
ÖRGÜTSEL SINİZM VE İŞGÖREN PERFORMANSINA OLASI ETKİLERİ

Hakan CANDAN*

Öz

Geçmiş M.Ö. 4. ve 5. yüzyıla kadar uzanan sinizm, günümüzde toplumsal etkisi yanında örgütsel faaliyetlerde de etkisini göstermiştir. Bu çalışmada, sinizm konusunda ayrıntılı şekilde literatür taraması yapılarak sinizmin kavramsal çerçevesi incelenmiş ayrıca sinizm ve benzer örgütsel davranış türleri ile ilişkisi araştırılmıştır. Sinizmin ortaya çıkış sebepleri ve sonuçları değerlendirilerek buradan hareketle işgören performansına olası etkileri tartışılmıştır.

Sinizmin önlenmesi ya da etkilerinin azaltılmasına yönelik öneriler ortaya konulmuştur. Gelecek çalışmalarda Türk iş örgütlerinin sinizm profilinin araştırılmasının gerekliliği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sinisizm, Örgütsel Sinisizm, Performansı.

ORGANIZATIONAL CYNICISM AND THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CYNISM ON FIRM PERFORMANCE

Abstract

Cynicism; which has a deep history goes to 4. and 5. B.C. indicates its effects on organizational activities besides the social effects. In this study, an elaborated literature review and conceptual frame of cynicism is examined. Furthermore, cynicism and its correlation with other similar behavior is researched. Reasons that cause cynicism and the consequences are evaluated so the possible effects of cynicism on the workers are discussed.

Key Words: Cynism, Organizational Cynism, Performance.

* Dr., Tapu Kadastro Hatay Bölge Müdürlüğü. hakancandan1971@gmail.com

GİRİŞ

Her geçen gün şiddetini artıran rekabet ortamı, tüm dünyadaki örgütlerin ortaya çıkan yeni durum ve gelişmelere uymalarını zorunlu hale getirmektedir. Rekabet şartlarının zorunlu uygulamaları yanında örgütler, kimi zaman bölgesel kimi zaman da küresel krizlerin belirsizlik ve olumsuzluklarını da yaşamaktadırlar.

Bütün bu olaylar karşısında örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmek için bir takım önlemler almaları, oluşan yeni durum ve şartlara uygun şekilde gerek üretim tekniklerinde gerek örgüt yapılarında çeşitli değişiklikler yapmaları kaçınılmaz olmuştur. Teknolojik değişikliklerle birlikte birleşme ve satın almalar, küçülme, hiyerarşik kademelerin azaltılması, dış kaynak kullanımı gibi iyileştirme ve geliştirme faaliyetleri sürekli iş dünyasının gündeminde yer almaktadır.

Bunlara ek olarak örgütlerin yönetimlerinden kaynaklanan birçok hatalı ve başarısız değişim, dönüşüm uygulamaları sonucunda ortaya çıkan şirket skandalları da örgütlerin içinde yer alan bireylerde ciddi şekilde güvensizlik hissi, tedirginlik, örgütsel politika ve uygulamalara karşı kuşku ile yaklaşma, yabancılaşma ve benzeri bir takım olumsuz düşünceler, hatta tutum ve davranışların oluşmasına yol açmaktadır.

Özellikle Kanter ve Mirvis'in 1989 yılında yayımlanan Sinik Amerikalılar (The Cynical Americans) adlı kitaplarında ortaya attıkları Amerikan işgücünün % 43'ünün sinik özellikler taşıdığı savı, örgütsel davranış literatürüne yeni bir fenomenin girişine öncülük etmiş ve araştırmacıların bu konu üzerinde yoğunlaşmalarını sağlamıştır.

Aslında genel anlamdaki sinizmin geçmişi çok daha eskilere dayanmaktadır. Ancak modern zamanların iş yaşamındaki sinizm olgusu üzerinde araştırmacıların yoğun şekilde ilgilenmeleri doksanlı yılların başlarına dayanmaktadır. Başlangıcında Amerika'da çeşitli örgütlerde yapılan araştırmalar, daha sonra dünyanın diğer bölgelerine de yayılmıştır.

Ülkemizde de sinizm konusunda çalışmalar çok yeni olmakla birlikte yapılmaya devam etmektedir. Ne var ki Türkçe literatür, sinizm çalışmalarının henüz yeni yeni yapıyor olması nedeniyle ki sinizm kavramında kullanılan terim üzerinde dahi bir standarda ulaşamamış durumdadır. Örnek olarak Tokgöz ve Yılmaz tarafından 2007 yılında Eskişehir ve Antalya'daki otel işletmelerinde yapılan çalışmalarında ve Kutanis ve Çetinel'in 2009 yılında bir devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenler üzerinde yaptıkları çalışmada sinizm kavramını İngilizce literatürdeki ifade biçimi aynen alınarak "sinisizm" şeklinde kullandıkları görülürken, Güzeller ve Kalağan tarafından 2008 yılında Antalya'da görev yapan öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmada ve Özgener ve arkadaşları tarafından 2008 yılında yapılan çalışmada ve Aydın Tükeltürk ve arkadaşları tarafından 2009 yılında otel işletmelerindeki çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada "sinizm" terimini kullandıkları görülmektedir. Bu ifade farklılığı, sinizm olgusu üzerinde ülkemizdeki çalışmaların yeni ve oldukça az olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada çoğunluğa uyularak "sinizm" terimi tercih edilmiştir. Genel olarak kişinin, toplumla, kendisiyle, kurumlarla ve diğerleriyle ilgili yaşadığı hayal kırıklığı olarak ele alınan sinizmin kavramsal çerçevesi, sinizm türleri, ortaya çıkış nedenleri, örgütsel sinizm kavramı ile benzer örgütsel davranış olgularının ilişkileri, kişilik özellikleri ile sinizm ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki ve örgütsel sinizmin işgören performansına olası etkileri bu çalışmada ele alınmıştır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVDE SİNİZM

Kelime olarak sinizm Yunancadaki köpek anlamına gelen "kyön" ile ilişkilendirilir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285; Dean vd., 1998:342) ve MÖ 4. yüzyıldaki felsefeciler Antisthenes ve Sinoplu Diogenes'in yanı sıra MÖ 5. yüzyıldaki Sinik Okuluna kadar kökeni uzanır (Özgener vd., 2008: 53). Özellikle Sinoplu Diogenes'in ağzından hikayeleştirilen gündüz el feneri ile sokakta dolaşırken sokakta karşılaştığı insanlar tarafından kendisine merakla bunun nedeninin sorulmasına verdiği " dürüst insan

arıyorum.” şeklindeki özlü sözü, sinizm kavramının en kestirme anlatımı olarak değerlendirilebilir.

Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğünde sinizm kelimesi, “knizm” kelimesi ile aynı kelime olarak gösterilmekte ve anlam olarak da eski sinizm felsefesine gönderme yapılarak şöyle açıklanmaktadır (www.tdk.org.tr);

“İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinmelerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm.”

Bilinen en eski sinikler olarak kabul edilen Antisthenes ve Diogenes (Güzeller ve Kalağan, 2008: 87) ve Sinik Okul'un felsefecileri, bireysel aklın en yüksek erdem olduğunu savunmuşlar, sık sık kanunlar ve geleneklerin yanı sıra çoğunluğun değerlerini acımasızca sorgulamışlar ve eleştirmişlerdir (Özgener vd., 2008: 53).

Toplumsal değerlere karşı bir güvensizlik ifadesi ile bu değerlerin mizahi bir tarzda şiddetle eleştirilmesi şeklindeki yaşam biçimi olarak ele alınan eski sinizm ile günümüz sinizmi arasında farklılıklar da vardır. En azından günümüzdeki sinikler açısından bu davranışlar bir yaşam biçimi değildir.

Umutsuzluk, engellenme ve hayal kırıklığı ile karakterize edilen bir tutum olan sinizm, aşağılama, iğrenme ve güvensizlik ile ilişkilendirilir. Sinizm hakkındaki temel inanç; dürüstlük, doğruluk ve içtenlik gibi ilkelerin daha fazla bireysel çıkar için kurban edilmesidir (James, 2005: 1). Siniklerin temel özellikleri Brandes ve arkadaşları(1999) tarafından yapılan çalışmada şöyle sıralanmıştır (Özgener vd., 2008: 54):

- Sinikler yalan söyleme, sahte yüzle ortaya çıkma ve başkalarını istismar etmenin insanın temel karakteristikleri olduğunu varsayarlar.
- Sinikler, insanların alternatifler arasında seçim yaparken bencil davrandıklarını, davranışlarında tutarsız olduklarını ve güvenilir olmadıklarını düşünürler.
- Sinikler, sık sık eylemlerin gerisinde gizli niyetler olduğuna inanırlar.
- Sinikler, psikolojik obje (kişi, örgüt, grup, toplum gibi) ile ilgili bir şey düşündükleri zaman sıkıntı, tiksinti hatta utanç bile hissedebilirler.
- Sinikler, psikolojik objenin dürüstlük ve samimiyetten yoksun olduğu ile ilgili net ifadeler içeren eleştirilerde bulunabilirler.
- Sinikler, psikolojik obje ile ilgili bizzat deneyim yaşadıklarında olayları sık sık kendi yorumlarıyla anlatır ve alaycı bir mizah kullanırlar.

Buraya kadar ele aldığımız tanımlamalar ve özelliklerde siniklerin toplumu etkileyen yüzü olan genel sinizm olgusu vurgulanmaktadır. Ancak sinizm, sadece toplumu etkilemekle kalmayıp iş dünyasında, örgütlerde özellikle işveren-işgören ilişkilerini de etkilemektedir. MÖ 5. yüzyıla dayanan sinik okulun felsefesinden, giderek boyutları genişleyen günümüzdeki sinizm kavramına kadar bir çok tanımına literatürde yer verilmektedir. Bazı yazarlarca sinizmin kavramsallaştırılması yönünde çalışmalarda bulunulurken bazılarının sinizmin çeşitli türleri ve çeşitli sinizm ölçek ve boyutları üzerinde durdukları görülmektedir. Sloterdijk (1983), Goldfarb (1991), Kanter ve Mirvis (1989), Bateman vd.(1992), Anderson ve Bateman (1997), Vance vd. (1996), Bakker (2001) çalışmalarında genel sinizmi tanımlamışlardır. Anderson (1996) çalışan sinizmini tanımlarken, Reichers vd. (1997) ve Wanous vd. (2000) değişim sinizmi üzerinde tanımlamaya gitmişlerdir. Abraham (2000) çalışmasında sinizmin türlerini ortaya koyarak farklı türlerinin tanımlarını yapmıştır. Abraham'a göre sinizm beş değişik türe ayrılmaktadır ki bunlar; Genel Sinizm, Toplumsal Sinizm, Çalışan Sinizmi, Örgütsel Değişim Sinizmi, İş Sinizmi'dir. Stanley ve arkadaşları da sinizmi üçlü bir ayrıma (Değişime Odaklı Sinizm, Yönetime Yönelik Sinizm ve Genel Sinizm) tabi tutarak tanımlamalara gitmişlerdir. Dean ve arkadaşları (1998) ile Naus ve arkadaşları (2007) ve Özgener ve arkadaşları ise örgütsel sinizm tanımları geliştirmişlerdir.

