

## KAMU ÇALIŞANLARINDA ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ARACILIK ROLÜ

Emine GENÇ<sup>1</sup>

### ÖZET

Çalışmanın temel amacı algılanan örgütsel destek algısının iş performansına etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolünü incelemektir. Kavramsal çerçeve kapsamında öncelikle algılanan örgütsel destek, iş performansı ve örgütsel sinizm kavramları ve bu kavramlar arası ilişkiler ele alınmıştır. Daha sonra araştırmanın amacını test etmek amacıyla 245 kamu çalışanı ile anket yöntemiyle gerçekleştirilen alan araştırmasına yer verilmiştir. Araştırma sonucunda algılanan örgütsel desteğin iş performansına etkisinde örgütsel sinizmin aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin iş performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin ( $\beta=,356$ ,  $p<0.001$ ) olduğu, algılanan örgütsel desteğin örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisinin ( $\beta=-,479$ ,  $p<0.001$ ) olduğu, örgütsel sinizmin iş performansı üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisinin ( $\beta=-,673$ ,  $p<0.001$ ) olduğu tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel destek hem doğrudan hem de örgütsel sinizm üzerinden iş performansını etkilemektedir. Çalışanların iş performansı ve dolayısıyla örgüt verimliliğini arttırmak amacıyla yöneticiler örgüt içerisinde sinik tutumları fark ederek gerekli önlemleri almalı ve çalışanlara kendilerinin arkalarında olduğunu hissettirmelidir.

**Anahtar Kelimeler:** Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Sinizm, İş Performansı, Kamu Çalışanları.

### Role of Organizational Cynics In The Effect of Perceived Organizational Support of Business Performance Performed In Public Staff

#### Abstract

The main purpose of the study is to examine the role of organizational cynicism in influencing perceived organizational support perceptions on job performance. Within the conceptual framework, firstly perceived organizational support, job performance and organizational cynicism concepts and relations between these concepts are discussed. Later, a field survey was conducted with a survey of 245 public employees in order to test the purpose of the research. As a result of the research, it was determined that the perceived organizational support was influenced by organizational cynicism in the effect of job performance. It was also found that positive perceived organizational support had a positive effect on job performance ( $\beta=,356$ ,  $p<0.001$ ), negative organizational support had a negative and significant effect on organizational cynicism ( $\beta=-,479$ ,  $p<0.001$ ), organizational cynicism ( $\beta=-,673$ ,  $p<0.001$ ) were found to have a negative and significant effect on job performance. Perceived organizational support influences

---

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Bartın Üniversitesi, İİBF, Uluslararası Ticaret ve Lojistik, egenc@bartin.edu.tr

job performance both directly and through organizational cynicism. In order to increase the job performance of the employees and thus the productivity of the organizations, the managers should be aware of the cynical attitudes within the organization and take the necessary precautions and feel that the employees are behind them.

**Key Words:** Perceived Organizational Support, Organizational Cynicism, Job Performance, Public Employees.

## GİRİŞ

Örgütlerin verimliliği ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri çalışanların iş performansını ile doğrudan bağlantılıdır. İş performansı çalışanın kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarılı bir şekilde yerine getirmesi, örgütün amaçları doğrultusunda çalışması, kendisine verilen görevleri etkili bir şekilde sonuçlandırmasıdır.

Fiziksel, ekonomik ve yapısal olarak yeterli koşullarda çalışma sistemini kuran bir örgüt bu sistemin çalışmasından sorumlu çalışanlara gerekli önemi vermez ise verimli bir işleyiş beklenemez (Kalağan, 2009: 3). Dolayısıyla örgütlerin insan kaynağının istek, ihtiyaç ve beklentilerini karşıladıkları oranda başarılı olacakları söylenebilir. Özellikle örgütlerine karşı olumsuz tutum ve davranış sergileyen çalışanların yüksek performansta çalışmaları söz konusu değildir.

İş performansı yükseldikçe kurumsal performans da yükselir. Örgütlerin kurumsal hedeflerine ulaşabilmeleri için en önemli faktör iş görenlerdir. Bir örgüt ancak personelinin sergilediği performans düzeyi kadar belirlenen amaçlarına ulaşabilir (Kaya ve Kesen, 2014: 24). İş görenler yaptıkları işte yüksek performans gösterdikçe firma açısından elde edilen sonuçlar da yükselir, gelir artar, müşteri memnuniyeti artar, pazar payı büyür (Tayfun ve Çatır, 2013: 120).

Sinizm işgören performansının düşmesine bağlı olarak örgütlerin performansını düşüren maddi ve manevi kayıplara neden olmaktadır. Örgütün geneline yansıyan ve uzun süren sinizm tutumu örgütün parçalanmasına neden olabilecek kadar etki yaratabilir. Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili birçok faktör söz konusu olabilir. Bunlar kişinin kendisinden kaynaklı olabileceği gibi örgütten kaynaklı da olabilir. Özellikle adalet algısı örgütsel sinizm üzerinde etkili bir kavramdır. Emeklerinin karşılığını alamadığını, örgüt içerisinde çalışanlar arasında adaletsizlik olduğunu düşünen bireyler örgütlerine yönelik sinik tutum geliştireceklerdir. Tokgöz ve Yılmaz (2008) sinik tutuma sahip çalışanın hem kendi performansını hem de örgütü olumsuz etkileyeceğini vurgulayarak çalışanlardaki sinik tutumun geç olmadan farkına varılıp yönetilmesinin kurumların verimli bir şekilde faaliyetlerine devam edebilmeleri için oldukça önemli olduğunu belirtmişlerdir. Neredeyse tüm işletmelerde sinik tutumlu çalışanlar mevcuttur. Bu nedenle çalışanların ve örgütün performansının artırılması açısından örgütsel sinizmin neden ve sonuçlarının farkında olunması oldukça önemlidir (James, 2005: 32).

