

## ÖRGÜTSEL ORTAMDA ALGILANAN GÜVEN DÜZEYİNİN SINİZM ÜZERİNDEKİ ROLÜ: ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONELİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA\*

DOI NO: 10.5578/jeas.9058

MERVE SEDA KARCIOĞLU† ATILHAN NAKTİYOK\*\*

### ÖZ

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel ortamda algılanan güven ile sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi olarak belirlenmiştir. Örgütsel ortamda güven, çalışanın örgüt tarafından desteklendiğini hissetmesini ve yöneticinin çalışanların beklentilerini karşılmasını ifade eder. Sinizm ise, çalışanların örgüte yönelik olumsuz tutumlarını ortaya koyan bir düşünce sistemidir. Belirtilen kavramsallaştırmalara dayanarak, Atatürk Üniversitesi'nin merkez yerleşkesinde bulunan fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görevli 301 idari personele yüz yüze görüşme yöntemi ile anket uygulanmıştır. Yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar, çalışanların örgüte ve yöneticiye duydukları güven düzeyinin, duyuşsal, bilişsel ve davranışsal sinizm üzerinde etkili olduğu yönündedir. Sonuçlardan yola çıkılarak, çalışanların örgüte orta düzeyde güven duyduğu ve örgüte karşı düşük düzeyde sinizm tutumu içerisinde olduğu söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Güven, Örgütsel Ortamda Güven, Örgütsel Sinizm, Yönetici, Çalışan.

## THE ROLE OF THE PERCEIVED LEVEL OF CONFIDENCE ON CYNICISM IN ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT: AN INVESTIGATION ON ATATURK UNIVERSITY ADMINISTRATIVE STAFF

19

### ABSTRACT

The main purpose of this study is to investigate the relationship between the perceived level of confidence and cynicism in organizational environment. Trust means in organizational environment is that employees feel supported by the organization and their expectations are met by manager. However, cynicism is a thought system which puts forward workers' negative attitudes towards organization. Based on conceptualized specified, a face to face interview method was applied to 301 administrative staff working in the faculties, colleges and vocational schools in Ataturk University's main campus. The results obtained from the research reveal that workers' perceived level of confidence toward organization and manager is effective on the emotional, cognitive and behavioral cynicism. Starting from the results, it can be said that employees have confidence in a medium level to the organization and that they were in a low level the attitude of cynicism against the organization.

**Keywords:** Trust, Trust in Organizational Environment, Organizational Cynicism, Executive, Employee.

\* Bu çalışma Merve Seda Karcioğlu'nun Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

† Atatürk Üniversitesi, Erzurum M.Y.O. Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, e-mail: [merve.karcioglu@atauni.edu.tr](mailto:merve.karcioglu@atauni.edu.tr)

\*\* Prof. Dr., Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, e-mail: [anakti@atauni.edu.tr](mailto:anakti@atauni.edu.tr)

## GİRİŞ

Güven kavramı, son yıllarda gerek bireysel alanda gerekse örgütsel alanda tartışılan bir konu haline gelmiştir. Bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinin sağlam ve uzun soluklu olabilmesi için güven duygusu gereklidir. Bireysel ilişkilerin yanı sıra örgüte yönelik güven duygusunun gelişmesi de, örgütsel başarının devamlılığının sağlanmasında büyük bir öneme sahiptir. Rekabet avantajını yakalayabilen, değişime ve yeniliğe açık olan, çalışanların örgüte bağlılığını sağlayarak etkin bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilen örgütler, hedeflerine ulaşarak gelişme ve büyüme sağlayabilirler. Örgütlerin bunları yapabilmeleri, çalıştıkları örgüte ve yöneticiye güven duyan çalışanlarasahip olmalarına bağlıdır.

Sinizm kavramı da güven kavramı gibi son yıllarda örgütsel alanda dikkat çeken konulardan biridir. Bireylerin örgüte karşı hayal kırıklığı, ümitsizlik, öfke, gerilim gibi olumsuz duygulara sahip olma şeklinde tanımlanan sinizm kavramı, hem örgütler hem de çalışanlar açısından birçok sorunu içerisinde barındırmaktadır. Bireylerin bu olumsuz duygulara sahip olmasında güven duygusunun önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir. Çünkü güven-sizlik duygusu yaşayan birey, diğer bireylere karşı şüphe ile yaklaşacak ve gün geçtikçe içe dönük bir birey haline gelecektir.

Bir bireyin karşısındaki bireye güven duyması, güven ortamının oluşması için yeterli değildir. Güven, karşılıklı olarak hissedilen bir duygu olduğunda anlam kazanır. Örgüt içerisindeki bireylerin karşılıklı olarak birbirine güvenmesi ise örgütsel güven ortamının oluşmasını sağlayacaktır. Güven ortamının sağlandığı örgütlerde çalışanlar, örgüte yönelik olumlu duygular besleyecek ve böylelikle olumsuz duygulardan uzaklaşarak sinik tutum içerisinde olmayacaklardır. Kısaca, güven ortamının sağlandığı örgütlerde birey olumlu yaklaşımlar içerisinde olduğundan dolayı, örgüte karşı her türlü olumsuz davranış ve hareketten uzak duracaktır. Sinizm, bireyin veya örgütün adaletsiz, kötü, bencil, yalancı olduğunun düşünülmesi ve bu nedenle bireye veya örgüte asla güvenilmemesi gerektiğini ileri süren bir tutumdur. Bu tanıma bakıldığında sinizmin, güven duymak için gerekli olan olumlu duygu ve davranışların olmadığı durumlarda ortaya çıktığı söylenebilir.

Güven ve sinizmin örgütler açısından önemi, bu iki olgunun birlikte incelenmesini gerekli kılmaktadır. Bu çalışmada örgütsel ortamda algılanan güven düzeyi ile sinizm arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada ilk olarak örgüt-

sel ortamda güven ile sinizme ilişkin kavramsal çerçeveye, daha sonra ise Atatürk Üniversitesi'nin Erzurum il merkezinde bulunan fakülte ve yüksekokullarda görev yapan idari personelin örgütsel ortamda algıladıkları güven düzeyinin sinizm üzerindeki rolünün incelenmesine yönelik ampirik araştırmaya yer verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, yöneticiye ve örgüte duyulan güven düzeyi arttıkça sinizm azalmaktadır.

## 1.ÖRGÜTSEL ORTAMDA GÜVEN

Güven kavramı, beşeri ve sosyal bilimler alanında birçok disiplin tarafından ilgi görmüş ve her disiplin tarafından farklı bir bakış açısıyla tanımlanmıştır. (Lewicki ve Bunker, 1996: 115; Dietz ve diğerleri, 2010: 9; Popa, 2005: 5; Malhotra ve Murnighan, 2002: 535). Güvenin ortak bir tanımının olmaması, bu durumu net bir şekilde ortaya koymaktadır (Fisman ve Khanna, 1999: 79).

Güven, bireyin üstlendiği işlerle, verdiği sözlerle, duyguları ve kendi öz tutarlılığıyla oluşturduğu, ürettiği, koruduğu, devam ettirdiği bir şeydir. Güven, bir yöntem, bir alternatif ve birey yaşamının hareketli bir parçasıdır (Solomon ve Flores, 2001: 18). Aynı zamanda, bireyin kıymetli bir şeyi risk altına girdiğinde, varmak istediği bir hedefi olduğunda ve karşı tarafa güvendiğinde ortaya çıkan davranıştır (Cowles, 1997: 275).

Örgütsel güven, çalışanın, örgüt tarafından verilen desteğe yönelik algılaması, yöneticinin sözünün ardında durarak çalışanların beklentilerini karşılamaıdır. Bu nedenle gerek yatay gerek dikey ilişkilerde örgütün temelini güven duygusu oluşturmaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990: 445). Başka bir tanıma göre örgütsel güven, yöneticinin çalışanını desteklemesi ve ona itimat etmesidir. Bireyler ve gruplar arasındaki ilişkilerdeki güven duygusu, ilişkisel ve bağlamsal olarak ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan bakıldığında güven, bir bireyin karşı taraftaki bireyin risk oluşturmayacağına veya o bireyden zarar görmeyeceğine inanmasıdır (Korczyński, 2003: 64).

Örgütsel ortamda güven, kendiliğinden oluşmamaktadır. Başka bir ifadeyle güven, etkileşim halindeki sürece katılan bireyler tarafından oluşturulur ve bu güven, söz ve vaatlerin yerine getirilip getirilmediği ihtiyacı ile ortaya çıkmaktadır (Lazaric, 2003: 147). Bu nedenle yapısal ilişkilere bağlı olan güven davranışı farklılık göstermektedir. Örgütün tamamı ile üst yönetim arasında, çalışanın güven düzeyi değişmektedir. Çalışanlar, örgüt imajını yöne-

timin karar ve eylemlerine bağlı olarak taşırlar. Yani, örgüt içerisinde iyi ilişkilerin oluşup gelişmesi için büyük ölçüde güvene ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetici ve çalışanlar, güvenin oluşması için etik davranışlarda bulunmalı ve dürüst olmalıdırlar. Çalışanların doğru eylemleri yönetici tarafından desteklenmeli ve yönetici kendi çıkarlarını korumak için çalışanları kullanmamalıdır (Nyhan, 2000: 93).