Bu çalışmada, örgütsel sinizmin güncel ve ayrıntılı bir tanımının yapılmış olması nedeniyle Özgener ve arkadaşları (2008) tarafından yapılan “Örgütsel Sinizm, kişinin negatif inançlar, duygular ve bunlarla ilişkili davranışlarının yanı sıra deneyimleri sonucu, çalıştığı örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair genel veya spesifik bir eleştirel eğilimidir.” şeklindeki tanım benimsenmiştir.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Sinizm konusunda literatürdeki bilinen ilk bilimsel çalışma polis sinizmi üzerindeki Arthur Niederhoffer'ın 1967 yılında yazmış olduğu *Behind the Shield* adlı kitabı'dır. New York Polis departmanında yirmi yıldan uzun süre çalışan ve daha sonraki emeklilik döneminde üniversitede ve polis akademisinde dersler veren Niederhoffer kitabının ikinci bölümünde polis memurlarının giderek artan bir şekilde sinizm problemi yaşadıklarını öne sürmüştür (Johnson,2007). Polislerdeki mesleki sinizm konusu üzerinde 2007 yılında Johnson tarafından yapılan çalışmada; polis sinizmi konusundaki çalışmaların 1980'li yıllarda zirveye ulaştığı, günümüzde bir azalma olduğu ve açıklığa kavuşturulamayan rütbe, yaş, çalışma sürelerinin uzunluğu, eğitim, negatif duygusallık, destekleyici liderlik davranışı, polise yönelik olarak toplumun algılanan tutumu gibi sinizmin öncülleri olarak bir çok sorunun kaldığı belirtilmektedir. ABD'de orta batıdaki bir eyaletteki 16 polis departmanını temsilen 205 polis memuru üzerinde bir çalışma yapılmış ve çalışmanın sonuçlarına göre; yaş, rütbe, destekleyici liderlik davranışları, toplumun tutumu ve iş tatmininin sinizm ile negatif olarak ilişkili olduğu, negatif duygusallığın ise sinizm ile pozitif olarak ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

James tarafından 2005 yılında ABD'nin güneydoğusunda kırsal bölgede yer alan 17 tane okulda 360 okul çalışanı üzerinde yapılan çalışmada; örgütsel politikalar, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlalleri ve algılanan örgütsel destek örgütsel sinizmin öncülleri olarak ortaya konulmakta ve iş kontrol odağı, işyeri maneviyatı, iş baskısı, zarar verici iş davranışları ve performans ise sinizmin sonuçları olarak açıklanmaktadır. Bu çalışmanın bulgularına göre; belirtilen dört tane öncül, örgütsel sinizmi ciddi şekilde etkilemektedir ve iş kontrol odağının algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi uyumlaştırıcı bir özelliği vardır. Ek olarak, örgütsel sinizm iş gerginliği, öğretmen tükenmişliği, zarar verici iş davranışı ve baş eğme ile pozitif olarak ilişkilidir. Bunun aksine, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki negatiftir ve beklenildiği gibi örgütsel sinizm kişisel performansı önemli derecede etkilememektedir. Örgütsel sinizm, algılanan örgütsel destek ve örgütsel performans arasında tam olarak uyumlaştırıcı bir rol oynamaktadır.

Trautwein (2006) tarafından Teksas'da bulunan sosyo ekonomik olarak düşük seviyedeki bölgelerde yer alan okullarda görevli öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada, öğrencilerin sınav başarı puanlarının yükseltilmesi amacıyla sürekli hale gelen değişim ve reform çabalarının öğretmenlerin örgütsel sinizm yaşamalarına neden olabildiği ve bu okullardaki öğretmenlerin %70'lik bir kısmının meslek yaşamlarının ilk beş yılı içinde mesleklerini bıraktıkları ifade edilmektedir. Aksine bu bölgelerdeki bazı öğretmenlerin ise umutlarını sürdürdükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Naus ve arkadaşları (2007), kişi-çevre uyumu ve benlik kuramlarını birleştirerek, bir model geliştirmiştir. Modelde, kişisel ve algılanan örgütsel değerler arasındaki uyumsuzluk ile iş otonomisi, sinizmin öncülleri olarak yer almaktadır. Bu yapıda örgüte dayalı öz saygının, hem değerlerin uyumsuzluğu ile, hem de iş otonomisi ile ilişkisinde, örgütsel sinizm aracı bir değişkeni olarak hipotezlenmiştir. Analiz sonuçları, örgütsel sinizmin öngörülmesinde, değer uyumsuzluğunun örgütsel sinizmi arttırdığını, iş otonomisinin ise azalttığını ve örgüte dayalı öz saygının her iki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini ortaya çıkarmıştır. Yazarlar, bu sonuçları, örgütsel sinizmin, iş çevresindeki sorunlu olaylar ve koşullara karşı kişinin kendini koruma amacını gerçekleştirmesi şeklinde yorumlamışlardır.

Örgüt bireylerinde sinizme yol açan en önemli etkenlerden bir tanesinin değişim olduğu bir çok yazarın uzlaşma sağladığı bir konudur. Son dönemdeki çalışmalardan önemli bir kısmı örgütsel değişim ve sinizm ilişkisi üzerine olmuştur. Bu çalışmalardan birisi de Qian (2007) tarafından yapılan çalışmadır. Yazar bir yüksek öğretim kurumunda değişime yönelik işgören sinizmi üzerinde yaptığı söz konusu çalışmasında, değişime karşı dirence önderlik eden değişim sinizmini tahmin etmek üzere algılanan bilgi kalitesi, meslektaş sinizmi ve yönetimde güven değişkenlerini kullanarak bir varsayımda bulunmuştur. Bu çalışmanın bulgularına göre; algılanan bilgi kalitesi

değişim sinizmi üzerinde en geniş nedensel etkiye sahip değişken olarak ortaya çıkarken, bunu meslektaş sinizmi ve yönetimde güven değişkenlerinin izlediği bulunmuştur.

Delken tarafından 2004 yılında çağrı merkezi işgörenleri üzerinde yapılan çalışmada; psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel sinizmin başlangıcı açısından bir duygusal öncü görevi yaptığını ileri sürmüştür. Çalışmanın bir sonucuna göre demografik değişkenler, psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi uyumlaştırıcı bir etki yapmamaktadır. Ancak şirket, iş türü ve cevaplama yeri şeklindeki üç tane kontrol değişkeni örgütsel sinizmi etkilemektedir. Çalışma sonuçlarına göre ilginç şekilde, iş türü, psikolojik sözleşme ihlalleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide uyumlaştırıcı bir etkiye sahiptir.

Khan (2007) tarafından yapılan çalışmada; işletme sinizmi olarak yeni bir terim kullanılmış ve işgören güvensizliğinin yüksek seviyelerde olması, zayıf örgütsel iklim, işten çıkarılma ihtimali ve rekabetçi olmayan ücretlendirmenin işletme sinizminin temel sebepleri olduğu öne sürülmüş ve şirketin tanıma eksikliği, etik standartlardaki eksiklik ve rekabetçilik eksikliğinin işletme sinizmini ürettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Fero'nun örgütlerdeki yüksek sinizm seviyelerinin olumsuz sonuçlarını, bağlantılarını ve öncül şartlarını incelediği 2005 yılında yaptığı çalışmasında; içsel isteklendirme durumu tarafından karakterize edilen işteki görevlere yönelik yetenek, yanıtlayıcının algılama zorluk seviyesi ve demografik göstergeler, yanıtlayıcının örgütsel sinizm seviyesine katkı sağladığını göstermektedir.

