

## ÖRGÜT İÇİ ETKİN İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL SINIZME ETKİSİ

**Cihan Tınaztepe**

Yeditepe Üniversitesi

Araştırma Görevlisi

cihan.tinaztepe@yeditepe.edu.tr

### Özet

*Bu çalışmanın amacı, örgüt içi etkin iletişimin örgütsel sinizme olan etkisini incelemektir. Çağın çalışan hastalığı olarak tanımlanan örgütsel sinizme bir çözüm önerisi olarak örgüt içi iletişimin ne kadar etkili olduğu sorgulanmış ve varsayıldığı gibi örgüt içinde etkin iletişimin sinizmi ters yönde etkilediği kanıtlanmıştır.*

*Araştırma kapsamında farklı sektör ve bölümlerde çalışan 121 katılımcıya elektronik postayla ulaşılmıştır. Yapılan analiz sonucunda hem örgütsel sinizm hem de örgüt içi etkin iletişim ölçeklerinin yazına uygun olarak faktörlere ayrıldığı ve iç tutarlılık düzeylerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Demografik fark testlerine bakıldığında ise yalnızca davranışsal sinizmin kıdeme göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt içi İletişim, Örgütsel Sinizm

**Alan Tanımı:** Örgütsel Davranış

## THE EFFECT OF INTERNAL ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ON ORGANIZATIONAL CYNICISM

### Abstract

*The aim of this research is to examine the effect of organizational communication on organizational cynicism. Assuming organizational communication as a solution for organizational cynicism, which is defined as an employee disease in recent times, its effect is interrogated. As it is hypothesized, it is proved that it negatively affects organizational cynicism.*

*In the context of the research, 121 participants from different sectors and departments were reached by email. Analyses indicate that both of the variables were consisted of factors as they are in literature and reliable enough to be*

*analyzed. Demographic difference tests showed that there is only a significant difference on behavioral cynicism in terms of tenure.*

**Keywords:** Organizational Communication, Organizational Cynicism

**JEL Code:** L29

## 1. GİRİŞ

Bu çalışma, örgütsel yaşamda uzun süredir tartışılmalı gelen örgüt içi iletişim ile son zamanlarda adı sıkça duyulan bir konu olan örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Globalleşen yoğun rekabet ortamında yönetim politikalarını geliştiren açık, şeffaf ve sürekli gelişme ve değişim arzusunda olan işletmelerin başarısındaki anahtarın etkin örgütsel iletişim olduğu bir gerçektir. Örgütsel iletişimin önemi, örgütlerin büyümelerine ve yönetimin gittikçe daha karmaşık bir görünüm kazanmasına, uzmanlaşmanın artmasına, yerinden yönetim ilkesinin uygulanmasına ve teknolojik gelişmelere paralel olarak gittikçe artmıştır.

Örgütsel sinizm, örgütsel davranış literatüründe çok yeni bir konu olup, 1990'lı yılların başlangıcından günümüze işletme yönetimi, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, iş etiği, halkla ilişkiler gibi farklı alanlarda çalışan araştırmacıların ilgisini çekmektedir (James, 2005). Örgütler için bu denli önem teşkil eden sinizm, temelde inanç; dürüstlük, adalet ve içtenlik ilkelerinin kişisel çıkarlara kurban edildiği düşüncesini taşımaktadır (James).

Örgüt içi iletişimin kalitesi sadece, örgütün başarısını etkileyen bir etmen değil; örgütte çalışan kişilerin psikolojik durumları üzerinde de oldukça önemli bir etkiye olduğu düşünülmektedir. İletişimin yeterince etkin olmadığı takdirde motivasyonları kırılan çalışanların olumsuz olarak psikolojik etkilere maruz kaldıkları bilinmektedir. Buradan yola çıkarak, araştırmanın sorunsalı örgüt içindeki iletişimin, çalışanların sinik durumu üzerinde etki yaratıp yaratmadığıdır.

