

HİZMET İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE SİNİZİM DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Ebru GÜNER

Aksaray Üniversitesi İİBF

Araş. Gör.

ebruguner1981@gmail.com

Mehmet Halit YILDIRIM

Aksaray Üniversitesi İİBF

Yrd. Doç. Dr.

yildirimmh@gmail.com

Leyla İÇERLİ

Aksaray Üniversitesi İİBF

Yrd. Doç. Dr.

leyla.icerli@gmail.com

Özet

Bu çalışma, hizmet işletmelerinde çalışanların örgütsel güven ve sinizim davranışı arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla tasarlanmıştır. Örgütsel güven, bireyin savunmasız kalma istekliliğidir. Sinizim ise bir nesneye karşı gösterilen olumsuz tutumları ifade etmektedir. Araştırmada örgütsel sinizimi ölçmek amacıyla; Brandes (1997) tarafından geliştirilen ve 14 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel sinizim, bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel güven ise Paine (2007)'nin çalışmasından uyarlanmıştır. Araştırma modelinde yer alan örgütsel güven, örgüte güven ve yöneticiye güven olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Araştırma sonucunda ise iki değişken arasında negatif yönde düşük bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Güven, Örgütsel Sinizim

Alan Tanımı: Örgütsel Davranış (İşletme ve Yönetim)

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL TRUST AND CYNICISM OF EMPLOYEES IN SERVICE ORGANIZATION

Abstract

This study is designed to determine relationship between individuals' organizational trust and cynicism behavior who working in service organizations.

Organizational trust is willingness to vulnerable. Cynicism is negative attitude towards any objects. Organizational cynicism was measured using 14 items scale developed by Brandes (1997). Organizational cynicism consist of three dimensions: beliefs, affect and behavior. Then organizational trust scale is adapted the study of Paine (2007). The result of the this research was found that weakly negative correlation between the two variables.

Keywords: *Organizational Trust, Organizational Cynicsim*

JEL Code: D23, M19

1. GİRİŞ

20. yüzyılın sonlarına doğru teknolojik, ekonomik ve sosyal yaşamda meydana gelen değişimler, işletmelerin politikalarını uygulama, strateji oluşturma ve insan kaynaklarını değerlendirme metotlarını önemli bir şekilde etkilemiştir. Değişim mühendisliği, küçülme, yeniden yapılandırma, başka şirketlerle birleşme gibi öne çıkan stratejiler birçok işletme tarafından çevrede meydana gelen bu değişimlerle başa çıkabilmek için kullanılmaya başlanmıştır. Bu uygulamaların iş hayatında kullanılması ise çalışanların örgütlerine karşı olan algılarını da etkileyip değiştirmeye başlamıştır (Paine, 2007: 1). Örgütlerin rekabet edebilmek ve ayakta kalabilmek için uyguladığı tüm bu yöntemler ise çalışanların sinik tutumlar sergilemesine, gerek çalışma arkadaşlarına gerekse yönetime karşı güven duygularında azalmaya neden oluştur (Gibert ve Tang, 1998: 321; Mirvis ve Kanter, 1991: 46).

2. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Güven, tüm ilişkilerin özünü oluşturan, insanları bir arada tutarak kendilerine güven hissi veren (Mishra ve Morrisey, 1990: 444) çok önemli bir olgu olmakla birlikte örgütsel yaşamı da etkileyen bir gerçektir. Güven ile ilgili çalışmalara bakıldığında “savunmasız kalma istekliliği” ifadesinin birçok çalışmada yer aldığı görülmektedir (Rousseau vd, 1998: 394). Mayer, Davis ve Schoorman (1995: 712)’ın tanımına göre güven, bir tarafın denetleyemeyeceği veya kontrol edemeyeceği ve kendisi için önemli konularda karşı tarafın kendi beklentileri yönünde davranacağına dair istekli olarak savunmasız kalma istekliliğidir.

