

**T.C.
NUH NACİ YAZGAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL SİNİZMİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Hazırlayan
Sedef DALBUDAK**

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Ceren AYDEMİR**

**Şubat 2022
KAYSERİ**

**T.C.
NUH NACİ YAZGAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL SİNİZMİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Hazırlayan
Sedef DALBUDAK**

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Ceren AYDEMİR**

**Şubat 2022
KAYSERİ**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Sedef DALBUDAK

İmza

YÖNERGEYE UYGUNLUK ONAYI

“Örgütsel Sinizmin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi” adlı Yüksek Lisans tezi, Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Yönergesi’ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Sedef DALBUDAK

İmza

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Ceren AYDEMİR

İmza

İşletme Bölümü ABD Başkanı

Prof. Dr. Onur GÖZBAŞI

KABUL VE ONAY SAYFASI

Dr. Öğr. Üyesi Ceren AYDEMİR danışmanlığında Sedef DALBUDAK tarafından hazırlanan “Örgütsel Sinizmin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında **yüksek lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

..... / /

JÜRİ:

Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Ceren AYDEMİR

Üye : Doç. Dr. Burcu ORALHAN

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Gül KARAKUŞ

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Kurulunun tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

..... / /

Enstitü Müdürü

.....

ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR

Bu tezi yazmamda yardımcı olan ve benden desteğini esirgemeyen başta tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ceren AYDEMİR'e, üniversite eğitimim boyunca fikirleriyle hayatıma destek veren Prof. Dr. Onur GÖZBAŞI, Doç.Dr. Burcu ORALHAN, Doç. Dr. Kumru UYAR ve Dr. Öğr. Üyesi Hayrettin UZUNOĞLU'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca bana emek verip beni yetiştiren annem Songül EROĞLU'na ve motivasyon kaynağım olan arkadaşım Nurdan HASBAHÇECİ ve Ayla ÇAVUŞ'a desteklerinden dolayı teşekkürlerimi sunarım (Kayseri, .../..../20...).

Sedef DALBUDAK

İmza

ÖRGÜTSEL SINIZMIN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Sedef DALBUDAK

Nuh Naci Yazgan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Şubat 2022

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ceren AYDEMİR

ÖZET

İşletmelerin varlıklarını sağlıklı bir şekilde yürütebilmeleri ve rekabetin hızla arttığı günümüzde insan faktörüne dayalı ortaya çıkan olay ve olguları anlamlandırmaları son derece önemlidir. Son dönemlerde işletme içerisinde insan davranışlarını etkileyen faktörler arasında örgütsel sinizm ve tükenmişlik kavramları görülmektedir. Örgütsel sinizm, belli bir bireye, gruba veya kuruma yönelik hissedilen şüphecilik ve güvensizliğin beraberinde getirdiği hayal kırıklıkları, aldatılma hissi ve kişisel çıkarların önde tutulduğunu hissetme gibi duygulara neden olan bir kavramdır. Tükenmişlik ise uzun süre stres altında kalan bireyin içsel kaynaklarında tükenme durumuna gelmesi diğer bir ifadeyle kronik bir gerginliktir. Bireyde görülen örgütsel sinizmin zamanla tükenmişliğe yol açtığı görülmüştür.

Bu çalışmanın temel amacı ise örgütsel sinizmin tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda Kayseri ilinde hizmet sektöründe çalışan 268 kişi ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırma yöntemi kullanılarak yapılan çalışmanın veri toplama yöntemi anket tekniğidir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sinizmin tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Örgütsel sinizmin alt boyutu olan bilişsel boyutun tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisi yokken, örgütsel sinizmin alt boyutları olan duyuşsal boyutun ve davranışsal boyutun tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Anahtar Kelimeler: Sinizm, Örgütsel Sinizm, Bilişsel Sinizm, Duyuşsal Sinizm, Davranışsal Sinizm, Tükenmişlik

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CYNICISM ON BURNOUT

Sedef DALBUDAK

Nuh Naci Yazgan University, Institute of Social Sciences

Master of Business Administration with Thesis, February 2022

Supervisor: Asst. Prof. Ceren AYDEMİR

ABSTRACT

In today's world, where businesses can operate their assets in a healthy way and competition is increasing rapidly, it is extremely important to make sense of the occurrences and phenomena that arise based on the human factor. Recently, organizational cynicism and the burnout concepts are seen among the factors that affecting human behavior within the enterprise. Organizational cynicism is a concept that causes feelings of frustration, the feeling of being deceived, and the feeling that personal interests are being put first brought about by skepticism and insecurity towards a particular individual, a group, or an institution. Burnout, on the other hand, is chronic tension in which the state of exhaustion in the internal resources of the individual who has been under stress for a long time. It has been observed that organizational cynicism in the individual leads to burnout over time.

The main purpose of this study is to determine the effect of organizational cynicism on burnout. For this purpose, research was carried out with 268 person working in service industry in Kayseri province. The data collection method of the study using the quantitative research method is the survey technique. According to the results of the research, organizational cynicism has significant effect on burnout. The cognitive dimension, which is the subdivision of the organizational cynicism, has no significant effect on burnout, on the other hand, the sensory and behavioral dimensions, which is the subdivision of the organizational cynicism, have significant effects on burnout.

Keywords: Cynicism, Organizational Cynicism, Cognitive Cynicism, Sensory Cynicism, Behavioral Cynicism, Burnout.

İÇİNDEKİLER

ÖRGÜTSEL SİNİZMİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Sayfa

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	i
YÖNERGEYE UYGUNLUK ONAYI.....	ii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iii
ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR ve SİMGELER	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL SİNİZM

1.1. Sinizm Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	3
1.2. Örgüt ve Örgütsel Sinizm Kavramı	8
1.3. Örgütsel Sinizmin Belirtileri	13
1.4. Örgütsel Sinizm Türleri.....	14
1.4.1. Kişilik (Genel) Sinizmi.....	15
1.4.2. Toplumsal (Kurumsal) Sinizm.....	16
1.4.3. Meslek (İş) Sinizmi.....	16
1.4.4. Çalışan (İş Gören) Sinizmi	18
1.4.5. Örgütsel Değişim Sinizmi	19
1.5. Örgütsel Sinizm Boyutları.....	21
1.5.1. Bilişsel (İnanç) Boyut	22

1.5.2. Duyuşsal (Duygusal) Boyut	23
1.5.3. Davranışsal (Eylemsel) Boyut	24
1.6. Örgütsel Sinizm Kuramları.....	25
1.6.1. Beklenti Kuramı	25
1.6.2. Sosyal GÜdülenme Kuramı	27
1.6.3. Atfetme (Atıf) Kuramı	28
1.6.4. Tutum Kuramı	29
1.6.5. Duygusal Olaylar Kuramı	31
1.6.6. Sosyal Mübadele Kuramı	31
1.7. Örgütsel Sinizmin Nedenleri	32
1.7.1. Örgütsel Sinizmi Etkileyen Bireysel Faktörler	32
1.7.1.1. Yaş	33
1.7.1.2. Cinsiyet.....	33
1.7.1.3. Eğitim Durumu	33
1.7.1.4. Medeni Durum	34
1.7.1.5. Gelir Düzeyi	34
1.7.1.6. Hiyerarşi ve Çalışma Süresi	34
1.7.2. Örgütsel Sinizmi Etkileyen Örgütsel Faktörler	35
1.7.2.1. Örgütsel Adalet	35
1.7.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlalleri	36
1.7.2.3. Örgütsel Politika	37
1.7.2.4. İletişimsizlik.....	38
1.8. Örgütsel Sinizm Sonuçları.....	38
1.8.1. Bireysel Açından Örgütsel Sinizmin Sonuçları	38
1.8.2. Örgütler Açısından Örgütsel Sinizmin Sonuçları.....	39
1.9. Örgütsel Sinizmin Diğer Yapılarla Karşılaştırılması	40
1.9.1. Örgütsel Bağlılık	40
1.9.2. İş Tatmini (İş Motivasyonu).....	41
1.9.3. Örgütsel Vatandaşlık	41
1.9.4. Örgüt Kültürü	42
1.9.5. Yabancılaşma	43
1.9.6. Örgütsel Güven	44

1.9.7. Örgütsel Dışlanma	45
1.9.8. Örgütsel Sinizmle İlgili Ulusal ve Uluslararası Çalışmalar	46

2.BÖLÜM: TÜKENMİŞLİK

2.1. Tükenmişlik Kavramı.....	50
2.2. Tükenmişliğin Belirtileri	53
2.3. Tükenmişlikle İlgili Yaklaşımlar	55
2.3.1. Freudenberger'in Tükenmişlik Yaklaşımı (1974).....	55
2.3.2. Cherniss'in Tükenmişlik Yaklaşımı (1980)	55
2.3.3. Edelvich ve Brodsky'in Tükenmişlik Yaklaşımı (1980)	56
2.3.4. Maslach'ın Tükenmişlik Yaklaşımı (1981)	57
2.3.5. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Yaklaşımı (1982).....	59
2.3.6. Meier Tükenmişlik Yaklaşımı (1982).....	61
2.3.7. Golembiewski'nin Tükenmişlik Yaklaşımı (1983).....	62
2.3.8. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Yaklaşımı (1985)	63
2.3.9. Pines' in Tükenmişlik Yaklaşımı (1988)	64
2.4. Tükenmişliğin Boyutları.....	65
2.4.1. Duygusal Tükenme	65
2.4.2. Duyarsızlaşma	66
2.4.3. Kişisel Başarı Düşüklüğü.....	67
2.5. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler.....	68
2.5.1. Bireysel Faktörler	68
2.5.2. Örgütsel Faktörler	69
2.5.2.1. İş Yükü-Kontrol	70
2.5.2.2. Ödül.....	71
2.5.2.3. Aidiyet	72
2.5.2.4. Adalet	72
2.5.2.5. Değerler	73
2.6. Tükenmişliğin Sonuçları.....	73

2.7. Tükenmişlikle İlgili Ulusal ve Uluslararası Çalışmalar.....	75
--	----

3. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL SİNİZMİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	79
3.2. Araştırmanın Sınırları.....	79
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	79
3.3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	81
3.3.2. Evren ve Örneklem	81
3.3.3. Veri Toplama Yöntemi	81
3.4. Ölçekler	82
3.4.1. Örgütsel Sinizm Ölçeği	82
3.4.2. Tükenmişlik Ölçeği	82
3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri.....	83
3.6. Verilerin Analizi.....	83
3.7. Araştırmanın Bulguları	84
3.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular	84
3.7.2. Araştırma Modelindeki Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ..	85
3.7.3. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	86
3.7.4. Araştırma Modelindeki Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular.....	88
3.7.5. Araştırma Hipotezlerinin Testine İlişkin Bulgular.....	89
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	92
EKLER.....	95
KAYNAKÇA	98

KISALTMALAR ve SİMGELER

vd.	: ve diğerleri
ark.	: Arkadaşları
M.Ö	: Milattan Önce
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
TDK	: Türk Dil Kurumu
SMT	: Sosyal Mübadele Teorisi
vb.	: ve benzerleri
MBI	: Marslach Tükenmişlik Ölçeği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
COVID-19	: Coronavirüs Disease

TABLÖLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1: Örgütsel Sinizm Tanımları	11
Tablo 1: Örgütsel Sinizm Tanımlar (Devamı).....	12
Tablo 2: Örgütsel Sinizm Türlerine Genel Bir Bakış.....	14
Tablo 3: Golembiewski ve Munzenrider'in Tükenmişlik Modeli	62
Tablo 4: Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları.....	83
Tablo 5: Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	84
Tablo 6: Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Çarpıklık-Basıklık Değerleri.....	85
Tablo 7: Ölçek İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	87
Tablo 8: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları	88
Tablo 9: Örgütsel Sinizmin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları.....	89
Tablo 10: Örgütsel Sinizmin Alt Boyutlarının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	90
Tablo 11: Hipotez Testine İlişkin Özet Tablo.....	91

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1: Düşünce Davranış Süreci.....	21
Şekil 2: Beklenti Kuramı İlişkisi.....	26
Şekil 3: Sosyal Güdülenme Teorisi Bağlamında Örgütsel Sinizm	28
Şekil 4: Tutum ve Ögeleri	31
Şekil 5: Psikolojik Sözleşme İhlali	36
Şekil 6: Cherniss Tükenmişlik Yaklaşımının Gelişim Süreci.....	56
Şekil 7: Maslach'ın Tükenmişlik Modeli.....	58
Şekil 8: Pearlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Yaklaşımındaki Süreç	60
Şekil 9: Meier'in Tükenmişlik Yaklaşımı Süreci	61
Şekil 10: Golembiewski Tükenmişlik Modeli	63
Şekil 11: Tükenmişliğin Çalışma Hayatındaki Alanları	69
Şekil 12: Karasek'in İş Yüğü-Kontrol Modeli.....	70
Şekil 13: Araştırma Modeli	80c

GİRİŞ

Günümüzde çalışanlar yoğun rekabetin, değişikliklerin ve belirsizliklerin hâkim olduğu iş ortamlarında çalışmak zorundadırlar. Hızla gelişen ve küreselleşen endüstri toplumunun sanayi işçiliğinden bilgi işçiliğine geçişinde diğer örgütlerle stratejik anlamda rekabet edebilmek için insan faktörünün göz ardı edilemeyeceği anlaşılmıştır. Günümüzde insan kaynağını ifade eden en önemli kavram “entelektüel sermaye” dir. İnsana değerli bir varlık olduğunu hissettirebilen ve birçok bileşeni göz önüne alan örgütler daha verimli bir iş ortamı sunarlar. Rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen örgütler, insan davranışlarını önemseyen ve insan odaklı bir yönetim anlayışı geliştirmek zorundadırlar.

İşletme içinde sağlıklı ve olumlu iletişim örgütsel süreçteki aksaklıkları giderecek ve yönetici-çalışan arasındaki uyumu pekiştirecektir. Bu uyum örgütsel başarıyı, örgütsel performansı ve örgütsel bağlılığı da beraberinde getirecektir. İşgörenleri olumsuz yönde etkileyecek örgütsel sorunların varlığında hem üretim işletmelerinin hem de hizmet işletmelerinin kalitesini düşürebilmektedir.

Çalışanlara duygularından arınmış robotlar gibi davranılması onların mutsuz ve işini sevmeyen bireylere dönüşmesine sebep olmaktadır. Bunlara bir de kırgınlıklar ve hayal kırıklıkları eklendiğinde işgören, örgüt ve yönetici için bir yabancıya dönüşebilmekte ve düşman haline gelmektedir. İşgörenlerin örgütlerine yönelik geliştirdiği bu sinik tutumlar sinizmi yaratarak olumsuz etkilere sebep olabilmektedir. Çalışanlar sinizmi bir direnç yöntemi olarak kullanmaktadır. Örgüt içinde gülünç ve iğneleyici taklitler yapmak, alay etmek, her şeyden şüphe etmek ve her şeyi sorgulamak işgörenler arasında gittikçe yaygınlaşmaktadır. Bu durumda çalışanda bireysel veya örgütsel özelliklere bağlı ortaya çıkan tükenmişliğin işletmenin etkinliği ve üretkenliğini de olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. İşgörende sinik tutumlarla ortaya çıkan örgütsel sinizmin başarısız olma, yıpranma, enerji kaybı ve beklentilerinin karşılanmamasıyla tükenme durumu ortaya çıkmaktadır. Tükenen çalışanın, davranışları ve stresör faktörlerin kontrol altına alınamaması örgütü de olumsuz etkileyecektir. Çalışanda örgütsel sinizm düzeyinin azaldığı durumlarda tükenmişlik düzeyinde de azalmalar görülecektir.

Örgütsel sinizm ve tükenmişlik kavramları birbiriyle uyumlu ve ilişkilidir. Bu iki değişken birbirini etkileyen, biri diğerinin sonucu olabilen faktörlerdir. Bu çalışma kapsamında, örgütsel sinizm ve alt boyutlarının (bilişsel, davranışsal ve duyuşsal), tükenmişlik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu doğrultuda tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel sinizm kavramı teorik olarak incelenmiştir. Örgütsel sinizm kavramı ve tarihçesi, örgütsel sinizmin belirtileri, örgütsel sinizmin türleri, örgütsel sinizmin boyutları ve kuramları, örgütsel sinizmin nedenleri ve sonuçları ve örgütsel sinizmin diğer yapılarla karşılaştırılması ele alınmıştır. İkinci bölümde ise tükenmişlik kavramı üzerinde durulmuştur. Tükenmişliğin tanımı, tükenmişlik belirtileri, tükenmişlik ile ilgili yaklaşımlar, tükenmişliğin boyutları ve tükenmişliği etkileyen faktörlere yer verilmiştir. Her iki bölümde şekil ve tablolarla desteklenmiştir. Üçüncü bölümde ise örgütsel sinizmin tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik araştırmanın amacı ve önemi, sınırları, yöntemi, bulguları ve sonuçları ele alınmıştır.

Literatürde örgütsel sinizm ve tükenmişlik konularını ayrı ayrı ve farklı değişkenlerle çeşitli araştırmalarda ele alındığı görülmeye rağmen bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışmanın bulunmadığı görülmüştür. Dolayısıyla, hazırlanan bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1. BÖLÜM:

ÖRGÜTSEL SİNİZM

Çalışmanın ilk bölümünde örgütsel sinizm kavramının genel bir çerçevesi çizilip; tanımı, tarihsel gelişimi, türleri ve boyutları, örgütsel sinizmi etkileyen faktörler ve örgütsel sinizmin sonuçları ele alınmıştır. Araştırmanın temel değişkeni olan örgütsel sinizm kavramının hem işgören hem işveren hem de örgüt açısından önem arz ettiği, yapılan teorik ve deneysel araştırmalarla desteklendiği açıklanmıştır.

1.1. Sinizm Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Eaton (2000), sinizmin kökeninin Antik Yunan dönemlerine kadar uzanan felsefi bir yaklaşım olduğunu vurgulamıştır. Bireyler kendi çıkarlarını gözetir ve herkesi de çıkarıcı olarak kabul eden kişiye “sinik” ve bu düşünceye de “sinizm” denir. Sinizm; kuşkucu, şüpheli, güvensiz, inançsız ve kötümser olma sözcükleriyle yakın anlamlı olmasıyla birlikte günümüzde kusur bulan, eleştiren ve zor beğenen anlamları daha baskındır (Eaton'dan aktaran Tanrısever, 2018).

Andersson (1996) sinizmi, “bir nesneye veya birden çok nesneye karşı, çevresel faktörlere de maruz kalarak küçümseme, hayal kırıklığı ve güvensizlik” olarak tanımlamıştır (Andersson, 1996). Andersson sinizm tanımına duygusal bileşeni de dahil ederek sinizm kavramını genişletmiştir (James, 2005).

Sinizmin Türkçe anlamı ‘*kuşkuculuk*’ kavramıyla birbirlerinin yerine kullanılmıştır. Ancak kavramların temel anlamlarına inildiğinde bu iki kavramın birbirini tam anlamıyla karşılamadığı görülmüştür. Kuşkuculuk geçici bir durum olabilirken sinizm kalıcı bir kişisel özellik gösterebilir (Kabataş, 2010). Türk Dil Kurumu’nun Türkçe sözlüğündeki anlamı ise insanın erdem ve mutluluğuna bağlı olmadan kendini ihtiyaçlarından sıyırması ve kendi kendine ulaşacağını iddia eden Antisthenes’in öngörüsü yani kinizm şeklinde tanımlanmaktadır. Sinizmin eş anlamlısı Kinizmdir (Torun, 2016). Yerli literatürde “sinizm”, “sinisizm”, “knizm”, “kinizm” olarak kullanılmaktadır (Gül & Ağıröz, 2011). Sinizmin Türkçe karşılığı bulunamadığı için kısaca sinsice ve kurnazca kötülük peşinde olan olarak tanımlanmış ve toplumda kendisine güvenilmeyen ve başkasına da güven duymayan kişiye “sinik” denilerek kavramı da “örgütsel sinsilik” veya “örgüte karşı sinsilik” olarak adlandırılmıştır. Kişi

örgüte karşı olumsuz duygular ve tavırlar içerisinde olmasına rağmen işini/görevini/pozisyonunu kaybetmemek adına sinsice davranır (Pelit & Pelit, 2014). Oxford İngilizce sözlüğünde sinik insan tanımı, diğer insanların davranışlarına güvenmeyen, sürekli eleştirel bir yaklaşımda olan ve alaycı bir tutumla yaklaşan kişi olarak tanımlanmaktadır (Balay, 2013).

Sinizm akımının ilk temsilcisi ve ilk sinik Antisthenes'tir. En bilinen temsilcisi Diyojen'dir (Türköz, Polat & Coşar, 2013). Bu kavramla sinik filozoflar, insani değerlerin olumsuz taraflarını ortaya çıkarmaya kendilerini adanmışlardır.

M.Ö. 300-400'lü yıllar arasında Sinik Okulu kurulur ve sinikler servet, refah, erk ve güç düşkünlerini eleştirmiş onlarla alay etmişlerdir. Antisthenes ve öğrencisi Diyojen için Sinik Okul'u özgür yaşamak isteyenler için cennet, sığınak, liman olarak görülmüştür. Diyojen'in fıçı içerisinde yaşayarak kendini hayattan soyutladığına dahi inanılır. Diyojen'e gündüz vakitlerinde elinde fenerle gezmesinin sebebini sorduklarında "Dürüst insan arıyorum" cevabı sinizmin en gerçekçi tanımıdır (Gül & Ağıröz, 2011). Antisthenes'in kurduğu okul ve okulun üyeleri '*kunikos*' kavramı ile ilişkilendirilmiştir. Kunikos olarak adlandırılmalarının sebebi; üyelerin kaba ve ilkel olması, hayata aykırı davranışları, Atinalıları küçümsemeleri ve toplumdaki haksızlıklara karşı çıkmak amacıyla bir tepeden uluyarak tepki vermelerinden dolayıdır. Bu üyelere verilen diğer bir isim ise '*köpeksi*' anlamında kullanılan *sinik (kynik)*'tir. Sinikler düzenli ve normal şartlarda hayat sürmezler, dünyalık hiçbir şeye kulak asmazlar ve sokaklarda yaşarlar (Uzun, 2015). Antisthenes'i örnek alan Diogenes (Diyojen), gelenek ve görenekleri dikkate almayarak ve farklı davranışlarda bulunup herkesi hayretler içerisinde bırakarak köpeklere özgü davranışlarda bulunduğu için siniklerle köpek anlamına gelen "Kyon" kelimesi bağdaştırılmıştır. Zamanla da sinizmin kelime anlamı değişerek günümüze kadar gelmiştir (Üreten, 2016).

Diogenes'in savunduğu bu yaşam tarzının bazı ilkeleri vardır (Cevizci, 1999; Kalağan, 2009):

- Kendine Yetme: Mutluluk için gereken her şeyi insanın kendi içinde taşıyabilmesidir.
- Utanmazlık: Kendi başına zararsız olsa da bazı eylemlerin yapılamayacağını umursamamaktır. Bu ilkeye uymadığı için Diogenes'e kinik denmiştir.

- Sözü nü Sakınmazlık: İnsanların yenilenmeye yöneltmekten ve kendini beğenmişlikten asla çekinmemektir.
- Yöntemli Eğitim: Ahlaki yetkinliğin var olması için yöntemli eğitim ve pratik egzersizlerle ulaşılmaktadır.