Bu çalışmada örgütsel destek algısının çalışanların iş performansına ve örgütsel sinizme etkisi ve örgütsel destek algısının iş performansına etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü incelenmiştir. Kavramsal çerçeve kapsamında öncelikle örgütsel destek algısı, iş performansı ve örgütsel sinizm kavramları ve bu

kavramlar arası ilişkiler ele alınmıştır. Daha sonra örgütsel sinizmin algılanan örgütsel desteğin iş performansına etkisinde aracılık rolünü tespit etmek amacıyla kamu çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen alan araştırmasına ve sonuçlarına yer verilmiştir.

## **I.KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **A.ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK**

Algılanan örgütsel destek (AÖD), çalışanlar tarafından örgütlerinin onlarla ilgilendiğine, örgüte katkılarına değer verildiğine dair inançları ve buna karşılık örgütün iş görene sağladığı destek olarak tanımlanmaktadır (Aselage ve Eisenberger, 2003: 492; Eisenberger vd., 1986: 501). Beklentilerinin örgüt tarafından karşılanmasına bağlı olarak, işgörenler de örgütün kendisinden beklediklerini karşılamak için çaba gösterirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699). Rhoades vd. (2001) örgütsel desteği, işgörenlerin örgüte sundukları katkılara ve refahlarına örgüt tarafından ne ölçüde değer verildiğine ilişkin çalışan algısı olarak tanımlarken, Özdevecioğlu (2003: 113-116)'na göre işgörenler tarafından algılanan örgütsel destek, işgörenlerin arkalarında örgütün gücünü hissetmeleri durumudur. Turunç ve Çelik'e (2010: 184) göre algılanan örgütsel destek, işgörene örgütte değer verilmesi, iyi veya kötü günlerinde yalnızlık hissetmemesi ve örgütün desteğini arkasında görmesini ifade eder ve bu beklentileri karşılanan işgören örgütü ile gönül bağı kurar.

AÖD kavramı iki temel teoriye dayalı olarak geliştirilmiştir. Bunlar; Levinson'un "Kişileştirme Teorisi" ve Blau'nun "Sosyal Değişim Teorisi" dir. Kişileştirme Teorisine göre işgörenler, çalışmakta oldukları örgütü kişileştirme eğilimindedir. Bunun temelinde ise yöneticilerin, örgüt içindeki yasal, ahlaki ve finansal sorumluluk içeren temsili davranışları ile örgüt kültürü ve politikaları üzerinde etkilerinin bulunması ve başkaları üzerindeki otorite gücünün örgüt tarafından sağlanıyor olması yatmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700; Eisenberger vd., 1986: 503; Fındıklı, 2014: 139). Blau tarafından ortaya konulan sosyal değişim kuramı, işgörenler ile örgütleri arasında bulunan ve açıkça söylenmeyen, ancak ihlal edildiği takdirde önemli sayılabilecek olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olan karşılıklı ilişkileri ifade eder (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005: 777). Teoriye göre, örgütler tarafından işgörenlerin iyiliği için yapılan çalışmalar, işgörenler tarafından amacına uygun algılandığı sürece sosyal değişim sürmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 703; Allen vd., 2003: 102). Sosyal değişim teorisi, kişiler ve örgütlerin üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmesine yönelik olarak, karşılıklı güvene dayalı ilişki temeline dayanmaktadır (Konovsky ve Pugh, 1994: 657).

### **B.ÖRGÜTSEL SİNİZM**

İnsanların sadece kendi menfaatlerini gözettiğine inanan ve bu doğrultuda herkesi menfaatçi kabul eden kişilere "sinik", bunu açıklamaya çalışan düşünceye de "sinizm" denmektedir (Erdost vd., 2007: 514). Sinik bireyler insanların açığa vurulmamış gizli amaçları olduğunu ve kendi çıkarları doğrultusunda faydacı yaklaşımla hareket ettiklerini düşünürler (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285). Sinizmin kişilik, iş, meslek, sosyal vb. türleri olmakla beraber çalışmada iş hayatında yaşanan örgütsel sinizm üzerinde durulmuştur.

Örgütsel sinizm çalışanların örgütlerine yönelik olumsuz tutumlarını ifade etmektedir. Bernerth vd. (2007: 311) örgütsel sinizmi “bireylerin örgütlerinin ahlaki bütünlükten yoksun olduğu ve hakkaniyet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin örgütsel çıkarlar lehine feda edildiği yönündeki inançlar” şeklinde tanımlamışlardır. Örgütsel sinizmde örgüt yöneticilerinin doğruluk, dürüstlük, adalet, samimiyet, vb. ilkelerinden yoksun olduğuna dair inanç vardır (Abraham, 2000: 269). Mirvis ve Kanter (1991: 61) sinik özellikleri örgüte yükleyerek, sinik olan örgütlerin dürüstlükten uzak ve sömürüye dayalı uygulamaları olduğunu, işgörenlerle iletişimin zayıf olduğu, ikiyüzlü politika izleyen yöneticilerin desteklendiği, bencil değerleri somutlaştıran örgütler olduğunu ifade etmişlerdir.

Brandes (1997) örgütsel sinizmi “kişinin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği, üç boyutlu negatif tutum” olarak tanımlamıştır. Söz konusu üç boyutu şu şekilde ifade etmiştir; (1) örgütte bütünlüğün eksik olduğuna ilişkin inanış, (2) örgüte yönelik olumsuz duygu, (3) bu inanç ve duyguyla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı/kötüleyici ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimi. Örgütsel sinizmin örgüte yönelik üç boyutlu negatif tutum olarak ele alınması literatürde genel olarak kabul görmüştür (Bedeian, 2007; Kalağan ve Güzeller, 2010; Dean vd., 1998; Wilkerson, 2008; Kalağan, 2009). Dean vd. (1998) örgütsel sinizmi kişinin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren negatif bir tutum olarak tanımlamışlar ve örgütsel sinizmin şu özellikleri taşıdığını belirtmişlerdir; sinizm özellik değil bir durumdur, sinizm belirli bir iş ya da meslekle sınırlı olmayıp her alanda ortaya çıkabilir, inanç, duygu ve davranışı kapsar.