Örgütsel güven, iki boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar, örgüte güven ve yöneticiye güven şeklinde ifade edilebilir. Bu boyutlar incelendiğinde, yöneticiye güven ile örgüte güvenin birbirleriyle ilişkili boyutlar olduğu görülür.

Güven, hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından tüm ilişkilerin temelini oluşturan bir kavramdır. Güveni oluşturmak ve geliştirmek, yöneticinin davranışı ile mümkündür. Özellikle güveni belirlemede öncelik taşıyan davranışlar, iletişime açık ve destekleyici davranışlardır. Yönetimsel değerlerin uygun olması ve davranışlarda tutarlılık sağlanması, yöneticiye duyulan güvenin gelişmesi için anahtar rol oynamaktadır. Güven gelişimini engelleyen davranışlar da, çalışanın örgüte olan katkısını azaltacaktır (Joseph ve Winston, 2005: 7, Gilbert ve Tang, 1998: 321; Galford ve Drapeau, 2003: 89).

Örgüte duyulan güven, tüm örgüt üyelerinin bağlılıklarına, ilişkilerine, rollerine ve deneyimlerine dayanmaktadır. Yüksek güven düzeyine sahip örgütler, düşük güven düzeyine sahip örgütlere nazaran, daha yenilikçi ve başarılıdırlar. Bu güven ile çalışanların örgüte bağlanmalarında, iş tatmininde, amaç ve hedeflere ulaşmada başarı sağlanmaktadır (Huff ve Kelley, 2003: 83). Örgüte duyulan güven, dört temel faktöre bağlı olarak gelişen bir duyudur. Birincisi örgüt içerisinde açık iletişim, ikincisi çalışanların karar alma sürecine aktif olarak katılımı, üçüncüsü bilgi paylaşımı ve dördüncüsü duygu ve ihtiyaçların doğru bir biçimde belirtilmesidir (Gilbert ve Tang, 1998: 323).

Şimdiye kadar ifade edilenler üzerinden bir genelleme yapılacak olursa örgütsel güven, çalışanın kendini örgüt ile bir bütün olarak düşünmesini ve örgütsel bağlılığının artmasını sağlayan bir faktördür. Örgütsel güven sayesinde bireylerin iş tatmini, moral ve motivasyonları artar ve böylelikle problemlerin azalması sağlanarak rahat karar verilebilir bir örgüt ortamı oluşur. Örgütüne güven duyan çalışanlar, işe karşı istekli olduklarından devamsızlıkları ve işten ayrılma niyetleri azalacaktır. Örgütlerde güven sağlanmadığı takdirde, çalışanlar yoğun bir stres ortamına maruz

kalacaktır. Bu stresten dolayı örgütün verimliliği ve etkinliği için gerekli olan katkıyı sağlamayacaklardır. Böyle bir durum ise örgütün aleyhine olacaktır. Ayrıca, örgüt için gerekli olan değişimin yapılabilmesi de güven ortamının sağlanmasına bağlıdır. Güven duymayan çalışanların, örgütün her değişim girişiminde karşıt davranışlar sergileyeceği açıktır. Bu da örgütün gelişimi açısından olumsuzluk doğuracaktır.

## 2. SİNİZM

Sinizm kavramı, ilk olarak Antik Yunan'da bir yaşam ve düşünce tarzı olarak ortaya çıkmıştır (Brandes, 1997: 7). Bu kavram ismini, M.Ö. 500 yıllarında Antik Felsefesi düşüncesindeki "sinik" kelimesinden almaktadır (Metzger, 2004: 24; Mantere ve Martinsuo, 2001: 4).

Sinizm; bir kişi, grup, ideoloji, toplumsal sözleşme veya kuruma güven duymama ve hüsrana, hayal kırıklığı gibi olumsuz duygularla karakterize edilen genel veya özel tutumdur (Andersson ve Bateman, 1997: 450). Örgütsel ortamda sinizm ise uzun çalışma saatleri, işin yoğunlaşması, etkisiz liderlik ve yönetim, işyerinde yeni fırsatlar, sürekli küçülme ve kuruluşların kademe azaltılması sonucunda işçi-işveren ilişkilerinin yeni bir paradigmasıdır (Cartwright ve Holmes, 2006: 201).

Sinik, bireylerin sadece kendi çıkarlarını düşündüklerine inanan ve herkesi çıkarıcı olarak gören kişi iken; sinizm, bunu açıklayan düşünce sistemidir. Sinizmde bireyler, doğruluk, samimiyet ve içtenlik gibi ilkelerin çıkarlara kurban edildiğine inanmaktadırlar. Sinizmin yakın anlama geldiği sözcükler, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik ve olumsuzluktur. Modern yorumlamaya göre sinizmin ön plana çıkan anlamı, eleştiren, zor beğenen ve kusur bulan bireydir (Erdost ve diğerleri, 2007: 517). Sinik çalışanlar, genel olarak tüm örgütlerde görülmektedir. Amerika'da yapılan araştırmalara bakıldığında, Amerikan vatandaşlarının yaklaşık %50'sinin sinik birey olduğu görülmektedir. Yani, örgütlerin genelinde sinizm tutumu yaygındır ve sinik birey oranı sürekli artmaktadır (Bommer ve diğerleri, 2005: 736).

Örgüte yönelik olumsuz duygu, düşünce ve duygular gibi tutumlarla bağlantılı olan sinizm, çevresel faktörlere bağlı olarak değişebilen bireysel ve sosyal tecrübelerin geçmişine bir cevaptır. Bu doğrultuda sinizm, karamsar ruh haliyle örgüte gelen bireylerin duygularıyla birlikte, bu duyguların örgütsel tecrübelerle biçimlenmesi olarak tanımlanabilir (James, 2005: 70; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 640-641).

Sinizm, örgüt ortamındaki olumsuz insanların örgüte kattığı olumsuz duygularla birlikte; bu duyguların deneyimler yoluyla paylaşılmasını da içermektedir. Bir anlamda sinizm, deneyimlerle gelişen bir tutum olduğundan dolayı hiçbir birey sadece kendi kararıyla sinik olmaz (Brown ve Cregan, 2008: 680). Örgütsel ortamda sinizm şu şekilde meydana gelmektedir: İş ahlakı güçlü olan örgüt çalışanları, çok çalışma eğilimi içerisindedirler. Örgütte çalışanlardan birbirlerine saygı ve itibar göstermeleri beklenmektedir. Çalışanda örgüte katkı sağlamak amacıyla adil davranarak karşılığını vermektedir. Beklentileri karşılamakta yetersiz olan örgüt, çalışanlarda hüsrana ve hayal kırıklığına sebep olmaktadır. Böylece, sinizm meydana gelebilmektedir (Naus, 2007: 27).

Andersson (1996) ve Dean ve diğerleri (1998) farklı tanımlamalar yapmalarına rağmen, sinizmin bilişsel, davranışsal ve duyuşsal boyutlardan oluşan ve belirli bir güç noktasına kadar dayanılan bir tutum olduğu konusunda ortak fikre sahiptirler (Stanley ve diğerleri, 2005: 430).

Bilişsel sinizm, insan eylemleri ve güdülerindeki iyilik ve samimiyete inanmama şeklinde ortaya çıkmaktadır. Sinik bireyler, adalet, samimiyet ve dürüstlük gibi ilkelerin eksikliğinden dolayı, örgüt uygulamalarının kendilerini aldattıklarına inanmaktadırlar. Bu bireylere göre çoğu davranışın ardında art niyet vardır. Bu nedenle, onlar samimiyet yerine aldatmaca ile karşılaşacaklarını düşünmektedirler. (Özler ve diğerleri, 2010: 49; Dean ve diğerleri, 1998: 346). Vance ve diğerlerine göre (1996) bu boyutta, örgüt içerisindeki değişim ve yenilik çabaları başarısızlıkla sonuçlanır (Brandes, 1997: 29). Kısacası bu boyutta, bireylere asla güvenilmemesi gerektiğine ve bireylerin maaş artışı, terfi gibi maddi çıkarlarını, kişilik, erdem sahibi olma gibi manevi değerlerine tercih ettiklerine inanılır.

Sinizmin ikinci boyutu olan duyuşsal sinizm, örgüte yönelik hissedilen olumsuz duyguyu ortaya koyar. Sinizm, düşünülen ve inanılan bir şey olduğu kadar, aynı zamanda hissedilen bir duygudur. Örgüt için objektif bir yargı olmayan duyuşsal sinizm, birçok duygusal tepkiyi içerisinde barındırmaktadır (Dean ve diğerleri, 1998: 346; Brandes, 1997: 31). Bu sinizm boyutunda bireyler, diğer bireyleri kendi doğrularına göre yargılamaktadır ve bu doğrular dışında davranan bireyleri kusurlu olarak görmektedir. Kendi doğrularına inanan bu bireylerin diğer bireyleri kusurlu olarak görmesi, onların kendilerini üstün görmelerine neden olabilir.

Çalışanların yaptıkları 'eylem' olan davranışsal sinizm, düşmanca eleştiri ve iftira atma, değişim liderlerinde inanç kaybı ve bir kişi, grup, ideoloji, toplumsal sözleşme veya örgütlere yönelik güvensizlik gibi kavramsallaştırmalar için anahtardır (Naus, 2007: 25). Genel bir ifade ile davranışsal sinizm, bireylerin inanç ve düşüncelerinin davranışlarına yön vermesi sonucunda ortaya çıkar. Bu davranışlar, eleştirme, dalga geçme, şikâyet etme gibi sözlü şekilde ifade edilebildiği gibi; sırtıtma, küçümseyici bir biçimde gülümseme, anlamlı bakışmalar gibi sözsüz bir şekilde de sergilenebilir.