Siniklerin belli başlı temel özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Mirvis & Kanter, 1991; Aslan, 2012):

- Sinikler için yalan söylemek, kendi gibi davranmak yerine yapmacık davranışlarda bulunmak ve diğer bireyleri istismar etmek gibi davranışları asıl karakteristik özellikleri olarak görürler.
- Sinikler diğer insanların bencil, güvenilmez ve tutarsız bir birey olduklarını düşünürler.
- Sinikler, insan davranışlarında gizli güdüler olduğunu kabul ederler.
- Sinikler, psikolojik objelere karşı bir düşünce içine girdiklerinde kendilerini sıkıntılı, tiksindirici, utanç verici bir durum halinde hissedebilirler.
- Sinikler psikolojik objelerde dürüst ve samimi bir ortam olmadığı üzerine eleştirilerde bulunurlar.
- Sinikler bir deneyim yaşadıklarında olayı kendi bakış açılarıyla anlatırlar ve ciddiye almazlar.

Siniklerin reddettiği şeyler hayatın vazgeçilmezleri olan giyim-kuşam, nezaket, temizlik vb. şeylerdir. Sinikler lüksün hayat için gereksiz olduğunu düşünürler. Kurumların insan icadı olduğunu belirterek karşı durmuşlardır. Sinikler için önemli olan sadece erdemdir. Erdem her şeyden üstündür. İnsan karşılıksız bir şekilde erdemli olmalı ve tüm gereksinimlerinden arınmalıdırlar. Siniklerin karakterini anlamlandırmak için inziva, bağımsızlık, aldırma zlık, boş vermişlik, sadelik ve utanmazlık gibi kavramları kullanabiliriz. Özgürlük, bağımsızlık ve kayıtsızlık onların yaşam felsefesidir (Uzun, 2015).

Andersson sinik davranışlara sebep olan örgüt özelliklerini üç gruba ayırmıştır. Bunlar (Görmen, 2012; Demirel, 2015):

1. İş Çevresinin Özellikleri: Çalışanların etik dışı davranması, örgütün kurallarının ve politikalarının uyumsuzluğu, örgüt içi sorumsuzluklar ve tazminat politikalarından oluşmaktadır.

2. Örgütsel Özellikler: Çalışanlar arasındaki iletişimin etkili olmaması, örgütsel değişim sürecinde hem örgütün hem de çalışanların yetersiz kalması vb. sebeplerdir.
3. İşin Doğası: Rol çatışması, rol belirsizliği ve iş yükünün fazla olmasıdır.

Helvacı (2000), eski siniklerin, etikliğin ve ahlakın en üst seviyesine yükselmeleri gerektiğini savunmuş fakat modern sinikler bu değerleri göz ardı etmiş ve toplumun onaylarına ihtiyaçları olmadıklarını savunmuşlardır. Kendilerini toplumdan soyutlamış onların ne düşündüğü dahi önemsememişlerdir (Helvacı'dan aktaran Pelit & Pelit, 2014). Eski sinikler ile modern siniklerin hem fikir oldukları özellikleri ise umutsuz ve ümitsiz olmalarıdır (Delken, 2004). Sloterdijk felsefesine göre aydınlanma ve tüketici değerleri birbiriyle karşılaştığında çağdaş sinizm ortaya çıkar. Sloterdijk için sinizm “aydınlanmış sahte bilinçtir” (Kudriavtseva & Tsiplakova, 2017).

Scott Adams tarafından yaratılan ünlü çizgi roman karakteri Dilbert örgütsel sinizm kavramıyla özdeşleşmiştir. Dilbert iş hayatı üzerine insanı umutsuzluğa düşürecek derecede bir bakış açısı sunmaktadır. Dilbert sonu gelmeyen örgütsel gariplikler ve heveslere katlanmak zorunda kalan acınılacak bir figür olarak gösterilmiştir. Dilbert çizgi romanında, işgörenlerin sinik tutumlar takınması ve diğer insanları hor görmesi gibi olguların üzerinde durulmuştur (Görmen, 2012). Orhan Karaveli'nin 2007 yılında yazdığı Sakallı Celal: (Bir Filozofun Yeniden Doğuşu) adlı kitabında anlatılan Sakallı Celal'in ülkemizdeki ünlü siniklerden biri olduğu yönünde bulgular vardır. Sakallı Celal; sözünden sakınmayan, başkaldırcı ve istemediği hiçbir şeyden ödün vermeyen biri olarak Diogenes ile özdeşleşmektedir. Ayrıca dünya lütuflarına aldanmayan, düşüncelerinin arkasında duran, kılık kıyafetine özenmeyen, eski ve kirli olsa da kıyafetlerinden vazgeçmeyen bu adam için en önemli şey özgürlüğüdür (Doğaç, 2017).

Kinizm, belirli bir nesneye yöneldiği zaman genelleşebilen bir olgu olduğu için alaycılığın tanımına da bir kişiye, ideolojiye, kuruma ve sözleşmelere karşı olumsuz duygular hissedilmesi ve güvensizlikle beraber işlendiğinde hem özel tutum hem de genel tutum olarak karşımıza çıkabilir (Andersson & Bateman, 1997). Alaycılar için yalan söylemek, sahte bir surat ifadesinin takınması ve başkalarından faydalanmanın karakterleri için ana etken olduğunu iddia ederler (Mirvis & Kanter, 1991). Alaycı bakış açısında üç temel etken vardır; birincisi gerçekleşmeyecek yüksek beklentilerin

formülüdür. İkincisi hayal kırıklıkları ve yenilgi duygusudur. Alaycılar için her şeye sahip olmak çok önemlidir. Dolayısıyla hayal kırıklığına uğradıkları zaman da sinizm yaşayacaklardır. Son olarak da başkaları tarafından kullanılma veya kandırılma duygusunu yaşarlar (Mirvis & Kanter, 1991). Alaycı çalışanlar, işçilerin sömürüldüğünü ve örgütteki ödüllerin kendilerine adilce dağıtılmadığını düşünürler (Andersson & Bateman, 1997). Fuller (1931)’e göre kinikler dinsel ve siyasal kurumlara itimat etmezler, küçümserler. Mack (1993)’e göre kiniklerin insanlara yaklaşımı dramatik ve müstehcendir. Ayrıca mizah kiniklerin en önemli silahı idi (Fuller & Mack’dan aktaran Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998).

Sinizmi inançlar açısından incelediğimizde, “ilkel Çin dili” olarak tanımlanmıştır. Sinizm inancına göre tüm güçler doğa güçlerinin canlı olduğunu belirtmiştir. Sıcakla soğuk, ışıkla karanlık gibi zıt terimlerinin etken ve edilgen olduğu görüşüdür (Hançerlioğlu, 2000). Sinizmi başka bir açıdan açıklayan Nietzsche de “Böyle Buyurdu Zerdüş” adlı kitabında sinizme değinmiştir. Nietzsche (2005), insanların hayvanlardan daha tehlikeli olduğunu savunmuştur (Nietzsche’den aktaran Üreten, 2016). Niederhoffer (1969), sinizmin öğretilmiş tutumlardan ibaret olduğunu savunmuştur. Bireyin nefret ve kıskançlık duygularını açığa vuramamasının sonucu olarak sinik tutumların ortaya çıktığını belirtmiştir. Ayrıca sinizmin bazı meslek gruplarında daha baskın bir şekilde görüldüğünü öne sürmüştür. Buna örnek olarak da polislerin iş ortamındaki çatışmaların sinizme sebep olmasını araştırmıştır. Meyerson (1990), sinizmin “sağlıklı” ve “toksik” olarak ikiye ayrıldığını belirtmiştir. Toksik sinizm; rol belirsizliğinin ve rol çatışmalarının sonucudur. Toksik sinizm bireyin zamanla tükenmişlik hissi altında olduğunu düşünmesine yol açar. Sağlıklı sinizm ise bireyin hiçbir umutsuzluk içinde olmadan görevlerinden kaçma veya engelleme duygusunu ortaya çıkaran bir savunma sistemidir (Kart, 2015). Mirvis ve Kanter (1991), sinizmin ortaya çıkmasında üç ögenin etkin olduğunu belirtmişlerdir. İlki, toplumun ve örgütün geleceği ile başkalarının gerçekleştirmeyeceği beklentilerinin çakışmasıdır. Sosyal medyanın da bunu desteklemesiyle güçlü hale gelmektedir. İkincisi, bireyin kendisinin veya diğer bireylerin beklentilerinin gerçekleşmemesi sonucu ortaya çıkan hayal kırıklıklarının sonunda ortaya çıkan hisleridir. Üçüncüsü, bireydeki umutsuzluğun kandırılma, aldatılma, hor görme gibi duygulara dönüşmesidir (Mirvis & Kanter, 1991).

1990'dan itibaren sinizm örgütler tarafından fark edilip araştırılmaya başlanmıştır. Günümüzde ise sinizm rekabet koşulları ve çevreye uyum sağlamakta önemli bir yer edinmiştir (Kosa, 2019). Sinizm, son yıllarda özellikle ABD'deki araştırmalarda sık sık kullanılmaktadır. Bu araştırmalarda antik dönem zamanlarındaki sinizme ise değinilmez çünkü sinizm kavramı olumlu bir anlam içerirken zamanla olumsuz anlamlara dönüşmüştür (Çağ, 2011).

1.2.Örgüt ve Örgütsel Sinizm Kavramı

İnsanlar ortak amaçları olan bireylerle tanışmak, varlıklarını sürdürmek, diğer insanlardan faydalanabilmek ve toplumda kabul görülebilmek için bir araya gelerek çeşitli örgütleri oluştururlar. Örgütlere örnek olarak aile örgütü, okul örgütü, devlet örgütü vb. verilebilir (Ergen, 2015). Çünkü insanlar örgütlerle birlikte sosyalleşebilmekte ve birbirlerini tanıma imkânı bulmaktadırlar.

Örgüt yapısının oluşmasını birey ve gruplar sağlar. Sistemli ve düzenli olması gereken bu yapı örgütün amaçlarına ulaşmasını ister. Bu cümleden de anlaşıldığı gibi örgüt, insanların eş güdümlü eylemlerinden meydana gelir (Tiryaki, 2005). Örgütün tanımı kuramlar arasında da farklıdır. Klasik yönetim kuram için örgüt istenilen amaçlara ulaşmak için kullanılan bir araçtır ve verimlilik-etkinlik esas alınır, bilişsel örgüt kuramı için örgüt, bilgi, sembolik örgüt kuramı için ise konuşma sembolleridir. Sistem yaklaşımı için örgüt, sistemlerin parçalarını kapsayan alt sistemlerden oluşan toplumsal bir düzendir, bilimsel yaklaşım için örgüt, üretkenlik anlamı taşımaktadır. Geleneksel örgüt yaklaşımı için ise örgüt, işletmedeki çalışmaların oluşmasını sağlayan ve işlerin gerçekleşme sürecine dair bir düzenektir (Karadeniz, 2010). Örgütler genel anlamda bireylerin ihtiyaçlarından doğmuştur. Örgütün birinci amacı ürün üretmek ve ekonomiye dayalıdır, ikinci amacı ise insanlar arasındaki ilişkilerin geliştirilmesine odaklanmaktadır (Sarıkamış, 2006).

Örgütsel sinizm örgütsel davranışların bir alt dalı olarak araştırmacıların çalışmalarına konu olmuştur. 1980'li yılların sonu 1990'lı yılların başında gelişmeye başlamıştır. 1990'lı yılların sonunda genel sinizm kavramından ayrılmıştır ve ayrı bir kavram olarak işlenmiştir. Örgütsel sinizm sosyoloji, felsefe ve psikoloji alanlarında kullanılmış ve bu alanlarla birlikte tanımlanmaya çalışılmıştır (Çiftçi, 2013). Örgütsel sinizm ile ilgili ilk araştırmalar Minoseta Üniversitesi'nde yapılan araştırmalarda yer

almıştır. “Minoseta Çok Yönlü Kişilik Envanteri” ve Cook ve Medley’in “Sinik Düşmanlık Ölçeği” en eski ve temel sinizm ölçekleridir (Sur, 2010).

Örgütsel sinizmle ilgili ilk araştırmayı Niederhoffer polis memurları üzerinde yapmıştır. Polislerin halka yönelik olumsuz davranışları takındıklarını belirtmiştir. Ayrıca Niederhoffer için nefret, güçsüzlük ve çekememe birleşerek küskünlüğe yol açar (Çalbay, 2016).

Abraham için örgütsel sinizm bireyin örgütündeki kişilerin dürüst olmadıklarını düşünerek örgüte ve çalışanlarına karşı takındığı negatif tutumlardır (Beldek, 2015). Andersson (1996), örgütsel sinizmin, işgörenlerin çalıştığı örgütlerde dürüstlüğü, hakkaniyetin, eşitliğin ve ahlakın eksik olduğunu düşünmelerinden kaynaklandığını belirtir. İşgörenler, örgütteki üstlerine ve altlarına, meslektaşlarına ve diğer bireylere karşı umutsuz, güvensiz, şüpheli, kızgınlık, aşırı sinirlilik halinde olurlar ve örgütün kendi çıkar ilişkileri için yaşadığına ve benîçinci olduklarına inanırlar (Turgut & Agun, 2016). Örgütsel sinizm bir özellik değil, bir durumdur ve örgütsel deneyim ve bireysel deneyimlerin zaman içerisinde değişebileceğini açıkça ortaya koymaktadır. Örgütsel sinizmi kişisel sinizmden tamamen ayrıldığı açıkça söylenebilir ve çeşitli meslek dallarında görülebilir. Ayrıca örgütsel sinizmi sadece duygu ve inanç ile değil davranış boyutuyla da incelemek gerekir. Çalışanlar örgütü samimiyetsiz ve iki yüzlü gördükçe örgüt başarısız olacaktır (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998). Kenneth Clark, “Biz kendimizi tıpkı bombalar kadar etkili bir şekilde sinizm ve hayal kırıklığıyla mahvedebiliriz” diyerek sinizmi çok tehlikeli bir bombaya benzeterek aslında ne kadar da olumsuz sonuçlar doğurabileceğini gözler önüne sermiştir (Clark’dan aktaran Sur, 2010).

Örgütsel sinizm, örgütlerin hedeflerine ulaşmaları için verdiği çabalara ve emeklere karşı örgüt üyelerinin karamsar bir bakış açısı sergilemesidir. Sinik örgüt üyeleri bazı özellikler gösterir (Çağ, 2011):

- Örgütlerini küçümserler.
- Örgütlerine karşı negatif duygular beslerler, örgütlerini sürekli eleştirirler, örgütlerini karalayıcı şekilde konuşurlar.

Literatür çalışmaları incelendiğinde, genel görüş olarak örgütteki bazı değişikliklerin sinizmi ortaya çıkarabileceği yönündedir. Diğer bir çalışmada Andersson

ve Bateman (1997), sinizmin ortaya çıkmasını da işten çıkarılmalar, yüksek makam tazminatı, düşük performans gibi sinik tutumların neden olduğunu ileri sürerler. Ayrıca işe devamsızlık, hayal kırıklığı, yoğun iş rolleri, moral bozukluğu, tükenmişlik ve iş tatminsizliklerinin de sinizmin öncülü olduğu kabul edilmektedir (Andersson & Bateman, 1997).

Sinizm kavramının temelinde olumsuz duygu ve hislerin oluşmasına neden olan faktörlerin başında örgütün düşünce yapısı, örgütün değerleri ve örgütte çalışanlara karşı olan güven eksiklikleri gelmektedir. Abraham'a göre örgütsel sinizm çalışanların ve örgütün değerlerinin birbiriyle uyuşmaması ile oluşmuştur. Düşünce ve değer birliği olmayan örgütler varlıklarına devam edemezler ve başarılı işlere imza atamazlar (Bilgiç, 2018). Örgütün sadece imkanlarının iyi olması çalışanlar için yeterli olmayacaktır. Çalışan saygı görmek, insani değerlerinin göz önüne alındığı ve duygusal ihtiyaçlarının önemsendiği örgüte daha kolay uyum sağlayacaktır. İnsanların genel geçer olarak kabul ettiği bu değerlere yer verilmediği takdirde çalışanlarda örgüte karşı olumsuz duygu ve düşüncelere yönelebilmektedirler (Ekinci, 2015). Örgütlerin sinik olması ise bilerek ve isteyerek çalışanları zorlamak, onları bildiklerinden şaşırtmak, yanıltmak, çalışanların düşüncelerini göz ardı etmek ve onları görmezden gelmektir. Kısaca, örgütteki olumsuz davranışların somut bir hale dönüşmesi ve gözlemlenebilmesidir (Akbaş, 2020). Sinik örgütlerde çalışanlar olumsuz durumlar için sinizmi bir kalkan veya kılıç olarak görürler. Kılıçla saldırır, kalkanla ise kendisini duygusal durumlardan korurlar. Genellikle işçi kesimi ve polisler sinizmi kalkan olarak kullanmaktadırlar (Sur, 2010). Örgüt içinde yaşanan sinizmin açığa çıkmasını önlemek ve sinizmi yönetmek örgütteki liderin/yöneticinin görevidir. Sinizm, örgüte ve kişiye negatif duygular yükleyeceği için örgütün verimli çalışmasını engellemektedir (Özler, Şahin & Atalay, 2010).

Mirvis ve Kanter (1989) çalışmalarında Amerikan şirketlerinin sinizmi yaydığını ve sinizm algısının işgörenlerin yönetimdeki adaletsizliklerden ve kurum içi fonların kötüye kullanılmasından dolayı ortaya çıktığını belirtmişlerdir (Kanter & Mirvis, 1989). Dolayısıyla sinizm olumsuz duygu, düşünce ve davranışların bir sonucu olduğundan örgütsel davranışların gerçekleşmesinde de olumsuz bir etkisi olacaktır (Andersson & Bateman, 1997).

Örgütsel sinizm çalışmalarının genel görüşü, örgütün yaptığı işlerin (değişimlerin başarısızlığı, çalışanları işten çıkarma, performans yetersizlikleri, kaynak

yetersizliği, iş ortamındaki çalışan arasındaki ilişkiler) alışanlarda sinizm etkilerinin görülmesine neden olduğu yönündedir. Örgütsel sinizmde önemli olan olayın kendisi değil, olayın birey üzerindeki etkileridir (Eaton, 2000).

Bu bilgiler doğrultusunda örgütsel sinizmin birçok tanımının yapıldığı açıkça söylenebilir. Tablo 1’ de örgütsel sinizm ile ilgili tanımların kronolojik sıralaması yer almaktadır (Eaton'dan aktaran Tanrısever, 2018):

Tablo 1. Örgütsel Sinizm Tanımları

Yazar(lar)	Yıl	Tanım
Goldner, Ritti ve Ference	1977	Sinizm, rgtlerde alınan kararların ve gerçekleştirilen işlerin iyilik ve samimiyetten yoksun olduğunun düşünülmesi, reddedilmesidir.
Kanter ve Mirvis	1989, 1991	Sinikler, rgtlerde beklentileri karşılanmadığı için hayal kırıklığına uğrarlar ve diğer insanların bencilce davrandıklarını yalnızca kendi çıkarları için yaşadıklarına inanırlar.
Batemon, Sukano ve Fujitu	1992	Sinizm, bireysel ve örgütsel otoriteye karşı oluşan güvensizliktir.
Guastello, Rieke ve Guastello ve Billings	1992	Sinizm, iş tutumu olmasının yanı sıra hayata karşı bir bakış açısıdır.
Wanous, Riechers ve Austin	1994	Sinizm, örgütte planlanan değişikliklerde başarısız olunacağının ve bu değişimleri yapacak olan üstlerin şenge ve kalifiyesiz olduğunun düşünülmesidir.
Andersson	1996	Sinizm, bir bireye, gruba, örgüte olan olumsuz tutumlarla ortaya çıkan genel bir durumdur.
Vance, Brooks ve Tesluk	1996	Sinizm, rgtteki değişikliklerin siniklerden ayrı başka sebeplerden ötürü devam ettirilememesi ile değişikliklerin imknsız olmasındır.
Recihers, Wanous ve Austin	1997	rgtsel değişim ile alakadar olan sinizm, yöneticilerin plansız, şenge, güven vermeyen, kalifiyesiz ve başarısız olacaklarından dolayı değişikliklerin gerçekleşmeyeceğine olan görüştür.
Dean, Brandes ve Dharwadkar	1998	rgtsel sinizm, bireyin örgüte karşıt duygular beslemesinden dolayı eleştirisel davranışta bulunulması ve alaycı bir tutumdur.

Tablo 1. Örgütsel Sinizm Tanımları (Devamı)

Abraham	2000	Sinizm, bireyin örgütteki kişilerin dürüst olmadıklarını düşünerek takındığı olumsuz duygulardır.
Turner ve Valentine	2001	Sinizm, bireyin diğer insanlara düşmansı bir kuşku besleyecek düzeyde güvensizlik göstermesi ve diğer insanların dürtülerini kötülemesini kapsayan özel ve genel kapsamında tanımlanmasıdır.
Johnson ve O’Leary-Kelly	2003	Örgütsel sinizm, çalışanların örgütte dürüstlüğü, samimiyetin, adaletin, eşitliğin eksik olduğunu düşünmesidir. Ayrıca geleceğe yönelik bir kavram olmakla birlikte öğrenilmiş düşünceyi de kapsamaktadır.
O’Leary	2003	Sinizm adalet kavramıyla iç içedir. Haksızlık ve düş kırıklıkları sinizmin temsilcisidir.
O’Brien ve Halsam	2004	Sinizm, psikolojik yadsımların ve hürriyetin bir türüdür.
Stanley, Meyer ve Topolnytsky	2005	Sinizm, herhangi bir olay veya olguda diğer insanlara karşı olan inançsızlık durumudur.
Urbany	2005	Sinizm, olumlu durumlarda dahi olumsuz düşünceler besleyerek örgütün kararlarında olumlu tesirlerinin reddedilmesidir.
Elias	2005	Sinizm, örgütlerin kendi çıkarları için ahlaki olguları yok saydığına ve yalnızca kendilerine yan tutmalarına olan inanıştır.
Cole, Bruch ve Vogel	2006	Sinizm, örgüt değerinin eleştirel bir takdirinden kaynaklanır.
Naus, Iterson ve Rose	2007	Sinizm, bireylerin çevreye ve örgüte karşı negatif tutumlara göre kendini korumalarıdır.
Berneth	2007	Sinizm, örgütsel çıkarlar için dürüstlük ve samimiyetin feda edilmesidir.
Özgener, Kutaniş ve Çetinel	2008	Sinizm, örgüte karşı negatif tecrübelerinden ötürü alaycı ve eleştirel bir tutum takınmaktır.
Tokgöz ve Yılmaz	2008	Sinizm, bireyin kendi amaçları için iş yapmaları ve insanların açığa çıkmamış amaçları için açıklama tutumudur.
Kalağan ve Aksu	2010	Sinizmin örgütsel politika, örgütsel stres ve iş tatmini vb. ile bir ilişki içerisinde.

