kanter (1991), Bateman vd. (1992), Andersson vd. (1997), Ögüt vd. (2008), Altınöz vd. (2011) ve Torun ve Çetin’in (2015) çalışmaları ile benzerlik göstermektedir. Bu farklılığın kuşakların sahip olduğu iş ve çalışma değerleri, hayat ve dünya görüşleri, bilgi tecrübe ve birikimleri ve yönetsel/örgütsel algılarındaki değişikliklerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Aynı yöneticiye sahip ve aynı örgüt kültürüne mensup olan akademisyenler arasındaki bu farklılık ise onların algılayış, değerlendirme ve kişisel değerlerinde var olan farklılıklardan dolayı oluşmaktadır. Nitekim daha gelenekselci, otoriteye saygılı, itaatkâr olan X’ler birçok durumda örgüt politikalarını sorgusuz sualsiz kabul edebilirken ya da memnun olmasalar dahi bunu tutum ve davranışlarına yansıtılmazken dışa dönük, daha bireyci örgütü bir araç olarak gören Y’ler eleştiride bulunacak hatta bunu rahatça mizah ile dile getireceklerdir. Aynı zamanda yöneticilerin X kuşağı olmaları yine bu farkı açıklar niteliktedir. Zira iki farklı kuşağın iş değerleri ve beklentileri de birbiriyle çatışır niteliktedir. Bu çatışmanın ise sinizme kaynaklık ettiği düşünülmektedir. Ayrıca araştırma sonucuna bakıldığında, X kuşağı akademisyenlerde genel örgütsel sinizm düzeyinde ve bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunduğu Y kuşağı çalışanlarda anlamlı bir farklılığa rastlanılmadığı görülmektedir.

Farklı kuşaklarda cinsiyete göre genel örgütsel sinizm ve alt boyutlarının ortalamalarına bakıldığında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Literatür incelendiğinde de cinsiyet değişkeni ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğu pek fazla çalışmaya rastlanamamıştır. Buna göre, bireylerin mensup olduğu kuşaklarda benzer özellikler gösterdiği, cinsiyetin ise onların tutum ve davranışlarını yüksek derecede etkilemediği söylenebilir. Araştırmanın bir başka sonucu ise, farklı kuşaklarda yer alan çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir. Buna göre, X kuşağı bekâr akademisyenlerin örgütsel sinizm düzeyleri, evli olanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Özellikle bekar çalışanların sinizm düzeylerinin yüksek olması şaşırtıcı bir sonuç değildir (Kanter ve Mirvis,1989; Delken, 2004; Altınöz vd.,2011). X kuşağına mensup medeni durumu bekâr olan akademisyenlerin, evli meslektaşlarına göre daha çok yakındıkları, dalga geçme, eleştiri yapma gibi davranışsal tepkiler verdikleri yorumu yapılabilir. Aynı kuşağı mensup, benzer değerlere sahip bireylerde var olan bu farklılık oldukça dikkat çekicidir. Ateş vd. (2012) tarafından yapılan çalışmada evli olan bireylerin bekârlara oranla sosyal desteğinin fazla olması, bu durumun evli öğretmenleri işine karşı daha fazla motive ettiğine vurgu yapmaktadır. Aynı zamanda bekârların evlilere oranla daha fazla işkolik olmasına rağmen, evli olan kişilerin işleri ile meşgul olurken bekârlara göre daha fazla haz aldıkları (Akvüz. 2012) evliliğin beraberinde desteği, mutluluğu, uvumu ve sorumluluğu

yüksek olması, deneyimleri, yaşam doyumları ve olgunlukları gibi özellikleri X kuşağına daha fazla benzerlik göstermesine bağlanabilir. Zira birbirlerinin tutum ve değerlerini anlayan, saygı gösteren ve daha temkinli tavırlar sergileyen öğretim üyelerinin otorite ile daha az çatışma yaşayacağı düşünülmektedir. X kuşağı akademisyenlerde ise, öğretim üyeleri sinizmin duyuşsal alt boyutunu diğer öğretim elemanlarına göre daha yüksek düzeyde yaşamaktadırlar. Bunun sebebi ise, bu akademisyenlerin edindikleri deneyim ile duygusal bir kişiliğe sahip olmaları ve eleştirmekten ziyade kendilerini izole etmeyi tercih etmeleri olarak görülebilir.