### 3. ÖRGÜTSEL ORTAMDA GÜVEN VE SİNİZM

Literatüre bakıldığında örgütsel güven, birçok değişkenle ilişkilendirilmiştir. Bunlardan bazılarının kültür (Huff ve Kelley, 2003; Chathoth ve diğerleri, 2011), örgütsel vatandaşlık davranışı (Yücel ve Samancı, 2009; Yılmaz, 2009), örgütsel bağlılık (Tan ve Tan, 2000; Demirel, 2008), iş tatmini (İşcan ve Sayın, 2010; Alpellbaum ve diğerleri, 2004; Gill, 2008), örgütsel performans (Davis ve diğerleri, 2000) ve iletişim (Willemyns ve diğerleri, 2003) olduğu görülmektedir. Literatürde örgütsel ortamda güven ile sinizm değişkenlerini birlikte inceleyen çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmüştür.

Khan (2006) yaptığı çalışmada, sinizmi farklı bir terimle ifade ederek işletme sinizmi adı altında ele almıştır. İşletme sinizminin temel sebeplerinin örgütsel iklimin zayıflığı, ücretlendirmede rekabetsizlik, işten çıkarılma ve yüksek seviyede çalışan güvensizliği olduğunu belirtmiş ve şirketi tanımada eksiklik, rekabette eksiklik ve etik standartlarda eksikliğin işletme sinizmine neden olduğunu ileri sürmüştür.

Güner ve diğerleri (2012), örgütsel sinizmin örgütsel güven ile ilişkisini incelemiştir. Çalışma, Aksaray ilinde hizmet gösteren işletme çalışanları üzerinde yürütülmüştür. Çalışma sonucunda örgütsel güven ve örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür (Yalçınkaya, 2014: 118).

Thompson ve diğerleri (2000) nin yaptığı çalışma, örgütsel değişimi güven ve sinizm değerlendirmesi olarak ifade etmektedir. Bu çalışma, büyük bir federal ajansta değişim geçirmekte olan bölüm çalışanlarına uygulanmıştır. Sonuçlar, değişim sinizminin yöneticiye veya çalışma arkadaşlarına olan güveni tahmin etmediğini fakat bölüm yöneticilerine olan güveni tahmin ettiğini göstermektedir. Ayrıca yönetime olan güvenin grup çalışması uyumunu artırdığı ortaya çıkmıştır.

Pugh ve diğerleri (2003), çalışmalarında işten çıkarılanların yeniden istihdamında güven ve sinizm ilişkisini incelemişlerdir. Çalışma, Amerika'nın güney batı bölgesinde bir danışmanlık şirketinde yeniden işe alınanlar üzerinde yürütülmüştür. Sonuçlar, ihlalin yeni işverene yönelik güven ile negatif ve çalışan sinizmi ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Çalışma güven, sinizm ve ihlal arasındaki ilişki aracılığıyla, katılımcıların yeni işveren tarafından kötü muameleye maruz kalmaktan endişe duyduklarını ortaya koymuştur.

Türköz ve diğerlerinin (2013) yaptığı çalışmada, çalışanların örgütsel güven ve sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolü incelenmiştir. Çalışma, Tekirdağ/Çerkezköy' de tekstil sektöründe faaliyet gösteren katılımcılar üzerinde yürütülmüştür. Çalışma sonuçlarına göre, örgütsel bağlılığı örgütsel güven pozitif yönde ve örgütsel sinizm negatif yönde etkilemektedir.

Albrecht (2002)' in çalışması, değişime yönelik sinizmin belirleyicisi olarak üst yönetimde dürüstlük, yetenek ve güven algılarının incelendiği bir çalışmadır. Çalışma, iki kamu sektöründeki örgütler üzerinde yürütülmüştür. Çalışma sonuçlarına göre üst yönetimdeki dürüstlük ve güven algısı, değişime yönelik sinizmi etkilemektedir. Çalışmada güvenirliliğin bir parçası olan dürüstlüğüne değişime yönelik sinizmin yanı sıra üst yönetime olan güveni doğrudan etkilediği görülmüş ve üst yönetimdeki yeteneğe yönelik algıların hem güven hem de sinizm üzerinde doğrudan etkili olmadığı ortaya çıkmıştır.

Tüm bu araştırmaların yanı sıra Bateman ve diğerlerinin (1992) sinizmi, örgütlere ve kurumlara yönelik olan güvensizlik tutumu; ayrıca Andersson'un (1996) hüsrana, hayal kırıklığı ve olumsuz duygularla veya bunların tamamının güvensizliği ile şekillenen örgütlere yönelik genel ve özel tutum (Naus, 2007: 15) olarak ifade etmesi, bu iki değişken arasında birtakım ilişkilerin var olabileceği izlenimini ortaya çıkarmıştır.

Sinizm, tutum sahibinin davranışına odaklanmaktadır. Güven ise, başka kişilerin davranışlarına iyimserlikle yaklaşmaya odaklanmaktadır. İhanete uğrayan bireyin duyduğu güven düzeyi, o bireyin sinizm tutumunu etkilemektedir (Brandes, 1997: 34-35).

Güven ve sinizm kavramları, hem deneysel hem de teorik açıdan birbiri ile ilişkilidir. Herhangi bir tutum nesnesine karşı sinik bir tutum içerisinde olan birey, o nesneye karşı güven de duymayacaktır. Aynı şekilde, bir tutum nesnesine yüksek düzeyde güven duyan birey, o

nesneye karşı sinik bir tutum içerisinde olmayacaktır. Bu nedenle, sinizm yöneticiye duyulan güvenin olası bir belirleyicisi olabilir (Qian ve Dainels, 2008: 323).

Bir bireyin başka bir bireye güvenmesi, tek başına yeterli değildir. Bir örgüt içerisindeki bireylerin tümünün öncelikle örgüte güvenmesi, daha sonra da örgüt içerisindeki bireylere güvenmesi gereklidir. Ayrıca, bu güven duygusu karşılıklı olmalıdır. Örgütsel güven sağlandığında, örgüt çalışanları olumlu duygular hissedecektir. Bir anlamda, bireyler, olumsuz duygulardan uzaklaştıklarından dolayı sinik bireyler olmayacaklardır. Yani, güvensizliğin olduğu örgütlerde sinik birey sayısı artarken; güven ortamının hâkim olduğu örgütlerde sinizm tutumu olmayacaktır (Özler ve diğerleri, 2010: 48). Bu ifadelerden de anlaşılacağı gibi, güven düzeyindeki artış sinizmi azaltmaktadır.

Sinizm, güven eksikliğine ve adalet inancının azalmasına sebep olmaktadır (Bommer, 2005: 736). Örgütsel değişim sinizmi, yönetimin örgütsel değişim için belirttiği veya ima ettiği güdülerine inanmama şeklinde ifade edilebilir (Stanley ve diğerleri, 2005: 436). Bu ifadeler, yöneticiye duyulan güvenin bilişsel sinizmi etkileyen önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

Gerginlik, kızgınlık, endişe ve tahrik gibi duyguları içeren duygusal sinizmde, bu duyguların yönetimi çalışanların bilişsel kaynaklarını yok edebilir. Bu duygular, üst yönetimin davranışları da dâhil olmak üzere örgüt için bağlılığı ve motivasyonu azaltabilir (Kim ve diğerleri, 2009: 1437-1438). Kurum içerisinde önemsenen ve kendine değer verildiğini hisseden birey, kuruma yönelik olumlu duygular içerisinde olabilir (K. Aslan ve Boylu, 2014: 44). Kısaca, çalışan bireyin olumsuz duygular hissettiği örgüt yöneticisine güven duymadığı söylenebilir.

Yöneticiler, örgüt ortamında güven oluşumu açısından çok önemlidirler. Başarılı bir biçimde ödül ve kontrol sistemi oluşturan yöneticiler, çalışanların örgüte duydukları güvenin artmasında önemli rol oynamaktadırlar. Örgütsel ortamdaki adalet ve destek algısı, çalışanların örgüte yönelik bakış açısı ve tutumlarını etkilemektedir. Yani, çalışanlar örgütlerinin kendilerine yönelik olumlu tutum ve tavırlar sergilediğine inanırsa, kendileri de örgütlerine karşı olumlu tutum ve tavırlar sergilerler (Puusa ve Tolvanen, 2006: 31).

Yardımseverlik, dürüstlük, doğruluk ve iyi niyetlilik gibi öncüller, hem güven hem de sinizm oluşumunda etkili olmaktadır. Örgütlerin

bu öncüllere sahip olduğuna yönelik inanç duyulması, güven ve sinizmin belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani birey, örgütün dürüst, doğru ve iyi niyetli olduğuna inanırsa yüksek düzeyde güven duyacaktır. Eğer, bireyin inancı bu durumun tam tersiyse, bu birey sinik olacaktır (Özler ve diğerleri, 2010: 54-55). Bu ifadelerden anlaşılabilceği gibi, çalışanın örgütün geneline duyacağı güvenin, o bireyin örgüte yönelik olumsuz tutum, inanç, duygu ve düşüncelerini azaltacağı söylenebilir.