Güven diğerlerinin davranışları hakkında olumlu beklentilere sahip olma (Lewicki, 1998: 439) olarak düşünüldüğünde örgütsel güven, çalışanların örgütsel politika ve uygulamalara ilişkin güven duyarak bunlar hakkında olumlu beklentilere sahip olması biçiminde tanımlanabilir (Yılmaz, 2008: 2293). Bu bağlamda örgütsel güven, çalışanların örgütün kendilerini desteklediğini

kavramasını ve yöneticilerin güvenilir oldukları inancını taşımasını sağlamaktadır (Mishra ve Morrisey, 1990: 443). Hogan ve Hogan (1994) günümüzün modern örgütlerine yönelik büyük tehlikelerin dış çevredeki faktörlerden değil örgüt içi güvende meydana gelen yıpranmalardan kaynaklandığını, güvensizliğin ise çalışanların örgüte yönelik algılarını derinden etkilediğini gözlemlemiştir (Paine, 2007: 4).

Örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güven olarak iki alt boyutta incelenmektedir. Nyhan ve Marlowe (1997), lidere ve örgüte güvenin birbirinden farklı fakat birbiriyle ilişkili kavramlar olduğunu kabul edip ve iki boyutun bir bütün olarak örgütsel güveni oluşturduğunu belirtmektedirler (Demircan ve Ceylan, 2003: 142). Örgüte güven, örgüt içindeki güven iklimidir ve çalışanların örgütsel rollere, ilişkilere ,deneyimlere ve bağımlılık durumlarına dayalı olumlu beklentileridir (Huff ve Kelley, 2003: 82). Tan ve Tan (2000) ise çalışmalarında örgüte güvenin örgütün bütününe etkileyen örgütsel adalet ve destek gibi değişkenlerle bütünleştirilebileceğini, yöneticiye güvenin de yöneticinin kabiliyeti, saygınlığı, ve yardımseverliği gibi yakınsal değişkenlerle ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Tüzün, 2007: 108-109).

3. ÖRGÜTSEL SİNİSİZİM

Son yıllarda örgütsel davranış alanında araştırmacıların dikkatini çekerek gelişen konulardan biri de örgütsel sinisizm olduğu görülmektedir. Günümüzde neredeyse bütün örgütlerde karşılaşılan sinik tutuma sahip çalışanlar, verimliliği etkilemektedir. Dolayısıyla örgütsel sinisizm nedenlerini ve sonuçlarını üzerine yapılan çalışmalar, örgütsel etkililiği ve çalışan verimliliğini anlamada önemli ipuçları vermektedir (James, 2005: 6). Fakat sinisizm ile ilgili genel bir tanım olmadığı, farklı araştırmalarda farklı tanımlar yapıldığından kavramın tanımlanması ve ölçülmesiyle ilgili olarak ortak bir görüş henüz oluşmamıştır (Qian ve Daniels, 2008: 320). Yapılan ilk çalışmalarda sinisizm başkalarına karşı duyulan hoşnutsuzluk ve güvensizlik şeklinde ortaya çıkan bir tutum olarak ifade edilirken, daha güncel çalışmalarda kavram toplumdaki kurumların modern yaşamın sunduğu yüksek beklentileri karşılamadaki başarısızlığın yol açtığı hayal kırıklığı ile aynı anlamda kullanılmaktadır (Andersson, 1996: 1396). Alanyazın incelendiğinde örgütsel sinisizmle ilgili çalışmaların kişilik, kurumsal/sosyal, meslek, çalışan ve örgütsel değişim odaklı olmak üzere beş grupta toplandığı görülmektedir (Abraham, 2000: 270; Dean vd., 1998: 343).

Örgütsel sinisizm inanç, doğruluk, dürüstlük ve adalet ilkelerinin kişisel çıkarlara kurban edilmesidir ve çalışanların örgüte yönelik çok güçlü olumsuz duygularını, eleştirel ve kötüyeli davranışları içermektedir (Abraham, 2000: 269).