Elde edilen bulgulara bakıldığında, akademik örgütlerin temel yapısını oluşturan akademisyenlerin farklı düzeylerde de olsa sinizmi yaşadıkları görülmektedir. Aynı yönetime tabi olmalarına rağmen özellikle kuşaklar arasında sinizm düzeylerinin farklı olması sonucu bu araştırmayı önemli kılmaktadır. İki kuşağında farklı kişilik yapılarına ve değerlere sahip olduğunu kabullenerek, bu farklılığın anlaşılmasına çalışılması ve örgüt kültürü ile yönetsel tavırların buna göre şekillendirilmesi; örgütsel güven, verimlilik ve bütünlük gibi unsurlara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, kurumların başarısını temsil eden çalışanların sahip olduğu olumsuz tutum ve davranışların irdelenerek, anlaşılması ve olumluya çevrilmesi için geliştirilecek olan örgütsel politikalar insan kaynağının daha iyi yönetilmesini sağlayacak ve dolayısıyla başarıyı da beraberinde getirecektir.

Araştırma sonuçlarının söz konusu örnekleme özgü olması sebebiyle bundan sonra konu ile ilgili yapılacak çalışmaların daha kapsamlı bir şekilde gerçekleştirilmesi ve farklı akademik örgütlerin/ kurumların/ sektörlerin araştırmaya dâhil edilmesi sonuçların genellenebilirliği açısından fayda sağlayacaktır. Aynı zamanda araştırmının sonucu olarak bulunan farklılıkların nedenlerinin ve sonuçlarının nitel araştırmalar ile desteklenmesinin de alan yazınına büyük oranda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

6. KAYNAKÇA

- Abraham, Rebecca (2000), "Organizational Cynicism: Bases and Consequences", *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, Cilt.126, Sayı.3, (269-292).
- Akdağ, Gürkan (2016), "Örgütsel Sinizm", (Ed) Pelin Kanten ve Selahattin Kanten, *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü*, Nobel Yayınları, Ankara, (791-807).
- Akyüz, Zekeriya (2012), *İşkoliklik ve tükenmişlik arasındaki ilişki: Hukukçular ve öğretim elemanları üzerinde bir saha araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Andersson, Lynne M. (1996), "Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation

- Mendonça, Manuel – Kanungo, Rabindra N- Aycan, Zeynep (2014), *Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim*, Çev: A. Kayapalı, Koç Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Bernerth, Jeremy B.- Armenakis, Achilles A.-Feild Hubert S.- Walke, H. Jack (2007), “Justice, Cynicism, And Commitment A Study Of Important Organizational Change Variables”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Cilt.43, Sayı.3, (303-326).
- Bommer, William H.-Gregory A. Rich-Rubin, Robert S. (2005) “Changing Attitudes About Change:Longitudinal Effects Of Transformational Leader Behavior On Employee Cynicism About Organizational Change”, *Journal of Organizational Behavior* , Sayı. 26, (733-753).
- Çimen, Mesut (2000) “Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş doyumunu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, T.C. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Davidson, Richard J.-Kabat-Zinn, Jon (2003), “Alterations in Brain and Immune Function Produced by Mindfulness Meditation”, *Psychosomatic Medicine* , Cilt.65, Sayı.4, (564-570).
- Dean, James W.- Brandes, Pamela-Dharwadkar Ravi (1998), “Organizational Cynicism”, *The Academy Of Management Review* , Cilt.23, Sayı.2, (341-352).
- Delken, Menno (2004), *Organizational cynicism: A study among call centers*, Unpublished master thesis, University of Maastricht, Maastricht The Netherlands.
- Eaton, Judy A. (2000), *Social Motivation Approach To Organizational Cynicism*, Unpublished Mastert Dissertation, York University,Toronto.
- Garland, Ron (1991), “The Mid-Point On A Likert Rating Scale: Is It Desirable?”, *Marketing Bulletin*, Sayı.2, (66-70).
- Goldner, Fred H.- Ritti, R. Richard- Ference, Thomas P. (1977), “The Production of Cynical Knowledge in Organizations”, *American Sociological Review* , Cilt.42, Sayı. 4, (539-551).
- Guastello, Stephen J.- Rieke Mark L.- Guastello, Denise D. – Billings, Steven W. (1992), “A Study Of Cynicism, Personality and Work Values”, *The Journal of Psychology* , Cilt.126, Sayı.1, (37-48).
- Gursoy, Dogan-Maier, Thomas A.- Chi, Christina G. (2008), “Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce”, *International Journal of Hospitality Management*, Sayı.27, (448-458).
- Gün, Feyza (2015), *Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İçerli, Leyla-Yıldırım, Mehmet Halit (2012) “Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