Sinizm hem birey hem de örgüt için işlevseldir. Bireysel olarak başkalarının dürüst olduğuna inananlar zamanla diğerleri tarafından istismar edilebilir. Kurallara uymayan ve kendi çıkarını gözetenler (diğerleri) davranışlarının tespit edilemeyeceğine inanmaya başlarlar. Örgüt içinde buna vicdanın sesi de denir. Buradan da anlaşılacağı üzere, örgütsel sinizm örgüt için hem olumlu hem de olumsuz durumlar içerebilmektedir (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998).

1.3.Örgütsel Sinizmin Belirtileri

Örgütsel sinizmin etkileri; ücret ve promosyonlarda adil olmayan dağıtımlar, işten çıkarma, haksız terfiler, çalışma saatleri ve mesailerin yoğunluğu, örgüt ortamında samimiyetsizlik, çalışanlar ve yöneticiler arasında iletişim kopuklukları, örgüte karşı güven ve inanç duygularının azalmaya başlaması vb. durumlar örgüt içinde ve çalışanlarda örgütsel sinizmin baş gösterdiğine dair belirtilerdendir (Akgöz & Darkanova, 2020).

Örgütsel sinizmin belirtileri aşağıda sıralanmıştır (Akgöz & Darkanova, 2020):

- Çalışanların yaratıcılık özelliklerini kaybetmeye başladıklarını ifade etmeleri
- Çalışanların örgüte karşı negatif duygu ve davranışlarının oluşmaya başlaması
- Çalışanlarda kendilerini geliştirmeleri için imkân verilmediğinin düşünülmesi
- Çalışanlarda yöneticiler tarafından sürekli aşağılanma ve küçümsenme davranışlarında bulunacaklarını düşünmeleri ve beklmeleri
- Çalışanların kendi gelecekleri ve örgütün geleceği ile ilgili karamsar beklentilere sahip olmaları

Sinizm belirtisi olabilecek davranış şekillerine şu şekilde örnek verilebilir; çalışan geçmişteki iyi niyetli davranışlarını artık saçma ve safça görmeye başlayacaktır, iş tanımında olmayan işi önceden yaparken artık yapmak istemeyecektir, fazla mesaiden kaçınacaklardır, örgütünü kötülemeye ve eleştirmeye başlayacaktır ve tüm olumsuz duygu ve düşüncelerinin örgüt içinde bir virüs gibi yayılmasını sağlayacaktır (Kabataş, 2010).

Bu gibi belirtilerin çalışanlarda oluşmasının da nedenleri vardır. Örgütler arası artan rekabet ve bu rekabete ayak uydurmak ilk nedendir. Çalışan bu rekabete ayak uyduramazsa işinde tutunamayacağı düşünmeye başlar. Rekabete ayak uydurmak için ise örgütün sürekli değişimlere maruz kalması gerekir bu da sinizmin ortaya çıkmasını

abuklaştırır çünkü çalışan değişimlere açık hale gelemmez veya rakiplerinden ne çıkamayacağını düşünürse sinizm etkin hale gelmektedir (Candan, 2013).

Örgütsel sinizm örgütte bir kez gerçekleştiği zaman çalışanın örgüte karşı olumsuz yargıları artacaktır. alışan örgütünü suçlamaya daha yatkın olacaktır (Eaton, 2000).

1.4. Örgütsel Sinizm Türleri

Dean ve Abraham sinizmi beş alt gruba ayırarak işletme bilimine önemli katkıda bulunmuştur. Bakker (2007) ise sinizmin alt gruplarını hangi eylemlerden etkilendiğini, hedef kitlesini, durumlarını ve zamanını ele alarak genel bir bakış açısı sunmuştur (Bakker’dan aktaran Andaç, 2019).

Tablo 2’de örgütsel sinizmin türleri genel bir bakış açısı ile ele alınmıştır (Delken, 2004):

Tablo 2. Örgütsel Sinizm Türlerine Genel Bir Bakış

Sinizm eşitleri	Eylem	Hedef	Durum	Zaman
Kişilik Sinizmi	Karamsarlık Hayal Kırıklığı	Birey		Değişken
İş Gören Sinizmi	Hüsrân Umutsuzluk	Tüm Değişkenler	Psikolojik Sözleşme İhlali	Değişken
Meslek Sinizmi	Ayıplamak	Alıcılar (Müşteri)	Hizmet Organizasyonları	Değişken
Toplumsal Sinizm	Öfke Güvensizlik	Toplum	Toplumsal Değişiklikler	Durağan
Örgütsel Değişim Sinizmi	Yabancılaşma Karamsarlık	Örgüt	Başarısız Değişiklikler	Değişken

1.4.1. Kişilik (Genel) Sinizmi

Abraham (2000)'a göre, kişilik sinizmi bireyin diğer insanlara karşı oluşturduğu kökleşmiş güvensizlik ve aşırı şüphe halinde olma durumu vardır. Kişilik sinizmi yaşayan birey çevresindekileri kayıtsız, egoist, sahtekâr ve olumsuzluklara karşı göz yuman bireyler olarak kabul eder. Bu kabullenme kişiye herkesin samimiyeysiz ve güvensiz olduğunu düşünmesine neden olmaktadır (Abraham'dan aktaran Öndeş & İrmış, 2018).

Abraham (2000), kişilik sinizmi yaşayan bireylerin özelliklerini birkaç madde ile açıklamaktadır (Abraham'dan aktaran Karadal, 2020):

- Kendilerine sürekli haksızlık yapıldığını ve eşit davranılmadığını düşünerek iş gören sinizmine,
- Toplumda reddedildiğini düşünerek toplumsal sinizme,
- Yeteneklerini kullanamadıklarını ileri sürerek meslek sinizme,
- Örgütteki değişim çabalarının örgüt tarafından takdir edilmemesi ve uygulanmamasından ötürü örgütsel değişim sinizmine kaynaklık ederler.

Literatüre göre, kişilik sinizmi doğuştan gelir ve kolay kolay değiştirilmesi zor bir tutumdur. Bireyin bu tutumunu değiştirebilmek için yapılabilecek az şey vardır. Kişilik sinizmi diğer sinizm türlerini de beraberinde etkileyebilir. Kişilik sinizmi yaşayan birey, hayata hep olumsuz bakacağı ve umutsuz olacağı için kendilerinin sürekli haksızlıklarla karşı karşıya olduğunu düşünerek çalışan sinizme, toplum tarafından reddedildiğini düşünerek toplumsal sinizme, mesleğinde yeteri kadar yeteneklerini açığa vuracak ortamın olmadığını düşünerek iş/meslek sinizmine, değişim çabalarına karşın örgüte karşı güvensizlik yaşamasıyla örgütsel değişim sinizmine yönelebilir (Kabataş, 2010).

Sung (2009), kişilik sinizmini psikolojik sebeplere bağlamıştır. Birinci neden, bireyin kendini umutsuzluğa ve mutsuzluğa karşı korumak istemesidir. İkincisi, ahlaki kayıtsızlık; birey haksızlık ve hukuksuzluk karşısında sessiz kalır, sinik davranır çünkü sorunun çözülemeyeceğini ve susmanın daha doğru olduğunu düşünür. Üçüncü neden ise bireyin kendini diğer bireylerden üstün görmesidir. Kişi kendisinin en akıllı, en bilgili, en saygın ve en eğitilmiş kişi olduğunu düşünür bu da kişinin sinik davranışlarda bulunmasına sebep olur (Sung'dan aktaran Gedik, 2015). Günümüzdeki düşmanlık

kavramını araştıran bilim insanları genellikle Cook ve Medley'in sinik düşmanlığı kavramına odaklanırlar. Onlara göre düşmanlık dışı vurumu olmayan fakat güvensizlik olarak adlandırılan bir kavramdır. Bireyin temel aldığı düşünce şu şekildedir; "Benden daha iyi olan kişilerle tanışırım" gibidir (Korkmaz, 2011).

1.4.2. Toplumsal (Kurumsal) Sinizm

Donald vd. (2009), toplumsal sinizmin, ülke vatandaşlarının devlet yöneticilerine veya kurumlarına karşı güvensizliği olduğunu belirtmiştir (Donald vd.'dan aktaran Ahmadi, 2014). Anderson ve Bateman (1997)'a göre, toplumsal sinizm bireyin ve toplumun karşılıklı olarak psikolojik sözleşme ihlali ile bireylerin güvenlerini sağlayamamak ve bireyin bu durum karşısında sisteme olan inancının kırılmasıyla birlikte sisteme güvensizlik tutumu gerçekleştirmesidir (Anderson & Bateman'dan aktaran Öndeş & İrmiş, 2018). Toplumsal sinizm de birey, aşırı beklentilere sahip olmadığı için iş yerindeki hayal kırıklıklarını da çok önemsemeyecektir (Kalağan, 2009). Çünkü toplumdan kendini soyutlamış bir bireyin çalışma hayatında da aynı duyguları hissedip çok fazla üzülmeyeceği düşünülür.

Toplumsal sinizm; örgüt içinde yaşayan olumlu olayların çalışanın gelişimine katkı sağlaması ve pozitif duygularını pekiştirmesi açısından önemlidir. Bu etkiler sosyal sinizmi de artırmaktadır (Sur, 2010). Abraham (2000), kurumsal sinizm ile karşı karşıya kalan çalışanlar daha gerçekçi ve olumlu kişiliğe bürünürler. Beklentilerinin karşılanacağını bildikleri için de daha az kırılgan olurlar. Kısacası toplumsal sinizm yaşayan çalışan örgütüyle barışık ve pozitif bireylerdir (Abraham'dan aktaran Kuşçu, 2020). Örgütlerde spektizmi (şüphe-kuşku) yüksek oranda olan birey aynı anda toplumsal sinizm yaşarsa bu bireye ciddi zararlar verebilir (Kalağan, 2009).

1.4.3. Meslek (İş) Sinizmi

İlk mesleki sinizm araştırması 1961 yılında Becker ve Geer'in tıp alanında yapmış olduğu araştırma olarak kabul edilmektedir. Bu araştırma sayesinde tıp alanındaki örgütsel sinizm düzeyleri incelenmiştir (Doğaç, 2017).

Literatür incelendiğinde Bateman (1992) için iş sinizmi, çalışılan örgüte karşı negatif tutumlardır. Andersson (1996) için işin sıkıcı olduğu ve sonunda bir ödül olmadığından dolayı çalışmaya ve çabalamaya gerek olmadığının düşünülmesidir. Abraham (2000) için mesleğe karşı duyulan umursamazlık, ilgisizlik ve duygusuzluktur.

Naus (2007) için işgören örgüte ve müşterisine karşı hoş olmayan tutumlar sergiler. Bu tutumları genişleterek örgüte karşı kullanabilir. Çağ (2011), meslek sinizmin polis, hemşire, öğretmen vb. meslek dallarında daha sık ve yorucu şekilde ortaya çıktığını savunmuştur (Pelit & Pelit, 2014). Bu sinizmde çalışan empati ve sempati duygularını yitirirler ayrıca müşterilerine karşı kaba, ilgisiz davranmaya, iletişimsizlik yaşamaya doğru itilirler. Mesleki sinizm yaşayan çalışan, örgüte ve mesleğine karşı; sessizleşmeye, yabancılaşmaya, ilgisiz davranmaya, insanlara karşı; sevgisiz ve duygusuz tavır takınmaya başlarlar (Özdemir, Orhan & Özkayran, 2018). Abraham (2000)'a göre, meslek sinizmi yaşayan birey kendini örgüte ait hissetmez, müşteri ve diğer personellerle arasında problemler çıkar bu da iş ortamında strese sebebiyet verir. Ortaya çıkan bu stres, bireyin mesleğine karşı olumsuz tutumlar sergilemesine de neden olur. Kişi mesleğine karşı umursamaz olmaya ve işleri savsaklayarak yapmaya başlar (Abraham'dan aktaran Öndeş & İrmiş, 2018).

Meslek sinizminde yararlı sinizm; istifa etmek ve buna benzer faaliyetler olmasına rağmen zararlı sinizm ise kişinin kendine yenilmesi ve işine karşı ilgisiz davranmasıdır (James, 2005).

Mesleki sinizmin nedenleri:

- Rol-Kişi Çatışması
- Rol Belirsizliği Çatışması

Kişi-Rol Çatışması; çalışanın kendisine ve örgüte yüklediği değerler olarak adlandırılmaktadır (Andersson & Bateman, 1997). Van Sell vd. (1981), örgüt içinde üstlerin beklentileri ve astların beklentileri birbiriyle uyuşmadığı zamanlar olur. Dolayısıyla, uyumsuz rol davranışları, karşılanmamış beklenti algısı ve negatif tutum ve davranışlar belirir (Van Sell vd.'dan aktaran Andersson, 1996). Çalışanlar arasında yapılan haksız terfiler çalışanın çabalarının boşa olduğunu düşünmesine neden olur. Dolayısıyla bu çalışan örgüt tarafından kişi-rol çatışması içine girdiğinden sinizmi daha yüksek derecede yaşar. Örgütüne karşı güveni kaybolmuştur (Sur, 2010).

Rol Belirsizliği; beklentilerin ve performansların dışsallığı ilgili bilgiler açık ve net olmadığında belirir. Jackson ve Schuler (1985)'e göre, çalışanın iş veya göreviyle ilgili kararlara katılmasının eksikliği hissi ile ilgilidir. Meyerson (1990)' a göre rol belirsizliğinin ortaya çıkması ilk hastanedeki çalışan sosyal hizmet uzmanlarının nedeni

olarak ortaya çıkmıştır (Jackson, Schuler & Meyerson'dan aktaran Andersson, 1996). Çalışan yaptığı işin neler olduğunu ve örgütün ondan ne beklediğini bilmezler ise burada bir rol belirsizliği vardır. Ayrıca çalışanın yerine getirmesi gereken görevlerinden daha fazla bir sorumluluk yüklenirse orada da bir rol belirsizliği açığa çıkmaktadır. Çalışanın rolleri tutarlı olmaz ise rol çatışması da açığa çıkmaktadır (Engin, 2006).

Jackson ve Schuler (1985) hem rol çatışmasının hem de rol belirsizliklerinin işgörenin işine ve üstlerine karşı oluşturduğu olumsuz tutumlar sonucunda oluştuğunu belirtmişlerdir (Jackson & Schuler'dan aktaran Andersson, 1996).

1.4.4. Çalışan (İş Gören) Sinizmi

Andersson (1996) için çalışan sinizmi bireyin psikolojik objelere (kişi, grup, örgüt) güvensizliği sonucunda oluşan mutsuzluk ve umutsuzluk olarak tanımlanmaktadır. Çalışan sinizminde bireyde 'diğer çalışanlarla eşit olmama hissi' ön plana çıkmaktadır. Sinik bireyleri örgütte tespit edebilmek adına çalışan sinizmi önemli bir yer tutmaktadır. Eaton (2000) için çalışan sinizmi Dilbert karakteri ile özdeşleştirilerek Amerika firma yönetiminde 'alaycı yönetim' ve 'mutsuz iş görenler' olarak tanımlanmıştır. Cartwright ve Holmes (2006) ise örgütteki yöneticilerin/liderlerin verimli bir çalışma sağlayamaması, iş bölümünün etkin bir şekilde dağıtılamaması veya zamanın kısıtlı olmasına rağmen iş yükünün fazlalığından dolayı çalışan sinizmin ortaya çıktığını belirtmiştir (Andaç, 2019). Abraham (2000)'a göre, işgören sinizmi psikolojik sözleşme ihlalinin sonucudur bu ihlal iş gören ile işveren arasındaki görevlerin yerine getirilmemesinden dolayı ortaya çıkar. Örgüt sözleşmeyi bozar ve adaletsiz bir prosedür izlemeye başlar (Abraham'dan aktaran Pelit & Pelit, 2014).

Çalışan sinizm, çalışanın örgütteki diğer çalışanlara, müşterilere, yöneticilerine ve yaptığı işe karşı sinik tutumlar göstermesidir. Bu da örgütün çalışma düzenini, verimini ve etkinliğini olumsuz şekilde etkiler. Andersson ve Bateman sinizm ile ilgili deneysel bir araştırma yapmış ve sinizm için üç potansiyel hedef belirlemişlerdir; değişim ve yönetime karşı sinizm, ticari örgütlere ve yöneticilere yönelik sinizm ve insan doğasına yönelik sinizmdir (Andersson & Bateman, 1997). İşgörenlerin örgüte karşı olumsuz tutum ve tavırlar sergilemesi örgütün geleceğine zarar verir. Örgüt için en önemli öge işgörenidir fakat işgörenin olumsuz tavırlarının/duygularının/davranışlarının

bütün örgütü etkileyeceği de açıktır. Tüm bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak örgütteki tüm çalışanların görevidir, örgütsel sinizm ile mücadele ederek performanslarını artırarak, örgütü ileriye götürmeye çalışmalılardır (Yıldırım, 2019).

Sinizmin hep olumsuz sonuçlar vermez. İş görene olumlu dönüşleri de vardır. Örneğin; çalışan dürüst davranabilir ve olaylara farklı bakış açısıyla yaklaşabilir, düşüncelerinin doğruluğunu kanıtlamak isteyebilir, iş ortamındaki baskıyı reddedebilir (Helvacı, 2010).

1.4.5. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi, örgütü daha iyi yerlere ulaştırmak için yapılan değişiklikler ve çabalar sonucunda üyelerin karamsarlaştığı ve destekleyici olmadığının düşünülmesidir. Örgütsel sinizm iki şekilde incelenebilir (Gözcü, 2020):

- a) Kötümserlik
- b) Kötüleme

Kötümserlik; değişikliklere karşı başarısız olunacağının düşünülmesi sonucunda oluşan tepkilerdir (Gözcü, 2020). Abraham (2000) için kötüleme; örgütteki çalışanları ve çabaları beğenilen çalışanların, kendilerine yüklenen işleri zamanında gerçekleştirmediklerinde ve becerilerini yetkin bir şekilde kullanmadıklarında çalışmalarının kötüye gittiği görülmüştür (Abraham'dan aktaran Gözcü, 2020).

Örgütsel değişim örgütsel sinizmin bir şeklidir ve örgütteki başarısız olunan değişikliklere odaklanır (Delken, 2004). Çalışanların örgüt içerisinde takındıkları negatif tavır ve olgular iş hayatlarındaki yaratıcılıklarını da kaybetmelerine sebep olur. Dolayısıyla örgüt içindeki düzen bozulur ve çalışanların başarıları düşmeye başlar. Çalışanlar sinik çalışan olmaya başlar ve sinik çalışanlar yöneticilerine güvenmemeye ve yöneticilerin kendi çıkarları doğrultusunda kendilerini kullandıklarını düşünmeye başlarlar (Yıldırım, 2019). Qian (2007), çalışanların örgütteki değişimlerde rol almadığını, bazı değişimlerden haberlerinin olmadığı ve bilgilendirilmediklerinde ise değişimi önemsemedikleri dolayısıyla değişimin bir sonuç vermeyeceğini düşünür ve örgüte karşı küçümseyici tutumlar takındıklarını vurgulamıştır (Qian'dan aktaran Yıldırım, 2019).

Meyer vd. (1999), sinizmin en çok bilişsel boyutu üzerinde durulması gerektiğini belirterek, örgütsel değişim sinizmini, “yönetimin belirli bir rasyonel

değişimi için ifade ettiği güdülerin sorgulanması” olarak tanımlamışlardır. Ayrıca örgütsel sinizm ile ilgili çalışmaları örgütteki değişim hakkındaki kinizmle ile sınırlandırmışlardır (Meyer vd.’dan aktaran Eaton, 2000).

Örgütsel değişim sinizmi, örgütler üzerine kurulduğu için çok önemlidir. Sinik bireyler değişimlere karşı olurlarsa başarının gerçekleşmesi beklenemez. Buna *kehanet etkisi (pygmalion)* de denir. Çalışan, örgütte başarısız oldukça değişimi ve çalışmayı reddeder. Diğer bir ifadeyle örgütsel sinizm değişim ve başarı konularında önem arz eder (Aslan, 2019).

Robbins (2001)’e göre, örgütsel değişimin altı faktörü bulunur (Robbins’dan aktaran Kılıçoğlu, 2018):

- Teknoloji
- Ekonomik şok
- Rekabet
- İş gücü
- Politikalar
- Sosyal Yaşam

Bu faktörler örgütün değişim yaşaması için gerekli sebeplerdir. Teknoloji faktörü; işin ve örgütün değişim yaşaması için gerekli en önemli faktördür. Sürekli gelişen bilgi teknolojileri örgütün kendini yenilemesi için zorlar. Sosyal yaşam faktörü; yaşamdaki yönelimler örgütleri de etkiler. Örgüt sosyal yaşama uyum sağlamak zorunda kalır. Örneğin; bireylerin geç evlenmeleri ve sık boşanmaların gerçekleşmesinden dolayı tek odalı evlerin piyasasının artması gibi durumlar ortaya çıkar. Rekabet faktörü; örgütlerin birbiri arasında geçen mücadele, savaştır. Rekabet ortamını örgütü rakiplerine karşı üstün gelebilmek için yenilikleri takip etmesi ve yeni ürünler üretmesi gerekir. Dünya politikaları faktörü; devletlerin siyasi durumlarındaki gelişim ve değişimlerdir. Siyasi durumlar devletlerin kendini savunmak zorunda kalmasına, politikaların değişmesine neden olur. Ekonomik şok faktörü; ekonomik krizlerdir. İş gücü faktörü ise çalışanların yetenekleri, çalışma azimleri vb. özelliklerini etkileyen bir faktördür. İş gücüne sahip örgütler değişime daha açıktır ve değişim karşısında kendilerini daha çabuk geliştirebilirler (Kılıçoğlu, 2018).

Örgütsel değişim, örgütte aşamalı olmalıdır. Çalışanlar değişimlere katılmalı ve onların destekleri alınmalıdır. Çalışan değişime istekli olursa tepkileri azalacak, motivasyonu artacak ve sinik tutumları giderilecektir (Yıldırım, 2018).

1.5. Örgütsel Sinizm Boyutları

İnançlar, duygular ve davranışlar örgütsel sinizmin temelini oluşturur. Bu kavramdan dolayı örgütsel sinizmi çok boyutlu olarak adlandırabiliriz. Sinizm gücünü her bir boyutun işlevlerinden alır. Örgüte karşı beslenen duygular, deneyimler ve gerçekleşen davranışlar çalışanları alaycı olarak kabul ettirir. Araştırmalara bakıldığında tutumların bu üç bileşen ile yüksek oranda ilişkili olduğu görülmüştür (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998).

Bireyler örgütsel bir ortamda bulundukları zaman negatif algı ve güdüler örgüt içinde ve dışında belirli tutumları göstermelerine sebep olmaktadır. Birey, çalışma arkadaşlarına, örgüte ve kendisine yönelik geliştirdiği bu tutumlar tepkiler sonucu açığa çıkar (Yetim, 2018). Dean, 1998 yılında örgütsel sinizmin boyutlarını üç ana başlıkta toplamıştır (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998). Örgütsel sinizm tutumla ilişkilendirilir. Tutum inançlardan doğar, davranışlarla sonuçlanan bir süreçtir. Bu süreç Şekil 1’de gösterilmiştir (Delken, 2004):



Şekil 1. Düşünce Davranış Süreci

Kişinin çalıştığı örgüte karşı üç boyutta oluşan negatif tutumlar (Gül & Ağıröz, 2011):

- Örgütün bütünlükten yoksun olması inancı,
- Örgüte karşı negatif olgular,
- İnanç ve olguları etkileyen eleştirel davranışlardır.