Araştırmanın önemi, çağımızın yaygın sorunlarından biri olan sinizme, iş hayatında getirilebilecek bir çözüm niteliğinde örgüt içi etkin iletişimin etkisini incelemektir. Ayrıca bu çalışmanın Türkiye'de yapılması, kültürel özellikler açısından konuyla ilgili ileri çalışmalar için fikir kazandıracığı ve Türk literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. TEORİK ÇERÇEVE

### 2.1. Örgüt İçi İletişim

“İletişim, bir taraftan bir diğer tarafa, gerçeklerin, fikirlerin, duyguların, değerlerin, vb'nin taşınması yoluyla, bireylerce, gruplarca veya örgütlerce

anlamın paylaşımıdır” (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008:2). İnsanlar duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışlarını sözlü veya sözsüz ileterek aralarında etkileşim ve enformasyon akışını sağlamaktadırlar (Tutar ve Yılmaz, 2003:6). Örgütsel bağlamda iletişim; örgütte, gündelik faaliyetlerin yürütülmesini sağlamak ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla, örgütün unsurları arasında (iç çevre) ve örgütle dış çevresi arasında, bilgi ve düşünce alışverişi olarak tanımlanmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2003:101). Örgüt içinde iletişimin amacı, çalışanların ortak çıkarları doğrultusunda ilişkiler kurması ve bunları korumaktır (Ergun, 1998:147). Örgütlerde emir ve haberlerin, duygu ve düşüncelerin yayılmasını sağlayan iletişim, bireylerin örgüt içi davranışlarını etkiler ve yönlendirir (Hagemann, 1995:50). Kurum içerisinde etkin olarak düzenlenmiş, iyi bir iletişim ağı, yöneten ve yönetilenlerin, işe iyi motive olmasını sağlar (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 1998:101).

Çalışanlar, kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üslerinin onlardan ne beklediğini diğer bölümlerde ve işletme dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler (Göçer, 2010: 83). Bunun yanı sıra performanslarının üstlerince nasıl karşılandığı ve kendilerini bu yönde geliştirmek için neler yapmaları gerektiği bilmek, çalışanların motivasyonlarını güçlendirmektedir. (Robbins, 1998:638). Bu bilgilerin edinilmesini sağlayan etkin iletişim ortamı, çalışana kendisini güvende hissettirecek ve işini yaparken daha rahat davranacaktır. Dolayısıyla iletişim sisteminde belli düzeyde zayıflıkları olan bir örgütün karşılaşılabileceği olası sorunlar arasında çalışanların işe olan ilgisizlikleri, motivasyon düşüklüğü ve çalışanlar arasında saygı ve sevginin olmaması gibi belirtiler söz konusudur. (Gürgen, 1997:37). Çalışmalarda, örgüt içi etkin iletişimin pozitif örgüt iklimi (Muchinsky, 1977) ve iş tatminiyle ilişkili olduğu (Orpen, 1997) kanıtlanmıştır. Benzer bir şekilde Welsch ve La Van (1981) iletişim boyutlarının örgüte bağlılığı anlamlı bir şekilde açıkladığını göstermiştir.

Örgütlerde iletişimin yönü dikey ve yatay olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgüt içerisinde dikey iletişim, üst kademelerinden alt kademelerine doğru iş emirleri, işletme prosedürleri, amaçları ve performans değerlemesi gibi bilgilerin; alt kademelerinden üst kademelerine doğru ise, örgütü geliştirmeye ilgili öneriler, karar almada yardım talebi, görev durum raporu gibi bilgi ve haber akışını işaret etmektedir (Williams ve Egglend, 1991:31). Yatay iletişim ise örgütte aynı düzeyde olan bireyler arasındaki bilgi akışını ifade eder. Yatay iletişim; çalışanlar arasında problem çözümü, anlaşmazlıkların yönetilmesi, görev koordinasyonu gibi önemli işlevleri yerine getirmektedir (Kreeps, 1991:92). Örgüt içi etkin

iletişim, bu iki iletişim boyutunun yeterli ve etkin bir şekilde yerine getirilmesiyle gerçekleşmektedir.