- James, Matrecia SL. (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, Jonathan L.-O'leary-Kelly, Anne M. (2003). The Effects Of Psychological Contract Breach And Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal. *Journal of Organizational Behaviour* , 24, 627-647.
- Kalağan, Gamze (2009) “Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki”, *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Antalya.
- Kalağan, Gamze-Güzeller, Cem Oktay (2010), “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı.27, (83-97).
- Kart, Müge Ersoy (2015), *Örgütsel Sinizm, Bağlamsal Performans ve Etik İdeoloji*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Mirvis, Philip H.- Kanter, Donald L. (1989), “Combatting Cynicism in the Workplace”, *National Productivity Review* , Cilt.8, Sayı.4, (377-394).
- Mirvis, Philip H.- Kanter, Donald L. (1989), “Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce”, *Human Resource Management* , Cilt.30, Sayı.1, (45-68).
- Naus, Ajam (2007), *Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization*, Unpublished Doctoral Dissertation, Maastricht University, Maastricht.
- Öncer, Ayla Zehra (2009), “An Overview of Organizational Cynicism and a Cure Suggestion: Teamwork”, *EABR & TLC Conference Proceedings*, Prague, Czech Republic.
- Qian, Yuxia-Daniels, Tom D. A. (2008), “A Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change”, *Corporate Communication: An International Journal* , Cilt.13, Sayı.3, (319-332).
- Sayers, Richard (2007), “The Right Staff From X to Y”, *Library Management* , Cilt.28, Sayı.8, (474-487).
- Sessa, Valerie I- Kabacoff, Robert I.- Deal, Jennifer- Brown, Heather (2007), “Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviours”, *The Psychologist - Manager Journal* , Cilt.10, Sayı.1, (47-74).
- Torun, Yasemin-Çetin, Canan (2015), “Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var?”, *İş ve İnsan Dergisi* ,Cilt. 2, Sayı.2, (137-146).
- Tozkoparan, Güler-Vatansever, Çiğdem (2011), “Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları

Y1, Xiang- Ribbens, Barbara-Morgan, Caryn N. (2010), “Generational Differences In China: Career Implications”, *Career Development International* , Cilt.15, Sayı.6, (601-620).

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

Tablo 1. Kuşaklarda Medeni Durum, Cinsiyet ve Unvan Bağlamında Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarına ilişkin Fark Analizi

	Medeni durum				^a p	Cinsiyet				^a p	Unvan				^a p
	N	Evli Ort±SS	N	Bekâr Ort±SS		N	Kadın Ort±SS	N	Erkek Ort±SS		N	Öğretim Üyesi Ort±SS	N	Diğer Ort±SS	
<i>Y kuşağı</i>	<i>Bilişsel alt boyut</i>	89	3,18±1,38	3,19±1,26	0,966	56	2,97±1,39	3,32±1,27	0,122	35	2,85±1,45	111	3,29±1,28	0,084	
	<i>Duyuşsal alt boyut</i>		2,56±1,34	2,57±1,12	0,985		2,57±1,26	2,56±1,26	0,951		2,21±1,03		2,67±1,31	0,059	
	<i>Davranışsal alt boyut</i>		2,99±1,22	3,15±1,16	0,410		3,13±1,27	3,00±1,15	0,535		2,76±1,09		3,14±1,21	0,103	
	<i>Örgütsel Sinizm</i>		2,93±1,16	2,99±1,02	0,764		2,90±1,15	2,99±1,08	0,657		2,63±1,01		3,05±1,11	0,045*	
<i>X kuşağı</i>	<i>Bilişsel alt boyut</i>	39	2,25±0,98	3,28±1,23	0,002**	21	2,64±1,00	2,49±1,24	0,656	45	2,59±1,14	10	2,36±1,22	0,570	
	<i>Duyuşsal alt boyut</i>		1,67±0,65	2,59±1,33	0,016*		2,02±0,87	1,88±1,05	0,608		2,06±1,01		1,38±0,6	0,044*	
	<i>Davranışsal alt boyut</i>		2,01±0,85	2,92±1,26	0,015*		2,44±1,01	2,18±1,09	0,375		2,38±1,07		1,8±0,93	0,117	
	<i>Örgütsel Sinizm</i>		2,00±0,67	2,96±1,13	0,005**		2,39±0,86	2,21±0,97	0,490		2,36±0,95		1,88±0,75	0,041	