İnançların davranışa dönüşme sürecinin olumsuz bir düzeyde ilerlemesini durdurmak için liderler(yöneticiler) önceden tahmin edebilmeli, önlemleri almalı ve işleyişi normal akışa getirebilmelidirler. Eğer önlemler alınamaz ise sinizm örgüt içinde salgın bir hastalık halini alacak ve örgütü içten içe çökertecektir (Yıldırım, 2019).

1.5.1.Bilişsel (İnanç) Boyut

Bilişsel kelimesi bilmeyi içerir. Tutumların bilişsel öğeleri bilgi ve inançlar bütünüdür. Bazı tutumlar yanlış bilgi ve yanlış inançlar içerebilir fakat bu onları bilişsel öge olarak görmemize engel değildir. Bilgi ve inanca bağlı olarak tutumlarda farklılaşabilirler (Köklü, 1995).

Örgütsel sinizmin ilk boyutu olan bilişsel boyut örgütün dürüst olmadığı inancına dayanır, kişide öfke, aşağılama, kin tutma vb. duyguları barındırır. Bu kişinin iyiliğin ve samimiyetin olmadığını düşünmesidir. Sinikler bilişsel boyutta, örgütün kendilerine ‘ihane’ ettiklerine inanırlar (Efeoğlu & İplik, 2011). Dean (1998)’e göre, inanç boyutunda; örgüt bir bütün değildir. Örgütteki sinik bireyler, örgütün kurallarının uygulanmadığına, ahlaksız davranışların çoğalıp tutarsız ve güvenilmez bir ortama dönüştüğüne inanırlar. Bundan dolayı da sinikler içtenlikten ziyade samimiyetsiz bir ortam ve aldatılmayla karşı karşıya kaldıklarını düşünürler (Dean’dan aktaran Pelit & Pelit, 2014). Naus (2007), bilişsel boyutun; gözlem, sezgi ve deneyimlerle biçimlenen “düşünen ve uygulanan” çalışanların sinizmi olduğunu belirtmiştir (Naus’dan aktaran Ayana, 2016). İnanç boyutu, çalışanda öfke, kızgınlık, kendini aşağı görme hislerinin sonucunda ortaya çıkan ve örgütün çelişkiler içinde olduğunu, çalışanların tutarlı davranmadığı düşünerek örgüte karşı hissettikleridir (Zan, 2016).

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutuyla ilgili inançları aşağıdaki gibidir (Kalağan, 2009):

- Örgütlerdeki uygulamalar örgütsel ilkelerden yoksundur.
- Örgütlerin bildirdiği tebliğler çalışanlar tarafından ciddiye alınmaz.
- Örgütteki bireylerin davranışları tutarlı değildir ve onlara güvenilmez.
- Örgüt ilişkilerinde bireysel çıkarlar söz konusudur. O yüzden de örgütte samimiyet, içtenlik ve doğruluk gibi duygulara yer yoktur, kendi çıkarı için çalışanlar takım arkadaşlarını feda edebilirler.

Tutumun zihinsel ögesi bilgi birikimine dayandığı için bireyin ilişkilerinin sonucunda oluşmaktadır diyebiliriz. Haberdar olunmayan bir uyarıcıya karşı herhangi bir tutumda bulunulamaz. Tutum ve ilgi derecesi o bilginin birey üzerinde kalıcı veya geçici olup olmayacağına karar vermesini sağlar. Bilgi değişirse tutum da değişecektir (İnceoğlu, 2010).

1.5.2.Duyuşsal (Duygusal) Boyut

Andersson (1996), “çevredeki faktörlere maruz kalarak değişikliğe yatkın olan bir nesneye ya da birçok nesneye karşı küçümseme, hayal kırıklığı ve güvensizlik tutumu” olarak tanımlayarak örgütsel sinizmin duygusal boyutunu bizlere aktarmıştır (Andersson, 1996). Abraham (2000), duygusal boyutun, çalışanın örgüte karşı öfke, şüphe, korku, saygısızlık vb. tepkiler geliştirmesi olduğunu ileri sürmüştür (Abraham’dan aktaran Kazançoğlu & Ercan, 2019).

Özkalp ve Kirel (2004)’e göre, duygusal boyut kişinin duygusal deneyimleridir. Mesela, çalışan istediği bir görevi yaptığında başarılı olur, çabalar ve kendisiyle gurur duyar. İstemediği bir görev verildiğinde ise endişelenir, başaramayacağı düşünür ve isteksiz çalışır. Bu duygular çalışanda görevine karşı bazı davranışları da beraberinde getirir. Duygusal boyutta, çalışanın hissettiği duygular doğal olarak müşterilerine de yansır. Çalışan kendini beğenir, örgütü küçümser, görevine karşı güvensizlik hisseder ve bunu da müşterisine yansıtabilir (Özkalp & Kirel’den aktaran Bozkurt, 2015).

Sinizm, örgütte güçlü duygusal tepkimeler oluşturur. Izard (1977)’a göre, dokuz temel duygu ile duygusal boyutu tanımlamıştır (Doğaç, 2017).

- 1) Heyecan-Menfaat
- 2) Mutluluk-Keyif
- 3) Şaşkınlık
- 4) Sıkıntı-Üzüntü
- 5) Öfke-Kızgınlık
- 6) Tiksinme-Nefret Etme
- 7) Küçümseme
- 8) Korku
- 9) Utanma-Aşağılama

Çalışanlar bu boyuttaki duyguları ile sinizmi yaşarlar. Kimi örgütü alaya alarak kimi mutluluk ve üzüntüyü yaşayarak kimi de örgüte karşı öfke besleyerek küçümsemeye başlarlar (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998). Duygusal davranışın temelde iki boyutu vardır: Negatif ve pozitif duygu. Diğer bir ifadeyle ilişki kurma ve ilişki kurmamak olarak da adlandırılabilir. Bu iki duygunun da üç alt davranış biçimi vardır: Tutuma yaklaşma, tutuma karşı koyma ve tutumdan kaçınmadır (İnceoğlu, 2010). Duygusal öge merkezli oluşan tutumlardaki yanlış anlaşılmalara çeşitli sorunların yaşanmasına sebep olmaktadır. Bu gibi durumlarda aksaklıkların giderilebilmesi için duygusal ögenin bilişsel ve davranışsal öğelerle eş güdümlü olmasıyla etkisizleşecektir (İnceoğlu, 2010).

1.5.3. Davranışsal (Eylemsel) Boyut

Tutumun davranışa dönüşmüş olması demek kişinin hareket haline geçmesi demektir. Kişi inanç, bilgi ve duyguları ile pozitif/negatif davranışlara yönelmesi sürecin son parçasıdır. Hatta birey pozitif bir tutum içinde ise davranışı da o doğrultuda olacaktır (Erdoğan, 1994). Eski siniklerde en fazla davranış eğilimi örgüte karşı yapılan katı eleştirilerdir. Bu da çalışanın örgütün samimiyetsiz olduğunu ve ahlaki özellikleri barındırmadığını düşünmesiyle ortaya çıkar. Kısacası çalışanın gizli güdülerini davranışlara dönüştür (Ahmadi, 2014). Kyniklere benzer şekilde alaycı tutumda olan çalışanların davranışları genelde olumsuz şekilde olur. Mizahı da kullanarak alaya almak çalışanın en belirleyici özelliğidir. Alaycılar, örgütün gelecekte olumsuz durumlarla karşılaşacağını düşünerek kötümser tahminlerde bulunurlar (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998). Bireyin örgütüne karşı davranışlarını davranışsal boyut altında inceleriz. Bu davranışlar örgüte karşı beslenen olumsuz duygularla oluşur. Birey örgütü aşağılar, küçümser ve alay eder. Sürekli örgütünü eleştirir (Zan, 2016). Siniklerin sözlü olmayan davranışları da bu boyutun içinde ele alınabilir. Çalışanların birbirine imalı bakışları, bakışmaları, gülerek jest ve mimikleriyle diğer çalışanlarla alay etmeleri vb. durumlarda sinik davranışlara örnek verilebilir (Efeoğlu & İplik, 2011).

İnsanlar olaylara göre farklı davranışlar sergilerler. İnsan davranışlarının bazı ortak noktaları vardır (Erdem, 1998):

- Davranışlar mutlaka bir/birkaç nedene dayanır. Bu nedenler eğitim, kültür, inanç ve ülkelere göre değişiklik gösterebilir.

- Davranışlar bir veya birkaç amaca yöneliktir.
- Nedenlerin insanlar üzerinde psikolojik etkileri vardır. Dolayısıyla bir güdü veya istek yaratırlar.
- Her sistemin kendi içinde davranış kalıpları vardır. Sistemlere üye olanlar kendi davranış kalıpları ile değil, grubun davranış kalıbına göre hareket ederler.

Tutumların sürekliliği, inançların da sürekliliğine bağlıdır. Davranışlar da tutumların sonucunda ortaya çıkan tepkilerdir. Kişi, inanç ve bilgisiyle davranışlarına yön verir ve karakterinin bir göstergesi haline gelir. Örgütte çalışan kişi zamanla örgütünde tutum ve inançlarını, hiyerarşik yapısını benimser (Güner, 2007).

1.6. Örgütsel Sinizm Kuramları

Dean (1998)'a göre, örgütsel sinizm belli başlı kuramlara dayandırılır. Bunlar; Beklenti Kuramı (expectancy theory), tutum kuramı (attitude theory), atfetme kuramı (attribution theory), duygusal olaylar kuramı, sosyal değişim kuramı (social exchange theory) ve sosyal güdülenme kuramıdır (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998). Literatür incelendiğinde sinizmin birey, toplum, örgüt, bireyin mesleği, örgütteki değişimlere odaklandığı açıkça görülür. Sinizmin kuramlarından yola çıkarak sinizm kavramını kapsamlı olarak incelemişlerdir. Sinizmi sağlam bir temele dayandırmak, eylemlere dökmek ve daha anlaşılır kılmak amacıyla çalışılmıştır (Kalağan, 2009).

1.6.1. Beklenti Kuramı

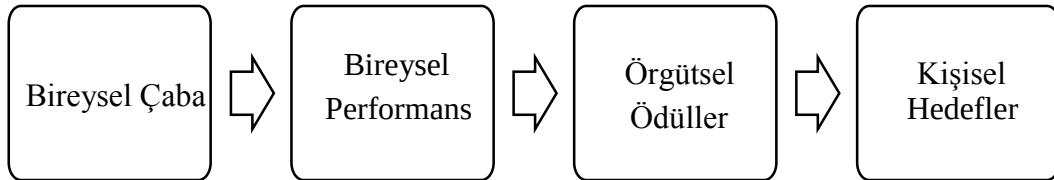
Vroom (1964), beklentiye eylemlerin bir amaç doğrultusunda sonuçlanmasının geçici bir düşünce olarak tanımlar. Geçici denmesinin sebebi bu düşüncelerin değişebilme özelliği göstermesindendir. Beklenti, eylem ve sonuç arasındaki ilişkidir. Beklenti sıfırdan +1' e kadar olan değerler arasındadır. 0 olması beklenti ile ilgili herhangi bir sonuç elde edilebileceğini göstermez ancak beklentinin +1 ve üstü bir değer alması ile kesin bir sonuç elde edileceği düşünülür. Bunu hesaplayan beklenti içinde olan kişidir, sonuç kişiden kişiye göre değişebilir. Bu beklentiler işgörenin amacından sapmasına veya odaklanmasına yol açabilir (Onaran, 1981). Söyük (2017), beklenti kuramını; çalışanın kendisinin ödüllendirileceği davranışları tekrar etmesi olduğunu savunmuştur. Çalışan arzulanan hedefler için çabalar. Eğer herhangi bir beklenti yok ise veya istenmeyen bir sonuç olacak ise çalışan çaba harcamaz (Söyük'ten aktaran Bozkurt, 2015).

Brandes (1997), beklenti kuramı ve örgütsel sinizmin ilişkisini örgütteki çabalara bağlar ve çabanın başarısızlığa yol açacağını iddia eder. Robbins (2000) bu kuramda üç faktör bulunduğunu belirtmiştir. Bu faktörlerin süreci Şekil 2’de gösterilmiştir (Brandes & Robbins’dan aktaran Yıldırım, 2020):

- **Çekicilik:** Çalışan başarılarının sonucunda belli ödüller isterler ve bu ödüller çalışanlar için değerlidir. Değeri yüksek ödüller çalışanların daha çok çaba göstermesini sağlar.
- **Performans-Ödül İlişkisi:** Çalışan işinde gösterdiği çaba ve başarılar sonucunda ödül kazanacağını düşünür.
- **Performans-Çaba İlişkisi:** Çalışanın işini yaparken gösterdiği çabalar performansını da etkiler.

Beklenti kuramının temel özellikleri şunlardır (Tunçel, 2020):

- Bireyler çabalarının sonucunda ödül alacaklarına inanırlar.
- İnancı sonucunda çalışmalarıyla eş değer olarak ödülleri talep ederler.
- Birey diğer insanlardan bağımsız olarak başarıya ulaşacağına inanır.



Kaynak: Robbins, S.P, Essentials of Organizational Behaviour, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2000.

Şekil 2. Beklenti Kuramı İlişkisi

Beklenti kuramına göre ulaşılması istenen ödüller, istek ve ihtiyaçları ne kadar tatmin ederse ödüle ulaşmak o kadar önemli olacaktır (Tunçel, 2020). Wanous, Reichers ve Austin (1994) örgüt içinde herhangi bir sorunla karşılaşıldığında bilişsel sinizmi arttırmak için neler yapılabileceğine dair tavsiyelerde bulunmuşlardır. Bunlar (Wanous, Reichers & Austin’dan aktaran Gözcü, 2020):

- Çalışanların fikirleri alınarak onlara değer verildiği gösterilmelidir.

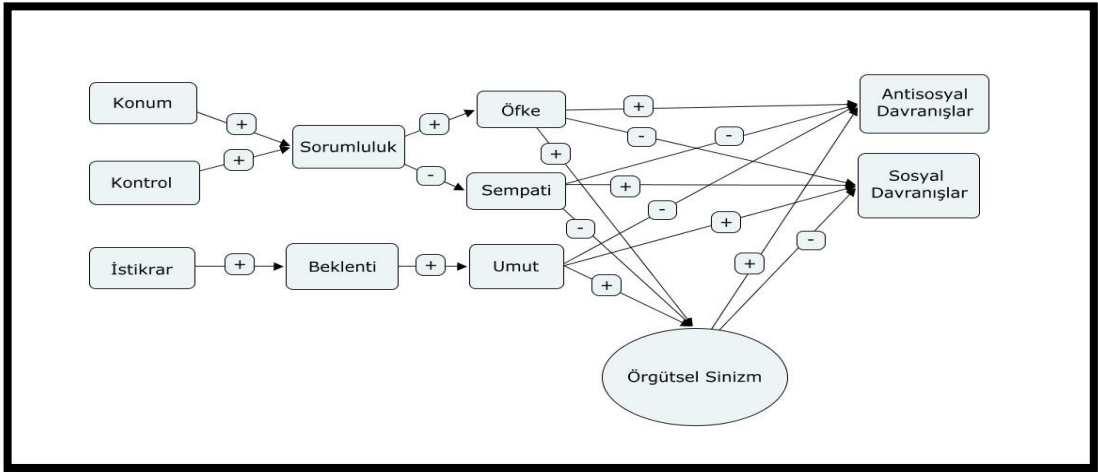
- Örgüt üyeleri duygularını rahatça hissettirebilmelidirler.
- Örgüt üyeleri geçmişlerinden ders almalı ve geleceğe yönelmelidirler.
- Sistemler arasında düzenli ve kontrollü bir düzenek oluşturulmalıdır.
- Çalışan, yöneticilerinden çekinmemelidir.
- Yöneticiler sürekli çalışanlarını iş veya işle ilgili durumlarda teşvik etmelidirler.
- Değişim için çalışan ikna edilmeli ve desteği istenmelidir.
- Yöneticiler, örgüt üyelerine karşı empati yapmalıdırlar.

1.6.2. Sosyal GÜDÜLENME KURAMI

Güdüleme kavramı örgütsel davranışların ana teması olmakla birlikte örgütteki çalışanların her birini ilgilendirmektedir. Literatür incelendiğinde güdüleme ile ilgili yapılan tanımlar şunlardır; yapılmak istenen şeye karşı duyulan istek, insanı bir amaç uğruna hareket ettiren güç, insanı davranışa itecek olan her şey, bir amaç için harcanan çaba, bir şeyi yapmak için istek duymak olarak tanımlanmışlardır. Ayrıca güdülenmenin bir psikolojik süreç olarak düşünüldüğü de belirtilmiştir (Nayır, 2012). Sosyal güdülenme kuramı, çalışanın nasıl ve neden sinik bireye dönüştüğünü araştırır (Yıldırım, 2019).

Weiner (1985)'e göre sosyal güdülenme modelindeki değişkenler Şekil 3'te gösterilmiştir. Bu modelde üç temel faktör vardır (Eaton, 2000; Akman, 2013):

1. Konum: Olayların nedenine odaklanır. Nedenlerin faktörlerinin içsel ve dışsal olarak algılanır. İçsel konumda örgüt içindeki kararlara odaklanılırken dışsal konumda ise örgüt dışında ve ekonomik koşullara odaklanılır.
2. Kontrol Edilebilirlik: Olayların bireylerin kontrolünde olup olmadığına bakılır.
3. İstikrar: Olayların tekrarlanıp tekrarlanmama ihtimalidir.



Kaynak: Eaton, J.A., A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism (Dissertation of Master of Arts), Faculty of Graduate Studies, York University, Toronto, 2000, s.20

Şekil 3. Sosyal Güdülenme Teorisi Bağlamında Örgütsel Sinizm

Örgütteki çalışanlar Maslow'un hiyerarşisindeki kendini gerçekleştirme boyutu ile daha çok ilgilenirler. Çalışan yeteneklerini göstermek, işinde yükseltmek, saygınlık kazanmak isterler (Onaran, 1981). Birey, örgütsel sinizme karşılık verdiği zaman, örgüt/toplum yanlısı veya karşıtı davranışlarda bulunabilir. Mesela, işten çıkarılan çalışan örgüte karşı iftira, sabotaj, kötü söz ve davranışlarda bulunabilir (Eaton, 2000).

1.6.3. Atfetme (Atıf) Kuramı

Atıf kuramı; insanların eğilimleri ya da tutumlarını belli bir nedene bağlayan veya nasıl ortaya çıktığını belirleyen bir kuramdır. Bu kuram bireyin tutumlarının oluşmasında, tutumların değişmesinde veya tutumların geliştirilmesinde etkindir (İnceoğlu, 2010). Atfetme kuramının diğer adı nedensellik yüklemidir. Bireyin kendisinin veya diğer bireylerin tutumlarının nedenini anlama sürecine atfetme diyoruz. Bu kuram bireyin kendi davranışlarını ve çevresindeki bireylerin davranışlarını belli bir anlamda yorumlamasını, kendisini ve çevresini daha iyi anlamasını sağlar. Çünkü bu anlam ve yorumlar gelecekteki davranışları tahmin etmekte bireye yol gösterir. Atfetme, örgüte çevresindeki amaçları anlaması ve yorumlaması sürecinde fayda sağlar (Kızgın & Dalgın, 2012).

Atfetme, bireyin açık davranışlara bakarak kendisinin veya diğer bireylerin içsel durumları hakkında yaptığı çıkarımdır. Atfetme kuramında üç faktör etkilidir. Bunlar; belirginlik, tutarlılık ve fikir birliğidir. Belirginlik ölçütünde temel alınan şey diğer nedenlerden veya olgulardan ayırıcı bir özelliğin bulunmasıdır. Tutarlılık ölçütünde neden ile tutum arasındaki ilişkinin uzun sürede devam edip etmediği ele alınır. Fikir birliği ölçütü ise diğer bireylerde de aynı neden ve sonuçlar göstermesidir (Çağ, 2011).

Atfetme teorisi şu süreçlerden geçer (Kızgın & Dalgın, 2012):

- Olayların nedenlerine inme ve anlamaya çalışma,
- Ortaya çıkan sonuçların kimin sorumluluğunda olduğunu bulma,
- Bireylerin davranışlarının temeline inme ve kişisel özelliklerini anlamadır.

Atıflar, içsel ve dışsal atıf olmak üzere ikiye ayrılır. İçsel atıf; bireyin davranışlarının kendi eğilimlerinden dolayı şekillenmesidir. Dışsal atıf ise bireyin davranışının kendisinin dışındaki etkenlerle şekillenmesidir (İnceoğlu, 2010).

Heider'in atfetme kuramı için üç önemli faktörün olduğunu belirtmiştir. Bunlar (İnceoğlu, 2010):

- Bireyin yeteneği
- Bireyin niyeti
- Bireyin gösterdiği çaba

Bireyin gösterdiği çaba ve bireyin yeteneği gözlemlenebilir davranışlar olmasına rağmen bireylerin niyetini anlamlandırmak zordur. Birey/bireylerin niyetini anlamlandırmak için gözlemlenebilen davranışlarının sonuçlarına bakarak atıf yapabiliriz (İnceoğlu, 2010).

1.6.4. Tutum Kuramı

Tutum, eylemlerin tamamlanması için nesne ve uyarıları aramak, seçmek, reddetmek veya eylemlerin değişikliğe uğramasına sebep olan bir olgudur. Tutumlar, eylemlerin ortaya çıkması, gelişmesi veya sonlanması için gerekli olan şeydir. Tutumlar zihinsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç ögeye sahiptir. Ögeler yardımıyla tutumların ortaya çıkması sağlanır. Zihinsel öge; bireyin bilgisini, davranışsal öge; bireye karşı nasıl bir tavır alınacağını, duygusal öge; bireye nasıl bir duygu ile yaklaşılacağını belirlemek için yardımcı olurlar (İnceoğlu, 2010). Tutum kuramının

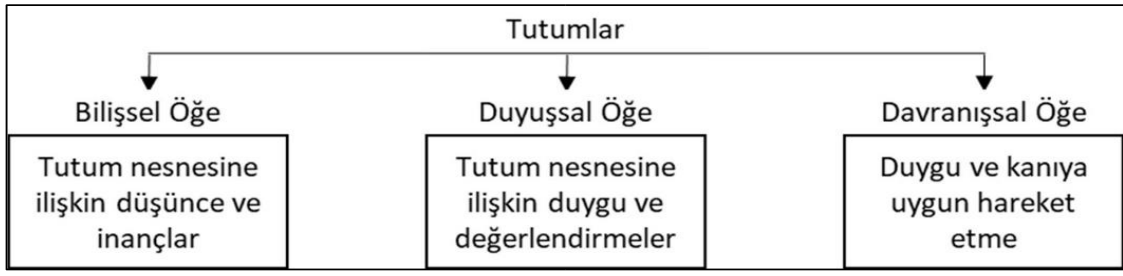
temellerini atanlar Pratkanis ve Greenwald'dır. Bu kuramı sosyal bilişsel bir kuram olarak tanımlarlar. Pratkanis ve Greenwald'a göre, tutumlar olayları çözmede kolaylıklar sağlar ve bellek ile tutumların birlikte hareket ettiğine inanırlar. Bu yaklaşımlarına göre tutumlara genel geçer maddeler eklemişlerdir (Açıkgöz, 2016):

- Bellek, tutumları içerir.
- Tutumun merkezi değerlendirmelerdir.
- Tutumlar bilişsel, davranışsal ve duyuşsal boyutların sonuçlarını da içerir.