Araştırmacıların çoğu tarafından kavram, bir veya birden çok nesneye karşı küçümseme, hayal kırıklığı ve güvensizlik tutumu olarak ifade edilmektedir (Andersson, 1996: 1397). Bir başka güncel çalışmada ise örgütsel sinisizm, devamlı olarak kötü yönetilen değişim girişimlerinin neden olduğu karamsarlık ve ümitsizlik olduğu belirtilmektedir (Wanous, 1994: 269). Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998: 345) ise örgütsel sinisizmi çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırarak kişinin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği üç boyuttan oluşan negatif tutum olarak ifade etmektedirler. Bu boyutlar; örgütsel bütünlüğün olmadığına dair inanç, örgüte karşı olumsuz duygu, bu inanç ve duyguyla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirici davranış eğilimidir.

Dürüstlük boyutu, çalışanların örgütün dürüstlük, adalet, samimiyet gibi ilkelere sahip olmadığına inanması olarak tanımlanabilir. Duyuşsal boyut, örgüte yönelik, kızgınlık, utanç, acı, ıstırap, öfke, nefret, küçümseme, korku, aşağılama gibi çok güçlü olumsuz duygulara sahip olmasıdır. Son olarak davranışsal boyut, çalışanların örgüte karşı olumsuz, eleştirel, kötileyici, küçük düşürücü biçiminde davranışlar sergilemesidir (Dean vd., 1998: 346).

4. ÖRGÜTSEL GÜVEN VE SİNİZİM ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütsel güvenin önemini ortaya koyan çalışmalardan sonra örgüt içindeki güvensizliğin çalışanlarda görülen sinik davranışları nasıl etkilediği dikkate değer bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlardaki güven algısı, işe yönelik davranışları etkilediği gibi örgütsel verimliliğin de bir belirleyicisi olarak düşünülmektedir. Dahası güvensizlik duygusu olumlu davranışları sabote etmek gibi pasif-agresif davranışların artmasına yol açabileceği gibi diğer çalışanların bu durumdan etkilenmesine ve sinisizmin teşvik edilmesine neden olabilir (Mino, 2002: 16). Sinizim ile ilgili modern araştırmalarda kavramın bireyin diğer insanların eylemlerine ve yaptığı iyiliklere karşı saygı ve güven duymayarak başkalarının sadece kendi çıkarlarını düşündüğüne inanması, insan doğasına karşı bir güvensizlik olarak tanımlandığı görülmektedir (Eisenger, 2000: 55).

Kanter ve Mirvis'in (1989) yapmış oldukları çalışmada sinisizm ile yönetime ve iş arkadaşlarına duyulan güven arasında bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar, sinisizmin örgüt içindeki güven seviyesinin bir göstergesi olabileceğini ileri sürmüşlerdir (Mino, 2002: 30). Fero 'nun (2005: 64) çalışmasının sonuçlarında da örgütsel sinisizmle örgüt içindeki güven seviyesi arasında önemli derecede negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlar, Dirks ve Ferrin'in (2001) ile Hardy ve Smith'in (1988) sinik davranışların yüksek güvensizliğin göstergesi olduğu sonucuna ulaştıkları çalışmalarıyla da tutarlı olduğu görülmektedir. Mino'nun (2002: 63) kamu

çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bu çalışmada özellikle örgütte meydana gelen değişim süreci boyunca çalışanların göstereceği sinik tutumların örgütsel güvensizliğe yol açacağı ileri sürülmüştür.

5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

5.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmada örgütsel güven ile örgütsel sinisizm davranışı arasındaki ilişkilerin analiz edilip belirlenmesi amaçlanmıştır.

5.2. Araştırmada Cevap Aranacak Sorular ve Hipotezler

Yukarıda belirtilmiş olan araştırmanın amacı doğrultusunda çalışmada cevap aranacak temel sorular ile araştırmanın temel hipotezleri Tablo 1'deki gibi özetlenebilir.