^aIndependent T Test

Tablo 1’de görüldüğü üzere medeni durumların X ve Y kuşağı örgütsel sinizm düzeylerinde bir farklılık oluşturup oluşturmadığı var ise hangi boyutlarda daha çok örgütsel sinizm yaşandığını tespit etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda, Y kuşağı çalışanlarda anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır. Buna karşın X kuşağı akademisyenlerde genel örgütsel sinizm düzeyinde ve bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuş (p< 0,01) ve H3 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre genel örgütsel sinizm ve bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarında evli olan akademisyenler bekâr olan akademisyenlere göre daha az sinizm yaşamakta yani sinik tutum ve davranışları daha az sergilemektedirler. Özellikle bilişsel boyutta var olan farklılık, bekâr çalışanların davranış düzeyine geçmesi dahi örgütlerini dürüstlükten yoksun olarak düşündüklerinin, kişisel çıkarların uğruna değer ve ahlak normlarının hiçe sayılacağı inancının var olduğunun göstergesi

Bireylerin sahip oldukları unvanların sinik tutum ve davranışlar sergilemelerinde bir farklılığa sebep olup olmadığının tespitine yönelik yapılan analiz sonucunda Y kuşağına mensup diğer öğretim elemanlarının öğretim üyelerine nazaran daha sinik oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun yanında da X kuşağında yer alan öğretim üyeleri örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunda diğer öğretim elemanlarına göre daha sinik oldukları saptanmış ($p < 0,01$) ve H4 hipotezi kabul edilmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz rekabet şartlarında diğer kurum ve kuruluşların stratejileri doğrultusunda daha etkin ve verimli bir şekilde hizmet edebilmenin ve sürdürülebilir bir başarı gösterebilmenin koşullarından biri de örgütsel bağlılığı yüksek takım arkadaşlarına sahip olmaktır. Son derece önemli olan bu kavrama zarar verici unsurların ise işletme ve kurumlar içerisinde elimine edilmesi gerekmektedir. Bireye ve örgüte zarar verici unsurlardan biri de örgütsel sinizmdir. Örgütsel sinizme kaynaklık eden bireysel faktörler incelendiğinde kişilik özelliklerinin yanı sıra bireyin sahip olduğu demografik özelliklere bağlı olarak da örgütsel sinizmin meydana gelebileceği görülmüştür. İşe alımlarda çalışanların bireysel karakteristiklerinin göz ardı edilmesi, yani yaş, cinsiyet, kültür, medeni durum gibi özelliklerden kaynaklı kişisel farklılıkların ve algı farklılıklarının dikkate alınmayarak işe ya da departmana uygun çalışanın seçilemeyişi örgüt içerisinde ve bireylerde çatışmalara sebep olduğu ve sonucunda da (Aycan, vd., 2014:122-125) olumsuz bir örgüt ikliminin ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