## 2.2. Örgütsel Sinizm

Sinizme ilişkin temel inanç; dürüstlük, adalet ve içtenlik ilkelerinin kişisel çıkarlara kurban edildiği yönündedir (James, 2005; aktaran Erdost ve diğerleri, 2007: 514). Sinizm; anlamını kuşkuculuk, şüphecilik, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik gibi olumsuz sözcüklerle ifade etmekte; bireyi, kusur bulan, beğenmeyen, eleştiren insan şeklinde göstermektedir (Eaton, 2000:6). Örgüt bağlamında sinizm ise “kişinin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları içeren negatif bir tutum” olarak açıklanmaktadır (Dean vd., 1998:345).

Brandes (1997:30) örgütsel sinizmi bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak üç boyutla açıklamaktadır. Brandes bilişsel boyutta, “örgütsel sinizmin dürüstlükten yoksun olduğu inancını” vurgulamaktadır. Duyuşsal boyut, sinik inançlarla bağlantılı düşüncelerden kaynaklanan yoğun duyguları kapsamaktadır (Brandes ve Das, 2006:237). Bu duygular saygısızlık, öfke, sıkıntı ve utanç duymak gibi kuvvetli duyuşsal tepkileri içermektedir (Abraham, 2000:269). Davranışsal boyuta göre sinik olarak nitelenen çalışanlar, örgüt içinde gelecek olaylar hakkında karamsar tahminler yapma eğilimindedirler ve çoğu zaman insanı küçük düşürmeye yönelik olumsuz davranışlarda bulunabilirler (Dean ve diğerleri, 1998:346).

Bu iki değişkenin içeriği göz önünde bulundurulduğunda, örgüt içi etkin iletişim ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki olduğu tahmin edilmektedir. Öncer (2009:2), örgütsel sinizmin iç iletişimin azalmasına sebep olabileceğini savunmuştur. Yapılan çalışmalarda sinik çalışanların örgütlerine güvenmediği ve kendilerinin örgüt tarafından sömürüldüğü inancı taşımaktadırlar (Eaton, 2000:1). Dolayısıyla güvensizlik, sinizmin en temel bileşenidir denebilir. Eaton (2000:4) aynı zamanda güven eksikliğinin örgütle ilgili bilgi eksikliğinden oluştuğunu ileri sürmektedir. Buradan yola çıkarak, örgüt içindeki iletişimin örgütsel sinizmle ilişkili olduğu ve iletişimin sinizm üzerinde ters yönde bir etki yapacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla araştırmanın sınanmak üzere olan hipotezi şu şekildedir:

*H<sub>1</sub>: Örgüt içi etkin iletişim örgütsel sinizm üzerinde ters yönde etki yaratmaktadır.*