Eaton (2000) tarafından tam gün ya da part time çalışan 124 öğrenci üzerinde yapılan çalışmasında; örgütsel sinizm ölçeği kullanılarak öğrencilerin iş tatmininin farklı yönleri ile ilişkisi ölçülmeye çalışılmış ve umut ve davranışlar arasında, sempati ve davranışlar arasında örgütsel sinizmin uyumlaştırıcı bir rol oynadığı ancak kızgınlık ve davranışlar arasında örgütsel sinizmin uyumlaştırıcı bir etkisinin olmadığı ortaya konulmaktadır.

Stanley ve arkadaşları tarafından 2005 yılında yapılan çalışmalarında, işgören sinizmi yeniden kavramsallaştırılmış ve sinizmin örgütsel değişim konusunda kuşkuculuktan, yönetime güvenden ve sinizmin genel şekillerinden farklılıklarının olduğu öne sürülmüştür. Yazarlar, değişime özgü sinizm ve kuşkuculuk arasındaki kişisel ve durumsal öncül değişkenlerin farklı biçimde ilişkili olduğunu ve kuşkuculuk, yönetime güven ve genel sinizm şekilleri tarafından açıklanmayan işgörenlerdeki değişime karşı direncin değişime özgü sinizm tarafından açıklandığını test etmişler ve elde ettikleri bulgular ile varsayımlarının tutarlı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Wilkerson ve diğerleri (2008) tarafından yapılan çalışmada, yakın iş arkadaşlarının kötü söz davranışları ile merkezi işgören örgütsel sinizmi arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu ortaya konulmakta ancak varsayımın tersine merkezi işgören örgütsel sinizmi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ise negatif bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Cartwright ve Holmes (2006) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların iş yükündeki artışın çalışanların sağlığına ve özel yaşamlarına zarar verme eğilimli yeni iş ortamının çalışanlar arasındaki sinizmi arttırdığını ve çalışan bağlılığını azalttığını ileri sürmüşlerdir. Çalışmada ayrıca "işin duygusal yönlerinin" ve "işin anlamının" değerli olduğunun örgüt yönetimlerinde kabul edilmesi ve bu dengelere göre hareket edilmesinin önemine işaret etmişlerdir.

FitzGerald (2002) tarafından örgütsel adaletsizliğin rolü ve örgütsel sinizmin habercisi olarak açıklayıcı türünün ortaya konulduğu çalışmada, örgütsel adaletsizliğin bütün boyutlarının örgütsel sinizmin öncülü olarak etki yarattığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Pugh ve arkadaşları (2003) tarafından yapılan çalışmada; sinizmin son dönemde öne çıkan işveren işgören arasındaki ilişkilerden hareketle, daha önceki işlerinden çıkarılmak gibi kötü bir deneyimi yaşayan işgörenlerin yeni işverenlerine yönelik tutumları inceleme konusu yapılmış ve işverenlerce yapılan bu davranışı psikolojik sözleşme ihlali olarak ele almışlardır. Çalışma sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme

ihlallerinin güven ile negatif şekilde ilişkili olduğu ancak işgören sinizmi ile pozitif olarak ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Abraham (2000) ise yaptığı çalışmada literatürde genel kabul gören bir sinizm sınıflandırması yapmış ve beş değişik türünü ortaya koyduğu sinizmin bütün türleri için ayrıntılı tanımlamalara gitmiştir. Abraham'ın beş tür olarak ortaya koyduğu sinizm biçimleri; kişilik sinizmi, toplumsal ya da kurumsal sinizm, işgören sinizmi, iş sinizmi ve örgütsel değişim sinizmi şeklinde sıralanmaktadır. Bu çalışmada ayrıca, sinizmin sonuçları olarak örgütsel sinizm ve iş tatmini, örgütsel bağlılık, yabancılaşma, örgütsel vatandaşlık konuları arasındaki ilişkiler ele alınmıştır.

Sinizm konusu üzerindeki en çok referans olan çalışmalardan biri de, Dean ve arkadaşları (1998) tarafından yapılan çalışmadır. Bu çalışmada, örgütsel sinizm kavramsallaştırılarak farklı disiplinler açısından örgütsel sinizmin mukayeseli bir değerlendirmesi yapılmıştır. Örgütsel sinizm ve benzer diğer yapılar arasındaki ilişkiler üzerinde durulmuştur.

Anderson ve Bateman tarafından 1997 yılında yapılan çalışmada, işyerlerindeki sinizmin birkaç sebep ve sonucu test edilmiş ve yüksek düzeydeki yönetici ücretleri, zayıf örgütsel performans ile ani ve acımasız şekilde yapılan işten çıkarmaların beyaz yakalı çalışanlar üzerinde sinizmi beslediği sonucuna ulaşılmıştır.