Örnekleme temsil eden Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde görev yapan akademisyenlerin örgütsel sinizm düzeyleri alt boyutları dâhilinde incelendiğinde, örgütsel sinizm en fazla bilişsel düzeyde (3,01) gerçekleşmektedir. Sinizmin bilişsel boyutu kişinin inançlarını temsil etmekte ve kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bu boyut daha çok henüz davranış niteliği kazanmamış düşünceleri içermekte, dolayısıyla bir tepki niteliği taşımaktadır. Bilişsel düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgütsel ilkeleri tutarsız bulmakta, resmi beyanları dikkate almayarak daha çok sergilenen davranışlara odaklanmakta ve otoriteyi eleştirmektedirler. Bu özellikler Y kuşağı çalışanlarının özellikleri ile paralellik göstermektedir. Örneklemin %72,6'sını Y kuşağı çalışanları oluşturduğu için bilişsel boyutun yüksek düzeyde çıkması beklenir bir durum olarak görülmektedir. Ayrıca ortaya çıkan bir diğer sonuç da; iki kuşak için örgütsel sinizmin en fazla bilişsel düzeyde yaşanmakta olmasıdır. Bunun sebebi, kişilerin kendi fikirlerinin ve hislerinin doğruluğuna inansalar ve bazı konularda örgütlerinden memnun olmasalar dahi, bunları davranışlarına yansıtma istememeleri olarak görülebilir.

Y kuşağı akademisyenlerinin bilişsel, duyuşsal ve davranışlar alt boyutlar ile toplam örgütsel sinizm düzeyleri X kuşağı çalışanlarından yüksek bulunmuştur. Yani akademik örgütlerde genç kuşak olarak tabir edilebilen Y kuşağı çalışanları X kuşağı çalışanlarına göre daha fazla örgütsel sinizm

değerlerinin daha önemli olduğu görülmektedir. Aynı zamanda “güvensizlik, hayal kırıklığı, engellenme, güçsüzlük” gibi sinizme kaynaklık eden olumsuz duygular en fazla Y kuşağı akademisyenler tarafından ifade edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, Mirvis ve Kanter (1991), Bateman vd. (1992), Andersson vd. (1997), Ögüt vd. (2008), Altınöz vd. (2011) ve Torun ve Çetin’in (2015) çalışmaları ile benzerlik göstermektedir. Bu farklılığın kuşakların sahip olduğu iş ve çalışma değerleri, hayat ve dünya görüşleri, bilgi tecrübe ve birikimleri ve yönetsel/örgütsel algılarındaki değişikliklerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Aynı yöneticiye sahip ve aynı örgüt kültürüne mensup olan akademisyenler arasındaki bu farklılık ise onların algılayış, değerlendirme ve kişisel değerlerinde var olan farklılıklardan dolayı oluşmaktadır. Nitekim daha gelenekselci, otoriteye saygılı, itaatkâr olan X’ler birçok durumda örgüt politikalarını sorgusuz sualsiz kabul edebilirken ya da memnun olmasalar dahi bunu tutum ve davranışlarına yansıtılmazken dışa dönük, daha bireyci örgütü bir araç olarak gören Y’ler eleştiride bulunacak hatta bunu rahatça mizah ile dile getireceklerdir. Aynı zamanda yöneticilerin X kuşağı olmaları yine bu farkı açıklar niteliktedir. Zira iki farklı kuşağın iş değerleri ve beklentileri de birbiriyle çatışır niteliktedir. Bu çatışmanın ise sinizme kaynaklık ettiği düşünülmektedir. Ayrıca araştırma sonucuna bakıldığında, X kuşağı akademisyenlerde genel örgütsel sinizm düzeyinde ve bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunduğu Y kuşağı çalışanlarda anlamlı bir farklılığa rastlanılmadığı görülmektedir.

Farklı kuşaklarda cinsiyete göre genel örgütsel sinizm ve alt boyutlarının ortalamalarına bakıldığında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Literatür incelendiğinde de cinsiyet değişkeni ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğu pek fazla çalışmaya rastlanamamıştır. Buna göre, bireylerin mensup olduğu kuşaklarda benzer özellikler gösterdiği, cinsiyetin ise onların tutum ve davranışlarını yüksek derecede etkilemediği söylenebilir. Araştırmanın bir başka sonucu ise, farklı kuşaklarda yer alan çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir. Buna göre, X kuşağı bekâr akademisyenlerin örgütsel sinizm düzeyleri, evli olanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Özellikle bekar çalışanların sinizm düzeylerinin yüksek olması şaşırtıcı bir sonuç değildir (Kanter ve Mirvis,1989; Delken, 2004; Altınöz vd.,2011). X kuşağına mensup medeni durumu bekâr olan akademisyenlerin, evli meslektaşlarına göre daha çok yakındıkları, dalga geçme, eleştiri yapma gibi davranışsal tepkiler verdikleri yorumu yapılabilir. Aynı kuşağı mensup, benzer değerlere sahip bireylerde var olan bu farklılık oldukça dikkat çekicidir. Ateş vd. (2012) tarafından yapılan çalışmada evli olan bireylerin bekârlara oranla sosyal desteğinin fazla olması, bu durumun evli öğretmenleri işine karşı daha fazla motive ettiğine vurgu yapılmaktadır. Aynı zamanda bekârların evlilere oranla daha fazla işkolik olmasına rağmen, evli olan kişilerin işleri ile meşgul olurken bekârlara göre daha fazla haz aldıkları (Akvüz. 2012) evliliğin beraberinde desteği, mutluluğu, uvumu ve sorumluluğu