Katz ve Stotland tutumların dört işlevi olduğunu belirtmişlerdir (İnceoğlu, 2010):

- 1) *Araçsallık İşlevi*: Bireyin amaçlarına ulaşmasında yarar sağlayıcılık ve uyumlaştırıcılık işlevini görmesidir. Araçsal işlev, bireylerin en fazla ödül ve en az ceza beklentisi varsayımına dayanır. Araçsal tutumlar daha kolay bir şekilde değişebilir.
- 2) *Ego-Savunmacı İşlev*: Tutumun egoyu koruyucu görevi üstlendiği işlevdir. Birey kabullenmeyeceği gerçekleri reddedecek ve egosunu koruyacaktır.
- 3) *Değer İfade Edici İşlev*: Birey kendini ifade etmek istediği öz değerlerle algılamak ister. Bu işlev bireyin benlik kimliğini açığa çıkarır. Birey tutumlarında kendi benliğine aitlik hissetmediğinde tutumlarını değiştirebilir. Çevreninde bireyi tutum değiştirme konusunda desteklemesiyle tutumlar daha kolay yön değiştirebilirler.
- 4) *Bilgilendirme İşlevi*: Birey bilgi sahibi olmadığı herhangi bir konuda bilgi edinerek o konu hakkında olumlu veya olumsuz tutumlar oluşturabilir. Tutumun bilgilendirme işlevi, bireyin çevresini algılamasına yardımcı olacak şekilde bilgi edinmesini sağlayan ve ilişkileri anlamlandırmaya yardımcı olur.

Şirin (2011), tutumların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal ögelerle ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bilişsel ögenin düşünce ve inançlardan, duyuşsal ögenin duygular ve değerlendirmelerden ve davranışsal ögenin ise duygu ve düşüncelere uygun olarak ortaya çıktığı Şekil 4'te gösterilmiştir (Şirin, 2011; Karadal, 2020):



Kaynak:Şirin 2011, s. 29

Şekil 4. Tutum ve Öğeleri

1.6.5. Duygusal Olaylar Kuramı

Duygusal olaylar kuramı, bireylerin duygularını, düşünce ve tutumları üzerinde baz alınarak ortaya çıkarılan bir kuramdır. Kuramın gelişmesinde yardımcı olanlar Weiss ve Cropanzano (1996)'dır. Bireylerin karakterleri ve örgüt içinde ve dışında meydana gelen olaylar karşısında aldığı tutumlar ile davranış kalıpları biçimlenmeye başlar. Çalışma ortamındaki olumsuz durumlarda çalışanın sinik tutumlar sergilenmesine neden olmaktadır. Ayrıca bu kurama göre birey geçmişteki deneyimlerinden ötürü belli eylemler gerçekleştirmektedir. Ancak geçmişten gelen davranışlarla birlikte anda veya gelecekteki tecrübeleri de eylemlerini etkileyecektir (Laçın, 2020).

Diğer bir ifadeyle bu kuram örgüt içinde yaşanan sıradan bir olayın bile bireyin ruh hali bakımından iyi olmadığı zamanlarda farklı algılayabilmesini ifade etmektedir. Birey sosyal hayatındaki olumsuzlukları örgüt içerisine yansıtabilmektedir (Ayana, 2016). Duygusal olaylar kuramında, çalışanların sorumlulukları içinde düş kırıklıkları gibi hislerin daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Çakır, 2020).

1.6.6. Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal Mübadele Kuramı 1964 yılında Blau tarafından geliştirilen bir kuramdır. Sosyal Mübadele Teorisi (SMT), ÖVD' nın ana konusunu oluşturmaktadır. Blau'a göre iki çeşit mübadele kavramı vardır: Ekonomik mübadele ilişkileri ve sosyal mübadele ilişkileridir. Ekonomik mübadelede işlemler ve sözleşmeler bellidir. Ekonomik mübadele ilişkisinde gereklilik sağlanır ve maddiyat konuları hakimdir. Sosyal Mübadele ilişkisinde ise zorunluluk yoktur (Gürbüz, 2006). Blau (1964), sosyal

mübadele kuramında işgören ve işveren arasında var olan ama görünmeyen, yapılmadığında olumsuz sonuçlar ortaya çıkaran sorumlulukları olduğu düşüncesi hakimdir (Blau'dan aktaran Coyle-Shapiro & Conway, 2005).

Lambe vd. (2001)'e göre sosyal mübadele kuramı, bireylerin arasındaki ilişkilere faaliyet-fayda açısından inceler. Sosyal mübadele de bireyler maliyetlere katlanırlar ise ödüllere ulaşabileceklerdir. Bu mübadelede karşılıkların alınmasıyla ilgili bir garanti yoktur (Yakın, 2017). Örgüt, çalışanına çalışmaları karşılığında fayda, ödül ve destek sunduğu zaman çalışan karşılık normuna göre olumlu tutumlarda bulunacak, sosyal değişmeyi başlatacaktır (Turunç & Çelik, 2010). Sosyal Mübadele Kuramında kazanımlarla ilgili pazarlık yapılamaz ve para ile ilişkilendirilemez. Gönüllülük esas alındığı için ekonomik mübadelelerden farkı gelecekte sorumluluklar doğurabilmesidir. Sosyal mübadelede önemli olan güven ve arkadaşlıktır (Gürbüz, 2006). Stinglhamber ve Vandenberghe (2003), çalışan yöneticinin ona destek olduğunu hissederse karşılıklı bir bağlanma ilişkisinin ortaya çıkacağını belirtmiştir. Bu da aralarındaki mübadele ilişkisini artıracaktır. Diğer bir ifadeyle karşılıklı ödüllendirmeler sinik tutum sergileyen çalışanın kendisinin veya sinik tutumları için katalizör görevini üstlenmektedir (Stinglhamber & Vandenberghe'den aktaran Kart, 2015).

1.7. Örgütsel Sinizmin Nedenleri

İnsan toplum içinde yaşayan sosyal bir varlıktır. İnsanlar arasındaki etkileşim süreci karşılıklıdır. Çalışanlar hem etkiler hem etkilenir. Örgüt içindeki tüm olumsuz olaylar çalışanların sinizm yaşamasına sebep olur ve örgüt ortamını etkiler (Şevik, 2019).

1.7.1. Örgütsel Sinizmi Etkileyen Bireysel Faktörler

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde örgütsel sinizmi etkileyen bazı kişisel faktörler karşımıza çıkmaktadır. En belirgin faktörler; yaş, eğitim durumu, gelir durumu, medeni durum ve çalışma süresidir. Bunların yanı sıra çalışanların hiyerarşi durumları, çalıştıkları iş tanımı ve bölümleri gibi birçok faktörde etkilemektedir. Çalışanların örgütsel sinizm tutumları ile bu değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda genelde bireysel faktörler kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır.

1.7.1.1. Yaş

Örgütsel sinizmde bireyin yaşı en önemli değişkendir çünkü bireyin yaşı onun istek ve beklentilerini de değiştirmektedir (Gezer, 2018). İnsanların yaş dönemleri ilerledikçe davranışları, ihtiyaçları ve beklentileri değişmektedir. Genç yaşta işe giren bireyler işlerinde birçok sıkıntı yaşayacaklardır. Genç yaştaki bireylerin yeteneklerini açığa çıkartmaları için desteklenmelidirler. Çalışan hangi yaşta olursa olsun iş ortamlarındaki istekleri karşılanmaz ise olumsuz tutum sergileyeceklerdir (Yeşilçimen, 2015). Mirvis ve Kanter'in 1991 yılında yaptığı araştırmasında genç çalışanların (18-25) daha yaşlı (55+) çalışanlara göre sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Birey yaş aldıkça manevi ve maddi doyuma ulaşır ve sinizm düzeyi azalır (Mirvis & Kanter, 1991). Çoğunlukla yaşlı işçiler kıdemlerinden dolayı daha iyi ücret almaktadırlar (Mirvis & Kanter, 1991).

1.7.1.2. Cinsiyet

Lobnika ve Pagon (2004), kadın işgörenlerin erkek işgörelere göre daha yüksek seviyede örgütsel sinizm ile karşı karşıya kaldığını belirtmişlerdir. Araştırma da kadınların kurban olma derecelerinden dolayı örgütsel sinizm düzeylerinin yüksek olabileceğini de belirtmişlerdir (Lobnika & Pagon'dan aktaran Kalağan, 2009). Carol Gilligan'ın 1982 yılında yaptığı araştırmada kadınların erkeklerden daha az yargılayıcı olduğunu ve duygusal olarak mesafeli yaklaştıklarını tespit etmiştir. Redford Williams (1989) araştırmasında ise alaycı tavır sergileyen erkeklerin saldırgan ve düşmanca tutumlarının olduğunu tespit etmiştir (Mirvis & Kanter, 1991). Dolayısıyla örgütsel sinizm ve cinsiyet değişkeni arasında net bir ilişki olduğunu söylemek doğru olmayacaktır.

1.7.1.3. Eğitim Durumu

Çalışanların eğitim düzeyleri çalışma hayatlarını da etkiler. Eğitim düzeyinin yükselmesi beklentileri de yükseltir. Eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin eğitim düzeyi düşük kişilere göre bakış açıları da değişmektedir (Boyalı, 2011). Erdost vd. (2007), çalışanların eğitim seviyelerinin düştükçe sinikleştiklerini belirtmiştir. Güzeller ve Kalağan (2008) çalışmalarında eğitim seviyesi yüksek öğretmenlerin sinik tutumlarının da arttığını vurgulamışlardır. Mirvis ve Kanter (1991) ise çalışmalarında eğitim seviyesi

düşük çalışanların sinik tutumlarının yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Erdost, Güzeller & Kalağan & Mirvis & Kanter'dan aktaran Arslan, 2016).

1.7.1.4. Medeni Durum

Kanter ve Mirvis (1989) araştırmalarında boşanmış veya eşinden ayrı yaşayan çalışanların, bekar ve evli çalışanlara göre daha yüksek bir düzeyde sinizm ile karşı karşıya kaldıklarını tespit etmişlerdir (Açıkgöz, 2016). Delken, bekar çalışanların daha yüksek seviyede sinizm ile karşı karşıya kaldıklarını belirtmiştir (Delken, 2004).

1.7.1.5. Gelir Düzeyi

Çalışanların işlerine karşı tutumlarını genellikle ücretleri belirler. Literatüre bakıldığında çalışanların gelirleri düştükçe örgütsel sinizm düzeyleri de artmaktadır. Maaş türleri parça başına maaş, saatlik maaş ve sabit maaş olarak üçe ayrılır. İkramiyeleri olan, sabit ve uzun vadeli sözleşmeyle çalışanların örgütsel sinizme karşı en duyarlı olanlar olduğu tespit edilmiştir. Performansa dayalı maaş alan çalışanlar ise gelirleri yükseldikçe sinizm düzeyleri düşmektedir. Gelir düzeyleri yüksek olan çalışanlar en çok hayal kırıklığı yaşayanlar olacakları için alaycı tavır takınacakları varsayılır ve sinizm düzeyleri de yükselecektir (Delken, 2004). Gelir değişkeninde 'çok para az sinizm' gibi bir beklenti oluşsa da çalışmaların sonucuna bakıldığında 'çok para çok sinizm' olduğu görülmüştür. Geliri artan çalışanın beklentileri de artacağından dolayı sinizm düzeyi de yükselebilir (Gezer, 2018).

1.7.1.6. Hiyerarşi ve Çalışma Süresi

Çalışma süresi, bir işte ne kadar çalışıldığını tanımlayan kavramdır. Literatüre bakıldığında çalışma süresi ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

O'Connel ve ark. (1986) araştırmalarında hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Kamuda çalışma süresi 9 yıldan az ve 15 yıldan fazla olan çalışanların sinizm düzeylerinin daha az olduğunu belirtmişlerdir (O'Connel'dan aktaran Akman, 2013). Michael Lambardo ve Morgan McCall (1984), yöneticilerin tahammül edilemez özellikleri üzerine bir araştırma yaptılar. Araştırmaya göre yöneticiler yalan söyleyen, başarısız olan ve yetkilerini zor kullanarak yürüten kişilerdir. Bu yöneticilerin örgüt içindeki düzeni sağlamak için çözüm önerileri ya

kovulacaklardır ya da dürüstlüklerine inanarak terfi ettirmektir. İyimser örgütlerde roller üstlenilir ve çalışanlar yeteneklerini ortaya çıkarmak için desteklenir (Lambardo & McCall'dan aktaran Mirvis & Kanter, 1991).

1.7.2. Örgütsel Sinizmi Etkileyen Örgütsel Faktörler

Rekabetin gün geçtikçe arttığı günümüzde örgütler için insan faktörü daha önemli hale gelmiştir. Örgütler sadece iş tanımındaki sorumlulukları yerine getiren çalışanlardan ziyade araştıran, bilen ve öğrenen çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Pazar payını artırmak ve rakipleriyle yarışabilmek için örgütlerdeki iş ortamının ılımlı, sıcak ve enerjisinin yüksek olması gerekmektedir. Çalışanın kendini değerli hissetmesi ve adaletli bir örgütte çalıştığını düşünmesi sinizm düzeylerini azaltacaktır (Görmen, 2012).

1.7.2.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramını ilk kez kullanan kişi Greenberg'dir. Greenberg (1990), örgütsel adaleti, çalışanın örgüt içindeki adalet hakkında hissettikleri ve düşündüklerinin değer algısı olarak tanımlamıştır. Başka bir ifade ile çalışan örgüt içindeki çalışmaları, düşünceleri, ödül ve cezalarında kendisine adaletli davranılıp davranılmadığı hakkında genel bir yargı içinde olur. Bu yargı çalışanın örgüte karşı olumlu veya olumsuz tutum sergilemesine sebep olmaktadır (Toğa, 2016). Örgütte adaletin sağlanabilmesi ancak çalışma ortamı ile sağlanabilir. Çalışanlar örgüt içinde birbirlerini kıyasladıkları için örgütsel adalet kavramı önem arz etmektedir. Eğer çalışan bu kıyaslamalar sonucunda kendisine karşı adaletsiz davranıldığını düşünerek olumsuz tepkilere verecektir. Tepkiler sonucunda performanslarında düşüklük, motivasyonlarında eksiklik, güvensizlik ve inançsızlık olarak karşılırlarına çıkacaktır (Kılıç & Toker, 2020).

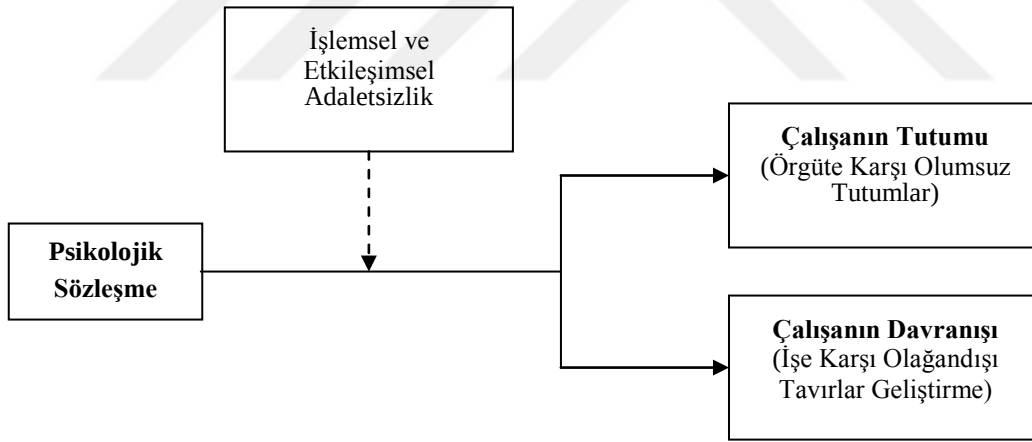
Örgütsel adaletin tüm boyutları incelendiğinde çalışanın sinik tutum sergilemesinin ve sinizm düzeyini yükseltmesinde etkili olabilecekleri görülmüştür. Örgütsel adalet boyutlarını yaşayan çalışan uğradığı hayal kırıklığı sonucunda örgüte karşı tüm olumlu hislerini kaybedecek ve sinikleşecektirler (Tokgöz, 2011). Brockner vd. (1987)'e göre, sinizmin oluşması için olayların doğasında ötürü önem arz eden olayın kişiler tarafından nasıl algılandığıdır. Kişiler genelde dağıtım adaleti algılarında farklılıklar gösterir (Brockner'dan aktaran Eaton, 2000).

Çalışanlar örgüt içinde adaletin varlığını hissedemezler ise tepkilerini duyuşsal, bilişsel ve davranışsal olarak gösterebilirler. Dolayısıyla örgütsel adaleti girdi, örgütsel sinizmi çıktı olarak anlamlandırılabilir. Kutaniş ve Çetinel (2010) çalışmalarında, adaletsizliğe tepki vermenin örgütsel sinizmin asıl nedeni olduğunu iddia etmişlerdir. Ayrıca Efeoğlu ve İplik (2011) çalışmalarında, örgüt içi adalettin azaldıkça sinik tutumların da aynı düzeyde artacağını saptamışlardır (Uğurlu, Öncel & Köybaşı, 2017).

1.7.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlalleri

Rousseau (1998) için psikolojik sözleşme, bireyler ve örgüt arasında olan değişim anlaşmalarıdır. Rousseau (1989) psikolojik sözleşme ihlallerini ise çalışanın örgüte katkılarının olmasının fakat yöneticilerin bu katkılarının karşılığına cevap vermemesi yani kayıtsız kalmaları olarak belirtmiştir. Diğer bir ifade ile örgütün yükümlülüklerini yerine getirmemesidir (Rousseau'dan aktaran Kılıçaslan, 2017).

Kickul (2001) tarafından psikolojik sözleşme ihlallerinin işgörenler üzerindeki tutumları Şekil 5'te gösterilmiştir (Kickul, 2001):



Kaynak: Kickul, J., “When Organizations Break Their Promises: Employee Reaction to Unfair Processes and Treatment”, Journal of Business Ethics, 29 (4), (2001), s.290

Şekil 5. Psikolojik Sözleşme İhlali

Bireyler arasındaki karşılıklı psikolojik sözleşmelerin ortaya bir ekip çıkacağı düşünülür. Çalışanın beklentileri maaşının yüksek olması veya işe devam edeceğinin garantisinin olmasıdır. Yöneticilerin beklentileri ise; çalışanın sadık olması, çalışanın görevini ve görevinde olmayanları dahi yapabilmesini ve çalışanın uzun mesai

kalabilmesini isterler. Psikolojik sözleşme ihlali ise çalışanın ve yöneticinin beklentilerinin çatışması, gerçekleşmemesidir. Fakat yönetici ve çalışanlar psikolojik sözleşmeleri karşılıklı olarak yerine getirirler ise pozitif duyguların açığa çıkabilmesine yardımcı olurlar (Ahmadi, 2014).

1.7.2.3. Örgütsel Politika

Örgütler, farklı karakterlere sahip birçok kişiden oluşur. Örgüte üye çalışanlar, kendi amaçlarına uygun davranışlar sergilerken örgütün amaçları doğrultusunda da hareket ederler. Çalışanlar bu davranışları sergilerken politikaya başvurmalarının sonucunda örgütler de politik yapıya dönüşmektedirler (Gezeroğlu, 2020). Örgütsel politikayla ilgili çalışmalar incelendiğinde örgütteki karar verme sürecini etkileyen, örgütün onaylamayacağı ve bireylerin kendi çıkarlarını korumak amacıyla takındığı davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Sorumlulukların ve rol belirsizliklerin olması, örgüt içinde netliğin olmamasından politik davranışlar ortaya çıkar. Politika davranışların güç ve otorite de eklendiğinde etki alanı genişlediği için bireylerin kendi çıkarlarını öne çıkarma da karar alma süreci haline getirmektedir (Altıntaş, 2007).

James (2005), sinizm gibi örgütsel politikanın da çıkarıcılık, güvensizlik ve olumsuz düşünce ve tutumlardan etkilenen bir kavram olduğunu belirtmiştir (James'dan aktaran Özden, 2013). Örgütsel politika kavramında güvensizlik ve grup içi dayanışmanın olmaması durumlarıyla ilişkilidir. Örgütteki çalışanların politik davranışları art niyetli tutumlar olmasından dolayı örgüt içindeki güven ve inanç yargılarının oluşmasını engellendiği vurgulanır. Araştırmalar sonucunda politik davranışların dürüstlük anlayışını körelttiği ve küçük düşürme gibi sorunlara yol açtığı gözlemlenmiştir. Samimiyetsizlik, güvensizlik ve hak-adalet kavramlarının örgüt içinde var olmamasıyla örgütsel sinizm açığa çıkmaktadır (Kahya, 2019). Çıkarıcı düşünceler ve tutumlar, güvensizlik, endişe duymak ve şüphelenmek örgütsel politikayı da etkilemektedir (Caz, 2018).

Atıf Kuramına göre sinik tutumların sergilenmesinde örgütsel politika ve uygulamaların önemli bir yeri olduğu varsayılır. Örgütteki herhangi bir sorun, örgütsel politikalar sonucunda örgütün tümüne yayılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel sinizm ve örgütsel politika kavramlarının örgütsel hayatta aralarında olumsuz bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kırboğa, 2017).

1.7.2.4. İletişimsizlik

İnsanoğlu varlığından bu yana iletişim kurma çabası içerisinde olmuştur. İletişim yaradılışımızın doğasında var olmasının yanında aynı zamanda da bir ihtiyaçtır. İnsanlar bir arada yaşamak, kendilerini anlatmak ve başkalarını anlamak, kabul görme, saygı duyulma ve sevilme ihtiyacı duyarlar. Sosyal bir varlık olan insanoğlu ihtiyaçlarını giderebilmek amacıyla diğer insanlarla iletişim içinde olmak zorundadır (Arslan & Afat, 2019). İletişim “bir mesaj alışverişidir” şeklinde tanımlanmaktadır. İletişim olmadan örgütlerin devamlılığı sağlanamaz. İletişim çalışanların birbirlerini tanımalarını ve kendilerini geliştirmelerini sağlayan bir olgudur. Yönetim faaliyetlerinin sağlanmasında etkili iletişim önemli bir rol oynamaktadır (Işık, 2017). Örgütlerde etkili bir iletişim için örgütte nelerin nasıl ve kim tarafından yapılacağını doğru ve net olarak bilinmesi gerekir. Örgütteki görev tanımları ne kadar açık olursa olsun örgüt üyeleri arasında etkili bir iletişim olmadıkça verimli sonuçlar alınamaz. Yöneticilerin örgüt içinde iletişim ağını sağlamaları gerekmektedir (Kavak & Vatansever, 2007).