Dean ve diğerleri'ne (1998) göre inanç yoluyla düşünülen ve yaşanan bilişsel sinizm, örgütün samimiyetinin reddi, bencillik ve aldatmacanın insan doğasının özünde olduğu inancı, örgütün vicdansız olduğu ve kendine hizmet ettiği ve örgütün bütünlükten yoksun olduğu veya belirtilen nedenlere güvensizlik olarak ifade edilir (Naus, 2007: 25). Tüm bu ifadelerden yola çıkılarak, örgüte duyulan güvenin bilişsel sinizmi etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

Sinizmin duyuşsal boyutundaki unsurlar, Andersson (1996)'ın "çevredeki faktörlere maruz kalarak değişikliğe yatkın olan bir nesneye ya da birçok nesneye karşı küçümseme, hayal kırıklığı ve güvensizlik tutumu" tanımında ön plana çıkmaktadır (James, 2005: 6). Kısaca, örgütün geneline duyulan güvensizliğin, bireyin olumsuz duygular hissetmesine neden olduğu söylenebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte zarar verecek davranışlardan uzak olmanın yanı sıra örgütsel yapıya gönüllü olarak katılma ve katkıda bulunmayı amaçlayan davranış türüdür. Örgütsel vatandaşlık duygusuna sahip olan bireylerin örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Örgüte olan bağlılık, çalışanlarda güven duygusunun gelişimine katkı sağlamaktadır. Güven düzeyi artan bireyin de, sinizm düzeyinde azalma saptanmıştır (Turner ve Valentine, 2001: 132). Örgütlerde güven eksikliği ve güvensizlikle ilgili olumsuz duygular, çalışanların örgütlerine karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine neden olmaktadır. Karamsar tahminler ve olumsuz deneyimler, sinik tutumları ve kaba davranışları artırabilir (James, 2005: 40). Özetle, çalışan bireyin örgütün geneline duyduğu güven, o bireyin olumlu davranışlar sergilemesine yardımcı olacaktır.

Tüm bu ifadeler ve güven ve sinizm arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar üzerinden genel bir yorum yapılacak olursa, güvensizliğin sinizmin temelini oluşturduğunu ve sinizmin temellerinden biri olarak görüldüğü söylenebilir. Bu görüşlerin ışığı altında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

*H<sub>1</sub>*: Yöneticiye duyulan güven düzeyi ile sinizm arasında anlamlı bir ilişki vardır.

*H<sub>1a</sub>*: Yöneticiye duyulan güven düzeyi arttıkça, bilişsel sinizm azalır.

*H<sub>1b</sub>*: Yöneticiye duyulan güven düzeyi arttıkça, duyuşsal sinizm azalır.

*H<sub>1c</sub>*: Yöneticiye duyulan güven düzeyi arttıkça, davranışsal sinizm azalır.

*H<sub>2</sub>*: Örgüte duyulan güven düzeyi ile sinizm arasında anlamlı bir ilişki vardır.

*H<sub>2a</sub>*: Örgüte duyulan güven düzeyi arttıkça, bilişsel sinizm azalır.

*H<sub>2b</sub>*: Örgüte duyulan güven düzeyi arttıkça, duyuşsal sinizm azalır.

*H<sub>2c</sub>*: Örgüte duyulan güven düzeyi arttıkça, davranışsal sinizm azalır.

#### 4. YÖNTEM

##### 4.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kapsamı

Bu araştırmanın temel amacı, Atatürk Üniversitesi'nin çeşitli fakülte ve yüksekokullarında görev yapan idari personelin, algıladıkları örgütsel güven düzeyi ile sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Literatür incelendiğinde, idari personelin algıladıkları örgütsel güven ve sinizm tutumları üzerine yapılmış herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu araştırma, sinizm ve algılanan örgütsel güven kavramlarının önemi, örgütsel bir yapı olarak akademik örgütlerdeki yeri, özellikleri ve etkileri açısından katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Yukarıda ifade edilen temel amaca bağlı olarak şu alt amaçlar üzerinde durulmuştur:

-İdari personelin örgüte ve yöneticiye yönelik algıladıkları güven düzeylerinin belirlenmesi,

-İdari personelin sinizm tutumlarının davranışsal, bilişsel, duyuşsal boyutlar açısından incelenmesi,

-Örgütsel ortamda algılanan güven düzeyleri ile sinizmin boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi.

Örgütler açısından, örgütsel güven ve sinizm önemli kavramlardır. Araştırmalara göre, örgütüne güvenmeyen çalışanlarda verimsizlik, değişime direnç gösterme, performans düşüklüğü, işten ayrılma isteği gibi olumsuz sonuçlar meydana gelmektedir (Mino, 2002: 16; Durna, 2002: 158; Sitkin ve Stickel, 1996: 196; Wasti, 2002: 529). Bunun devamında çalışan örgütüne yönelik olumsuz tutum hissedebilir. Bir anlamda çalışanın örgütüne karşı duyduğu güven eksikliği, örgüte karşı olumsuz tutum

sergilemesine sebep olmaktadır. Bu da, bireyi sinizme itmektedir.

Akademik örgütler, girdisi ve çıktısı insan olan, yani insanlarla hizmet üreten ve insanlara hizmet veren örgütlerdir. Bu örgütlerde, algılanan örgütsel güven, idari personelin sinizm düzeylerini etkileyebilir. İdari personelin örgütsel ortamda algıladıkları güven ile sinizm tutumları arasındaki ilişki belirlenerek; bu meslek grubunda örgütsel sinizmi önleyici tedbirlerin alınmasının sağlanması ve bu tür örgütlerde verimlilik ve etkinliğin artırılmasına katkıda bulunabilir.

#### 4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Atatürk Üniversitesi'ne bağlı merkez yerleşkesinde yer alan on dokuz fakülte, birisi yüksekokul ve birisi meslek yüksekokulu olmak üzere toplam 21 kurumda görev yapmakta olan idari personelden oluşmaktadır. Araştırmanın idari personel üzerinde yürütülmesi, fakülte ve yüksekokulların üst-üst ilişkisi ile yönetilmesi, çalışanların yöneticiye karşı sorumluluklarının olması ve çalışma arkadaşları ile sürekli iletişim halinde olmalarından kaynaklanmaktadır.

Atatürk Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı'ndan alınan bilgiye göre Erzurum Merkez'de bulunan on dokuz fakülte, bir yüksekokul ve bir meslek yüksekokulunda toplam 2000 idari personel görev yapmaktadır. Bu evrenden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde % 5'lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklemin büyüklüğü 322 olarak hesaplanmıştır. (<http://www.surveyyssystem.com/sscalc.htm>, 17.11.2012). Anketler, örneklemdaki 21 kurumda uygulanmıştır. Olası cevaplama hataları göz önünde bulundurularak toplamda 350 anket formu dağıtılarak gerekli örneklem sayısına ulaşılmaya çalışılmıştır. Dağıtılan anket formlarından 301 anket geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı, % 86'dır.

#### 4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmamızın amacı nicel verilere dayalı olduğundan veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu toplam 31 maddeden oluşmaktadır. İlk 6 madde, çalışanların demografik özelliklerini, diğer 25 madde ise örgütsel güven ve sinizmi değerlendirme amaçlıdır. Güven ve

sinizmi ölçmeye yönelik maddeler 5'li Likert ölçeği (1-kesinlikle katılmıyorum..... 5-kesinlikle katılıyorum) şeklinde oluşturulmuştur.

Örgüt ve yöneticiye olan güveni ölçmek amacıyla Nyhan ve Marlow'un geliştirdiği 12 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye çevirisi Demircan tarafından yapılmış ve geçerliliği test edilmiştir (Demircan, 2003). Bu ölçeğin tercih edilmesinin başlıca nedeni hem yöneticiye hem de örgüte güveni ele almasıdır. İlk 8 soru yöneticiye güveni ölçerken, son 4 soru örgüte olan güveni ölçmektedir. Bu ölçek bir bütün olarak Nyhan ve Marlow tarafından "Örgütsel Güven Envanteri" olarak adlandırılmaktadır.

Sinizmi ölçmek üzere ise Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş olan 13 soruluk "Örgütsel Sinizm Ölçeği" kullanılmıştır. İlk 5 soru bilişsel boyutu, 6-7-8-9. sorular duygusal boyutu ve son 4 soruda davranışsal boyutu ölçmektedir.

### 5. BULGULAR

#### 5.1. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırmada kullanılan anket formlarına analiz yapabilmek için kullanılan anketlerin geçerlilik ve güvenilirlikleri incelenmiştir. Sağlıklı yorum yapabilmek için veri toplama aracının geri dönüş oranının % 70-80 olması gereklidir (Büyüköztürk, 2005: 13). Bazı araştırmalarda bu oranın %25' e kadar indiği görülmektedir (Kabakçı, 2005: 26).