yüksek olması, deneyimleri, yaşam doyumları ve olgunlukları gibi özellikleri X kuşağına daha fazla benzerlik göstermesine bağlanabilir. Zira birbirlerinin tutum ve değerlerini anlayan, saygı gösteren ve daha temkinli tavırlar sergileyen öğretim üyelerinin otorite ile daha az çatışma yaşayacağı düşünülmektedir. X kuşağı akademisyenlerde ise, öğretim üyeleri sinizmin duyuşsal alt boyutunu diğer öğretim elemanlarına göre daha yüksek düzeyde yaşamaktadırlar. Bunun sebebi ise, bu akademisyenlerin edindikleri deneyim ile duygusal bir kişiliğe sahip olmaları ve eleştirmekten ziyade kendilerini izole etmeyi tercih etmeleri olarak görülebilir.

Elde edilen bulgulara bakıldığında, akademik örgütlerin temel yapısını oluşturan akademisyenlerin farklı düzeylerde de olsa sinizmi yaşadıkları görülmektedir. Aynı yönetime tabi olmalarına rağmen özellikle kuşaklar arasında sinizm düzeylerinin farklı olması sonucu bu araştırmayı önemli kılmaktadır. İki kuşağında farklı kişilik yapılarına ve değerlere sahip olduğunu kabullenerek, bu farklılığın anlaşılmasına çalışılması ve örgüt kültürü ile yönetsel tavırların buna göre şekillendirilmesi; örgütsel güven, verimlilik ve bütünlük gibi unsurlara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, kurumların başarısını temsil eden çalışanların sahip olduğu olumsuz tutum ve davranışların irdelenerek, anlaşılması ve olumluya çevrilmesi için geliştirilecek olan örgütsel politikalar insan kaynağının daha iyi yönetilmesini sağlayacak ve dolayısıyla başarıyı da beraberinde getirecektir.

Araştırma sonuçlarının söz konusu örnekleme özgü olması sebebiyle bundan sonra konu ile ilgili yapılacak çalışmaların daha kapsamlı bir şekilde gerçekleştirilmesi ve farklı akademik örgütlerin/ kurumların/ sektörlerin araştırmaya dâhil edilmesi sonuçların genellenebilirliği açısından fayda sağlayacaktır. Aynı zamanda araştırmının sonucu olarak bulunan farklılıkların nedenlerinin ve sonuçlarının nitel araştırmalar ile desteklenmesinin de alan yazınına büyük oranda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

6. KAYNAKÇA

- Abraham, Rebecca (2000), "Organizational Cynicism: Bases and Consequences", *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, Cilt.126, Sayı.3, (269-292).
- Akdağ, Gürkan (2016), "Örgütsel Sinizm", (Ed) Pelin Kanten ve Selahattin Kanten, *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü*, Nobel Yayınları, Ankara, (791-807).
- Akyüz, Zekeriya (2012), *İşkoliklik ve tükenmişlik arasındaki ilişki: Hukukçular ve öğretim elemanları üzerinde bir saha araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Andersson, Lynne M. (1996), "Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation

- Mendonça, Manuel – Kanungo, Rabindra N- Aycan, Zeynep (2014), *Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim*, Çev: A. Kayapalı, Koç Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Bernerth, Jeremy B.- Armenakis, Achilles A.-Feild Hubert S.- Walke, H. Jack (2007), “Justice, Cynicism, And Commitment A Study Of Important Organizational Change Variables”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Cilt.43, Sayı.3, (303-326).
- Bommer, William H.-Gregory A. Rich-Rubin, Robert S. (2005) “Changing Attitudes About Change:Longitudinal Effects Of Transformational Leader Behavior On Employee Cynicism About Organizational Change”, *Journal of Organizational Behavior* , Sayı. 26, (733-753).
- Çimen, Mesut (2000) “Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş doyumunu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, T.C. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Davidson, Richard J.-Kabat-Zinn, Jon (2003), “Alterations in Brain and Immune Function Produced by Mindfulness Meditation”, *Psychosomatic Medicine* , Cilt.65, Sayı.4, (564-570).
- Dean, James W.- Brandes, Pamela-Dharwadkar Ravi (1998), “Organizational Cynicism”, *The Academy Of Management Review* , Cilt.23, Sayı.2, (341-352).
- Delken, Menno (2004), *Organizational cynicism: A study among call centers*, Unpublished master thesis, University of Maastricht, Maastricht The Netherlands.
- Eaton, Judy A. (2000), *Social Motivation Approach To Organizational Cynicism*, Unpublished Mastert Dissertation, York University,Toronto.
- Garland, Ron (1991), “The Mid-Point On A Likert Rating Scale: Is It Desirable?”, *Marketing Bulletin*, Sayı.2, (66-70).
- Goldner, Fred H.- Ritti, R. Richard- Ference, Thomas P. (1977), “The Production of Cynical Knowledge in Organizations”, *American Sociological Review* , Cilt.42, Sayı. 4, (539-551).
- Guastello, Stephen J.- Rieke Mark L.- Guastello, Denise D. – Billings, Steven W. (1992), “A Study Of Cynicism, Personality and Work Values”, *The Journal of Psychology* , Cilt.126, Sayı.1, (37-48).
- Gursoy, Dogan-Maier, Thomas A.- Chi, Christina G. (2008), “Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce”, *International Journal of Hospitality Management*, Sayı.27, (448-458).
- Gün, Feyza (2015), *Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İçerli, Leyla-Yıldırım, Mehmet Halit (2012) “Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

- James, Matrecia SL. (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, Jonathan L.-O'leary-Kelly, Anne M. (2003). The Effects Of Psychological Contract Breach And Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal. *Journal of Organizational Behaviour* , 24, 627-647.
- Kalağan, Gamze (2009) “Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki”, *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Antalya.
- Kalağan, Gamze-Güzeller, Cem Oktay (2010), “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı.27, (83-97).
- Kart, Müge Ersoy (2015), *Örgütsel Sinizm, Bağlamsal Performans ve Etik İdeoloji*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Mirvis, Philip H.- Kanter, Donald L. (1989), “Combatting Cynicism in the Workplace”, *National Productivity Review* , Cilt.8, Sayı.4, (377-394).
- Mirvis, Philip H.- Kanter, Donald L. (1989), “Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce”, *Human Resource Management* , Cilt.30, Sayı.1, (45-68).
- Naus, Ajam (2007), *Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization*, Unpublished Doctoral Dissertation, Maastricht University, Maastricht.
- Öncer, Ayla Zehra (2009), “An Overview of Organizational Cynicism and a Cure Suggestion: Teamwork”, *EABR & TLC Conference Proceedings*, Prague, Czech Republic.
- Qian, Yuxia-Daniels, Tom D. A. (2008), “A Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change”, *Corporate Communication: An International Journal* , Cilt.13, Sayı.3, (319-332).
- Sayers, Richard (2007), “The Right Staff From X to Y”, *Library Management* , Cilt.28, Sayı.8, (474-487).
- Sessa, Valerie I- Kabacoff, Robert I.- Deal, Jennifer- Brown, Heather (2007), “Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviours”, *The Psychologist - Manager Journal* , Cilt.10, Sayı.1, (47-74).
- Torun, Yasemin-Çetin, Canan (2015), “Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var?”, *İş ve İnsan Dergisi* ,Cilt. 2, Sayı.2, (137-146).
- Tozkoparan, Güler-Vatansever, Çiğdem (2011), “Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları

Y1, Xiang- Ribbens, Barbara-Morgan, Caryn N. (2010), “Generational Differences In China: Career Implications”, *Career Development International* , Cilt.15, Sayı.6, (601-620).

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