Efil (1994), örgütteki tüm üyelerin birbirleriyle iş birliği ve iletişim içinde olmaları gerektiğini vurgulamıştır. İletişim; bir örgütte verimin artmasında, motivasyonların sağlanmasında, değişimlere ayak uydurmada ve örgütün düzenini sağlamada en önemli araçtır (Efil’den aktaran Pelit & Pelit, 2014). Örgüt üyeleri arasında iletişimin iyileştirilmesi demek örgütün de iyileşmesi demektir. İletişim; çalışanların daha az hata yapmalarını, örgüt yapısının gelişmesini, sadık müşteriler edinmeyi ve çalışanların motivasyonunu artırmayı sağlayacaktır (Kavak & Vatansever, 2007).

1.8. Örgütsel Sinizm Sonuçları

Örgütsel sinizmin varlığını gösterdiği her örgütte belli başlı sorunlar ve çatışmalar baş gösterebilir. Yöneticilere karşı güvensizlik, çalışanlar arasında çatışmalar gibi sonuçlara neden olabilir. Sinizmin etkisinde kalan çalışanlarda performans düşüklüklerinin ve başarısızlıkların artmasına sebep olabilir (Kaygın & Kavak, 2017).

1.8.1. Bireysel Açıdan Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizmin etkisinde olan bireylerde nevrotik ve duyuşsal bozuklukların görülmesi ihtimalinin yüksek olduğu belirtilmiştir. Sinizm altında yaşayan birey duyusal olarak çökecektir ve bunalıma girecektir. Ayrıca sinizm, sigara ve alkol gibi

kötü alışkanlıklara da neden olabilmektedir. Hatta bazı bireylerin zamanla kilosunun üzerine çıktığı da görülmüştür (Yücel, 2020). Bireylerde sinizmin etkisiyle sinirlilik, öfke, şüphe ve hiddetlenme hali yoğun bir şekilde görülmektedir (Kalağan, 2009). Birey iş hayatında karşılaştığı sinizmden dolayı iş tatminsizliği yaşayacak ve düşük iş performansı gösterecek veya iş verimliliğinde azalmalar olacaktır. Bazı bireylerde işten kaçma veya işi bırakma gibi sonuçlarda göstermektedir. Ayrıca sinik bireyler diğer bireylere karşı mesafeli, umursamaz ve alaycı tutumlar sergilerler ve bundan da rahatsızlık duymazlar (Akman, 2013).

Greenglass ve Julkunen (1989), sinik düşmanlığın sosyal yaşamda sıkıntılara sebep olduğu için kardiyovasküler hastalık riskini artırdığını söylemişlerdir (Greenglass & Julkunen'den aktaran Eaton, 2000). Eversonet ve ark. (1997), sinik düşmanlığının kardiyovasküler hastalık ile kesin bir ilişkisi olduğunu iddia etmişlerdir (Eversonet vd.'den aktaran Eaton, 2000).

1.8.2. Örgütler Açısından Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütteki sinik çalışanlar örgüt ortamını ve örgütlerin değer yargılarını etkiler, örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmasına engel olurlar. Sinik çalışanlar iş arkadaşlarına ve yöneticilerine güvenmezler her olaya şüphe ile yaklaşırlar. Ayrıca sinik çalışanların örgüt içinde hırsızlık ve sabotaj benzeri olaylara neden oldukları belirtilmiştir (Erdoğan, 2015). Örgüt içinde örgütsel sinizmin görülmesinin ardından, kurum içerisine kısa sürede yayılır. Çalışan kurumundaki bu sinizm ile birlikte kendini güvensiz, mutsuz ve işe yaramaz olarak görmeye başlar. İnsanlar arasındaki iletişimde en ufak bir olumsuzluk ortamdaki tüm bireyleri etkileyeceği gibi örgüt içindeki iletişimsiz de işgörenlerin güvensiz bir ortamda çalışmalarına neden olur. İşgörenler sinizm altında kaldıkları zaman kendilerini hem örgütlerine hem de diğer işgörenlerle iletişime kapatabilirler (Görmen, 2017).

Örgütsel sinizmin örgüt içinde olumlu yanları da vardır. Bunlar (Candan, 2013):

- Çevredeki karışıkların anlaşılmasını sağlayabilir.
- Yönetimin, güdülerin ve çıkarların örgütü yönetebileceğini görmelerini sağlar.
- Tekrarlanan başarısızlıklar örgütün değişiminin kalıcı olmasını gerektiğini gösterebilir.

- Örgütün eleştirel bakış açısı kazanmasına neden olabilir.
- Yöneticilerin güç ilişkilerinin örgütü yönettiğini görmelerini sağlayabilir.

Örgütsel sinizmin örgütler açısından tam olarak iyi veya kötü olarak adlandırmak doğru olmayacaktır. Çünkü sinik çalışanlar kuşkularına yenik düşüp fırsatları, iyi koşulları kaçıırken; bazı sinik çalışanlar ise örgütteki sinizmi ortaya çıkarıp örgütlerinin ve vicdanların sesi olabildiklerinde hem diğer çalışanlara hem de örgüte karşı olumlu sonuçlar doğurmasını sağlayabilirler (Kabataş, 2010).

1.9. Örgütsel Sinizmin Diğer Yapılarla Karşılaştırılması

Örgütsel sinizm diğer örgütsel davranışlarla ve kavramlarla ilişki içerisindedir. Çünkü çalışanların olumlu ve olumsuz tüm duygu ve düşünceleri örgütün verimliliği ve etkinliğini oldukça etkilemektedir. Rekabetin hız kazandığı günümüzde örgütler devamlılıklarını sağlamak amacıyla çalışanların takındığı tutumlara ve hissettiği duygulara değer vermeli ve örgüt içi ilişkilerin sağlam bir zemine oturtulmasını sağlamalıdır. Aşağıda örgütsel sinizmin diğer benzer kavramlarla ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır (Tükeltürk, Küçükaltan & Gürkan, 2015).

1.9.1. Örgütsel Bağlılık

Sinik işgörenler, sinizmde örgütün güvensiz olduğu inancını taşıdığı gibi örgütsel bağlılıkta örgütün amaç ve hedeflerinin kendisiyle nasıl benzeşeceği ile ilgilenir. Dean vd. (1998)'e göre, Abraham (2000)'de bir araştırmasında örgütsel sinizmin iş görenlerin üzerindeki bilişsel bağlılık etkilerinin örgüte karşı bağlılıklarının azalmaya başlaması, morallerinin düşmesi, çalışma isteklerinin düşmesi, iş performanslarının azalması vb. olacağını belirtmiştir. Örgütsel bağlılığın işgörendeki davranışsal bağlılık etkisi örgütte kalıp kalmama niyeti iken duygusal bağlılık olarak beklentilerinin gerçekleşmemesi ile emellerine ulaşamama ve aşağılama duyguları ile karşı karşıya gelecektir. Bernerth (2007) yaptığı çalışmada ise sinizm ile örgütsel bağlılığın ters yönde ilişki içinde olduğu belirtilmiştir. Sinizm arttıkça bağlılığın azaldığı, sinizm azaldıkça örgüt içi bağlılığın arttığı gözlemlenmiştir (Kahriman, 2019).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı duyduğu his, duygudur. Çalışan örgütün üyesi olmaya devam etmek isterse ve örgüt için çalışır çabalarsa örgüte bağlıdır (Yolaç, 2008). Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık üç boyuttur. Birincisi duygusal bağlılık; bireyin örgütü ile özdeşleşmesi, ikincisi devam bağlılığı; bireyin örgütte üye olarak

kalmak istemesi ve üçüncüsü normatif bağlılık; birey örgütte çalışmak isterse örgütte bir sorumluluğu olduğunu da kabul etmesidir (Meyer & Allen'den aktaran Yolaç, 2008). Tınaztepe (2012) çalışmasında, davranışsal sinizmin kıdeme göre değişkenlik gösterdiğini belirtmiştir. İşe yeni başlayanların sinizm düzeyi düşükken, kıdemleri artan çalışanların sinizm düzeyi artmaktadır. Uzun süre belli bir örgütte çalışan birey örgütü kanıksar. Kıdemi fazla olan çalışan sinik davranışları bırakabilir. Ayrıca örgüt içi bilgi akışı ne kadar iyi ise çalışanında örgüte bağlılığı o kadar iyi olacaktır. Örgüte bağlı çalışanın sinizm düzeyi de düşük olmaktadır (Tınaztepe, 2012).

1.9.2. İş Tatmini (İş Motivasyonu)

İş tatmini, bireyin işini sevmeye derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bazı insanlar işlerini sever ve o iş onların hayat kaynağı olurken bazıları ise işlerini sevmezler, çalışmak zorunda oldukları için çalışırlar. Dolayısıyla iş tatmini çalışanın işine bağlı olup olmadığını ve işinden memnun olup olmadığını gösteren bir olgudur (Ödemiş, 2020). Fisher ve Locke (1992), çalışanın iş tatminlerinin çokluğu ve azlığını onların örgüt içindeki bilgi ve algılarıyla ilişkilendirmişlerdir. Çalışma mekânı ve çalışanın görevleri iş tatmininin duygusal boyutu ile ilgilidir. İş tatmininin olumsuz davranış boyutu ise işe gelmek istememe, devamsızlık yapma, geç gelme ve işten ayrılma niyeti olarak karşımıza çıkar (Fisher & Locke'den aktaran Özüpek, 2019).

İş tatminin temelleri Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" (1954) ve Herzberg'in "Çift Faktör Kuramı" (1959) atılmıştır. Sinizm örgüte odaklanırken iş tatmini iş üzerine yoğunlaşır (Yetim, 2018). Abraham (2000)'e göre iş tatminsizliği mesleki sinizmin etkisiyle ortaya çıkmaktadır. Sinizmin yoğunlaşması kişide strese yol açar ve rekabetçi bir ortam hazırlamaktadır. Çalışanın sürekli bir şüphe içerisinde olması beklentilerini düşürecek ve yanlış anlamalarla iş tatminsizliği yaşanacaktır (Abraham'dan aktaran Yetim, 2018).

1.9.3. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık davranışları işgörenin sorumluluklarından farklı olan ve gönüllülüğün esas alındığı davranışlardır. Çalışanlar bu davranışları yerine getirmediği için herhangi bir yaptırıma tabi olmazlar (Çevik & Can, 2020). Ünüvar (2006)'a göre, bu davranışlar emirlere bağlı olmayan, gayriresmi/gelişigüzel/kendiliğinden olan, örgüte destek ve verimlilik sağlayan, gönüllü yardımseverlik içeren davranışlardır (Ünüvar'dan

aktaran Karaman & Aylan, 2012). Karaman ve Aylan (2012)'e göre, örgütsel davranışlar iş tanımı içinde olmayan ve çalışanların rol fazlası davranışlarıdır (Karaman & Aylan, 2012).

Dennis Organ (1988)'a göre, bu davranışların üç özelliği vardır; gönüllülük esası içermesi, ödüllendirme veya cezalandırma sistemi içine dahil olmaması ve bu davranışların örgüte olumlu dönüşlerin olmasıdır. Ayrıca Organ (1997), vatandaşlık davranışını beş boyuttan ibaret olduğunu iddia etmiştir. Bu boyutlar; özgecilik, vicdan, kibarlık, centilmenlik ve sivil erdemdir (Organ'dan aktaran Çevik & Can, 2020).

Andersson ve Bateman (1997)'in yaptıkları çalışmada, örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sinik işgören, rollerinde de aktif olmayacaktır. Bu çalışmada beyaz yakalı işgörenlerin örgütteki performans azlığı ve ani işten çıkarmalara karşı sinizm oluşturdıkları görülmüştür. İçerli ve Yıldırım (2012) ve Kabataş (2010)'a göre, Andersson'un 1996 yılında yaptığı araştırmasında sinizm yükseldikçe davranışların azalma gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışan örgüte karşı güvensiz hissettiğinde ve haksızlık içinde olduğunu düşündüğünde sinik davranışlar geliştirir (Tokmak, 2019).

1.9.4. Örgüt Kültürü

Scott (1998)'e göre, örgüt kültürünün genel tanımı; paylaşılan inanç ve fikirler topluluğudur. Kalıplaşmış davranışlar ve düşünceler, kültürün ana bileşeni olduğu gibi örgüt kültürünün yapısını da oluşturur (Scott'dan aktaran Oktay, 2016). Sinizmin örgüt kültürü üzerindeki etkisinin azaltmak için aşağıda birkaç öneri sıralanmıştır (Görmən, 2017):

- Çalışana değer vermek ve onu yok saymamak
- Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimi etkinleştirmek
- Çalışanlara kendi kararlarını vermeleri için destekleme
- Çalışanlara sorumluluk almalarında yardımcı olmak
- Örgütün etik değer ve kurallarına uyum sağlamak ve uyum sağlanmasını desteklemek
- Çalışanın beklentilerini karşılamaya çalışmak (manevi-maddi)
- İş yerindeki tekdüzeliği azaltmak
- Çalışana adil davranmak

- Çalışana hak ettiği ödül ve maaşı vermek
- Çalışana haksızlık yapmamak, eşitliği sağlamak ve çalışanlar arasında adil davranmak

Örgütteki kültürü çalışan ve yöneticiler yaratır bu sebeple de kültür işlerin verimliliği ve etkinliği için bir vasıta olarak görülür. Kültür denetlenebilir, stabil değildir ve istenirse değiştirilebilir (Yağmurlu, 1997). Örgütte çalışanların sinizm yaşamaları karar ve kurallara karşı oluşan güvensizliklerinden kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı da sinizm düzeylerinin artmasında örgüt kültürünün değerleri büyük önem taşımaktadır (Gün, 2016).

Örgüt kültürünün önemin değinen Watson'ın deneylerinin anlattığı kitabında şöyle açıklar: Örgütün devamını sağlaması ve başarı elde etmesi için uygulamaları, prosedürleri ve kuralları olmalıdır. Bu inançları da birbiriyle uyumlu ve etkin olmak zorundadır. Örgüt diğer örgütler ile rekabet edebilir olmalı ve teknoloji takip edebilmelidir. Bunların yanı sıra çalışanların örgüte karşı bağlılıkları ve güvenirlilikleri olmalı, örgütün kültürüne uyum sağlayabilmelidirler (Varol, 1989).

1.9.5. Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramını ele alan ilk kişinin Marx olduğu düşünülmektedir. Marx'a göre yabancılaşma, kişinin kendisine, çevresine, ilişkilerine veya yaşadığı topluma karşı uzaklaşmasıdır. Marx, yabancılaşmayı bir toplumsal olayların sonucu olarak görmekte ve nesneden farklı olduğunu vurgulamıştır (Marx'tan aktaran Aras, Demir & Yıldız, 2018). Bu çalışmada örgütsel sinizmin işe yabancılaşma da etkisi olduğu görülmüştür. Bu iki değişkenin birbiri ile ilişkili olduğu ve işe yabancılaşmanın sinizmin bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Kanungo (1982), işe yabancılaşmayı çalışanlar arasındaki işlerine karşı yaşadıkları memnuniyetsizliklerin psikolojik sonucu olarak ifade etmiştir. İşe yabancılaşma; örgütteki davranışlar, iş motivasyonu, işten ayrılıp ayrılmama, düşük performans gibi etkilerin sonucunda ortaya çıkar. Ayrıca Kanungo, yabancılaşmayı kaçınılması gereken bir hastalık olarak görmüş ve örgütlerin de kaçınması gerektiğini belirtmiştir (Kanungo'dan aktaran Zaganjori, 2016).

Şimşek vd. (2011)'e göre yabancılaşmanın genel özellikleri vardır (Salihoğlu, 2014):

- İnsanların yaradılışında vardır.
- İnsanoğlunun ilk yaşamlarından beri süregelir.
- Kişinin sosyal çevresi ile ilgilidir.
- Yabancılaşma farklı güçlerin etkisi altındadır.
- Yabancılaşmanın insanlar üzerindeki negatif etkilerini güvensizlik, hasetlik, saldırganı davranışlar olarak söyleyebiliriz.
- Kavram olarak ise yabancılaşma; bireyin sebepli veya sebepsiz yere insan/eşya/olgudan uzaklaşmasıdır.

Wanous vd. (2000)'in araştırmasında örgütsel sinizm ve işe yabancılaşma arasında ters yönde ilişki saptanmıştır. Yani örgütsel sinizm arttıkça işe yabancılaşma azalacaktır. Johnson ve Oleary-Kelly (2003)'in araştırmasında sinizm ve psikolojik ihlallerin, yabancılaşma üzerinde kısmen bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Chiaburu, Peng, Oh, Banks, Lomeli (2013) çalışmalarında, çalışanların eğitimi, bilgisi, becerisi, iş tecrübesi arttıkça beklentileri de yüksek olur ve beklentileri karşılanmaz ise doğal olarak örgüte karşı sinizm yaşarlar ve zamanla da işe yabancılaşırlar. Ekonomik düzey iyileştikçe sinizm yaşanmadığını belirtmişlerdir. Nafei ve Kaifi (2013)'nin araştırmasında örgütsel sinizmin düzeyinin artması yabancılaşma düzeyini azalttığı belirtilmiştir. Eryeşil ve Fındık (2012)'in yaptığı anket çalışmasının sonucunda işe yabancılaşma ve örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki olduğu görülmüştür. Atmaca (2014)'nin yaptığı çalışma da ise örgütsel sinizm ve işe yabancılaşma arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Karabaş, 2019).

1.9.6. Örgütsel Güven

Güven denilince akla ilk gelen olgular; dürüstlük, doğruluk, ahlaklılık, iyi niyet vb. olduğu için sinizmde de bu olgular olumsuz olarak irdelenmektedir. Bu yüzden de örgütte güvensizliğin artması demek sinizm düzeyinin de artması demektir. Sinizmi engellemek için de örgüt içi güvenin tekrar sağlanması gerekmektedir. Bundan çıkarılabilecek en önemli sonuç ise örgütsel sinizmin sonucu örgütsel güvendir (Reyhanoğlu & Yılmaz, 2017). Özler ve ark. (2010)'na göre sinizmin temelinde güvensizlik vardır. Kişilik sinizmi kişinin özgüveni üzerine dururken, toplumsal sinizm topluma karşı güveni, mesleki sinizm işine güvenin üzerinde durur. Güven bir tutum değildir sadece bir inançtır, düşüncedir. Çalışanda oluşan güven inancı, örgütlerde dürüstlüğün ve doğruluğun eksikliği veya varlığı olduğunun inancıdır ve sinizmin ana

etkeni olduğu görülmüştür. Çalışan örgüte karşı güvenli hissetmez ise kişiliğinin sinige dönüşeceği düşünülmektedir (Özler vd.'den aktaran Yeşilçimen, 2015).

Güven ilişkisi sadece bireyler arasında değil, örgüt içi ilişkilerde de önem taşımaktadır. Örgütte güven ilişkiler arasındaki bağı kuvvetlendirir. Güven çalışmada başarıya ulaşması için yardımcı olabilecek bir inançtır (Uyar & Güneş, 2019). Tek bir bireyin güven duygusunu hissetmesi yeterli olmaz güven karşılıklı olan bir olgudur. Karşılıklı olduğu zaman ancak örgütsel güven oluşur. Örgütsel güven ortamındaki birey olumsuz duygu ve düşünceler beslemeyeceği için sinik bireye de dönüşmeyecektir. Sinizmde bireylere veya örgütlere asla güvenilmeyeceğinin düşüncesinin hakîm olmasından dolayı olumlu duygu ve davranışlara yer yoktur. Korczynski (2003), güven tanımını “bir bireyin karşı taraftaki bireyin risk oluşturmayaacağına, ondan zarar görmeyeceğine dair inancıdır” olarak yapmıştır (Karcıoğlu & Naktiyok, 2015).

Örgütsel güven incelendiğinde iki gruba ayrıldığı görülmektedir. Bunlar; örgüte güven ve yöneticiye/lidere güvendir. Bu iki grup birbiri ile kesinlikle bağlantılıdır. Biri olmadan diğeri olmaz. Güven ortamının oluşması öncelikle yöneticinin tutumlarına bağlıdır. Daha sonrasında örgüt ortamındaki güven gelir. Çalışanların birbirine olan bağlılıkları, ilişkileri güven ortamının etmenleridir. Güven ve sinizm birbiriyle tamamen bağlantılıdır. Sinik davranış sergileyen kişi, kimseye güven duymayacaktır, güven duyduğu birey veya olgulara karşı da sinik davranmayacaktır. O yüzden sinizm güven duygusunun belirleyicidir (Karcıoğlu & Naktiyok, 2015).

1.9.7. Örgütsel Dışlanma

Dışlanma Eski Yunanlılar döneminden günümüze değin varlığını sürdürmekte olan bir kavramdır. Dışlanma bireyi duygusal ve bilişsel boyutlarda olumsuz olarak etkilemektedir. Dışlanan birey, stres altında kalacak ve kortizol hormonunun salgılanmasına neden olacaktır. Dolayısıyla birey saldırganlaşacak ve sürekli öfkelenen bir bire haline gelecektir. Bazı kaynaklarda dışlanmanın kan basıncını yükselttiğine değinilmiştir. Örgütsel dışlanma yaşayan bireyler örgütlerinde etkin bir rol alamayacaklarından dolayı örgüte karşı bağlılıkları körelir, örgüte inanmamaya, güvenmemeye başlarlar ve birey psikolojik olarak çökmeye başlarlar (İzci, 2018).

Dışlanmanın etkileri incelendiğinde; bireyin örgüt içinde sosyalleşmesine engel olmakta ve etkileşimlerinin azalmasına sebep olmaktadır. Dışlanan birey örgütsel

vatandaşlık kavramını yitirir ve örgüte karşı verimsiz olmaktadır. Ayrıca dışlanma olgusu çalışandan çalışana farklılık gösteren, yöneticiler arasında yukarıdan aşağıya çalışanlar arasında ise yatay olarak görülen, bilerek veya bilmeyecek kişi/kişileri yok sayan bir olgudur. Dışlanma pasif ve dolaylı iken reddedilme aktif ve açık bir olgudur (Uysal, 2019). Sökmen (2013)' e göre, birey örgütteki çalışan grubuyla iyi ilişkiler kuramaz ve grup kurallarına uyum sağlayamaz ise grup tarafından dışlanır. Kendini soyutlayan birey örgüte karşı yabancılaşmaya başlar. Örgütün gelişimi ve yararı için bireyler arası iletişimin kesintisiz olması gerekir (Sökmen'den aktaran Dönmez, 2018).

Çalışanların örgütte kendilerini huzurlu ve rahat hissetmeleri, örgütte kabul gördüklerini bilmeleri örgüt açısından çok önemlidir. Kendinin benimsenmediği düşünen çalışan sosyal kaytarma davranışı gösterecektir. Bu sosyal kaytarma diğer bireylerde kendini dışlama etkisi gösterecektir. Dışlanan çalışan bireysel performansında iyi iken grupça yapılan çalışmalarda kendini göstermekten çekinir, fikirlerini rahatlıkla açığa vuramaz (Aydın & Akın, 2020).

1.9.8. Örgütsel Sinizmle İlgili Ulusal ve Uluslararası Çalışmalar

Philip H. Mirvis ve Donald L. Kanter (1991)'in çalışmalarında Amerikan iş gücünde çalışanların %48'inin sinizm yaşadığını belirtmişlerdir. Geri kalan yüzdelikteki çalışanların ise ya iyimser ya da temkinli oldukları gözlemlenmiştir. Ayrıca Mirvis ve Kanter çalışmalarında demografik özelliklerin sinizm düzeyinde farklılıklar gösterdiğini de tespit etmişlerdir. Bu özellikleri yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir düzeyi, maaş düzeyi, cinsiyet, kıdem düzeyleri ve hiyerarşi olarak alt başlıklarda incelemişlerdir (Mirvis & Kanter, 1991).