Anket formlarının evreni temsil etme gücüne sahip olduğu ve analiz yapabilmek için yeterli büyüklükte olduğu söylenebilir. Çünkü dağıtılan 350 anket formundan 301'i (%86) geri dönmüştür ve tamamı istatistiksel analizlerde kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan 13 maddenin yer aldığı sinizm ölçeği için yapılan güvenilirlik ve madde analizleri sonucunda 4. maddenin (Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir), ölçeğin güvenilirlik düzeyini düşürdüğü gözlemlendiğinden ve bu madde ölçekten çıkarıldığında anketin güvenilirlik düzeyi yükseldiğinden ölçekten çıkarılmıştır. Araştırmada kullanılan cronbach alfa katsayıları ise tablo 1'de verilmiştir:

**Tablo 1:** Örgütsel Güven ve Sinizm Ölçeklerinin Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Örgütsel güven ölçeği	12	0,950
Örgütsel sinizm ölçeği	12	0,915

Tablo 1’de görüldüğü üzere ölçeklere yönelik cronbach alfa değerleri; örgütsel güven ölçeği için 0,950, sinizm ölçeği için 0,915 olarak hesaplanmıştır. Her iki katsayı da 0,70’ten daha büyük bir değere sahip olduğundan dolayı, ankette yer alan bütün ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

Ölçeklerin geçerliliğinin test edilmesi amacıyla faktör analizi yapılmıştır. İdari personelin örgütsel güven düzeylerini ve sinizm tutumlarını ölçebilmek için kullanılan ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinin uygulanıp uygulanmayacağını belirlemek için, Kaiser-Meyer-Okin (KMO) testi, analiz edilecek

değişkenler arasındaki ilişkilerin sıfırdan farklı ve anlamlı olup olmadığını anlamak için de Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular tablo 2’deki gibidir.

**Tablo 2:** Örgütsel Güven Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Okin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi Oranları

Kaiser-Meyer-Okin	Tes-ti(KMO)	0,933
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	3497,116
	S.d	66
	P	0,001

Tablo2’deki veriler incelendiğinde KMO katsayısının 0,933 olduğu görülmektedir. 0,60’dan büyük olması gereken bu oran, faktör analizi için araştırmada belirlenen örneklem büyüklüğünün uygun olduğunu göstermektedir.

Bartlett Küresellik Testine bakıldığında ki-kare değeri  $p < 0.05$  önem seviyesinde anlamlıdır.

Örgütsel güven ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizlerinin sonuçları tablo 3’te özetlenmiştir

**Tablo 3:** Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖRLER	Faktör yükleri	Öz değer	Açıklanan varyans %	Toplam varyans %	Cronbach Alfa
<b>Faktör 1: Yöneticiye Güven</b>		6,165	51,38	51,38	0,949
5 Yöneticinin işini uygun biçimde yaptığına olan güven	,876				
4 Yöneticinin yeterli düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güven	,865				
6 Yöneticinin söylediklerinin doğruluğuna olan güven	,853				
8 Yöneticinin işini dikkatlice yapacağına olan güven	,851				
7 Yöneticinin işini sorunsuz şekilde yapacağına olan güven	,835				
2 Yöneticinin doğru kararlar alacağına olan güven	,833				
1 Yöneticinin teknik olarak yeterli olduğuna güven	,783				
9 Kurumun adil olduğuna güven	,697				
3 Yöneticinin görevini sürdüreceğine güven	,503				
<b>Faktör 2: Örgüte Güven</b>		2,921	24,34	75,72	0,884
12 Kurumda aynı ortamda çalışanlar arasında yüksek güven	,914				
11 Kurumda çalışanlar arasında yüksek güven	,911				
10 Yöneticiler ve çalışanlar arasında yüksek güven	,639				

Tablo 3 incelendiğinde 12 maddelik ölçekte, toplam varyansın % 75,72’sini açıklayan 2 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Faktörlerin güvenilirliğini gösteren cronbach alfa değeri faktör 1 için (yöneticiye güven) 0,949’dur ve bu faktör toplam varyansın %51,38’ini açıklamaktadır. Faktör 2 için (örgüte güven) cronbach alfa değeri 0,884’tür ve bu örgütsel güven faktörü toplam varyansın % 24,34’ünü açıklamaktadır.

Ölçeğin orijinal yapısından farklı olarak 9. soru birinci faktör olan yöneticiye güven altında toplanmıştır. İkinci faktör olan örgütsel güven ise 3 ifadeden oluşmaktadır. Sinizm ölçeğine ilişkin Kaiser-Meyer-Okin (KMO) ve Bartlett testi sonucunda ortaya çıkan bulgular Tablo 4’teki gibidir:



**Tablo 4:** Sinizm Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Okin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi Oranları

Kaiser-Meyer-Okin Testi(KMO)	0,902	
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	2774,403
	S.d.	66
	P	0,001

Tablo 4'teki veriler incelendiğinde 0,902 olan KMO katsayısının örneklem büyüklüğünün uygun olduğunu gösterdiğini ve Bartlett Küresellik Testine bakıldığında ki-kare değerinin  $p < 0.05$  önem seviyesinde anlamlı olduğu söylenebilir. Sinizm ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 5'te özetlenmiştir.

**Tablo 5:** Sinizm Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖRLER	Faktör yükleri	Öz değer	Açıklanan varyans %	Toplam varyans %	Cronbach Alfa
<b>Faktör 1: Duyuşsal Sinizm</b>		4,148	34,56	34,56	0,935
7 Kurumu düşündükçe hiddetlenme	,903				
6 Kurumu düşündükçe sinirlenme	,901				
8 Kurumu düşündükçe gerilim yaşama	,892				
9 Kurumu düşündükçe endişelenme	,875				
10 Kurum dışındaki arkadaşlara işle ilgili yakınma	,601				
11 Kurumda çalışanlarla anlamlı bakışma	,502				
<b>Faktör 2: Bilişsel Sinizm</b>		2,775	23,12	57,69	0,837
1 Kurumda yapılanlarla söylenenlerin farklı olması	,830				
2 Kurumun politika, amaç ve uygulamalarının birbirinden farklı olması	,814				
3 Kurumda yapılacağı söylenen şeylerin gerçekleşeceğine yönelik kuşku duyma	,735				
5 Kurumda söylenenler ile gerçekleşenler arasında az benzerlik olması	,735				
<b>Faktör 3: Davranışsal Sinizm</b>		2,189	18,24	75,93	0,825
12 Kurumdaki işlerin yürütülüş biçimini başkalarıyla paylaşma	,861				
13 Kurumdaki uygulama ve politikaları başkalarıyla eleştirme	,845				

27

Tablo 5 incelendiğinde 12 maddelik örgütsel sinizm ölçeğine uygulanan faktör analizi sonrasında, toplam varyansın %75,93'ünü açıklayan 3 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Faktörlerin güvenilirliğini gösteren cronbach alfa değeri faktör 1 için (duyuşsal sinizm) 0,935'tir ve bu faktör toplam varyansın %34,56'sını açıklamaktadır. Faktör 2 için (bilişsel sinizm) cronbach alfa değeri 0,837'dir ve bu bilişsel sinizm faktörü toplam varyansın % 23,12'sini açıklamaktadır. Faktör 3 için (davranışsal sinizm) cronbach alfa değeri ise, 0,825'dir ve bu faktör toplam varyansın %18,24'ünü açıklamaktadır.

Ölçeğin orijinal yapısından farklı olarak 10. ve 11. soru birinci faktör olan duyuşsal sinizm altında toplanmıştır. İkinci faktör olan bilişsel sinizm, 4 ifadeden oluşmaktadır. Üçüncü faktör ise 2 ifadeden oluşmaktadır. Her bir faktörün içerdiği ifadelerin özelliklerine dayanarak yararlanılan orijinal ankettekine benzer şekilde faktörler sırasıyla, duyuşsal sinizm, bilişsel sinizm ve davranışsal sinizm olarak isimlendirilmiştir.

Tüm ölçeklerin yakınsama ve ayrışma geçerlilikleri de incelenmiştir. Her bir ölçeğe ilişkin korelasyon matrisi çıkarılarak, aynı faktörler arasında yer alan ifadeler arasındaki korelasyon incelenmiştir. Tablo 7' deki korelasyon katsayıları incelendiğinde, farklı faktörler arasında korelasyonun bulunduğu ve aynı faktörü oluşturan ifadeler arasında da korelasyon olduğu görülmüştür. Ayrıca, faktörler arasındaki korelasyon ile farklı faktörler içerisinde yer alan ifadeler arasındaki korelasyonun çok yüksek olmadığı görülmüştür. Bu durum, kullanılan ölçeklerin yakınsama ve ayrışma geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir.