Örgütsel sinizm bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Genel olarak boyutlar birbirini takip eden bir süreç şeklinde ilerlemektedir. Ancak bireyde boyutlardan tümü görülebileceği gibi bazen sadece bir tanesi de görülebilmektedir.

**Bilişsel Boyut;** örgütsel sinizmin ilk boyutudur örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna ilişkin inanç şeklinde tanımlanmaktadır (Dean vd., 1998: 343). Bilişsel boyutta örgütsel sinizm yaşayan çalışanlar örgütlerinde uygulamaların dürüstlük, adalet, samimiyetten yoksun olduğuna, örgüt çalışanlarının tutarsız ve güvenilmez kişiler olduğuna dair inançlara sahiptirler (Helvacı ve Çetin, 2012: 1476; Kalağan, 2009: 45).

**Duyuşsal Boyut;** örgütsel sinizmin bu boyutunda çalışanlarda örgüte yönelik hor görme ve öfke gibi güçlü duygusal tepkiler oluşmaktadır (Özler vd., 2010: 49). Duyuşsal boyutta sinizm yaşayan çalışanlar örgütlerini düşündüklerinde sıkıntı, nefret hatta utanç duygusu hissedebilmekte, hatta örgütlerinde adalet, dürüstlük vb. ilkelerinin eksikliği olduğu konusunda sert eleştiriler yapabilmektedirler (Brandes vd., 1999: 5).

**Davranışsal Boyut;** örgütsel sinizmin bu boyutunda çalışan, örgüte yönelik negatif his, inanç ve düşüncelerini davranış aşamasına taşır. Bu davranışlar örgüt hakkında şikâyette bulunma, örgüt içinde ya da dışında örgütü eleştirme şeklinde olmaktadır. Dean vd. (1998: 346) örgüte yönelik sinik tutum gösteren çalışanların örgütte gerçekleştirilecek tüm faaliyetlere yönelik olumsuz, kötümser ve umutsuz tutum sergilediklerini ifade etmişlerdir. Sinik davranışlar işgörenler arasında örgüt ile ilgili anlamlı bakışma, küçümser bir şekilde gülme şeklinde de görülebilmektedir (Brandes, vd. 1999: 5).

Örgütsel sinizm çalışanlarda psikolojik, fizyolojik sorunlara yol açabilecek sonuçlar doğurmaktadır. Depresyon, uykusuzluk, duygusal çöküntü gibi sorunlar beraberinde çalışanın işe gelmemesi, işten ayrılma, iş performansında düşüklük gibi örgüt açısından ciddi sorunlara neden olmaktadır (Mirvis ve Kanter, 1991; Kalağan, 2009).

### **C.İŞ PERFORMANSI**

İş performansı, işgörenin kendisine verilen belli bir süre içerisinde sorumluluğundaki görevi yerine getirmesi sonucu elde ettiği sonuçlardır (Özgen vd., 2002: 209). Elde edilen sonuçlar olumlu ise işgörenin kendisine verilen görevi yerine getirdiği ve yüksek performans sergilediği, olumsuz ise işgörenin başarısız olduğu ve düşük performans gösterdiği kabul edilir (Bingöl, 2006: 321). Amaçlanan hedefler doğrultusunda çalışanın ulaştığı noktanın nicel ve nitel ifadesi iş performansı olarak değerlendirilir (Akal, 1992: 1).

İş performansı en temel anlamda, iş ortamında sergilenen, örgütün belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere uygun olan davranışların tamamına verilen isimdir (Williams, 2002: 95). İş performansı, belirlenmiş bir zaman diliminde, belirlenmiş bir iş ya da faaliyet kapsamında üretilen sonuçların kayıt altına alınması ve değerlendirilmesidir (Bernardin vd., 1995: 65). Çalışanın yetki ve görev dengi diğer çalışanlara kıyasla iş ile ilgili elde ettiği çıktının verimlilik düzeyi iş performansını gösterir (Kohli, 1985: 431).

Sonnentag vd. (2008: 427) ise iş performansını, “organizasyonel hedeflerle ilgili olarak bireylerin ölçülebilir davranışlarıdır” şeklinde tanımlamaktadırlar. İş performansı belirlenmiş hedefin, görevin ya da işin gerçekleştirilmesi için harcanan çabadır. Çoğunlukla bu çaba sonucunda elde edilen çıktıyı tarifler (Akkoç, 2012: 21). İş performansı, bireyin ya da örgütün hedefleri doğrultusunda çalışanın işine yönelik gösterdiği faaliyetler sonucunda elde ettiği nitel ya da nicel değerler ile karşılaştırılması sonucu elde edilen farktır. Bu fark olumlu ise iş performansı yüksek, olumsuz ise iş performansı düşük olarak nitelendirilmektedir.

Örgütsel performans terimi örgütün bütün halinde performansını ifade eder. Ancak bireysel performans, örgütler için çok daha önceliklidir çünkü örgütler toplamda işgörenlerin bireysel olarak gösterdiği performansların toplamı kadar iyi olabilir (Benligiray, 2004: 141). Bireysel performanstaki artış tek başına örgütsel performansta artış anlamına gelmemekle beraber performansın önemli bir bileşeni ve başlangıç noktasıdır (Özmutaf, 2007: 42).

### **D.ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK, ÖRGÜTSEL SİNİZM VE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

İşgörenlerin örgütlerine yönelik tutumları performansları üzerinde oldukça etkilidir. Örgütsel sinizm düzeyi yüksek olan çalışanların işteki verimlilikleri düşmekte, motivasyonları ve iş tatminleri azalmakta ve örgütsel bağlılıkları zayıflamaktadır (Polatcan, 2012).