Reichers ve diğerleri (1997) tarafından yapılan çalışmada, değişimin bütün herkesle ilgili bir durum olduğu belirtilmekte ancak örgütsel değişime yönelik sinizmin kötümserlikle birlikte ele alındığı ifade edilmektedir. Çalışmanın sonuçlarına göre, değişime yönelik sinizmin işgören motivasyonu, tatmini ve bağlılığı açısından negatif sonuçlara sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Ülkemizde ise sinizm konusunda yapılan çok az çalışmadan bir tanesi Tokgöz ve Yılmaz (2007) tarafından Alanya ve Eskişehir'deki otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Bu çalışma sonuçlarına göre; genel sinizm ile örgütsel sinizm arasında kısmen bir ilişkinin var olduğu, çalışanların eğitim düzeylerinin artması ile doğru orantılı olarak sinizm düzeylerinin de arttığı, kıyı otel işletmelerinde çalışanların şehir otel işletmelerinde çalışanlara göre daha sinik oldukları ve mevsimlik çalışanların kadrolu çalışanlara göre genel sinizm düzeylerinin daha yüksek oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Türkiye'de yapılan bir başka çalışma ise Güzeller ve Kalağan tarafından 2008 yılında yapılan çalışmadır. Bu çalışmada, örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçe'ye uyarlaması yapılarak Antalya'da görev yapan öğretmenler üzerinde uygulanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre uyarlanan örgütsel sinizm ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu saptanmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin sinizm düzeyi ile branşları ve eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, yalnız örgütsel sinizm ile öğretmenlerin cinsiyetleri ve yaşları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Ülkemizde sinizm konusunda kavramsallaştırmaya yönelik bir çalışmayı Özgener ve arkadaşları (2008) yapmışlardır. Özellikle örgütsel sinizm için ayrıntılı ve güncel bir tanımlamaya giderek sinizm biçimleri, ortaya çıkış nedenleri, örgütsel sinizmin bazı diğer örgütsel davranış yapıları ile olan ilişkileri ile örgütsel sinizmin yönetilmesi konusu üzerinde durmuşlardır.

Aydın Tükeltürk ve arkadaşları (2009) tarafından otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada, psikolojik sözleşme ihlalleri ve sinizm ilişkisi araştırılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre; psikolojik sözleşme ihlalleri ile sinizm arasında ortaya düzeyde pozitif bir ilişkinin bulunduğu ortaya konulmuştur.

Kutanis ve Çetinel (2009) tarafından bir devlet üniversitesinde çalışan akademisyenler üzerinde yapılan çalışmada, çalışanların örgütsel adalet algıları ile sinizm arasındaki ilişki inceleme konusu yapılmıştır. Çalışmanın bulgularına göre, örgütsel adaletsizliğin sinizmi tetiklediği fakat bu adaletsizliklere tepki gösterme gücüne sahip olmanın sinizmin asıl belirleyicisi olduğu belirlenmiştir.

3. ÖRGÜTSEL SINİZMİN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ

Birçok yazar tarafından örgütsel sinizm öğrenilmiş durum olarak ele alınırken bazı yazarlar tarafından örgütsel sinizmin bireylerin kişilik özellikleri ile bağlantılı olduğu ileri sürülmüştür. Kişilik temelli yaklaşımı kullanan araştırmacılar sinizmi insan doğası üzerinde genel bir bakış açısı etrafında tartışmışlardır. Bu çalışmalar daha çok Cook ve Medley'in 1954 yılında geliştirdiği Karşıtlık Ölçeği temellidir (Dean vd., 1998: 342). Özellikle örgütsel sinizmin, düşük liderlik potansiyeli, aşırı şüphecilik, yüksek endişe, içedönüklük ve Marksist istismarcı bir inanç sistemi ile pozitif bir ilişki içinde olduğu ifade edilmektedir. (Eaton, 2000: 8). Ayrıca obsesif ve kompulsif bozukluklar, negatif duygusallık, makyavelizm gibi kişilik özellikleri de örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili olabilir (Özgener vd., 2008: 56).

Kişilik özelliklerinin örgütsel sinizme etkisinin fazla olmadığına dair bir çok araştırma da vardır (Cartwright ve Holmes, 2006: 200). Örgütsel sinizm ile genel sinizmin farkının öğrenilmiş bir durum olması şeklinde ortaya çıkan durumsal yaklaşıma göre, örgütsel sinizm, örgüte, işyerine, endüstriye ve hükümete ilişkin olarak bireyin özel bir tepkisidir ve kesinlikle diğer örgüt ve yapılara genellenemez. Burada kavrama durumunun sinizme yol açtığı düşüncesi hakimdir (Özgener vd., 2008: 56; Eaton, 2000: 8).

Örgütsel sinizme yol açan nedenler arasında en çok yer verilen kavramlar, psikolojik sözleşme ihlalleri, dengesiz güç dağılımı, işlem adaletsizliği, geleneksel iş değerleri, çok uzun çalışma saatleri, yıldırma, etkin olmayan liderlik ve yönetim, küçülme, yeniden yapılanma, yöneticilerin işten çıkarılması (Cartwright ve Holmes, 2006: 201; Özgener vd., 2008: 57) ile yüksek düzeydeki yönetici ücretleri, ani ve acımasız şekilde yapılan işten çıkarmalar ile zayıf örgütsel performans (Eaton, 2000: 11; Anderson ve Bateman, 1997: 451-452) ve örgütsel değişim çabaları (Ferres ve Connel, 2004:62) şeklinde sıralanabilir.

Örgütsel sinizmin ortaya çıkışında neden olarak gösterilen olgulardan birisi- hatta en önde geleni olarak neredeyse bütün yazarlarca ortaya konulan kavram- psikolojik sözleşme ihlalleridir. Örgütler ile içinde yer alan bireyler arasındaki karşılıklı, oldukça informal, yorumlayıcı ve örtülü beklentiler, vaatler ve yükümlülükler (Özgener vd., 2008:57) olarak tanımlayabileceğimiz psikolojik sözleşmenin örgütlerce bozulduğuna ilişkin bireyde oluşan algılama, bir hayal kırıklığına yol açarak bu deneyimi yaşayan bireyde sinik tutum ve davranışların oluşmasına neden olmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm davranışına ilişkin duygusal bir belirtidir (Cartwright ve Holmes, 2006: 200) ve işgörenin işverene azalan güveni ve ilişkiye girmedeki isteksizliği ile ilişkilendirilir (Pugh vd., 2003: 202).

Anderson, Bateman ve Heriot gibi bazı araştırmacılar işgören sinizmini psikolojik sözleşme ihlalleri çerçevesinde açıklamaktadırlar ve sinizme yol açan ihlalleri aşağıdaki üç şekilde sınıflandırmaktadırlar (Cartwright ve Holmes, 2006: 201):

- Politikalar ve uygulamalar arasındaki uyum eksikliği, etik olmayan davranış ve şirket sosyal sorumluluğu ile yetersiz ücret politikaları gibi iş ortamına ilişkin özellikler
- İşgören katılımının eksikliği, zayıf iletişim, değişim uygulamalarındaki yönetim yetersizliği gibi örgütsel özellikler
- Rol çatışması, rol belirsizliği ve artan iş yükü gibi iş kendisinden kaynaklanan özellikler

Bir başka örgütsel sinizm nedeni olarak engellenme (Brandes vd., 2008: 235), kariyer ile ilgili sorunlar ve yapısal gerilim ile sosyal değişim ihlalleri de sayılmaktadır (Özgener vd. 2008: 57-58).