### 3. METODOLOJİ ve BULGULAR

Araştırma sonuçları farklı sektör ve bölümlerde çalışan 121 katılımcı üzerinden elde edilmiştir. Demografik veriler; cinsiyet, yaş, eğitim, meslek, sektör, kıdem ve yöneticilik pozisyonu olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre katılımcıların cinsiyet dağılımları birbirlerine yakındır (%46 erkekler ve %54 kadınlar). Araştırma örnekleminin yaş ortalaması % 37'sini 21-30 yaş, %40'ını 31-40 yaş arası ve %21'ini 41 yaş ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır. Bu çalışanlar yarı yarıya yönetici pozisyonunda olup, mevcut işyerlerinde çoğunlukla 1-5 yıl arası kıdemi olan çalışanlardır. Sektör ve meslek açısından ise örnekleme belli bir yığılma söz konusu değildir. Birçok meslek ve sektörden olmakla beraber, katılımcıların en çok finans (%17,4) ve eğitim (%13,2) sektörlerinden olduğu ve %15,2'sinin mühendislik, %14'ünün ise eğitimci olduğu belirtilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket; demografi, örgüt içi iletişim ve örgütsel sinizm olarak üç farklı bölümden oluşmuştur. Bu değişkenlerin ölçümünde daha önceki çalışmalarda kullanılmış ve güvenilirliği yeterli bulunmuş ölçekler kullanılmıştır. Örgüt içi iletişim için Melikoğlu'nun (2009) tez çalışmasında Türkçe uyarlaması kullanmış olan Postmes ve arkadaşlarının (2001) oluşturduğu 15 soruluk ölçekten yararlanılmıştır. Söz konusu olan tez çalışmasında dikey iletişim faktörünün iç tutarlılık katsayısı 0.949, yatay iletişimin ise 0.85 olarak elde edilmiştir. Buna göre ölçeğin Türkçe uyarlamasının güvenilir olduğu görülmektedir. Ankette yer alan diğer bir ölçek olan örgütsel sinizm; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluşmuş 13 soruluk bir ölçektir. Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından oluşturulan ölçeğin faktörlerinin Cronbach Alpha değerleri sırasıyla 0.86, 0.8 ve 0.78 olarak hesaplanmıştır. Türkiye'de ise örgütsel sinizm ölçeğinin faktör yapısının ve psikometrik özelliklerinin incelenmesi, ilk olarak Erdost ve diğerleri (2007) tarafından gerçekleştirilmiştir. Erdost ve arkadaşları da örgütsel sinizm ölçeğinin Brandes diğerleri (1997) tarafından geliştirilmiş 14 maddelik formunu kullanmıştır.

Araştırma anketinde demografik sorular dışındaki tüm sorular 1'den (kesinlikle katılmıyorum) 6'ya (tamamen katılıyorum) kadar uzanan bir puan skalası üzerinden cevaplanmıştır. Sorular, bir online anket sitesinde hazırlanıp, ankete uzanan bağlantı katılımcılara elektronik posta ile gönderilmiştir. Belli sayıdaki katılımcılara anket göndermek yerine bu çalışmada tamamen rastlantısal örnekleme metodunu takip etmek üzere anket bağlantısı, internette yer alan ve üye sayısı değişen iş ve sektör bazlı mail gruplarında paylaşılmıştır. Elde edilen tam cevaplanmış anket sayısı 121'dir. Verilerin analizinde SPSS 16.0 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırma analizi; betimleyici, faktör, güvenilirlik,

korelasyon ve basit doğrusal regresyon analizleri ile parametrik olmayan fark testlerini içermektedir.

Faktör analizi sonucu örgütsel sinizm değişkeni yazına uygun şekilde; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç alt faktöre ayrılmıştır (KMO=.866, Kikare Bartlett testi=1,141,  $p=.000$ ). Bilişsel sinizm faktörü, değişkenin %31.126 varyansını; duyuşsal sinizm, %29.56 varyansını ve davranışsal sinizm ise %17.423 varyansını açıklamakla beraber, bu faktörlerin toplam açıklayıcılık oranı %78.108 olarak elde edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda Cronbach alpha değerleri; bilişsel faktör için 0.905, duyuşsal için 0.928 ve davranışsal için 0.823 olarak bulunmuş ve örgütsel sinizm değişkeninin üç alt faktörünün de iç tutarlılığının olduğu görülmüştür.

Örgüt içi iletişim değişkeni için faktör analizinden önce KMO ve Bartlett's testi sonuçlarına bakılmış ve değişkenin bu analiz için uygun olduğu (KMO=.878, Kikare Bartlett testi=1,561,  $p=.000$ ) tespit edilmiştir. Faktör analizinde örgüt içi iletişimin yazında olduğu gibi dikey ve yatay iletişim olarak iki faktöre ayrıldığı görülmüştür. Güvenilirlik analizi sonucunda dikey ve yatay iletişim için Cronbach alpha değerleri sırasıyla 0.952 ve 0.862'dir. Dikey iletişim, değişkenin %49.241 varyansını, yatay iletişim ise %21.167 varyansını açıklamaktadır. Toplamda bu iki faktörün örgüt içi iletişim üzerinde açıklayıcılığı %70.408'dir.