Byrne ve Hochwarter (2007) araştırmalarında sinik çalışanların performanslarının algılanan örgütsel destek ile ilişkisini araştırmışlar ve sinizm düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel destek seviyelerinin düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kasalak ve Bilgin Aksu (2014) algılanan örgütsel destek

ile örgütsel sinizm ilişkisini araştırma görevlileri üzerinde gerçekleştirdikleri bir çalışmada incelemişlerdir. 214 araştırma görevlisi ile yürüttükleri çalışmada algılanan örgütsel desteğin örgütsel sinizmin anlamlı ve önemli bir yordayıcısı olduğunu tespit etmişlerdir. Yapılan çalışmalarda (Aydın, 2018; Kalağan, 2009; Yavuzer Zan, 2016) algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Naus vd. (2007) ve James (2005) çalışmalarında algılanan örgütsel desteğin örgütsel sinizmin öncüllerinden olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yapılan çalışmalarda algılanan örgütsel desteğin iş performansını arttırdığı tespit edilmiştir (Akkoç vd., 2012; Howes vd., 2000; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Turgut, 2014; Turunç ve Çelik, 2010). Kurt (2013) Ankara'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 300 kişi ile gerçekleştirdiği çalışmada algılanan yönetici ve iş arkadaşı desteğinin iş performansına doğrudan etkili olduğunu tespit etmiştir. Miao ve Kim (2010) Çin'de gerçekleştirdikleri çalışmada algılanan örgütsel desteğin iş tatminini ve çalışan performansını arttırdığını tespit etmişlerdir. Yılmaz (2016) İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 309 aşçı ile gerçekleştirdiği çalışmada algılanan örgütsel desteğin iş performansını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediğini tespit etmiştir.

Bu araştırmalardan ve teoriden yola çıkarak AÖD'in iş performansı ve örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

*H1; Algılanan örgütsel desteğin iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.*

*H2; Algılanan örgütsel desteğin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkisi vardır.*

Örgütsel sinizmin iş performansına etkilerinin incelendiği çalışmalarda örgütsel sinizm düzeyi arttıkça iş performansının düştüğü tespit edilmiştir (Andersson ve Bateman, 1997; Akdemir vd., 2016; Kâhya, 2013; Kanter ve Mirvis, 1989).

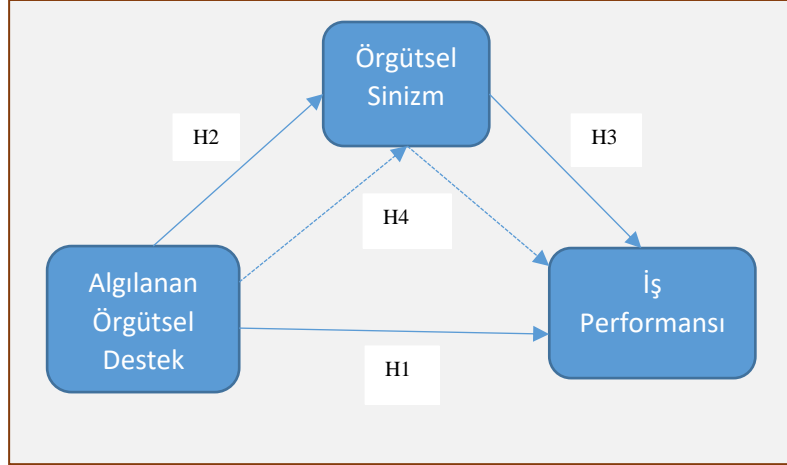
Bu araştırmalardan yola çıkarak örgütsel sinizmin iş performansı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

*H3; Örgütsel sinizmin iş performansı üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkisi vardır.*

Çalışmanın temel amacı doğrultusunda algılanan örgütsel desteğin iş performansına etkisinde örgütsel sinizmin aracılık etkisinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

*H4; Algılanan örgütsel desteğin iş performansına etkisinde örgütsel sinizmin aracılık etkisi vardır.*

Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda geliştirilen teorik modeli Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Teorik Modeli

## II. ARAŞTIRMANIN METODOLİJİSİ

### A.ARAŞTIRMANIN AMACI, EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın amacı algılanan örgütsel destek ile iş performansı ilişkisinde örgütsel sinizmin aracılık etkisinin olup olmadığını incelemektir. Araştırmanın evrenini Bartın ilinde görev yapan kamu çalışanları oluşturmaktadır. Bu doğrultuda kamuda görev yapan çalışanlara internet üzerinden anket formu gönderilmiş ve gönüllük esasına dayalı olarak anketleri cevaplamaları talep edilmiştir. 485 kişiye gönderilen anketlerden 263 âdeti yanıtlanmış 18 anket eksik cevapların fazlalığı nedeni ile değerlendirme dışı bırakılmış, 245 anket ile analizler gerçekleştirilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı %54'dür.

### B.VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan anket 4 bölümden oluşmaktadır; birinci bölümde katılımcıların demografik bilgileri, ikinci bölümde algılanan örgütsel destek ölçeği, üçüncü bölümde örgütsel sinizm ölçeği ve dördüncü bölümde iş performansı ölçeği yer almaktadır.

Algilanan örgütsel destek (AÖD) ölçeği Eisenberger ve diğerleri tarafından 1986 yılında geliştirilen 36 maddelik formun 8 maddelik kısa formundan oluşmaktadır.

Örgütsel sinizm ölçeği; Brandes (1997) tarafından geliştirilmiş ve Erdost vd. (2007) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılmıştır. Ölçek 14 madde ve üç alt boyuttan oluşmaktadır.

İş performansı ölçeği; Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilmiş Çöl (2008) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılmıştır. Ölçek tek boyutludur ve 4 maddeden oluşmaktadır.