4. ÖRGÜTSEL SINİZMİN İŞGÖREN PERFORMANSINA OLASI ETKİLERİ

Bazı araştırmacılar örgütsel sinizmin örgütler açısından avantajlarının olabileceğini de ileri sürmektedirler. Bu düşüncedekilere göre sinizm, çevredeki karışık olayların

anlaşılabilir hale gelmesine yardımcı olabilir. Sinizm, yöneticilerin örgütsel işlerde kurumsallaşan güç ilişkilerini görmelerini sağlar. Örgüt yönetimi, seçeneklerin bencillikten etkilendiğinin ve eylemler için gizli güdülerinin olduğunun farkına varır. Sinizm bir değer sayılabılır, çünkü etkili örgütsel değişimi belirlemek için yönetimin tekrarlanan başarısızlığını ve kendini düşünen yönetimin etkisini net bir şekilde ortaya koyar. Diğer bir deyişle sinizm örgütlerde eleştirel bir bakış açısını destekler. Dolayısıyla sinizm, örgütlerin deneyiminin ve günlük faaliyetlerinin bir parçası olduğu için etkili genç yöneticiler için iyi bir başlangıç noktası sağlayabilir (Özgener vd., 2008: 64). Böylelikle işgörenlerin düşüncelerini ve eleştirilerini dikkate alan bir yönetim anlayışı ile performans açısından olumlu bir etki görülebilir.

Örgütsel destek ve sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen Byrne ve Hochwarter (2007), algılanan örgütsel desteğin orta derecede olması halinde siniklerin performansının en üst düzeyde olduğunu, algılanan örgütsel desteğin en yüksek ve en düşük düzeyde olduğu durumlarda ise siniklerin performanslarının en düşük düzeyde olduğunu ortaya koymuşlardır.

Okullarda görev yapan öğretmenler üzerinde yapılan örgütsel sinizm çalışmaları sonucuna göre, örgütsel sinizmin beklenildiği gibi bireysel performansı önemli derecede etkilemediği bulgusuna ulaşılmıştır (James, 2005).

Sosyo-ekonomik açıdan daha düşük seviyede bulunan bölgelerdeki okullarda görev yapan öğretmenlerin sürekli reform çalışmalarına maruz kalmaları söz konusu olduğunda sinik davranışlar sergiledikleri ve öğretmenlerden %70 oranındaki bir kısmının mesleklerinin ilk beş yılı içinde görevlerini bıraktıkları belirlenmiştir. Ancak bu okullarda görev yapan öğretmenlerden kendileri de sosyo ekonomik olarak düşük seviyelerde olan bölgelerden olanlarının geleceğe yönelik olarak umutlu olmaya devam ettikleri görülmüştür (Trautwein, 2006). Buradan çıkarılabilecek bir anlam da, olumsuz koşulları kendi yaşamında tecrübe eden işgörenlerin özellikle değişim çabaları karşısında daha soğukkanlı olduklarıdır. Bir noktada, bu deneyimi yaşayanlar zaten çok büyük beklentiler içinde olmadıklarından sinizmin hayal kırıklığı boyutundan etkilenmemektedirler.

Sinizmin bütün türlerinin işgörenlerin işe ve istihdam edildikleri örgüte yönelik olarak bir memnuniyetsizlik içinde olmalarına neden olduğu açıktır. Özellikle mesleki sinizm, işgören sinizmi, değişim sinizimde beklenen sonuçlar ile gerçekleşen sonuçlar arasındaki olumsuz sonuçlar işgörenlerin yanlış algılama, engellenme ve hayal kırıklığı nedeniyle iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Abraham, 2000: 274). Kaynağı ne olursa olsun, iş tatmini sağlanamayan örgütler, birçok sorunla karşı karşıya kalabilmektedir. Bunlardan belli başlıcaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek vd., 2008: 203):

- İşgören devrinde yükseklik
- Yüksek devamsızlık
- Düşük firma sadakati
- Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması,
- Grevlerin gündeme gelmesi
- Hırsızlık oranlarındaki artış
- Makine ve tesislere zarar verme veya sabotaj
- Daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık.

Bütün bu sayılan sorunların doğal sonucu olarak işgören performansının olumsuz şekilde etkileneceği çok açıktır. Örgütlerde iş tatmini sağlamak istenmesinin temel amacı, çalışanların bireysel performanslarını artırmak ve dolayısıyla da örgütün verimliliğini artırmaktır. Bütün ampirik araştırma sonuçları, iş tatmini ve örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle örgüt yönetimlerinde beklenen bireylerin tatminsizliğine yol açan örgütsel olay ve unsurları ortadan kaldırmaktır.

İşgören performansı ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Sinizm, örgütün içindeki bireylerin bağlılıklarını olumsuz şekilde etkilemektedir. Çalışanların duygusal olarak örgütün değer ve amaçlarını benimsemesi,

kendi isteğiyle örgütte kalma arzusu duyma arzusu olan duygusal bağlılık boyutu, sinizm yaşayan işgörenlerde olumsuz şekilde etkilenecektir. Özellikle büyüme olanağı olan örgüt çalışanları, örgütlerine daha fazla bağlılık duymaktadır. Sinizm ise, yetkinliği engellemekte, işte becerileri kullanmaya olanak sağlamamakta, bağlılığı etkileyen yetenek algılarını azaltmaktadır (Abraham, 2000:276) ve bunların doğal sonucu olarak da işgörenlerin bireysel performanslarında bir düşüş meydana gelmektedir.