## 5.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan idari personelin demografik özelliklerine genel itibariyle bakıldığında, katılımcıların büyük çoğunluğunun erkek (%79,4), 35-44 yaş aralığında (%31,2), ön lisans (%32,2) ve üniversite (%31,6) mezunu, evli (%81,1), 16 ve üzeri yıldır aynı kurumda (%50,5) ve aynı meslekte çalışmakta olduğu (%51,5) görülmektedir. Katılımcıların demografik değişkenlere ilişkin bulguları Tablo 6' da sunulmuştur

**Tablo 6:** Demografik Değişkenlere İlişkin Özellikler

Özellik	F	%	
Cinsiyet	Erkek	239	79,4
	Bayan	62	20,6
Yaş	25 ve altı	14	4,7
	25-34	82	27,2
	<b>35-44</b>	<b>94</b>	<b>31,2</b>
	45-54	85	28,2
	55 ve yukarısı	26	8,6
Öğrenim Durumları	İlköğretim	15	5
	Lise	83	27,6
	<b>Ön lisans</b>	<b>97</b>	<b>32,2</b>
	<b>Üniversite</b>	<b>95</b>	<b>31,6</b>
	Lisansüstü	11	3,7
Medeni Durumları	<b>Evli</b>	<b>244</b>	<b>81,1</b>
	Bekâr	51	16,9
	Boşanmış/Dul	6	2,0
Kurumda çalışma süresi	1-5	80	26,6
	6-10	43	14,3
	11-15	26	8,6
	<b>16+yıl</b>	<b>152</b>	<b>50,5</b>
Meslekte çalışma süresi	1-5	79	26,2
	6-10	47	15,6
	11-15	20	6,6
	<b>16+yıl</b>	<b>155</b>	<b>51,5</b>

### 5.3. Örgütsel Ortamda Algılanan Güven İle Sinizm Arasındaki İlişki

Faktör analiziyle değişkenlerin boyutları belirlendikten sonra, bu değişkenlere ilişkin orta-

lamalar, standart sapmalar ve boyutlar arası ilişkileri gösteren korelasyon katsayıları hesaplanmış olup sonuçlar Tablo 7' de verilmiştir:

**Tablo 7:** Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları

Faktörler	X	SS	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1)Yöneticiye Güven	3,62	,97	1						
(2)Örgüte Güven	3,31	1,10	,697**	1					
(3)Duyuşsal Sinizm	2,36	1,01	-,333**	-,263**	1				
(4)Bilişsel Sinizm	2,81	,97	-,268**	-,285**	,509**	1			
(5)Davranışsal Sinizm	2,66	1,14	-,259**	-,209**	,556**	,436**	1		
(6)Güven Toplam	3,54	,94	,978**	,832**	-,334**	-,291**	-,262**	1	
(7)Sinizm Toplam	2,56	,85	-,358**	-,311**	,913**	,779**	,720**	-,368**	1

\*\*p<0,01

Tablo 7' deki örgütsel güvene ilişkin boyutların ortalamaları incelendiğinde araştırmaya katılan idari personelin yöneticiye olan güvenlerinin örgüte olan güvenlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. (X= 3,62). Güvenin genel ortalamasına bakıldığında, ankete katılan idari personelin örgütsel güven düzeyinin ortalama düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel güven, güvensizlikten farklıdır ancak daha da artırılmalıdır. Örgütsel sinizmi ölçmek üzere

kullanılan üç boyuta ilişkin genel ortalamalar incelendiğinde, en yüksek ortalamanın bilişsel sinizm boyutuna ait olduğu görülmektedir. (X=2,81). Bu boyutu, davranışsal ve duyuşsal sinizm izlemektedir. Bu veriler, çalışanların samimiyet, adalet ve dürüstlük vasıflardan yoksunluğuna ilişkin algılarının diğerlerine göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Genel olarak sinizme ilişkin ortalama 2,56'dır. Ankete katılan idari personelin yarısından 5

**Tablo 8:** Örgütsel Güven Faktörlerinin Sinizm ve Faktörleri Üzerindeki Etkisi

Bağımsız	Duyuşsal Sinizm		Bilişsel Sinizm		Davranışsal Sinizm	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Yöneticiye Güven	-,291***	-3,821	-,135	-1,746	-,220*	-2,818
Örgüte Güven	-,060	-,785	-,192**	-2,485	-,056	-,719
R <sup>2</sup>	,112		,091		,069	
D.R <sup>2</sup>	,107		,085		,062	
F	18,882***		14,865***		10,982***	

Durbin-Watson: 1,86 1,79 1,82

\*\*\*p<0,001 VIF: 1,94 Tolerans: ,514

Tablo 8' den de izlenebileceği gibi, bağımlı değişkenin sinizm ve faktörleri olarak alındığı regresyon eşitliğinde F testi anlamlı sonuçlar vermiştir. Çoklu doğrusallık programının tespiti için kurulan regresyon denklemlerindeki değişkenlere ait VIF ile tolerans değerleri incelenmiş ve Durbin-Watson testi yapılmıştır. Durbin-Watson test istatistiğinin 2' ye yakın olması hataların bağımsızlığı varsayımının doğrulandığını gösterir. 1' den büyük ve 3' ten küçük olması ise sorunun varlığına işaret eder (Field, 2009: 220-221). Tablo 8' den de izlenebileceği gibi çoklu doğrusallık sorunu olmadığı ortaya çıkmıştır. Yöneticiye ve örgüte güven faktörlerinin duyuşsal sinizmin %11,2' sini, bilişsel sinizmin %9,1' ini, davranışsal sinizmin % 6,9' unu açıklamaktadır. Etkinin gücü açısından olguya bakıldığında, yöneticiye güven faktörünün örgüte güvene oranla duyuşsal ve davranışsal sinizm faktörü üzerindeki etkisinin güçlü olduğu görülmektedir. Örgüte güven faktörünün etkisi ise ilgili önem düzeylerinde anlamlı sayılabilecek bir ölçütte değildir ( $\beta=-,06$  p<0,005;  $\beta=-,05$  p<0,005). Bu veriler ışığında, örgütsel güvene ilişkin yöneticiye güven faktörünün duyuşsal ve davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir ölçüde etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu bulgulardan hareketle yöneticiye duyulan güvenin duyuşsal ve davranışsal sinizm üzerinde açıklayıcı bir gücünün olduğu ve H<sub>1b</sub> ve H<sub>1c</sub> hipotezlerinin desteklenmediği ve H<sub>1a</sub>, H<sub>2b</sub> ve H<sub>2c</sub> hipotezinin reddedildiği söylenebilir. Yöneticiler, örgüt ortamında güveni oluşturmada en önemli yere sahip olan bireylerdir. Çalışanlar, çalışma arkadaşlarına ve örgütün geneline güven duysalar dahi yöne-

ticilerine düşük düzeyde güven duydukları takdirde, örgüte yönelik hissedilen gerginlik, tahrik, öfke ve nefret gibi olumsuz duygular ve örgüte karşı sergilenen alay etme, acımasızca eleştirme, sırtıma gibi olumsuz davranışlar artacaktır. Örgüt ortamında adaleti sağlayan, çalışanlarını destekleyen, başarılı kontrol ve ödül sistemi oluşturan yöneticiler, örgütsel güveni sağlamış olacaklardır. Örgüte güven faktörünün bilişsel sinizm faktörü üzerindeki etkisinin güçlü olduğu görülmektedir. Yöneticiye güven faktörünün etkisi ise ilgili önem düzeylerinde anlamlı sayılabilecek bir ölçütte değildir ( $\beta=-,13$  p<0,005). Bu bulgulardan hareketle örgüte duyulan güvenin bilişsel sinizm üzerinde açıklayıcı bir gücünün olduğu ve H<sub>2</sub> hipotezinin alt hipotezi olan H<sub>2a</sub> hipotezinin desteklenmediği söylenebilir. Bilişsel sinizm de insan doğasında bencillik, aldatmaca, art niyetliliğin olduğu ve örgütün genelinin bütünlükten yoksun olduğu inancı hâkimdir. Yönetici çalışanlarına karşı olumlu davranışlar sergilediğinde çalışan yöneticisine güvenir fakat yöneticisinin her zaman yaptıkları ile düşündükleri arasında farklılık olduğuna inanır. Örgüt çalışanları, çalışma arkadaşlarında ve örgütün genelinde adalet, samimiyet gibi vicdani değerlerin varlığını hissederse, örgüte güven duyacaktır. Böylelikle örgütün bir bütünlük içerisinde olduğuna inanan çalışanlar, örgütün sadece kendini değil çalışanlarını da düşündüğüne ve onları değerli gördüğüne inanmaktadır. Böylelikle, örgüt için gerekli olan değişimlerde çalışanlar örgütü daha ileri bir seviyeye taşımak için ellerinden geleni yapacaklardır.

## SONUÇ

Güven olgusu, işbirliğinde, bireyler arası ve sosyal ilişkilerde devamlılığının sağlanmasında ve sağlıklı bir kişiliğe sahip olma da önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel ortamda güven ise, çalışanların örgütlerin kendilerine söylediklerine olan inanma derecesi ve yönetime duydukları güven olarak belirtilmektedir. Sinizm kavramı, çalışanın örgüte yönelik olumsuz tutumu olarak belirtilmektedir. Bu tutumlar, örgüte karşı öfke ve endişe duyma, gerilim yaşama, örgüt hakkında yakınma, örgütü ağır bir biçimde eleştirme gibi olumsuz davranışları içermektedir. Bu tür davranışları sergileyen çalışan, sinik bir birey haline gelmiştir.

Örgütün adil davranışlar içerisinde olmadığını düşünen çalışanlar, iş tanımlarında belirtildiği kadar çalışırlar ve örgüt için daha fazlasını yapmazlar. Ayrıca, örgüte karşı öfke duyan çalışanlar örgütü çevrelerine karşı kötü bir biçimde eleştirmektedirler. Eleştirinin yapıldığı ortamdaki çalışanlar da bu eleştirilerden etkilenerek örgüte karşı kötü tutum içerisine girebilirler.

Günlük yaşamda, bireyin herhangi bir şeye karşı güven duymaması, o bireyin her şeye karamsar bakış açısıyla yaklaşmasına ve olumsuz tutumlar sergilemesine neden olmaktadır. Çalışmamızda vurgulanan nokta, örgütlerde sinizm tutumunun ortaya çıkmasında etkili olan faktörler arasında güven duygusunun önemli bir yere sahip olmasıdır. Örgüt içerisindeki bir çalışanın başka bir çalışana güvenmemesi, örgüt içerisindeki tüm bireylerin birbirlerine şüphe ile yaklaşmalarına neden olacaktır. Bu nedenle, örgüt ortamında güven duygusunun hâkimiyetinin sağlanması büyük ölçüde örgüt yöneticisine düşmektedir. Örgüt ortamında güven duygusunu hâkim kılan yönetici, sinizm davranışının oluşumunu azaltabilir.