James W. Dean, Pamela Brandes ve Ravi Dharwadkar (1998) makalelerinde, örgütsel sinizmin kavramsallaşmasını ele almışlardır. Tutum teorisini ele alarak örgütsel sinizmin boyutlarını irdelemişlerdir. Ayrıca sinizmin sebepleri, sinizmin sonuçları ve sinizmin kuramlarıyla ilgili araştırmalar yapmaları gelecekteki birçok araştırmaya öncülük etmelerini sağlamıştır (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998).

Judy A. Eaton (2000) çalışmasında, örgütsel sinizmde sosyal motivasyon yaklaşımını incelemiştir. Katılımcıları okula giden ama yarı zamanlı işlerde çalışan 124 öğrencidir. James'in tezinde iki amaç vardır; örgütsel sinizmi işleyişe geçirmek ve Weiner'in (1985) Sosyal Motivasyon Yaklaşımına dayalı bir örgütsel sinizm modelini

test etmektir. Çalışma sonucunda yarı zamanlı çalışanların tam zamanlı çalışanlara göre daha az alaycı tutumlar sergiledikleri tespit edilmiştir (Eaton, 2000).

Jonathan L. Johnson ve Anne M. O’Leary-Kelly (2003) çalışmalarında, ABD’deki 103 banka çalışanı üzerinde psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizmin etkilerini araştırdılar. Araştırma sonucunda kişinin özgüllüğünün çalışanın ihlal edilen sosyal değişimlerinin tepkilerinde kişiyi etkileyen önemli bir boyu olduğunu tespit etmişlerdir (Johnson & O’Leary-Kelly, 2003).

Menno Delken (2004) çalışmasında psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizmin demografik değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çağrı merkezinde çalışanlar arasında yapılan bu araştırmanın sonucuna göre Delken kendinden önceki çalışmaların tersine aile değişkeni dışında demografik değişkenlerin örgütsel sinizmi etkilemediğini ve bu ilişkiyi yumuşatmadığını savunmuştur. Örgütsel sinizmi etkileyen ve ilişkiyi hafifleten en önemli değişkenin ‘çalışma türü’ olduğu saptanmıştır (Delken, 2004).

Matrecia S. L. James (2005) çalışmasında örgütsel sinizmin öncülleri ve sonuçları üzerine incelemeler yapmıştır. Örgütsel sinizm ile sosyal değişim teorisinden yola çıkarak bir model geliştirmiştir. Örgütsel sinizmin iş ortamındaki yaratılan algılardan etkilendiğini tespit edilmiştir. Çalışmanın sonucuna göre çalışma ortamındaki unsurların çalışanı etkileyerek alaycı tutumlar sergilemesine neden olabileceğini ve bu tutumların işleri veya iş ortamını etkileyeceğini iddia etmiştir (James, 2005).

Gamze Kalağan (2009)’ın çalışmasında Akdeniz Üniversitesi’nde görev yapan 214 araştırma görevlisinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örgütsel sinizm tutumlarının en yüksek bilişsel, en düşük duygusal boyutta olduğu; örgütsel destek algılarının ise en yüksek akademik danışmanlık, en düşük gelişme fırsatı boyutu olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iki kavramın aralarında çok güçlü ilişki olduğu belirlenmiş ve örgütsel desteğin örgütsel sinizm için bir yordayıcı olduğu sonucuna varılmıştır (Kalağan, 2009).

Ayşe Kabataş (2010) çalışmasında örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu ilişkiyi incelemek için Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren bir sanayi işletmesindeki çalışanlar üzerinde yapılan anket yöntemiyle bilgi toplanmıştır. Araştırma sonucunda genel sinizm düzeyi yüksek olan bir işletmede

örgütsel vatandaşlık davranışlarında bir azalma olacağı ve örgütsel sinizmi yüksek bir işletmede örgütsel vatandaşlık davranışlarında bir azalma olacağı tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucu ve beklentisi uyumlu olmuştur (Kabataş, 2010).

Aydan Çağ (2011), çalışmasında Mersin ilindeki bir imalat firmasının mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanları üzerinde yaptığı 300 adet anket ile örgüt içinde algılanan örgütsel adaletin, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyetine etkisini incelemiştir. Bu çalışmaya göre, algılanan adalet algısı ile sinizm arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanın yaşı, kıdemi, eğitim durumu ve cinsiyetine göre farklı oranlar tespit edilmiştir. Firmadaki çalışan kadınların erkeklere oranla adalet algılarının daha olumlu olduğu gözlemlenmiştir (Çağ, 2011).

Nafei ve Kaifi (2013) çalışmalarında örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Sağlık sektöründeki eğitim kurumunda çalışan 297 kişi katılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara örgütsel sinizm düzeyi yüksek olan çalışanın bağlılık düzeylerinin negatif yönlü olduğu saptanmıştır (Nafei & Kaifi, 2013).

Feyza Gün (2015) çalışmasında Ankara ilindeki dört eğitim kurumunda görev yapan 392 öğretim elemanı üzerinde örgütsel sinizm ve tükenmişlik algılarının arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda örgütsel sinizmin, tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca öğretim elemanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin orta düzeyde ve tükenmişlik düzeylerinin düşük düzeyde olduğu saptanmıştır (Gün, 2015).

Şeyma Yetim (2018) çalışmasında kamu sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm düzeyleri ve demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Karaman ilindeki kamu kurumlarında görev alan 400 çalışan üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılıkları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Yetim, 2018).

Juan Carlos Robledo Fernândez, Omaria Cecilia Martínez Moreno ve Andr s Felipe Merlano Lombana (2018) çalışmalarında Cartagena de Indias'taki bir işletmede çalışan 334 Kolombiyalı işçinin alaycı fikirleri, alaycı davranışları ve alaycı duyguları üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucuna göre işçilerin alaycı tavırları

üst düzey yöneticilerine karşı dürüstlük eksikliğinden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel sinizm işletmeleri olumsuz etkilenmekte ve örgütsel sinizmi incelerken psikoloji ve sosyoloji gibi disiplinlerle ele alınmalıdır (Fernández, Moreno & Lombana, 2018).

Bülent Karakaya (2019) çalışmasında İstanbul ilinde kamuda ve özelde beden eğitimi öğretmeni olan 551 kişi üzerinde anket yoluyla uygulanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin de arttığı ve kişisel başarılarının azaldığı saptanmıştır (Karakaya, 2019).

Omar Durrah, Monica Chaudhary ve Moaz Gharib (2019) çalışmalarında endüstriyel örgütlerde çalışanlar arasındaki örgütsel sinizm ve örgütsel gurur düzeylerini belirlemek amacıyla Umman'daki dokuz sanayi kuruluşunda çalışan 350 katılımcıya anket yoluyla veri elde edilmiştir. Örgütsel sinizmin duyuşsal ve davranışsal boyutunun örgütsel gurur üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu fakat bilişsel boyutun örgütsel gururu etkilemediği sonucuna varılmıştır (Durrah, Chaudhary & Gharib, 2019).

İlke Tunçel (2020) çalışmasında Edirne ilindeki 201 banka çalışanına anket uygulayarak X ve Y kuşağı katılımcıların örgütsel sinizm düzeylerini incelemiştir. Çalışanların 64'ü X kuşağında, 137'si Y kuşağında yer almaktadır. Araştırma sonucunda demografik değişkenlerde incelenerek, Y kuşağı banka çalışanlarının, X kuşağı çalışanlarına göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Tunçel, 2020).

Ebru Burcu Çimili Gök ve Cemil Gökhan Ünal (2021) çalışmalarında Antalya ilinde Muratpaşa ilçesinde üç ortaokulda görev yapan 10 öğretmenden oluşan gruba bireysel görüşme formu kullanılarak öğretmenlerin okullarına karşı sinizm düzeylerini araştırmışlardır. Öğretmenlerin en çok bilişsel ve en az davranışsal boyutta örgütsel sinizm yaşadıkları belirtilmiştir. Ayrıca örgütsel sinizm yaşayan öğretmenlerin örgüte yabancılaştığını, örgüte bağlılıklarında ve iş doyumlarında azalma görülmüştür (Gök & Ünal, 2021).

2. BÖLÜM:

TÜKENMİŞLİK

Çalışmanın bu bölümünde, tükenmişlik kavramının tanımına, tükenmişliğin belirtilerine, tükenmişlik yaklaşımları ve tükenmişliğin boyutlarına, tükenmişliği etkileyen faktörlere ve tükenmişliğin sonuçları ele alınmıştır.

2.1. Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik, bireyin çalıştığı diğer kişilerle endişe içerisinde olmasıdır. Çalışan, müşterilerine karşı olumlu duygular hissetmez ve saygı duymamaya başladığı duygusal bir tükenmeyle karakterize edilmesidir. Tükenmişlik insanı dışlaştırma süreci olarak görülmektedir. Tükenen ve yıpranan çalışan, kronik iş stresiyle başa çıkamaz ve verdiği hizmet kalitesinde bozulmalar baş gösterir. Tükenmişlik belirtilerinde moralsizlik, performansta düşüklük, devamsızlık ve mesleği bırakmak olarak meydana gelmektedir (Maslach, 1978).

Tükenmişlik; işteki kronik stres faktörlerinden meydana gelen iş tükenmişliğinin psikolojik sendromudur. Tükenmişliğin temelinde sinizm duygularını, yoğun bir tükenmeyi, başarı eksikliğini ve işten ayrılmayı içerir. Tükenme bileşeni; tükenmişliğin kişisel stres boyutunu ve kişinin duygusal ve fiziksel eksikliklerini ifade etmektedir. Sinizm bileşeni; bireyler arası bağlam boyutunu ve kişinin olumsuzluk ve duygusuzluk yönlerini ifade etmektedir. Başarı bileşeni; öz değerlendirme boyutudur. İş ortamındaki başarı, başarısızlık, yetersizlik ve üretkenliği ifade etmektedir (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Tükenmişlik iş ortamındaki stres faktörlerine dayanan uzun süreli psikolojik sendromdur. İşveren ve işgören arasındaki uyumsuzluklardan meydana gelen kronik gerginliktir (Maslach, 2003). Tükenmişlik dinlenerek geçecek bir şey değildir. Ayrıca tükenmişliğin sıradan bir yorgunluk hissi olmadığı, daha karmaşık ve kompleks özellikler içerdiği bilinmektedir (Gül, 2019).

Tükenmişlikle ilgili ilk çalışmalar 1970’li yıllarda Birleşik Krallık’ta ortaya çıkmıştır (Solmaz, 2017). Tükenmişliğe ilk olarak Greene’nin 1961 yılında yayımlanan romanı “A Burn-Out Case (Bir Tükenmişlik Vakası)” ile dikkat çekilmiş ve daha sonrasında da araştırmalara konu olmuştur (Umuzdaş & Kal, 2018). Romanda bir mimarın aşırı yorgunluktan dolayı ruhsal çöküntü yaşaması ve işine olan tutkusunu

kaybederek Afrika ormanlarına kaçıışı anlatılır (Solmaz, 2017). Tükenmişlik kavramını ilk kez 1974 yılında psikanalist Herbert J. Freudenberger ortaya çıkarmıştır. Freudenberger için tükenmişlik tanımı “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” dur (Helvacı & Turhan, 2013). Tükenmişlik kavramı ilk ortaya çıktığında bireyin iş ile ilgili karışıklıklarına dayanıyordu ve halk arasında “halkın dili” olarak adlandırılmıştır. Ayrıca tükenmişlik bu dönemlerde bilim dışı bir faktör olduğu varsayılmış ve “pop psikolojisi” olarak alay edilmiş, göz önüne alınmamıştır (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). 2000’li yıllarda tükenmişlik ve iş ilişkileri birlikte ele alınmıştır. Farber için tükenmişlik kavramı işin çalışma şartlarına bağlanarak tanımlanmıştır. Farber’e göre müşteri ve yönetici istekleri, iş ortamı baskısı, çalışanlar arasında yoğun rekabet, kariyer gerginliği gibi duygularla karşı karşıya kalmak tükenmişliği doğurur. Cumming ve Nall’e göre ise tükenmişlik “psikolojik danışmanlıkta yetersizlik” olarak ifade edilmiştir (Lenk, 2019).

Pines ve Aranson (1988) tükenmişliği; duygusal talep gerektirecek durumlar karşısında uzun süre maruz kalınan fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme olarak tanımlamışlardır (Pines ve Aranson’dan aktaran Bal ve Arı, 2008). Başka bir görüşe göre ise tükenmişlik “*mesleksen otizm*” dir (Tümekaya, 1996). Sürgevil Dalkılıç (2014) tükenmişliği; kişinin ruhen çökmesi ve çökmenin zamanla ilerleyerek bir hastalık haline gelmesi olarak tanımlamıştır. Ayrıca hastalık haline geldiğinde de kurtuluşunun zor olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla tükenmişlik bir his değil hastalıktır görüşünü ortaya atmıştır (Dalkılıç’dan aktaran Kılıçarslan & Poyraz, 2021). Bu duruma engel olunmaz hatta uyum gösterilir. Bir nevi gücün güçsüzlüğe teslim oluşudur (Demir, 2009).

Melendez ve Guzman, 1983 yılında “Tükenmişlik: Yeni Akademik Hastalık” adıyla çıkardıkları kitaplarında akademisyenlerin yayınlar çıkarmak ve başarı kaygısı taşıdıkları için ve de sürekli öğrencileriyle iletişim halinde olmalarından dolayı tükenmişlik yaşadıklarını vurgulamışlardır. Ayrıca, tükenmişliğin yüz yüze mesleklerde ortaya çıktığını iddia etmişlerdir (Budak & Sürgevil, 2005). Maslach ve Leiter’in 1997 yılında “Tükenmişlik Gerçeği: Kurumlar Kişisel Strese Nasıl Neden Olurlar ve Bu Konuda Neler Yapılabilir?” başlığıyla yazdıkları kitaplarında çalışanların ve yöneticilerin stres altında, güvensiz ve değersiz, işine yabancılaşmış olarak yaşadıklarında tükenmişlik düzeyine geldiklerini belirtmişlerdir (Çam, 1998).

Tükenmişlik, ‘insan işi’ yapan kişiler arasında görülen tükenme ve sinizm sendromudur. Tükenmişliğin en önemli yönü duygusal tükenmenin artan hisleridir (Maslach & Jackson, 1981). Tükenmişlik ilk zamanlarda sağlık hizmetlerinde çalışanlar, öğretmenler ve sosyal hizmet uzmanları gibi mesleklerde incelenmiştir. Günümüzde ise tükenmişliğin kronik, sürekli, önemli ve stresli kişilerle çalışan birçok iş alanında meydana gelebileceği görülmüştür (Lewin & Sager, 2007).

Tükenmişlik beş maddede kategorize edilmiştir (Tanner’dan aktaran Aras, 2006):

- Bireyin fiziksel olarak iyi olmasının yanı sıra çok az bir rahatsızlığın bulunması
- Bireyin uyuma, yemek yeme, içme faaliyetlerinin düzensizleşmesi
- Bireyin sıkıntı içerisinde bulunması ve dikkat eksikliği yaşaması
- Bireyin mesleğinde veya sosyal hayatında yaşam tarzının değişmesi
- Bireyin gücünü, yeteneklerini kaybettiğini fark etmesi

Pearlman ve Hartman (1982), tükenmişlikle ilgili yapılan tanımları bir araya getirip “çoklu kavramsallaştırma” adı altında tükenmişliğin tanımını şu şekilde yapmışlardır (Pearlman & Hartman’dan aktaran Yücebalkan & Karasakal, 2016):

- Başarısız olma, yorgun hissetme ve duygusal tükenme yaşama
- Kronikleşen strese karşı tepki vermek
- Yaratıcılığını ve yeteneklerini kaybetme
- İşe bağlılığın azalması veya tamamen yok olması
- Örgüte, örgüt arkadaşlarına ve müşterilerine karşı yabancılaşma
- Bireyin kendisine, takım arkadaşlarına ve müşterilerine karşı uygunsuz ve olumsuz davranışlar sergilemesi

Tükenmişlik Türkçede tükeniş, tükenmişlik, mesleki tükenmişlik olarak tanımlanırken, İngilizcede “*job burnout*” ve “*staff burnout*” şeklinde tanımlanmaktadır (Acar & Uslu, 2020). Halk arasında tükenmişlikle ilgili genel görüşün sorunun kişinin kendi içinde yarattığını ve tükenen kişinin çok fazla şey yaptığını ve çok uğraştığını savunurlar. Ancak araştırmalar sonucunda tükenmişliğin tek bir kişinin eğilimiyle ortaya çıkamayacağını göstermiştir. Bazı araştırmalarda tükenmişliğin, yaşlı çalışanlara göre genç yaştaki çalışanlarda ve evli çalışanlara göre bekar çalışanlarda daha yoğun görüldüğü tespit edilmiştir (Maslach, 2003).

Tükenmişlik bireyin iç dünyasından başlayarak, iş hayatını, aile hayatını ve sosyal çevresini de etkileyen bir olgudur. Tükenmişliğin insanların kendilerine zaman ayırmamasından veya çalıştıkları kurum veya kişilerden beklentilerinin tükenmişliği artırdığı-azalttığı görülmüştür. Tükenmişlik bireylerde geçici veya kalıcı hasarlar bırakabilir. Kişinin iletişim halinde olduğu bireylerle sorun yaşamasına, psikosomatik hastalıklara yakalanmasına veya iş kaybına sebep olabilmektedir. Tükenen bireyin iş hayatında performansı düşer, işiyle ilgili sık sık hata yapmaya başlar, mesleki başarısı ve dikkati azalır. Dikkati azalan çalışan iş kazalarına da sebep olabilir. Dolayısıyla çalışan işe geç gelmeye veya hiç gelmemeye başlar ve işini önemsemez hale gelir. Fakat tükenmişliğin neden ve sonuçları kişiden kişiye değişiklik gösterebilir (Kılıçarslan & Poyraz, 2021).

Tükenmiş bireylerde tükenmişlik farklı özellikler gösterse de ortak özellikleri de yok değildir. Bunlara örnek olarak tükenen bireylerde ortak özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Acar & Uslu, 2020):

- Tükenen birey daha önceden psikolojik bir rahatsız geçirmez.
- Uzun süreli ortaya çıkan bir durumdur.
- Tükenen birey tükenmişliği uzun bir süre fark etmeyebilir.
- Tükenmişlik kavramı bireyin iş çevresi ile ilgili bir durumdan kaynaklanmaktadır.
- Tükenmişliğin kapsamına sinizm, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği girmektedir.
- Toplumun kültürel ögesi ile bir ilgisi yoktur.
- Her toplumda ve her meslekte görülebilecek bir sendromdur.

2.2. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik aniden ortaya çıkan bir durum olmamakla birlikte tam aksine yavaş yavaş gelişen bir psikolojik sorundur. Tükenmişliğin belirtilerinin görmezden gelinmesi başa çıkılamaz hale gelmesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla belirtilerin iyi analiz edilebilmesi ve gecikmeden önlem alınması gerekmektedir. Bireyden bireye farklılık gösteren tükenmişlik belirtilerini fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler olarak üç grupta inceleyebiliriz (Ardıç & Polatçı, 2008).

Tükenmişlik yaşayan bireyde duyguların kontrolü ve duyguların ifade ediliş şekli bireyden bireye farklılık göstermektedir. Tükenmişlikte en önemli sorun sessiz kalmaktır. İnsan duygularını belli eden ve duygularıyla bütünleşen bir varlıktır. Fakat tükenen bireylerde duygularını sürekli kontrol etmek, sessiz kalmak veya duygu yoğunluğunu azalması gibi belirtiler baş göstermektedir. Ayrıca özgüven eksikliği yaşayan, duygularını kontrol edemeyen, çalıştığı örgütte rol çatışması ve rol belirsizliklerine maruz kalan, dış etkenler tarafından kontrol edilen, beklentileri karşılanmayan ve öğrenilmiş çaresizlik ile karşı karşıya kalan bireylerin tükenmişlik duygusunu yaşamaları daha olağandır (Gül, 2019).

Tükenmişliği habercisi fiziksel belirtilerdir. Bunlar; baş ağrısı, yorgunluk, uykusuzluk ve uyuşukluktur. Bu belirtilerin önü alınmazsa devamında soğuk algınlığı, enfeksiyona karşı dirençsizlik, kilo kaybı, vücut genelinde ağrı ve sızı, kalp çarpıntıları, mide ve bağırsak hastalıkları veya cilt hastalıkları görülmeye başlar. Psikolojik belirtilerde genel olarak görülen ise sinirlilik, huzursuzluk, umutsuzluk, diğer insanlarla anlaşamama ve onları eleştirmek, suçluluk hissi, depresyon ve paranoya kadar ilerleyen bir süreçtir. Çalışanlarda işe gitmeyi istememek veya işi bırakma niyeti olarak görülebilir. Davranışsal belirtiler ise diğer belirtilere oranla başkaları tarafından da kolayca gözlemlenebilen tükenmişlik belirtisidir. Bu belirtilere örnek olarak şunlar sıralanabilir: öfke krizleri, sık sık gelen ağlama nöbetleri, alınganlık, diğer bireylere karşı alaycı, eleştirel ve suçlayıcı davranma, iş tatminsizliği, düşük performans, başka iş alanlarına transfer olmayı istemek, işe geç gelmek veya işe hiç gitmemek (Ardıç & Polatçı, 2008).

Tükenmişliğin fiziksel belirtilerine ek olarak kaza yapmaya eğilim gösterme ve yemek yeme alışkanlıklarında değişiklikler göstermesini de ekleyebiliriz. Ayrıca tükenen birey psikolojik olarak günlük hayatında duygusal olmaya ve “verecek bir şeyim kalmadı” algısına sahip olmaya başlar. Davranışsal belirtilerinde ise birey aşağılık kompleksine girebilir, çevresine karşı ukala davranışlarda bulunabilir, alaycı ve negatif bir bireye dönüşebilir (Demir, 2009).

Tükenmişliğin belirtileri genelde çok başarılı olmak isteyen, yoğun bir şekilde çalışan ve sınır tanımaz bireylerde daha sık görülmektedir (Tümekaya, 1996). Ayrıca tükenmişliğin belirtilerinin çeşitli olması ve gizli bir süreç olarak ilerlemesi tespit

edilmesini zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla, tükenmişlik sık sık depresyon, anksiyete ve stres ile karıştırılmaktadır (Şanlı & Tan, 2017).