İşgörenler, örgütteki sosyal değişimin en önemli paydaşlarıdır. Yeterli ücret ve adaletli davranış karşılığında, çalışanlar sık sık gönüllü hizmetlerde bulunarak, yeni işgörelere rehberlik ederek ve kendini geliştirme programlarına katılarak iş gereksinimlerini karşılamakta ve hatta aşmaktadır. Örgütsel vatandaşlığın özü olan, örgütün içsel ve dışsal olarak geliştirilmesine gönüllü katkı sağlamak anlayışı, örgütsel sinizmin en önemli öncüllerinden bir tanesi olan psikolojik sözleşme ihlalleri ortaya çıktığında birden bire yok olmakta ve bireylerin örgütleri için gönüllü olarak yapacakları katkı da ortadan kalkacağı için işgörenlerin performansları da olumsuz etkilenecektir.

Örgütsel sinizmin bireysel performansı önemli derecede etkilemediği görüşünü ileri süren bazı araştırmalar olmasına rağmen genel olarak bütün sinizm türlerinin işgörenlerde ortaya çıkardığı engellenme, hayal kırıklığı, örgüte karşı oluşan güven azalması, örgütsel adalet algısındaki yetersizlik düşüncesi, işgörenlerin kararlara katılımındaki yetersiz düzey ve benzeri algılar nedeniyle işgörenlerin bireysel performanslarının azalması kaçınılmaz bir sonuçtur.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgütsel davranış literatürüne 1990'lı yılların başlarında giren ve o günlerden beri örgütsel davranış konusundaki araştırmacıların ilgisini çeken bir kavram olan sinizm, rekabet şartlarının çok sertleştiği bir küresel ekonomik dünyada örgütlerin çok ciddiye almaları gereken bir kavramdır.

Geçmiş eski Yunan dönemindeki bir felsefe okuluna kadar dayanan sinizm, modern yaşamda çok daha etkili bir şekilde bireylerin davranışlarına yön verebilmektedir. Genel anlamda sinizm, sadece toplumun bazı bireylerini etkilerken artık iş örgütlerinin içinde yer alan bireyleri de etkilemesi, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından çok önemli olan örgütsel verimliliği de etkilemektedir. Rekabet şartlarının kıyasıya sertleştiği ve tüm dünyanın bir tek pazar haline geldiği bir ortamda örgütlerin her türlü olumsuzlukları ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalarını zorunlu kılmaktadır.

Örgütsel sinizmin en öne çıkan tarafı olan, örgütün dürüstlük ve bütünlükten yoksun olduğuna dair inanç, güçlü bir negatif duygu ile birleştiğinde itibar sarsıcı ve kritik davranışlara yol açmaktadır. Özellikle günümüz dünyasının içinde yer aldığı toplumsal, mesleki, örgütsel ve kişisel anlamda değişim karşısında sinik davranan insanlar, karar alma süreçlerinde anlamlı fırsatlardan yoksun olduklarını, bilgilendirilmediklerini ve yöneticilerin kendileri ile ilgilenmediklerini belirtmektedirler.

Bazı çalışmalar örgütsel sinizmin etkinlik verimlilik üzerindeki etkilerini incelerken, örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, güven, örgütsel bağlılık, örgütsel destek algısı ve örgütsel adalet ile negatif şekilde ilişkili olduğunu, fakat tükenmişlik, psikolojik sözleşme ihlalleri, yabancılaşma ve mağduriyet ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel sinizm, örgüt içinde tecrübe edilen olaylar sonrasında ortaya çıkan bir durumdur. Bir başka ifade ile örgütsel sinizm, doğuştan gelen ve değişmez bir kişilik özelliği değil öğrenilen bir durumdur. Bu nedenle, örgütsel faaliyetler esnasında sinizme yol açan faktörlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Örgütsel sinizmin ortadan kaldırılmasına yönelik olarak yöneticilerin ilk yapmaları gereken, çalışanların güvenini kazanmak olmalıdır. Dinamik iş yaşamı, ekonomik, siyasi ve sosyal koşullar örgütlerin sürekli değişim ve yenilik hareketleri içinde bulunmalarını zorunlu kılmaktadır. Buna rağmen, yöneticilerin çalışanlarla karşılıklı güvene dayanan bir ilişki içinde olmaları sayesinde değişim ve dönüşüm faaliyetlerine rağmen

Çalışanların rgte yönelik olumsuz düşünce ve davranışlarda bulunmalarının önüne geçmek mümkündür.

Yöneticilerin bir başka deneyebilecekleri yol ise, çalışanlara karşı daha nazik ve ölçülü davranmalarıdır. Gnldeşlik ortamı sağlamak sinik davranışların azaltılmasına katkı yapabilecektir.

nc olarak, örgütsel paydaşların çıkarlarının dengede tutulmasının gerekliliğidir. ıkarlarının zarar gördüğü algısına kapılan çalışanlar, yönetime karşı derin bir güvensizlik içinde olmaktadır. Yönetimin bütün eylemlerinin arkasında aslında görünmeyen başka bir kötü niyetin varlığından kuşku duyar hale gelmektedirler. "Bu yönetimden başka ne beklenir ki!", ya da "bizim şirketten ancak bu beklenirdi!" gibi ağa vurulan düşünceler içindeki sinik işgörenlerin örgüt için gönülden katkı sağlamaları, örgütün verimliliğinin ve etkinliğinin de bu ortamda st seviyelerde olması mümkün olamayacaktır.