Tablo 1: Araştırmanın Temel Varsayım ve Hipotezleri

<i>Araştırmanın Soruları</i>	<i>Araştırmanın Hipotezleri</i>
Örgütsel Güven alt boyutları ile Sinisizm alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mı?	H_0 : Örgütsel Güven alt boyutları ile Sinisizm alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur H_1 : Örgütsel Güven alt boyutları ile Sinisizm alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5.3. Örneklem ve Analiz Yöntemi

Araştırmada örneklem tespitinde kolayda örneklem yöntemi uygulanmıştır. Verilerin toplanmasında ise anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada, alanyazında önceden belli amaçlarla geliştirilmiş çeşitli ölçeklerden yararlanılarak oluşturulan bir anketle veri toplanmıştır. Veriler, Aksaray ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden toplanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır: İlk bölümde, kişisel katılımcı bilgilerine; ikinci bölümde, “Örgütsel Sinisizm Ölçeği”ne; üçüncü bölümde ise, “Örgütsel Güven Ölçeği”ne yer verilmiştir. Hazırlanan soru formunda Örgütsel Güven düzeyini ölçmek için Paine (2007)'nin çalışmasından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel güven, örgüte güven (5 soru ifadesi) ve yöneticiye güven(7 soru ifadesi) olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Örgütsel Sinisizm düzeyini ölçmek için ise, Brandes (1997) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlaması Erdost ve arkadaşları (2007) tarafından yapılan “Örgütsel Sinisizm Ölçeği” kullanılmıştır. “Örgütsel Sinisizm Ölçeği” bilişsel boyut(5 soru ifadesi), duyuşsal tepki boyutu(6 soru ifadesi) ve davranışsal boyut(3 soru ifadesi) olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Her iki ölçekte orta noktası nötr olan (3) Kesinlikle Katılmıyorum'dan (1), Kesinlikle Katılıyorum'a (5) kadar uzanan, Likert tipi bir ölçektir. Toplam 144 kullanılabilir anket analize

dahil edilmiştir. Veriler, SPSS istatistik paket yazılım programının 16.sürümüyle analiz edilmiştir.

5.4. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan cevaplayıcılara ilişkin demografik özellikler aşağıdaki Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Özellikler		N=144 %	Özellikler		N=144 %
Cinsiyet	Kadın	25	Medeni Durum	Bekar	21,5
	Erkek	75		Evli	72,2
	Toplam	100		Boşanmış	6,2
		Toplam		100	
Yaş	18-25	10,4	Eğitim Düzeyi	İlköğretim	70,1
	26-30	14,6		Lise	19,4
	31-35	14,6		Önlisans	6,2
	36-40	11,8		Lisans	4,2
	41-45	22,2		Toplam	100
	46 +	26,4			
	Toplam	100			
Maaş	500-750	68,1	Çalışılan Sektör	Temizlik	78,5
	751-900	19,4		Güvenlik	10,4
	901-1000	4,2		Servis ve Taşımacılık	6,9
	1001-1500	5,6		Yemek	4,2
	1500 +	1,4	Toplam	100	
	Diğer	1,4	Çalışma Şekli	Sürekli Gündüz	86,8
	Toplam	100		Sürekli Gece	3,5
		Nöbet+Mesai		9,0	
			5	0,7	
			Toplam	100	
Çalışma Süresi	1 yıldan az	17,4	Değiştirilen iş sayısı	1-2	23,6
	1-5 yıl	66,7		3-4	35,4
	6-10 yıl	12,5		5-6	16,0
	11-15 yıl	2,1		7-8	5,6
	16+	1,4		8+	19,4
	Toplam	100		Toplam	100