Ölçeklerin tümü 5'li likert tipindedir ve "1=kesinlikle katılmıyorum - 5=kesinlikle katılıyorum" şeklinde puanlanmıştır. Ölçek ortalamaları yorumlanırken değişken aralığı üç ölçek için sınır değerleri şu şekilde tespit edilmiştir; 1-1.79

“çok düşük”, 1.80-2.59 “düşük”, 2.60-3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek” ve 4.20-5.00 “çok yüksek”.

Araştırmada kullanılan üç ölçeğin yapısal geçerliliği Keşfedici Faktör Analizi (KFA) ile test edilmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett küresellik testi aracılığı ile incelenmiştir. KFA’nde temel bileşenler ve varimax dik döndürme teknikleri kullanılmıştır.

AÖD ölçeği ilk faktör analizinde üç faktör altında toplanmış ve 3 madde birden fazla faktör altında yüklenme gösterdiği için analizden çıkartılmış ve 5 madde ile tekrar analiz gerçekleştirilmiştir. AÖD ölçeği KFA sonuçları değerlendirildiğinde KMO değeri  $0.682 > 0.6$  ve Bartlett testi sonucu anlamlıdır ( $p < 0.01$ ). AÖD ölçeği 5 madde ile özdeğeri 1’den büyük (2.881) toplam varyansın % 57.627’sini açıklayan tek boyutta toplanmış ve soruların faktör yüklenimleri 0.61-0.84 arasında değişmektedir.

Örgütsel sinizm ölçeğinin faktör analizi gerçekleştirilmiş ve KMO değeri 0.657 ve Bartlett testi anlamlı ( $p < 0.01$ ) toplam varyansın % 67.54’ünü açıklayan üç faktör altında olduğu tespit edilmiştir. Ancak iki maddenin birden fazla faktör altında yüklenme göstermesi nedeniyle ilgili maddeler çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Tekrar gerçekleştirilen faktör analizinde KMO değeri  $0.660 > 0.60$  ve Bartlett testi anlamlıdır ( $p < 0.01$ ). Örgütsel sinizm ölçeği toplam varyansın % 68.47’sini açıklayan ve özdeğerleri 1’den büyük olan üç faktör altında toplanmıştır. Ölçeğin orijinal haline uygun olarak 1.faktör duyuşsal sinizm, 2. faktör davranışsal sinizm ve 3. faktör bilişsel sinizm olarak isimlendirilmiştir. Duyuşsal sinizm alt boyutu 3 maddeden oluşmaktadır, özdeğeri 4.211’dir, toplam varyansın % 24.29’ünü açıklamaktadır ve faktör yüklenimleri 0.71-0.82 arasındadır. Davranışsal sinizm alt boyutu 4 maddeden oluşmaktadır, özdeğeri 2.536’dır, toplam varyansın % 23.78’ini açıklamaktadır ve faktör yüklenimleri 0.64-0.86 arasındadır. Bilişsel sinizm alt boyutu 5 maddeden oluşmaktadır, özdeğeri 1.469’dur, toplam varyansın % 20.39’ünü açıklamaktadır ve faktör yüklenimleri 0.55-0.87 arasındadır.

İş performansı ölçeğinin faktör analizi sonucu KMO değeri  $0.711 > 0.60$  ve Bartlett testi anlamlıdır. 4 maddeden oluşan ölçek toplam varyansın % 74.02’sini açıklayan tek boyuttan oluşmaktadır, özdeğeri 2.961’dir ve faktör yükleri 0.80-0.91 arasındadır.

Ölçeklerin yapı geçerliliğini sağlamasının ardından Cronbach Alfa istatistiği ile güvenilirlikleri analiz edilmiş ve ölçeklere ilişkin Alfa istatistikleri şu şekilde tespit edilmiştir; AÖD ölçeği= 0.806, Örgütsel sinizm ölçeği tümü= 0.796, duyuşsal sinizm= 0.825, davranışsal sinizm= 0.877, bilişsel sinizm= 0.737 ve iş performansı ölçeği= 0.878. Sonuçlar değerlendirildiğinde ölçeklerin tümünün oldukça güvenilir olduğu belirlenmiştir.

## C.BULGULAR

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının demografik değişkenlere ilişkin dağılımları Tablo 1’de sunulmuştur.



**Tablo 1: Katılımcıların demografik özellikleri (n=245)**

Değişken		f	%	Değişken		f	%
Cinsiyet	Kadın	83	33.9	Eğitim Durumu	Lise altı	34	13.9
	Erkek	162	66.1		Lise	83	33.9
Yaş	30 yaş ve altı	19	7.8		Üniversite	128	52.2
	31-35 yaş arası	14	5.7	Medeni Durum	Evli	228	93.1
	36-40 yaş arası	68	27.8		Bekâr	17	6.9
	41-45 yaş arası	108	44.1	Çocuk Sayısı	0	37	15.1
	46 yaş ve üzeri	36	14.7		1	44	18.0
Toplam çalışma süresi	3 ve daha az	62	25.3		2	132	53.9
	4-10 yıl	45	18.4		3 ve fazla	32	13.1
	11-17 yıl	79	32.2	Eşinin çalışma durumu	Çalışıyor	140	61.4
	18 yıl ve fazla	59	24.1		Çalışmıyor	88	38.6

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılanların % 33.9'u "kadın", % 66.1'i "erkek" tir. Katılımcıların % 93.1'i "evli" dir, evli çalışanların % 38.6'sının "eşi çalışmamakta" dir. Kamu çalışanların % 53.9'unun "2 çocuğu", % 18'inin "1 çocuğu" ve % 13.1'inin "3 ve daha fazla sayıda çocuğu" vardır. Katılımcıların % 44.1'i "41-45 yaş" aralığında, % 52.2'si "üniversite" ve % 33.9'u "lise" mezunudur. Katılımcıların % 32.2'si "11-17 yıl" dir, % 25.3'ü "3 yıl ve daha az süre" dir, % 24.1'i "18 yıl ve daha fazla süre" dir, % 18.4'ü "4-10 yıl" dir çalışmaktadır.

Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma değerleri Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2: Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma değerleri**

Değişkenler	n	$\bar{X}$	s.s.
<b>1.Algılanan Örgütsel Destek</b>	245	3.27	0.62
<b>2.Örgütsel Sinizm (Toplam)</b>	245	2.22	0.50
<b>a. Duyuşsal Sinizm</b>	245	1.78	0.77
<b>b. Davranışsal Sinizm</b>	245	2.04	0.91
<b>c. Bilişsel Sinizm</b>	245	2.68	0.56
<b>3.İş Performansı</b>	245	4.37	0.68

Ölçeklere ait ortalamalar ile ölçeğin sınır değerleri karşılaştırıldığında katılımcıların algılanan örgütsel destek algılarının orta düzeyde ( $\bar{X} = 3.27$ ), örgütsel sinizm düzeylerinin düşük ( $\bar{X} = 2.22$ ), duyuşsal sinizm düzeylerinin çok düşük ( $\bar{X} = 1.78$ ), davranışsal sinizm düzeylerinin düşük ( $\bar{X} = 2.04$ ), bilişsel sinizm

düzeylerinin orta ( $\bar{X} = 2.68$ ) ve iş performansı düzeylerinin çok yüksek ( $\bar{X} = 4.37$ ) olduğu tespit edilmiştir (Tablo 2).

Algılanan örgütsel desteğin iş performansına etkisinde örgütsel sinizmin aracılık etkisini test etmek amacıyla basit ve çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 3’de sunulmuştur.

**Tablo 3: Regresyon Analizi Sonuçları (n=245)**

	Değişkenler		Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	Bağımsız	Bağımlı	B	S.H.	$\beta$	
1.Model	AÖD	İş Performansı	,390	,066	,356*	R <sup>2</sup> =0.12 F=35.307 p=0.000
2.Model	AÖD	Örgütsel Sinizm	- ,388	,046	-,479*	R <sup>2</sup> =0.23 F=72.431 p=0.000
3.Model	Örgütsel Sinizm	İş Performansı	- ,911	,064	-,673*	R <sup>2</sup> =0.45 F=201.648 p=0.000
4.Model	AÖD Örgütsel Sinizm	İş Performansı	,048	,059	,043 (p=0.422)	R <sup>2</sup> =,0.12 F=35.307 p=0.000
			- ,883	,073	-,653* (p=0.000)	

\*p<0.001

Tablo 3’de yer alan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde AÖD’in iş performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin ( $\beta=,356$ ,  $p<0.001$ ) olduğunu, AÖD’in örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisinin ( $\beta=-,479$ ,  $p<0.001$ ) olduğunu, örgütsel sinizmin iş performansı üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisinin ( $\beta=-,673$ ,  $p<0.001$ ) olduğunu göstermiştir. Bu doğrultuda H1, H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmektedir. Aracılık etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen 4. Model analizi incelendiğinde örgütsel sinizm (aracı değişken) modele eklendiğinde; AÖD’in iş performansı üzerindeki etkisi ( $\beta=,356$ ,  $p<0.001$ ) değerinden ( $\beta=,043$ ,  $p=0.422$ ) değerine azalarak istatistiksel olarak anlamlı etkisini kaybetmiştir. Bu bulgular AÖD’in iş performansına etkisinde örgütsel sinizmin tam aracılık etkisi olduğunu doğrulamıştır. Sobel testinin hesaplanması sonucunda, aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ( $z=7,256$ ,  $p<0.05$ ) olduğu bulunmuştur. Bu durumda H4 hipotezi kabul edilmektedir. AÖD, örgütsel sinizm düzeyini azaltmakta ve örgütsel sinizmin de iş performansını azalttığı doğrulanmıştır.

## SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışma örgütsel sinizmin algılanan örgütsel desteğin iş performansına etkisinde aracılık rolü olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların algılanan örgütsel destek algıları orta seviyede ( $\bar{X} = 3.27$ ), örgütsel sinizm düzeyleri düşük ( $\bar{X} = 2.22$ ), iş performansı düzeyleri çok yüksek ( $\bar{X} = 4.37$ ) seviyede tespit edilmiştir. Örgütsel sinizmin alt boyutları incelendiğinde en yüksek sinizm bilişsel boyutta ( $\bar{X} = 2.68$ ) en düşük sinizm davranışsal boyutta ( $\bar{X} = 1.78$ ) yaşanmaktadır. Sonuçlar literatür ile paralellik göstermektedir. Algılanan örgütsel destek düzeyleri yapılan çalışmalarda (Aydın, 2018; Erkol, 2015) genel olarak orta seviyede tespit edilmiştir. İş performansına yönelik çalışmalar (Gürbüz vd., 2010; Yılmaz, 2016) incelendiğinde genel olarak iş performansı yüksek seviyededir. Örgütsel sinizme yönelik çalışmalarda genel olarak örgütsel sinizm düzeyleri çalışmaya paralel olarak orta seviyede (Aydın, 2018; Bölükbaşıoğlu, 2013), sinizmin en yüksek bilişsel boyutta (Altınöz vd., 2011; FitzGerald, 2002; Kasalak ve Bilgin Aksu, 2014) yaşandığı tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda AÖD' in iş performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin ( $\beta = .356$ ,  $p < 0.001$ ) olduğu, AÖD' in örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisinin ( $\beta = -.479$ ,  $p < 0.001$ ) olduğu, örgütsel sinizmin iş performansı üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisinin ( $\beta = -.673$ ,  $p < 0.001$ ) olduğu tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel desteğin iş performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu benzer araştırmalar (Randall vd., 1999; Kraimer ve Wayne, 2004; Suliman, 2001) ile ortaya koyulmuştur. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel sinizm üzerindeki negatif yönlü ve anlamlı etkisi benzer çalışmalar (Aydın, 2018; Kalağan, 2009; Kerse ve Karabey, 2017; Yavuzer Zan, 2016) ile örtüşmektedir. Yine örgütsel sinizmin çalışanların iş performansı üzerinde negatif ve anlamlı etkisi olduğu benzer araştırmalar (Akdemir vd., 2016) ile ortaya koyulmuştur.