Tablo 1'de görüldüğü üzere, araştırma değişkenleri arasında anlamlı olarak orta düzeyde negatif bir ilişki mevcuttur ( $r = -0.556$ ,  $p < 0.01$ ). Örgütsel sinizm boyutlarının örgüt içi iletişim değişkeni ile orta kuvvette ilişkili oldukları görülmektedir ( $r_{\text{bilişsel}} = -0.575$ ,  $r_{\text{duyuşsal}} = -0.414$ ,  $r_{\text{davranışsal}} = -0.430$ ;  $p < 0.01$ ). Benzer şekilde iletişim değişkeninin faktörleri de sinizmle negatif ilişki içerisindedir ( $r_{\text{dikey}} = -0.612$ ,  $r_{\text{yatay}} = -0.320$ ;  $p < 0.01$ ).

**Tablo1: Değişkenlerin Standart Sapmaları ve Ortalama Değerleri ve Korelasyon Matrisi**

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Bilişsel S.	3,50	1,17	1						
2. Duygusal S.	2,69	1,22	,531**	1					
3. Davranışsal S.	3,47	1,19	,571**	,560**	1				
4. Dikey İ.	3,47	1,16	-,615**	-,421**	-,522**	1			
5. Yatay İ.	4,20	1,17	-,345**	-,268**	-,206*	,406**	1		
6. Sinizm	3,21	1,00	,834**	,833**	-,845**	-,612**	-,320**	1	
7. İletişim	3,83	0,98	-,575**	-,414**	-,430**	,837**	,840**	-,556**	1

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2 tailed)

Basit doğrusal regresyon analizi uygulandığında (Tablo 2), örgüt içi iletişimin istatistiksel olarak örgütsel sinizmi açıkladığı görülmektedir ( $R^2=0.309$ ,  $p = 0.001 < 0.05$ ). Bağımsız değişken olan örgütsel iletişimin faktörlerinin ayrı ayrı bağımlı değişkeni nasıl açıkladığına bakıldığında ise regresyon analizi, oluşturduğu modelde sadece dikey iletişimin tek başına anlamlı olarak açıklayıcı olduğunu göstermektedir ( $R^2=0.375$ ,  $p = 0.001 < 0.05$ )

**Tablo 2: Örgütsel Sinizm için Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm			
Değişkenler	Beta	t	p
<b>Model 1</b>			
Örgüt İçi İletişim	-,573	-6,654	,000

R= ,556;  $R^2= ,309$ ; F= 44,275; p= ,000

Son olarak değişkenler üzerinde demografik açıdan fark olup olmadığına bakılmıştır. Kullanılan fark testleri, dağılımın Kolmogorov-Smirnov testine göre normal olmadığından dolayı, parametrik olmayan fark testleridir. Tablo 3’de gösterilen fark testi analizi (Kruskal-Wallis testi) neredeyse anlamlı sonuç veren tek analizdir ( $p = 0.051 \approx 0.05$ ). Buna göre davranışsal sinizmin kıdem açısından fark gösterdiği söylenebilir. ( $\mu\text{Rank}_{<6 \text{ ay}} = 37.35$ ,  $\mu\text{Rank}_{6 \text{ ay} -1 \text{ yıl}} = 60.76$ ,  $\mu\text{Rank}_{1-5 \text{ yıl}} = 59.00$ ,  $\mu\text{Rank}_{>5 \text{ yıl}} = 38.96$ ).