Örgütsel güven ve sinizm üzerindeki rolü incelemeye yönelik yapılan bu çalışmada, Atatürk Üniversitesi'nin Erzurum il merkezinde bulunan fakülte ve yüksekokullarında görev yapmakta olan idari personele anket uygulanmıştır. Yapılan araştırmadan elde edilen bulgular ise aşağıda ele alınmıştır.

Araştırma verilerine ilk olarak güvenilirlik ve faktör analizi uygulanmıştır. Örgütsel güven ölçeğine yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin aslına uygun olarak yöneticiye güven ve örgüte güven şeklinde 2 faktörün, sinizm ölçeğinde de ölçeğin aslına uygun ola-

rak duyuşsal sinizm, bilişsel sinizm ve davranışsal sinizm şeklinde 3 faktörün oluştuğu tespit edilmiştir.

Örgütsel güven boyutlarına ilişkin istatistikler incelendiğinde, idari personelin en fazla yöneticiye güven boyutunun üzerinde durdukları görülmektedir. Güvenin genel ortalamasına bakıldığında, ankete katılan idari personelin güven düzeyinin ortalama düzeyde olduğu söylenebilir.

Sinizm boyutlarına ilişkin istatistikler incelendiğinde, araştırmaya katılan idari personelin en fazla bilişsel sinizm boyutu üzerinde durduğu görülmektedir. Bilişsel sinizmi ise sırasıyla davranışsal ve duyuşsal sinizm izlemektedir. Sinizmin genel ortalamasına bakıldığında, idari personelin örgütlere karşı düşük düzeyde de olsa sinizm tutumu içerisinde oldukları söylenebilir.

Çalışmamızın temel hipotezlerini test etmek amacıyla sinizm ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon ve regresyon analizinden yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda sinizm ile örgüte güven ve yöneticiye güven arasında negatif yönlü ilişki olduğu gözlenmiştir.

Yöneticiye duyulan güven ile sinizmin iki boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki görülmüştür. Başka bir ifadeyle yöneticiye duyulan güven düzeyi arttıkça, duyuşsal ve davranışsal sinizm azalmaktadır. Adaleti sağlayan, yardımsever ve özü sözü bir olan yönetici sayesinde çalışan kendini güvende hissedecektir. Bu doğrultuda idari personel, örgütünden nefret etme, bıkmama gibi olumsuz duygular hissetmek yerine örgütüne karşı ilgi duyacak, örgütünü beğenecek ve örgütünden keyif alacaktır.

Böylelikle, örgüte karşı olumsuz tavır takınmaktan uzaklaşacaktır. Yöneticiye duyduğu güven düzeyi yüksek olduğu halde sinik tutuma sahip olan çalışanların da çalışma arkadaşlarına veya örgütün geneline yönelik duydukları güven düzeyi az olduğundan dolayı olumsuz duygular hissettikleri söylenebilir.

Örgüte duyulan güven ile sinizmin bir boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki görülmüştür. Başka bir ifadeyle örgüte duyulan güven düzeyi arttıkça bilişsel sinizm azalmaktadır. Karşılıklı olarak birbirlerine yakınlık duyan idari personel, birbirlerine karşı da öfke duyma, nefret etme, küçümseme, güvensizlik gibi olumsuz duygular hissetmeyeceklerdir. Örgüt tarafından desteklendiğini hisseden idari per-

sonel, örgüt ile işbirliği yaparak ulaşılmak istenen hedef için elinden geleni yapacaktır. Böylece, örgütüne güven duyan idari personelin, kendini örgüte karşı olumsuz konumlandırma çabasına girmekten sakındıracağı söylenebilir.

Analizin son aşamasında idari personelin yöneticiye ve örgüte duyulan güven düzeylerinde artış oldukça, genel sinizm düzeylerinde azalma olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın sonuçları, sinizm tutumuna sahip olan bireyin, yöneticisine veya örgütüne duyduğu güvenin zedelenmesine neden olduğu konusunda bilgi vermektedir. Bu bilgi sınırlı da olsa yapılan araştırmalarla benzer sonuçlar olduğunu göstermektedir. Sinizm tutumunun temelinde, güvensizlik duygusunun yattığı söylenebilir. Örgüt ortamındaki ve atmosferindeki yanlışlıklar veya eksiklikler, çalışanların örgüte yönelik olumsuz düşüncelere sahip olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle sinizm ile mücadelede ilk olarak, çalışanların kendileri ile ilgili kararlar alınması durumunda bu kararlara kendilerinin de katılımı sağlanmalıdır.

Sinizm tutumunun önlenmesi amacıyla hiyerarşik örgüt yapısından uzak durulmalıdır. Burada önemli olan nokta, yönetici tarafından adaletin sağlanarak haksızlığın önlenmesidir. Yöneticiler, çalışanların iş yükünü ve stresini azaltmalı, çalışanlarına yeni fırsatlar sunabilmeli ve örgüte olan bağlılıklarının devamlılığını sağlayarak, örgütün güvenilirliğini artırmalıdır.

Değişimle sürekli içi içe olan örgütler, rekabet edebilmek amacıyla değişime ayak uydurmalıdırlar. Çalışanlar için değişim ise, belirsizlik olarak algılanmaktadır. İşte bu noktada örgütsel değişim sinizmi ortaya çıkmaktadır. Örgütün bu değişim sürecini rahatlıkla yönetebilmesi amacıyla, iletişim kanalları açık tutulmalı; yönetim, çalışanlara cesaret ve destek vermeli ve çalışanları değişim sürecine dâhil etmelidir. Böylelikle, çalışanın yönetimine ve örgütüne

güven duyması sağlanabilir. Güven duyan bireyin de, örgüte yönelik olumsuz tutumlar sergilemeyeceği söylenebilir.

Kısacası örgütte sinizmi yok etmek için en önemli görevler yöneticiye düşmektedir. Çalışanlar ve üst yönetim arasında işbirliği, destek ve güven sağlanmalıdır. Yöneticiler, örgüt için en önemli kaynağın insan olduğunu çalışanlarına hissettirebildiği takdirde, sinizm davranışında azalma görülebilir. Son olarak, yöneticiler ve çalışanlar sinizm hakkında bilgilendirilmelidir.

Her çalışma gibi bu çalışmanın da bazı sınırlılıkları mevcuttur. Bu araştırma sonucu elde edilen bilgiler Atatürk Üniversitesi' ne bağlı 19 fakülte, 1 yüksekokul ve 1 meslek yüksekokulunda görev yapan idari personelden seçilen örneğin görüşleri ile sınırlıdır. Bu araştırmanın amacı, idari personelin örgütsel ortamda algıladıkları güven düzeyi ile sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi belirlemek olduğu için idari personelin sinizm tutumlarını etkileyebilecek örgütsel güven değişkeni dışındaki diğer değişkenler araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Ayrıca toplanan verilerin geçerliliği ve güvenilirliği, veri toplamada kullanılan tekniğin geçerliliği ile sınırlıdır.

Çalışma yalnızca, Erzurum il merkezinde yer alan Atatürk Üniversitesi'nde çalışan idari personel üzerinde yürütülmüştür. Dolayısı ile gelecek araştırmalarda diğer illerde araştırma kapsamına dâhil edilebilir. Ayrıca, örneklem büyüklüğünü artırarak, farklı bölge ve şehirlerdeki idari personel üzerinde araştırma yapılabilir. Gelecek araştırmalarda, araştırma görevlileri ve tüm öğretim elemanları evrene dâhil edilerek daha kapsamlı bir çalışma elde edilebilir. Üniversite dışındaki başka kurumlarda da araştırma yapılabilir. Ayrıca, farklı meslek gruplarının dikkate alınması, örgütsel güven düzeyi ile sinizm tutumu arasındaki ilişkide farklı boyutların ortaya çıkarılması açısından önemlidir.