6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

6.1. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi

Bu çalışmada ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Örgütsel Güven ölçeğinin alfa katsayısı 0,807, Örgütsel Sinizm ölçeğinin alfa katsayısı 0,889 dur. Bu sonuçlara göre güvenilirlik

katsayısının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Alt boyutlara ilişkin güvenilirlik analizi özet sunumu aşağıda Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3: Güvenilirlik analizi

	Cronbach's Alpha	N of Items
Örgütsel Güven Toplam	,807	12
Örgüte Güven Boyutu	,640	5
Yöneticiye Güven Boyutu	,740	7
Örgütsel Sinizim Toplam	,889	14
Bilişsel Boyutu	,838	5
Duyuşsal Tepki Boyutu	,836	6

6.2. Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinizim Arasındaki İlişkiler

Örgütsel Güvenin alt boyutları ile Örgütsel sinizimin alt boyutları arasında doğrusal bir ilişki olup-olmadığının belirlenmesi için Pearson Korelasyon Katsayıları hesaplanmış olup sonuçlar Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4: Korelasyon Analizi

		Korelasyon				
		Bilişsel	Duyuşsal tepki	Davranış	Örgüte Güven	Yöneticiye Güven
Bilişsel	r	1				
	p					
Duyuşsal Tepki	r	1,000**	1			
	p	0				
Davranışsal	r	,666**	,666**	1		
	p	0	0			
Örgüte Güven	r	-,196*	-,196*	-0,052	1	
	p	0,018	0,018	0,534		
Yöneticiye Güven	r	-,296**	-,296**	-,209*	,586**	1
	p	0	0	0,012	0	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

Tablo 4’ten de görüldüğü gibi Örgütsel sinizimin bilişsel boyutu ile ÖG’nin örgüte güven boyutu arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel sinizimin duyuşsal tepki boyutu ile ÖG’nin örgüte güven boyutu arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel sinizimin davranışsal boyutu ile ÖG’nin örgüte güven boyutu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Örgütsel sinizimin bilişsel boyutu ile ÖG’nin yöneticiye güven boyutu arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel sinisizmin duyuşsal tepki boyutu ile ÖG'nin yöneticiye güven boyutu arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel sinisizmin davranışsal boyutu ile ÖG'nin yöneticiye güven boyutu arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon analizinin sonuçlarına göre **H₁**: hipotezi (Örgütsel Güven alt boyutları ile Sinisizm alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır) kabul edilmiştir. Ancak ÖG'nin örgüte güven boyutu ile Örgütsel Sinisizmin davranışsal boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

7. SONUÇ

Sinisizmin örgütsel güven ile arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bu çalışmanın sonucunda örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticiye güven ile sinisizm bilişsel tepki, duyuşsal ve davranışsal boyutları arasında negatif yönlü düşük bir ilişki ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde örgüte güven alt boyutu ile sinisizmin bilişsel tepki ve duyuşsal boyutları arasında negatif yönlü düşük bir ilişki bulunurken, davranışsal boyut ile aralarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Konuyla ilgili alanyazında yer alan benzer çalışmalara bakıldığında ise; örgütsel sinizm ile örgütsel güven arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir (Bakker, 2007; Fero, 2005; Mino, 2002; Dirk ve Ferrin, 2001; Eisenger, 2000). Bu çalışmalarda çalışanların gösterdiği sinik tutumların örgüt içinde var olan güvensizliğin bir göstergesi olduğu belirtilmektedir. Diğer bir ifadeyle örgütteki güvene dayalı iklimin çalışanların örgüte yönelik bilişsel, duygusal ve davranışsal yöndeki olumsuz tutumlarını azaltacağı sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların sahip olacağı olumlu tutumlar ise çalışan verimliliğini ve iş tatminini artıracak gibi bu durum örgütsel etkililiğe de yansiyacaktır. Bu çalışmanın sonuçları da alanyazınla tutarlı olmakla birlikte tespit edilen ilişki zayıf bir ilişki olarak göze çarpmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmadan elde edilen bulgular ile örgütsel sinisizmin oluşmasında örgütsel güvenin olmayışının veya düşük seviyede oluşunun etkili olabileceği ancak başka faktörlerin de sinisizme yol açacağı düşünülebilir. Ancak bu çalışma, belirli bir zaman diliminde yapılmış kesitsel bir çalışma olup anlık durumu yansıtmaktadır. Dolayısıyla zaman içinde meydana gelebilecek değişimler göz ardı edilmiştir. Çalışanların örgüte olan güven seviyelerinin çeşitli faktörlere göre artabileceği veya azalabileceği düşünüldüğünde elde edilen sonuçların zaman unsuruna göre değerlendirilmesi daha güçlü bir ilişkiyi ortaya çıkaracağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