**Tablo 3: Davranışsal Sinizmin Kıdem Değişkenine Göre Farkı**

		N	Mean Rank	Chi-square	Sig.
<b>Davranışsal sinizm</b>	6 ay ve daha az	13	37,35	9,460	,051
	6 ay 1 yıl	23	60,76		
	1-5 yıl	36	59,00		
	5 yıldan fazla	33	38,96		

#### 4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmada hipotezin vurguladığı gibi örgüt içi iletişimin anlamlı olarak örgütsel sinizm üzerinde negatif etkisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Değer bir değişle iletişim değeri ne kadar yüksekse, yani etkin ise, örgütsel sinizm değeri de o kadar o kadar az olacaktır. Bu durumda etkin iletişim, örgütsel sinizm için bir çözüm önerisi sayılabilir. Literatüre bakıldığında örgütsel sinizmi önlemek için alınacak tedbirlerden birisi olarak örgüt içi iletişimin etkinleştirilmesi önerileri görülmekle beraber (ör. Efiltili, Gönen ve Öztürk, 2008; Reichers, Wanous, Austin, 1997) sinizmin iç iletişimi azaltabileceği iddiası da öne sürüldüğü görülmektedir (Öncer, 2008). Fakat yapılan literatür taramasında direkt olarak bu değişkenler arasındaki ilişki test edilmemiştir. Bu açıdan bu çalışmanın gelecek araştırmalar için anlamlı olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada örgütsel sinizm üzerinde en fazla negatif etkisi olan iletişim faktörü dikey iletişim olduğu bulunmuştur. Bunun nedeni, özellikle üstlerin astlarına etkin bir şekilde bilgi akışı sağlamanın çalışanlarda örgüte bağlılığı arttırması olabilmektedir (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 200:293). Çalışanlar örgüte ne kadar bağlılarsa, o kadar sinizm düzeyleri düşük olmaktadır (Özgan, Külekçi, Özkan, 2012:203).

Elde edilen diğer önemli bir sonuç, davranışsal sinizmin kıdem değişkenine göre farklılık göstermesidir. Bu bulgu literatürle paralellik göstermektedir. O'Connell vd'nin çalışmasında (1986; aktaran Arslan, 2012) kıdem ve örgütsel sinizm arasında eğrisel bir ilişki bulunduğunu saptamıştır. İşe yeni başlayanların sinizm düzeyleri düşükken, kıdem süreleri arttıkça sinizm düzeyleri de artmaktadır; ne var ki kıdem süreleri ilerleyen çalışanların belli bir süre sonra sinizm seviyelerinde düşüklük gözlenmektedir. Bunun nedeni; kariyerinin başında olan çalışanlarda, mesleğinde ilerleyebilmek için örgütüyle özdeşleşme düşüncesi yoğunudur. Örgütün işleyiş ve uygulamalarını zamanla tanıdıkça çalışan, hayal kırıklığına uğrayabilir ve olumsuz tutumlar sergilemeye başlayabilir. Uzun bir



süredir aynı işyerinde çalışan bireyler ise belli bir süre sonra örgütün olumsuz özellikleri hakkında duyarsızlaşabilir ve bu durumu kanıksayabilir. Böylelikle kıdemi fazla olan çalışanlar sinik davranışları sergilemeyi bırakabilirler (James, 2005).

Son olarak bu çalışmayla ilgili uygulanabilecek öneriler; öncelikle araştırmanın daha homojen ve kalabalık bir örnekleme yapılmasıdır. Böylelikle daha anlamlı sonuçlar elde edilebilir. Bunun yanı sıra gelecek araştırmalarda, etkin iletişimi ve örgütsel sinizmi birbiriyle ilişkilendirebilecek farklı değişkenler (kişilik özellikleri, örgütsel değişkenler, kültürel farklılıklar gibi) dâhil edilebilir.

## **KAYNAKLAR**

Abraham, Farquhar, R., “Organizational Cynicism: Bases and Consequences”. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126:3, 2000, 269-292.

Arslan, Elif Türkan, “Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel Ve Örgütsel Sinizm Düzeyi”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13:1, 2012, 12-27.

Brandes, Pamela ve Diya Das, “Locating Behaviour Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications”, in: *Employee Health, Coping and Methodologies* (Edt. Pamela L.Perrewe, Daniel C. Ganster), New York: JAI Press, 2006 233-266.

Brandes, Pamela, Ravi Dharwadkar ve James W. Dean. “Does organizational cynicism matter?: Employee and supervisor perspectives on work outcomes” Paper presented at the Eastern Academy of Management, Philadelphia, PA, 1999.