## KAYNAKÇA

- ALBRECHT, L. Simon. (2002). "Perceptions of integrity, competence and trust in senior management as determinants of cynicism toward change", **Public Administration and Management: An Interactive Journal**, 7(4), 320-343.
- ALPELLBAUM, Steven, BARTOLOMICCI, Nicolas, BEAUMIER, Erika, BOULANGER, Jonathan, CRRIGAN, Rodney, DORE, Isabelle, GIRARD, Chrystineve and SERRONI, Carlo (2004). "Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership and Trust" **Management Decision**. 42 (1), 13-40.
- ANDERSSON, Lynee M. and BATEMAN, Thomas S. (1997). "Cynicism in The Workplace: Some Causes and Effects", . **Journal of Organizational Behavior**, 18, 449-469.
- BOMMER, William H., RICH, Gregory A., RUBIN, Robert S. (2005). "Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behaviour on Employee Cynicism about Organizational Change", **The Journal of Organizational Behaviour**. 26 (7), 733-753.
- BRANDES, Pamela M. (1997). "Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences", (Dissertation of Doctor of Philosophy, The University of Cincinnati, Cincinnati, 1997).
- BRANDES, Pamela, DHARWADKAR, Ravi and DEAN, James W. (1999). "Does Organizational Cynicism Matter?: Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes." **Eastern Academy of Management Proceedings**, 150-153.
- BROWN, Michelle and CREGAN, Christina (2008). "Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement", **Human Resource Management**, 47(4), 667-686.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener. (2005). "Anket Geliştirme", **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 3(2), 133-148.
- CARTWRIGHT, Susan and HOLMES Nicola (2006). "The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism". **Human Resource Management Review**, 16 (2), 199-208.
- CHATHOTH, Prakash K., MAK, Brenda, SIM, Janet, JAUHARI, Vinnieve, MANAKTOLA, Kamal (2011). "Assessing Dimensions of Organizational Trust Across Cultures: A Comparative Analysis of U.S. and Indian Full Service Hotels", **International Journal of Hospitality Management**, 30, 233-242.
- COWLES, Deborah (1997). "The Role of Trust in Customer Relationships: Asking the Right Questions", **Management Decision**, 35(4), 273-282.
- DAVIS, James H., SCHOORMAN, F. David, MAYER, Roger C. and TAN, Hwee Hoon (2000). "The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage", **Strategic Management Journal**, 21, 563-576.
- DEAN, James W. Jr., BRANDES, Pamela and DHARWADKAR, Ravi (1998). "Organizational Cynicism", **The Academy of Management Review**, 23(2), 341-352.
- DEMİRCAN, Nigar (2003). "Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Eğitim Sektöründe Bir Uygulama" (Yayınlanmış Yüksek Lisans tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2003).
- DEMİREL, Yavuz (2008). " Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 15(2), 179-194.
- DIETZ, Graham, GILLESPIE, Nicole and CHAO Georgia T. (2010). "Unravelling the Complexities of Trust and Culture", in Saunders, Mark N. K., Skinner, Denise, Dietz, Graham, Gillespie, Nicole and Lewicki, Roy J. (eds). **Organizational Trust: A Cultural Perspective**, Cambridge University Press. 3-41.
- DURNA, Ufuk (2002). **Yenilik Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayınları.
- ERDOST, H.Ebru, KARACAOĞLU Korhan ve REYHANOĞLU, Metin (2007). "Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi", **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- FIELD, Andy (2009). **Discovering Statistics Using Spss**, UK: Sage Publications.

FISMAN, Raymond and KHANNA, Tarun (1999). “ *Is Trust a Historical Residue? Information Flows and Trust Levels*”, **Journal of Economic Behaviour and Organization**, 38, 79-92.

GALFORD, Robert and DRAPEAU, Anne S. (2003). “*The Enemies of Trust*”, **Harvard Business Review**. February: 89-93.

GILBERT, Jack A. and TANG, Thomas L. (1998). “*An Examination of Organizational Trust Antecedents*”, **Public Personnel Management**, 27, 321-338.

GILL, Amarjit S. (2008). “*Research in Brief: The Role of Trust in Employee – Manager Relationship*”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 20(1), 98-103.

HUFF, Lenard and KELLEY, Lane (2003). “*Levels Of Organizational Trust In Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study*”, **Organization Science**, 14(1), 81-90.

İŞCAN, Ömer Faruk ve SAYIN, Ufuk (2010). “ *Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven arasındaki İlişki*”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 24(4), 195-216.

JAMES, M.S.L. (2005). “**Antecedents And Consequences Of Cynicism In Organizations: An Examination Of The Potential Positive And Negative Effects On School Systems**” (Dissertation of Doctor of Philosophy, The Florida State University, Florida, 2005).

JOHNSON Jonathan L., O'LEARLY-KELLY, Anne 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.

JOSEPH, Errol E. and WINSTON, Bruce E. (2005). “*A Correlation Of Servant Leadership, Leader Trust, And Organizational Trust*”. **Leadership & Organization Development Journal**, 26, 6.

KABAKÇI, Işıl (2005). “**Araştırma Görevlilerinin Mesleki Gelişime Yönelik Bakış Açıkları: Eğitim Fakülteleri Örneği**” , (Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 2005).

KARACAOĞLAN ASLAN, Funda ve BOYLU, Yasin (2014). “*Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*”, **Journal of Recreation and Tourism Research**, 1 (2), 33-45.

KHAN, Hamid (2006). “*Deterring Cynicism to Regain American Competitiveness*”. **Competition Forum**, 4(1), 48-54.

KİM, Tae-Yeol, BATEMAN, Thomas S., GİLBREATH, Brad and ANDERSSON, Lynne, M. (2009). “*Top management credibility and employee cynicism: A comprehensive model*”, **Human Relations**, 62(10), 1435-1458.

KORCZYNSKI, Marek (2003). “*Güvenin Ekonomi Politikası*”, Çev.: Şükrü ERDEM, **Sosyal Bilimlerde Güven**, Ed.: Ferda Erdem, Ankara: Vadi Yayınları.

LAZARİC, Nathalie (2003). *Trust Building Inside The Epistemic Community: An Investigation With An Emprical Case Study*. In B. Nooteboom, & F. Six (Eds.), *Trust Process İn Organizations: Emprical Studies Of Determinants And The Process Of Trust Development*. E.Elgar Publishing. U.S.A., 147-167.

LEWICKİ, Roy and BUNKER, Barbara (1996). *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research*. Thousand Oaks, Ca: 114-139.

MALHOTRA, Deepak and MURNIGHAN, J. Keith (2002). “*The Effects of Contracts on Interpersonal Trust*”, **Administrative Science Quarterly**, 47, 534-559.

MANTERE, Saku and MARTİNSUO, Miia (2001). “*Adopting and Questioning Strategy: Exploring The Roles of Cynicism And Dissent*”, **Presented at 17th European Group for Organisation Studies Colloquium**, Lyon, France.

METZGER, Mark D. (2004). “**A Qualitative Inquiry into the Formation of Beliefs in A Police Organization**” (Dissertation of Doctor of Education, The George Washington University, Washington,2004).

MİNO, Claudia E. (2002). “**Organizational Trust, Organizational Cynicism and Organizational Commitment During A Change Initiative**”. (A Dissertation submitted to the faculty of the College of Organizational Studies, Psychology at Alliant International University, Los Angeles, 1-91, 2002).

MISHRA, Jitendra and MORRISSEY, Molley A. (1990). "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers", **Public Personnel Management**, 19(4), 443-485.

NAUS, A.J.A.M. (2007). "Organizational Cynicism: On The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization", (Dissertation of Doctor of Philosophy, Maastricht University, Maastricht, 2007).

NYHAN, Ronald C. (2000). "Changing The Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Organizations", **The American Review of Public Administration**, 30, 87-109.

ÖZLER, D.E., ATALAY, C.G., ŞAHİN, M.D. (2010). "Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?" **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2 (2), 47-57.

POPA, Clara L. (2005). "Initial Trust Formation in Temporary Small Task Groups: Testing a Model of Swift Trust", (Dissertation of Doctor, Kent State University, Ohio, 2005).

PUGH, S. Douglas, SKARLICKI, Daniel P. and PASSEL S. Brian. (2003). "After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 76(2), 201-212.

PUUSA, Anu and TOLVANEN, Ulla (2006). "Organizational Identity and Trust", **Electronics Journal of Business Ethics and Organization Studies**, 11(2), 29-33.

QIAN, Yuxia and DANIELS, Tom D. (2008). "A Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change", **Corporate Communication: An International Journal**, 13 (3), 319-332.

SİTKİN, B. and STICKEL, D. (1996). "The Dynamics Of Distrust in An Era Of Quality". In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research*. Thousand Oaks, Ca: Sage. 196-215.

SOLOMON Robert and FLORES, Fernando. (2001). **Güven Yaratmak**, İstanbul: BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri.

STANLEY, David J., MEYER, John P. and TOPOLNYTSKY, Laryssa (2005). "Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change", **Journal of Business and Psychology**, 19(4), 429-459.

TAN, Hwee Hoon and TAN, Christy S. F (2000). "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and trust in Organization", **Genetic, Social and General Psychology Monographs**, 162 (2), 241-260.

THE SURVEY SYSTEM, <http://surveyssystem.com/sscalc.htm>. Erişim Tarihi 17.12.2012.

THOMPSON, R.C., JOSEPH, K.M., BAILEY, L.L., WORLEY, J.A., and WILLIAMS, C.A. (2000). "Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism", **Working paper: National Technical Information Service**, <http://trid.trb.org/view.aspx?id=719399>. Erişim Tarihi: 01.12.2014.

TURNER, James H. and VALENTINE, Sean R. (2001). "Cynicism as a Fundamental Dimension of Moral Decision-Making: A Scale Development", **Journal of Business Ethics**, 34(2), 123-136.

TÜRKÖZ, Tolga, POLAT, Mustafa ve COŞAR, Serkan. (2013). "Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü", **Journal of Management & Economics**, 20 (2), 285-302.

WASTI, Arzu S. (2002). "Affective and Continuance Commitment To The Organization: Test of An Integrated Model in The Turkish Context", **International Journal of Intercultural Relations**, 26, 525-550.

WILLEMYNS, Michael, GALLOIS, Cynthia and CALLAN, Victor (2003). "Trust Me, I'm Your Boss: Trust and Power in Supervisor- Supervisee Communication", **International Journal of Human Resource Management**, 14(1), 117-127.

YALÇINKAYA, Akansel (2014). "Türkiye'de Örgütsel Sinizm: 2007-2012 Yılları Arasındaki Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme", **"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 16(3), 106-130.

YILMAZ, Kürşad (2009). "Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 15(59), 471-490.

YÜCEL, Cemil ve SAMANCI, Gülden (2009). "Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 19(1), 113-132.