Sinizm konusunda çalışmalar ülkemizde yeni yeni yapılmaktadır. Ancak dünyadaki yaşanan değişim ortamı ve özellikle son dönemlerde yaşanan ekonomik krizlerin, Türk iş dünyasında yer alan örgütlerdeki bireyleri de ciddi şekilde etkilediği net bir gerçektir. Gelecek çalışmalarda özellikle değişim ve ekonomik kriz sonucunda işgörenlerin nasıl bir davranış içinde bulduklarının araştırılması ve Türk iş örgütlerinin sinizm karşısında ne kadar bilinçli olduklarının ve nasıl mücadele ettiklerinin ortaya konulması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- ABRAHAM, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(39), 269-292.
- ANDERSON, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49 (11), 1395-1418.
- ANDERSON, L., BATEMAN, M., THOMAS S. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- AYDIN TÜKELTÜRK, Ş., ŞAHİN PERÇİN, N., GÜZEL, B. (2009). Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. 17. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 21-22 Mayıs 2009. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları, 688-692.
- BAKKER, E.D. (2007). Integrity and cynicism: Possibilities and constraints of moral communications. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 20, 119- 136.
- BERNETH, J.B., ARMENAKIS, A. A., FEILD, HUBERT S., WALKER H.J. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.
- BOMMER, W. H., RICH G. A., RUBIN, R. S. (2005). Changing Attitudes About Change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733-753.
- BRANDES, P., CASTRO S.L., JAMES, M.S.L., MARTINEZ, A. D., MATHERLY, T. A., FERRIS, G.R., HOCHWARTER, W. A. (2008). The Interactive Effects of Job Insecurity and Organizational Cynicism on Work Effort Following a Layoff. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 233-247.
- Brown, Michelle ve Cregan, Christina. (2008). Organizational Change Cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.
- BYRNE, Z. S., HOCHWARTER, W. A. (2007). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.
- CARTWRIGHT, S. ve HOLMES, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
- DEAN, J. W., JR., BRANDES, P., DHARWADKAR, R. (1998). Organizational Cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- DELKEN, M. (2004). Organizational Cynicism: A study among call centers. Yüksek Lisans Tezi, Economics of University of Maastricht.
- EATON, J. A. (2000). A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism. Yüksek Lisans Tezi. Graduate Programme in Psychology York University, Toronto
- FERO, H. C. (2005). Flow and cynicism in the workplace. Doktora Tezi, The faculty of Claremont Graduate University, California.
- FERRES, N., CONNELL, J. (2004). Emotional Intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change?. *Strategic Change*, 13(2), 61-71.
- FITZGERALD, M. R. (2002). Organizational Cynicism: its relationships to organizational injustice and explanatory style. Doktora Tezi, Department of Psychology of the Graduate School of Arts and Sciences University of Cincinnati.
- FRAZIER, M. A., SWISS, J. E. (2008). Contrasting views of results-based management tools from different organizational levels. *International Public Management Journal*, 11(2), 214-234.
- GÜZELLER, C. ve KALAĞAN, G.. (2008). Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi. 16. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Mayıs 2008. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları, 87- 94.
- JAMES, M. S.M. (2005). Antecedents and Consequences of cynicism in Organizations: An examination of potential positive and negative effects on school systems. Doktora Tezi. College of Business The Florida State University.

- JOHNSON, A. L. (2007). Organizational Cynicism and Occupational Stress in Police Officer. Doktora Tezi. Department of Psychology Central Michigan State University, Michigan.
- JORDAN, M. H., SCHRAEDER, M., FEILD, H. S., ARMENAKIS, A. A. (2007). Organizational Citizenship Behavior, Job Attitudes, and the Psychological Contract. *Military Psychology*, 19(4), 259-271.
- KHAN, H. (2006). Deterring Cynicism to regain American competitiveness. *Competition Forum*, 4(1), 48-54.
- KUTANİS, R. Ö. ve ÇETİNEL, E. (2009). Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi? Bir Örnek Olay. 17. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 21-22 Mayıs 2009, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları, 693-699.
- NAUS, F., ITERSÖN A. V., ROE, R. (2007). Organizational Cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5), 683-718.
- NAUS, F., ITERSÖN A. V., ROE, R. (2007). Value incongruence, job autonomy, and organization-based self-esteem: A self-based perspective on organizational cynicism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 195-219.
- ÖZGENER, Ş, ÖĞÜT, A, KAPLAN, M. (2008). İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm. (Editör: M. Özdevecioğlu ve H. Karadal). Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar. Ankara. İlke Yayınevi.
- PUGH, S.D, SKARLICKI, D.P., PASSEL, B. S. (2003). After Fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 201-212.
- QIAN, Y. (2007). A Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change. Doktora Tezi. The Faculty of The Scripps College of Communication of Ohio University. Ohio.
- REICHERS, A. E., WAOUS, John P., AUSTIN, James T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve VERGİLİEL TÜZ, Melek. (2005). Örgütsel Psikoloji. Bursa. Furkan Ofset-Bursa.
- STANLEY, David J., MEYER, John P., TOPOLNYTSKY, Larissa. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
- ŞİMŞEK, Ş, AKGEMCİ, T. ve ÇELİK, A. (2008). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (6. Baskı). Ankara: ÖzBaran Ofset Matbaacılık.
- THOMPSON, R. C., JOSEPH, K. M., BAILEY, L. L., WORLEY, J. A., WILLIAMS, C. A. (2000). Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism. (Rapor No: 22161). Springfield, Virginia, National Technical Information Service.
- TOKGÖZ, N. ve YILMAZ, H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Anadolu Üniveritesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283-305.
- TRAUTWEIN, B. A, M.A., B.A. (2006). Change, Cynicism, and Hope: An Exploration Into The Perceptions of Long Term Teachers. Doktora Tezi. College of Education and Human Development The University of Texas at San Antonio.
- UYGUR, A. (2007). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansını İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.
- WALKER, H. J., ARMENAKIS, A. A. ve BERNETH, J. B. (2007). Factors Influencing Organizational Change Efforts. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 761-773.
- WANOUS, J. P., REICHERS, A. E., AUSTIN J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurements, antecedents, and correlates. *Group and Organizational Management*, 25(2), 132-153.

- WATT, J. D., PIOTROWKI, C. (2008). Organizational Change Cynicism: A review of the literature and intervention strategies. *Organization Development Journal*, 26(3), 23-31.
- WILKERSON, J. M., EVANS, W. R. ve DAVIS, W. D. (2008). A Test of Coworkers' Influence on Organizational Cynicism, Badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*. 38 (9), 2273-2292.
- WU, C, NEUBERT, M.J., YI, X. (2007). Transformational Leadership, Cohesion Perceptions, and Employee Cynicism About Organizational Change: The Mediating Role of Justice Perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 327-351.
- YILDIRIM, E. (2009), Kişilik Özelliklerinin Tükenmişlik Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Ders Ödevi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
<http://sozluk.ihya.org/sosyal-bilimler-sozlugu/sinisizm.html> E.T:16.03.2009.
<http://www.fbi.gov/publications/leb/1996/june964.txt> E.T: 17.03.2009.
<http://www.tdk.org.tr/TR/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF05A79F75456518CA> E.T: 05.05.2009.