Yapılan analizler sonucunda algılanan örgütsel desteğin iş performansına etkisinde örgütsel sinizmin tam aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla algılanan örgütsel desteğin hem doğrudan hem de örgütsel sinizm üzerinden iş performansını etkilediği tespit edilmiştir. Örgüt tarafından desteklenen çalışanlarda örgüte yönelik olumsuz tutum ve davranışları azalmakta ve iş performansları önemli ölçüde artmaktadır. Bu doğrultuda çalışanların iş performanslarını arttırmak için sadece destek algısı yeterli olmayıp, çalışanın örgüte karşı sinik tutum ve davranışlarının azaltılması gerektiği söylenebilir.

Örgütleri tarafından desteklendiğini düşünen çalışanlar işlerine daha sıkı sarılmaktadır. Bu duyguyu besleyen örgütlerde çalışan performansı doğal olarak örgüt performansı daha yüksek olacaktır.

Örgütsel desteğin sağlanmasında yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Örgütlerde yöneticiler çalışanların yanında olduklarını hissettirecekleri uygulamalar gerçekleştirmelidirler. Çalışanlar çalışmalarının karşılığı olan ücretin dışında ödül, izin, kararlara katılım, sosyal olanaklar gibi farklı şekillerde örgütlerinden destek görmek istemektedirler. Yöneticilerin çalışanların örgüte yönelik olumlu tutum geliştirmelerini sağlamak amacıyla çalışanlarla güçlü bir iletişim kurmaları, çalışanların sorunları ile ilgilenmeleri ve çalışanlara adaletli davranmalarını önerilmektedir.

#### KAYNAKÇA

ABRAHAM, Rebecca (2000), "Organizational Cynicism: Bases and Consequences", *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (3); 269-292.

AKAL, Zuhâl (1992), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, MPM Yayınları, Ankara.

- AKDEMİR, Bünyamin, Bayram KIRMIZIGÜL ve Yunus ZENGİN (2016), “Örgütsel Sinizm ile İş Performansı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (2); 115-130.
- AKKOÇ, İrfan (2012), “Grup ve Hiyerarşik Alt Kültürlerinin İş Performansına Etkisi: Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2); 17-44.
- AKKOÇ, İrfan, Abdullah ÇALIŞKAN ve Ömer TURUNÇ (2012), “Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1); 105-135.
- ALLEN, David G., Lynn M. SHORE ve Rodger W. GRIFFETH (2003), “The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process”, *Journal of Management*, 29 (1); 99-118.
- ALTINÖZ, Mehmet, Serdar ÇÖP ve Taner SİĞİNDİ (2011), “Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6 (3); 285-315.
- ANDERSSON, Lynne M. ve Thomas S. BATEMAN (1997), “Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects”, *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18 (5); 449-469.
- ASELAGE, Justin ve Robert EISENBERGER (2003), “Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration”, *Journal of Organizational Behavior*, 24; 491-509.
- AYDIN, Özlem (2018), Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizmin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Atatürk Havalimanı Temsil-Gözetim ve Yönetim Hizmetleri Şirketlerine Yönelik Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BEDEIAN, Arthur G. (2007), “Even if the Tower is Ivory, It Isn’t White, Understanding the Consequences of Faculty Cynicism”, *Academy of Management Learning&Education*, 6 (1); 9-32.
- BENLİĞİRAY, Serap (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- BERNARDIN, H. J., J. KANE, S. ROSS, J. SPINA ve D. JOHNSON (1995), *Performance Appraisal Design, Development, and Implementation*, In Ferris R. Rosen S. Barnum D, Handbook of Human Resource Management, Cambridge, Blackwell.
- BERNERTH, Jeremy B., Achilles A. ARMENAKIS, Hubert S. FEILD ve H. Jack WALKER (2007), “Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (3); 303-326.
- BİNGÖL, Dursun (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- BÖLÜKBAŞIOĞLU, Kevser (2013), Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- BRANDES, Pamela (1997), Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences, Unpublished Doctoral Dissertation, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati, USA.

- BRANDES, Pamela, Ravi DHARWADKAR ve James W. DEAN (1999), "Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes", *Eastern Academy of Management, Philadelphia, P.A.*
- BYRNE, Zinta S. ve Wayne A. HOCHWARTER (2008), "Perceived Organizational Support and Performance: Relationships Across Levels of Organizational Cynicism", *Journal of Managerial Psychology*, 23 (1); 54-72.
- COYLE-SHAPIO, Jacqueline, AM ve Neil CONWAY (2005), "Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 90 (4); 774-781.
- ÇÖL, Güner (2008), "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1); 35-46.
- DEAN, James W., Pamela BRANDES ve Ravi DHARWADKAR (1998), "Organizational Cynicism", *Academy of Management Review*, 23 (2); 341-352.
- EISENBERGER, Robert, Peter FASOLO ve Valerie DAVIS-LaMASTRO (1990), "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation", *Journal of Applied Psychology*, 75 (1); 51-59.
- EISENBERGER, Robert, Robin HUNTINGTON, Steven HUTCHISON ve Debora SOWA (1986), "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 71 (3); 500-507.
- ERDOST, H. Ebru, Korhan KARACAOĞLU ve Metin REYHANOĞLU (2007), "Örgütsel Sinizm Kavramı ile İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi", *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 514-524.
- ERKOL, Hilal (2015), "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Bireysel Özelliklerine Göre İncelenmesi", *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 3 (1), 1-17.
- FINDIKLI, Mine Afacan (2014), "Algılanan Lider Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: İstanbul'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25 (77); 136-157.
- FITZGERALD, Michael Robert (2002), *Organizational Cynicism: Its Relationship to Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style*, Doctor of Philosophy, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati, Cincinnati.
- GÜRBÜZ, Sait, Ahmet ERKUŞ ve Ünsal SİĞRİ (2010), "İş Tatmini ve İş Performansının Yeni Öncülü: Temel Benlik Değerlendirmesi", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2 (1); 69-76.
- HELVACI, Mehmet Akif ve Ahmet ÇETİN (2012), "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği)", *Turkish Studies*, 7 (3); 1475-1497.
- HOWES, John C., Russel CROPANZANO, Alicia A. GRANDEY ve Carolyn J. MOHLER (2000), "Who is Supporting Whom? Quality Team Effectiveness and Perceived Organizational Support", *Journal of Quality Management*, 5; 207-223.
- JAMES, Matria S.L. (2005), *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems*, Unpublished Doctor Dissertation, The Florida State University College of Business, Florida.
- KÂHYA, Cem (2013), "Örgütsel Sinizm, İş Performansını Etkiler mi? İş Tatmininin Aracılık Etkisi", *Global Journal of Economics and Business Studies*, 2 (3); 34-46.