Abraham, Rebecca. *“Organizational Cynicism: Bases and Consequences”*, Genetic, Social, and General Psychology Monographs. 126:3, 2000, 269-2292.

Andersson, Lynne M. “*Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework*”, Human Relations. 49:11, 1996, 1395-1418.

Bakker, Eric De. “*Integrity and Cynicism: Possibilities and Constraints of Moral Communication*”, Journal of Agricultural And Environmental Ethics. 20, 2007, 119-136.

Demircan, Nigar, Adnan Ceylan. “*Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları*”, Yönetim ve Ekonomi. 10:2, 2003, 139-150.

Eisinger, Robert M. “*Questioning Cynicism*”, Culture and Society. 37:5, 2000, 55-60.

Fero, Howard Crag. “*Flow and Cynicism in the Workplace*”. A Dissertation submitted to the Faculty of Claremont Graduate University, 2005, 1-93.

Gilbert, Jacqueline A., Thomas Li-Ping Tang. “*An Examination of Organizational Trust Antecedents*”, Public Personnel Management. 27:3, 1998, 321-338.

Huff, Lenard, Lane Kelley. “*Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study*”, Organization Science. 14:1, 2003, 81-90.

James, Matrecia S. “*Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems*”, A Dissertation Presented to the College of Business, The Florida State University, 2005, 1-145.

Lewicki, Roy J., Daniel J. Mcallister, Robert J. Bies. “*Trust and Distrust: New Relationships and Realities*”, Academy of Management Review. 23:3, 1998, 438-458.

Mayer, Roger C., James H. Davis, F. David Schoorman. “*An Integrative Model of Organizational Trust*”, Academy of Management Review. 20:3, 1995, 709-734.

Mino, Claudia E. “*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.

Mirvis, Philip H., Donald L. Kanter. “*Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce*”, Human Resource Management. 30:1, 1991, 45-68.

Mishra, Jitendra, Molly A. Morrissey. “*Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers*”, Public Personnel Management. 19: 4, 1990, 440-485.

Paine, Scott Christopher. “*The Relationship Among Interpersonal and Organizational Trust and Organizational Commitment*”, A Dissertation Presented to the Faculty of the Marshall Goldsmith School of Management Organizational Psychology Division, San Diego Alliant International University, 2007, 1-149.

Qian, Yuxia & Tom D. Daniels. “*A communication model of employee cynicism toward organizational change*”, Corporate Communications: An International Journal. 13:3, 2008, 319-332.

Rousseau, Denise M., Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt, Colin Camerer. “*Introduction To Special Topic Forum: Not so Different After All: A Cross-Discipline View of Trust*”, Academy of Management Review. 23:3, 1998, 393-404.

Tüzün Kalemci, İpek. “*Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri*”, KMU İİBF Dergisi, Aralık Sayısı, 2007, 93-118.

Wanous, John P., Arnon E. Reichers, James T. Austin. “*Organizational Cynicism: An Initial Study*”, Academy of Management Best Papers Proceedings. 1994, 269-273.

Yılmaz, Kürşad. “*The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary School*”, Journal of Applied Sciences. 8: 12, 2008, 2293-2299.