Brandes, Pamlea M., *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Dissertation of Doctor of Philosophy, USA: The University of Cincinnati, 1997.

Can, Halil, Ahmet Akgün, ve Şahin Kavuncubaşı, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, dördüncü baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001

Dean, Jr. James W., Pamela Brandes, ve Ravi Dharwadkar, “Organizational cynicism”. *The Academy of Management Review*, 2:23, 1998, 341–352.

Eaton, Judy A., *A social motivation approach to organizational cynicism*. Dissertation of Master of Arts, Faculty of Graduate Studies Toronto: York University, 2000.

Efiliti, Seyran, Yelda Özlem Gönen ve Fisun Ünal Öztürk, “Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesi’nde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması”. Trabzon: 7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, Ekim 2008, 1-14

Erdost, Ebru, H., Korhan Karacaoğlu, ve Metin Reyhanoğlu, “Örgütsel Sinizm Kavramı Ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, 2007, 514-524.

Ergun, Turgay, Kamu Yönetimi, Ziyaettin Bilici (ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1998.

Göçer, Yaşar, Örgüt İçi İletişimin Çalışan Motivasyonuna Etkisi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Yüksek lisans tezi, 2010.

Gürgen, Haluk, Örgütlerde İletişim Kalitesi. İstanbul: Der Yayınları, 1997.

Hagemann, Gisela, Motivasyon El Kitabı. İstanbul: Rota Yayınları, 1995.

James W. Dean, Pamela Brandes ve Ravi, Dharwadkar, “Note Organizational Cynicism”, Academy of Management Review, 23:2, 1998, 341-352

James, Martin. S. L., Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems, USA: The Florida State University, Unpublished Doctoral Dissertation, 2005

Kreeps, Gary L., Organizational Communication. London: Northern Illinois University, Second Edition, 1990.

Melikoğlu, Melis, The Distinctive Role Of Prestige, Communication and Trust: Organizational Identification versus Affective Commitment. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Yüksek lisans tezi, 2009

Muchinsky, Paul M. “Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction”. Academy of Management, 20, December 1977, 592-607

O’Connell, Brian J., Herbert, Holzman ve Barry R. Armandi, “Police cynicism and the modes of adaptation”. Journal of Police Science Administration, 14:4, Aralık 1986, 307-313.

Orpen, Christopher, “The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success”. International Journal of Manpower, 15:1, 1994, 27-37.

Öncer, Ayla Zehra, “An Overview of Organizational Cynicism and a Cure Suggestion: Teamwork”, EABR ve TLC Conference Proceedings, Prague, 2009

Özgan, Habib, Ebru Külekçi ve Metin Özkan, “Analyzing of the Relationships between Organizational Cynicism and Organizational Commitment of Teaching Staff”. International Online Journal of Educational Sciences, 4:1, 2012, 196-205.

Postmes, T., Tanis ve Martin DeWit, B. “Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach”, Group Processes Intergroup Relations. 227:4, 2001, 227-246

Reichers, Arnon, E., John P. Wanous ve James T. Austin, "Understanding and managing cynicism about organizational change". The Academy of Management Executive, 11:1, Feb, 1997, 48-59.

Robbins, Stephen., Organizational Behavior, Eight Edition, New Jersey: Prentice Hall, 1998.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Murat Gümüş, Örgütlerde İletişim. İstanbul: Arıkan Basım Yayım, 2008.

Şimşek, Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1998.

Tutar, Hasan ve M. Kemal Yılmaz, Genel İletişim. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2003.

Welsch, Harold, P. ve Helen La Van, "Inter-Relationships Between Organizational Commitment, Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behaviour and Organizational Climate". Human Relations, 3:2, 1981, 1079-89.

Williams, John ve Steven A. Eggland, Örgütlerde İletişim, çev: Yılmaz Büyükerşen, Şan Özalp, Hikmet Seçim, Ali Atıf Bir. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:628, 1991.