- KALAĞAN, Gamze (2009), Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- KALAĞAN, Gamze ve Cem Oktay GÜZELLER (2010), “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27 (27); 83-97.
- KANTER, Donald L. ve Philip H. MİRVIS (1989), *The Jossey-Bass Management Series, The Cynical Americans. Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion*, San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- KASALAK, Gamze ve Mualla BİLGİN AKSU (2014), “Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ile İlişkisi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14 (1); 115-133.
- KAYA, Nurullah ve Mustafa KESEN (2014), “İnsan Kaynaklarının İnsan Sermayesine Dönüşümü: Bir Literatür Taraması”, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 6 (10); 23-38.
- KERSE, Gökhan ve Canan Nur KARACABEY (2017), “Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü”, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (4); 375-398.
- KOHLI, Ajay K. (1985), “Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople’s Role Clarity, Specific Self Esteem, Job Satisfaction and Motivation”, *Journal of Marketing Research*, 22 (4); 424-433.
- KONOVSKY, Mary A. ve S. Douglas PUGH (1994), “Citizenship Behavior and Social Exchange”, *Academy of Management Journal*, 37 (3); 656-669.
- KRAIMER, Maria L. ve Sandy J. WAYNE (2004), “An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment”, *Journal of Management*, 30 (2); 209-237.
- KURT, Esra (2013), Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- MIAO, Rentao ve Heung-Gill KIM (2010), “Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Employee Performance: An Chinese Empirical Study”, *Journal of Service Science and Management*, 3 (2); 285-315.
- MIRVIS, Philip H. ve Donald L. KANTER (1991), “Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce”, *Human Resource Management*, 30 (1); 45-68.
- NAUS, Fons, Ad Van ITERSÖN ve Robert ROE (2007), “Organizational Cynicism: Extending The Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Model of Employees, Responses to Adverse Conditions in the Workplace”, *Human relations*, 5; 683-718.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003), “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18 (2); 113-130.
- ÖZGEN, Hüseyin, Azim ÖZTÜRK ve Azmi YALÇIN (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- ÖZLER, Derya E., Ceren G. ATALAY ve Meltem D. ŞAHİN (2010), “Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2); 47-57.
- ÖZMUTAF, Nezih Metin (2007), “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8 (2); 41-61.

- POLATCAN, Mahmut (2012), Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- RANDALL, Marjorie L., Russell CROPANZANO, Carol A. BORMANN ve Andrej BIRJULIN (1999), "Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior", *The Int. J. of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20; 159-174.
- RHOADES, Linda ve Robert EISENBERGER (2002), "Perceived Organizational Support: a Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, 87 (4); 698-714.
- RHOADES, Linda, Robert EISENBERGER ve Stephen ARMELI (2001), "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 86 (5); 825-836.
- SIGLER, Tracey Honeycutt ve Christine M. PEARSON (2000), "Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", *Journal of Quality Management*, 5 (1); 27-52.
- SONNENTAG, Sabine, Judith VOLMER ve Anne SPYCHALA (2008), "Job Performance", *The Sage Handbook of Organizational Behavior*, 1; 427-447.
- SULIMAN, Abubakr MT. (2001), "Work Performance: Is It One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in A Middle Eastern Context", *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (6); 1049-1061.
- TAYFUN, Ahmet ve Ozan ÇATIR (2013), "Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (3); 114-134.
- TOKGÖZ, Nuray ve Hakan YILMAZ (2008), "Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2); 283-305.
- TURGUT, Hakan (2014), "Algılanan Örgütsel Desteğin İşletme Performansına Etkisinde İç Girişimciliğin Aracılık Rolü", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (3); 29-62.
- TURUNÇ, Ömer ve Mazlum ÇELİK (2010), "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi*, 17 (2); 183-206.
- WILKERSON, James M. (2002), *Organizational Cynicism and Its Impact on Human Resources Management*, Editörler: G. R. Ferris, M. R. Buckley ve D. B. Fedor, Human Resources Management: Perspectives, Context, Functions, and Outcomes, Prentice Hall, New Jersey, 532-546.
- WILLIAMS, Margaret L., Stanley B. MALOS ve David K. PALMER (2002), "Benefit System and Benefit Level Satisfaction: An Expanded Model of Antecedents and Consequences", *Journal of Management*, 28 (2), 195-215.
- YAVUZER ZAN, Seda (2016), Hemsirelerin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- YILMAZ, Arif (2016), Algılanan Örgütsel Destek Ortamında İş Stresi ve İş Yaşam Kalitesinin İş Performansı Üzerine Etkisinin Araştırılması: İstanbul'da Bulunan Beş Yıldızlı Otelde Çalışan Aşçılar Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.