2.3. Tükenmişlikle İlgili Yaklaşımlar

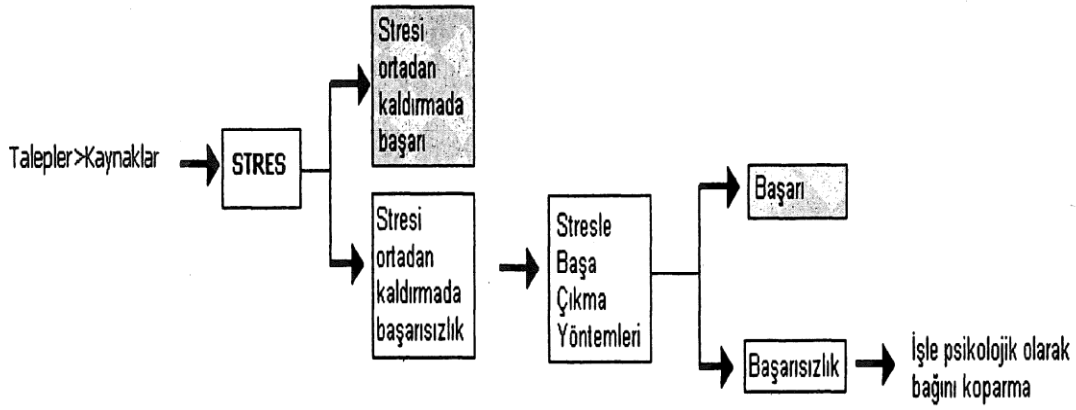
Tükenmişliğin nedeni, sonucu, süreci ve nasıl ortaya çıktığıyla ilgili birçok yaklaşım (model) geliştirilmiştir. Bu bölümde bu yaklaşımlar incelenmiştir. En bilineni ve en çok kullanılanı ise Maslach'ın yaklaşımıdır.

2.3.1. Freudenberger'in Tükenmişlik Yaklaşımı (1974)

Freudenberger, 1974 yılında 'Journal of Social Issues' dergisindeki makalesinde ilk kez tükenmişlik kavramına değinen kişidir. Araştırmasında ücretsiz kliniklerde çalışanların tükenmişlik düzeyine değinmiştir. Tükenmişliğin belirtilerine odaklanarak daha somut hale getirmeye çalışmıştır. Freudenberger'e göre tükenmişliğin belirtileri; yorgunluk hissi, mide ve bağırsak hastalıkları, bağ ağrısı, öfke ve ani krizlerdir. Ayrıca tükenmişlik ilerleyen zamanlarda paranoya ve güvensizlik aşamaları gösterir (Vızlı, 2005). Freudenberger, kaynaklar üzerindeki aşırı istek ve beklentilerin başlamasıyla meydana geldiğini savunmuştur. Ayrıca tükenmişliğin kişiden kişiye göre farklı belirtiler gösterdiğini ve şiddetinin de değiştiğini belirtmiştir. Tükenmişlik, çalışanın işe başlamasından itibaren 1 yıl içerisinde açığa çıkmaktadır. Birey her şeye çabuk sinirlenir, duygularını kontrol edemez hale gelir ve kolaylıkla ağlar (Lenk, 2019).

2.3.2. Cherniss'in Tükenmişlik Yaklaşımı (1980)

Cherniss, tükenmişliğin iş ile ilgili stres faktörlerine karşı bir tepki olduğunu ve işten ayrılma niyetine kadar varan bir süreç olduğunu iddia etmiştir. Diğer bir ifadeyle de bu yaklaşım tükenmişliği kontrol altına alınamayan stres faktörlerine karşı bireyin bulunduğu stresle başa çıkma yolu olarak görmektedir. Ayrıca Cherniss için tükenmişlik uzun zamana yayılan bir süreçtir. Kaynakların ve taleplerin birbirini eşitleyemediği zamanlarda birey stres altında kalır. Bu stres ile başa çıkmak için öncelikle stresi ortadan kaldırmaya çalışan birey başarılı olamaz ise egzersiz ve meditasyon yapma gibi teknikleri kullanmaya çalışır. Bu tekniklerden bir şey elde edemez ise tek çare olarak psikolojik yönden iş ile ilişkisini kesmek isteyecektir. Dolayısıyla birey, müşterileri ve işiyle ilgilenmemeye ve istediği hedeflere ulaşmak için çaba göstermemeye başlayacaktır (Yıldırım, 1996). Bunun şekil ile gösterimi Şekil 6'daki gibidir (Konakay, 2010):



Şekil 6. Cherniss Tükenmişlik Yaklaşımının Gelişim Süreci

Cherniss iş yoğunluğundan, işteki iletişim sorunlarından, beklentilerinin gerçekleşmemesinden, çalışma koşullarının zorluğundan ve örgüt içi çatışmalardan tükenmişliğin meydana geleceğini belirtmiştir. Ayrıca bu sorunların çözüme ulaşmaması da tükenmişliği artıracak ve çalışanın psikolojisini etkileyecektir (Sancar, 2020). Freudenberger tükenmeyi birey açısından ele alırken; Cherniss ise bireyin farklı özelliklerine, çalışma ortamına ve örgütsel unsurlarında etkili olduğunu savunmuştur (Tunçay, 2009).

2.3.3. Edelvich ve Brodsky'in Tükenmişlik Yaklaşımı (1980)

Edelvich ve Brodsky için tükenmişlik çalışma ortamındaki uyumsuzlukların fark edilmesi ile ortaya çıkan bir duygu durumudur. Eğer bir iş yerinde aşırı iş yükü, yetersiz ücret, mesai saatlerinin uzunluğu, çalışanın yöneticiler tarafından desteklenmemesi ve çalışanın beklentilerinin karşılanmaması söz konusu ise tükenmişlik belirtileri açığa çıkacaktır (Atabay, 2019).

Edelvich ve Brodsky (1980)'e göre tükenmişlik, “yardım edici mesleklerde çalışanların, iş koşullarından etkilendiği için ortaya çıkan, idealizm, enerji ve amaç yitimidir”. Ayrıca tükenmişliğe yol açan iş koşullarına şunlar örnek verilebilir (Edelvich & Brodsky'den aktaran Menteşe, 2007):

- Az ücret
- Uzun süren mesailer
- Müşteri yoğunluğu

- Bürokratik zorlamalar
- Müşterilerin iyilik bilmezlik halleri
- Bireyin idealleri ile gerçekleştirenler arasında uçurumun olması

Tükenmişlik sürecinin birbirini izlediğini, aşamalarının belirli olduğunu ve süreç olarak karşımıza çıktığını belirlemişlerdir (Tunçay, 2009). Edelvich ve Brodsky, tükenmişliği daha iyi anlatabilmek için dört döneme ayırmıştır (Selçukoğlu, 2001):

1) Heves ve Hayal Kırıklığı Dönemi: Bu dönem bireyin enerjisinin yüksek ve beklentilerinin fazla olduğu bir dönemdir. Mesleği ile ilgili eğitim almayı isterler, çabalarlar ve ısrarlıdırlar. Bireyin çabalarına karşı önyargılar ve ilkelerle ilgili sorunlar yaşarlar ise durgunluk dönemine girerler. Bu dönem yaklaşık olarak bir yıl sürmektedir (Selçukoğlu, 2001).

2) Durgunluk Dönemi: Durgunluk dönemine giren bireyin motivasyonu azalır, işine kendini veremez ve kendini işlerden çeker. İşini severek yapmamaya başlar. İş hayatı değil özel hayat ve sosyal aktiviteler ön plana çıkar. Kramer’in deyimine göre “balayı bitmiştir” (Selçukoğlu, 2001).

3) Engellenme Dönemi: Bu dönemde birey kendinin engellendiğini, işini yapabilmek için tüm engellerin göz önüne serildiğini düşünür. Bu dönemin süreklilik göstermesi apati dönemine geçilmesine sebep olur (Selçukoğlu, 2001).

4) Apati Dönemi: Bireyin ilgisizlik, yakınmak ve umursamazlık duyguları yoğunudur. Birey işe geç gelmeye, işten kaçmaya, işten çekilmeye ve devamsızlık yapma gibi tutumları takınır (Selçukoğlu, 2001).

2.3.4. Maslach’ın Tükenmişlik Yaklaşımı (1981)

Maslach tükenmişlik kavramını açıklamış ve geliştirdiği model ile çok boyutlu bir tanım ortaya çıkarmıştır. Model sonucunda Maslach Tükenmişlik Ölçeği’ni (MBI) geliştirmiştir. Model ‘Çok Boyutlu Tükenmişlik Modeli’ ve ‘Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli’ olarak literatüre girmiştir. Maslach ve Jackson 1981 yılında tükenmişliği üç boyuta ayırmışlardır. Bunlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının eksikliğidir. Diğer bölümde bu boyutları detaylıca inceleyeceğiz. Başlangıçta MBI sağlık ve hizmet sektöründeki çalışanlar için tasarlanmıştır. Çünkü tükenmişlik bu mesleklerde önemli bir sorun olarak görülüyordu. Zamanla insan odaklı olmayan mesleklerde de MBI’inin versiyonu yapılmıştır. Günümüzde MBI uluslararası araştırmalarda kullanılan ortak bir ölçek haline gelmiştir (Maslach, 2003).

Bu modelin ilerleyen zamanlarda öğretmenler üzerinde yapılan ölçeği ne Maslach Tükenmişlik Envanteri-Eğitimci Formu adı ve öğrenciler için kullanılan ölçeğine ise Maslach Tükenmişlik Envanteri-Genel Formu adı verilmiştir. Ölçek, likert tipi, 16 madde ve üç alt ölçekten oluşmaktadır. Alt ölçekler; tükenme ölçeği (5 madde), duyarsızlaşma ölçeği (5 madde) ve yetkinlik ölçeği (6 madde) dir. Tükenme ve duyarsızlaşma ölçeklerinde yüksek puan, yetkinlik ölçeğinde ise düşük puan tükenmişliği göstermektedir. Ayrıca ölçeğin maddeleri “0 hiçbir zaman” ve “5 her zaman” şeklinde puanlanmaktadır (Alan & Oran, 2019).

Çok boyutlu tükenmişlik modelinin önemi, sadece bireysel stres faktörlerine yönelik olmaması ve sosyal bir etken olarak görülüp geleneksel odaklanmanın dışına çıkmasıdır. Model bireyin iş ortamındaki ilişkilerine, bireyin duygularına ve müşterileriyle kurduğu iletişimi güdü ve değerlerine odaklandı. Dolayısıyla en iyi tükenmişliğin sinizm boyutunda gerçekleştirildiği görüldü. Ayrıca çalışan yüksek düzeyde sinizm yaşadığı zaman işinde en iyisini yapmak yerine işten kaçma, işten çekilme, işten ayrılma veya asgari olanı yapma eğilimini göstermektedir (Maslach, 2003).

Maslach’ın tükenmişlik modelindeki süreç günümüzde tükenmişliğin boyutları olarak literatüre eklenmiştir. Maslach’a göre tükenmişliğin ilk aşamasında bireyin aşırı iş yükünden dolayı duygusal kaynakları azalmaya başlar ve duygusal tükenmişlik sürecine girer. Duygusal olarak tükenen birey duyarsızlaşmaya başlar. Diğer insanlardan ve işinden uzaklaşır. Son aşamada ise birey insan ilişkileri ve iş ilişkilerinde kendini yetersiz olarak görür dolayısıyla kişisel başarısının düştüğü algısına kapılır (Torun, 1995). Maslach’ın tükenmişlik modeli Şekil 7’deki gibi gösterilmektedir (Gülay, 2019):



Şekil 7. Maslach’ın Tükenmişlik Modeli

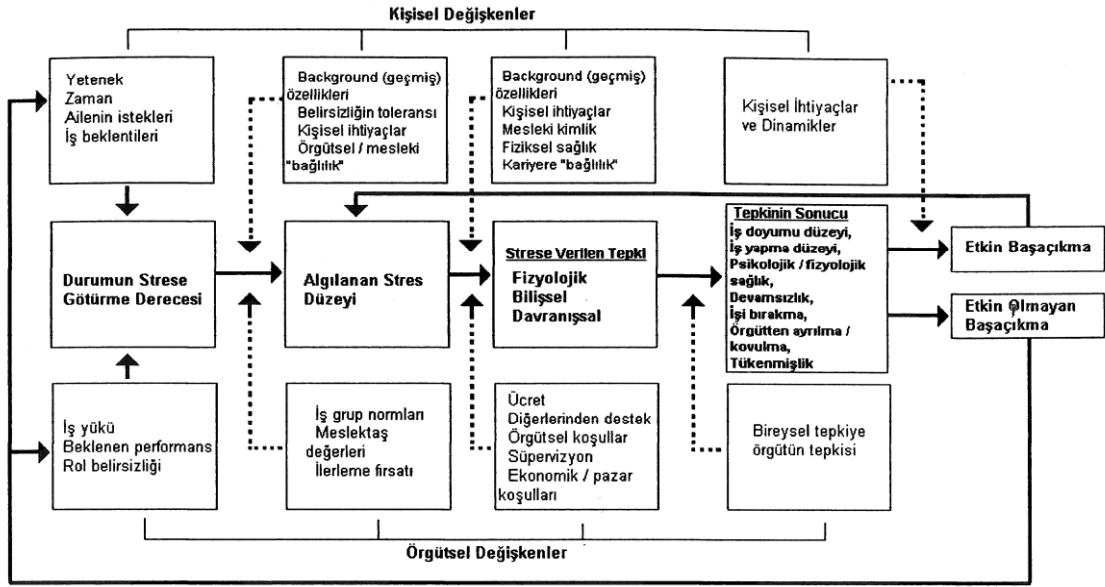
2.3.5. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Yaklaşımı (1982)

Pearlman ve Hartman tükenmişlik konusunda yapılan diğer araştırmaları da içeren kapsamlı bir model oluşturmaya çalışmışlardır. Bireysel ve çevresel etmenleri belirleyerek tükenmişlik tanımı kendilerine göre kavramsallaştırmışlardır. Bu modelin ana faktörü stres olgusudur. Stres sonucunda meydana gelen zihinsel ve algısal tepkiler tükenmişliğe de neden olmaktadır. Model tükenmişliği çözmek için bireysel özelliklerin ve sosyal-iş çevresinin önemli olduğunu vurgulamaktadır (Ayyıldız, 2019). Pearlman ve Hartman'ın tükenmişlik modelinin temelinde yorgunluk, başarısızlık, yabancılaşma ve yaratıcılığını kaybetme tanımları bulunmaktadır (Kulakcı, 2020). Modelde esas alınan stres olgusunun bireysel ve örgütsel değişkenlerle tanımlanır. Üç stres boyutu vardır (Menteşe, 2007):

1. Fizyolojik; fiziksel semptomlara odaklanmaktadır.
2. Duyuşsal/Bilişsel; duygusal tükenmelere odaklanmaktadır.
3. Davranışsal; duyarsızlaşma ve iş verimliliğine odaklanmaktadır.

Modelde ele alınan bu değişkenlerle birlikte bilişsel/algısal bir model ortaya çıkmaktadır. Model bireyin özellikleri, bireyin iş çevresi ve sosyal çevresinin birlikte ele alınarak tükenmişlikle başa çıkılacağını savunmaktadır. Dolayısıyla tükenmişlik araştırmaların geniş bir bakış açısıyla bakılmasını sağlamaktadır (Menteşe, 2007).

Şekil 8'de Pearlman ve Hartman'ın tükenmişlik modelindeki dört aşama ("durumun strese götürme derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve tepkinin sonucu) gösterilmiştir (Konakay, 2010):



Şekil 8. Pearlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Yaklaşımındaki Süreç

Şekil 8'e göre Pearlman ve Hartman modelinde tükenmişliğin bireysel ve örgütsel faktörlere bağlı olduğu belirtilmiştir. Kişisel değişkenlerde, yetenek, zaman, beklentiler, ihtiyaçlar, işe bağlılık ve dinamikler etkenken; örgütsel değişkenlerde iş yükü, rol belirsizlikleri, maaş, çalışma ortamı ve koşulları etkindir. Yukarıda belirtilen bu etkenler bireylerin sorunlarını çözmekte zorlanmasına neden olmaktadır. Çözümlemeyen sorunlar tükenmişlik olarak geri dönmektedir (Ayyıldız, 2019).

1) Durumun Strese Götürme Derecesi: Hangi durumların strese yol açacağını gösteren aşamadır. Stresin ortaya çıkmasında iki neden etkindir. Birincisi; bireyin beklenti ve yeteneklerinin, gerçekleşen beklentiler/durumlar karşısında yetersiz kalmasıdır. İkincisi; işin, bireyin isteklerini, beklentilerini veya hayallerini karşılayamamasıdır (Konakay, 2010).

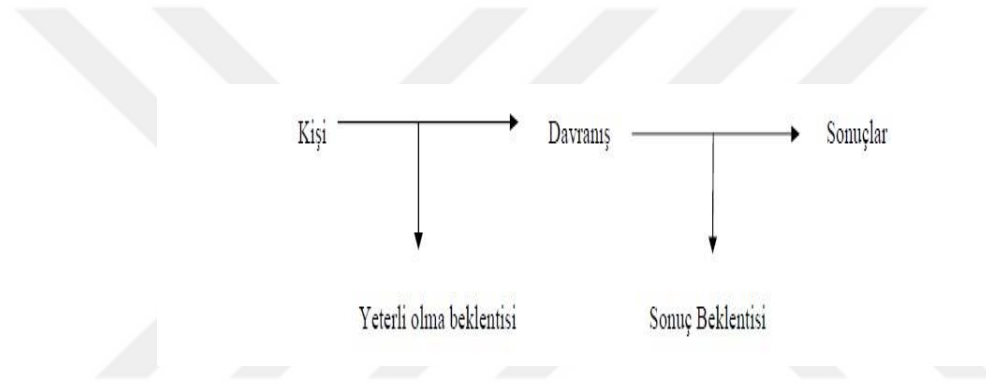
2) Algılanan Stres Düzeyi: Birey meydana gelen her stresi algılayabilir. Dolayısıyla birinci aşamadan ikinci aşamaya geçilmesinde tek etken stres değildir. Bireyin rolü, geçmişi ve karakteri gibi etkenlerde önemlidir (Konakay, 2010).

3) Strese Verilen Tepki: Strese yanıt olarak verilebilecek üç tepki bulunmaktadır. Bunlar; fizyolojik tepki, bilişsel tepki ve davranışsal tepkidir (Konakay, 2010).

4) Strese Verilen Tepkinin Sonucu: Meydana gelen bu stres süreci sonucunda bireyde psikolojik ve fizyolojik bozulmalar ortaya çıkmaktadır. İş ile ilgili sorunlar yaşamaya başlayan birey kronik stres olgusuyla birlikte de tükenmişlik yaşayacaktır (Konakay, 2010).

2.3.6.Meier Tükenmişlik Yaklaşımı (1982)

Scott Meier'in modeli Bandura'nın öz-yeterlilik modeli benimsenerek geliştirilmiştir. Öz-yeterlilik; "Bireyin, arzulanan sonuçları ortaya çıkaracak davranışları yapmaktaki kişisel yeterliliği" şeklinde tanımlanmaktadır. Birey kontrol edebileceği ve çabalarının sonucunu alacağına inandığı zaman harekete geçmeye hazır olurlar. Meier'in tükenmişlik modeli Şekil 9'da gösterilmiştir (Ergene, 2010):



Şekil 9. Meier'in Tükenmişlik Yaklaşımı Süreci

Meier'in yaklaşımında iş tecrübelerinin tekrarı ile tükenmişliğin ortaya çıktığı belirtilmiştir (Ergül, 2020). Bu modelin dört boyutu bulunmaktadır (Tunçay, 2009):

1) Pekiştirme Beklentileri: Bireyin iş hayatının, beklentilerini karşılayıp karşılamadığıyla ilgili beklentilerdir. Beklentiler karşılanmadıkça memnuniyetsizlik duyacak ve tükenmişlik yaşayacaktır (Tunçay, 2009).

2) Sonuç Beklentileri: Sonuç beklentileri davranışlar ve betimlemelerden oluşur. Hangi davranışın sonuçları elde edip etmesinden gerekli olduğunu tanımlar (Tunçay, 2009).

3) Yeterli Olma Beklentileri: Yeterli olmak kişisel yeterlilik beklentisini ifade etmektedir. Bandura için sonuç beklentisi ile pekiştirme beklentisi arasında fark olduğunu belirtmektedir. Bilmek ve yapmak farkını ifade etmektedir. Yeterlilik

beklentisinde bireyin sonuca giden yolda, davranışlarının başarılı olup olmaması kabiliyetidir (Tunçay, 2009).

4) Bağlamsal İşleme Süreci: Son süreç en geniş kategoride yer almaktadır. Birey beklentilerinin nasıl sürüp nasıl ilerlediğini öne sürülen süreçtir. Bağlamsal işleme sürecinde “örgütsel yapılar, öğrenme stilleri ve kişisel inançlar” vardır (Tunçay, 2009).

Bu model bireyin işi ile ilgili durumlarda beklentilerinin azalıp işine karşı motivasyonunu kaybetmesi sonucunu ele almaktadır. Dolayısıyla birey kendini başarısız ve yetersiz hissedecektir (Kılıç, 2020).

2.3.7. Golembiewski’nin Tükenmişlik Yaklaşımı (1983)

Model duyarsızlaşma süreci ile başlar. Duyarsızlaşma bireyin başarısını etkileyecek ve bireyde kişisel başarı düşüklüğü hissi ortaya çıkar. Sonraki aşamada birey duygusal tükenmişlik yaşar. Diğer bir ifadeyle de duyarsızlaşma kişisel başarının düşme nedeni iken, kişisel başarının düşmesi duygusal tükenmenin nedeni olmaktadır. Golembiewski modelinde, Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin alt boyutları kullanılmıştır. Model sekiz aşama olan ve bireylerin ölçekten elde ettiği puanların yüksek ve düşük olarak elde edilmesiyle oluşur. Puanlar farklı tükenmişlik düzeylerini gösterdiği için model geleneksel süreçten daha farklı işlemektedir (Tunçay, 2009). Bu modelin ölçeği Tablo 3’teki gibidir (Ok’dan aktaran Polatçı, 2007):

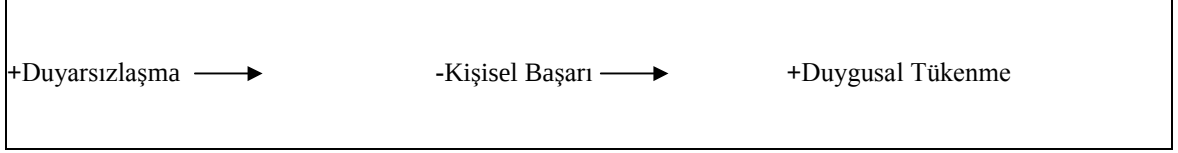
Tablo 3. Golembiewski ve Munzenrider’in Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik Alt Boyutları	Aşamalar							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Duygusal Tükenme	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Duyarsızlaşma	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
Kişisel Başarı	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek

Kaynak: Ok, S. (1995), *Banka İşgörenlerinin İş Doyumunun Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Şekil 10’da gösterildiği gibi Golembiewski ve Munzenrider’in tükenmişliği açıklarken bir bireyin tükenmişlik hissi yaşamasının başlangıç aşamasında

duyarsızlaşma ile olduğunu, devamında ise kişisel başarı hissini düşüğünü ve sonunda da yüksek bir düzeyde duygusal tükenme yaşadığını savunmuşlardır (Polatcı, 2007):



Kaynak: Polatcı S. (2007), *Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

Şekil 10. Golembiewski Tükenmişlik Modeli

2.3.8. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Yaklaşımı (1985)

Suran ve Sheridan (1985), tükenmişlik modeli gözlem ve deneyimlere dayandırılarak erken ve orta yetişkinlik sürecinin gelişimini gösteren dört aşamadan oluşmaktadır. Bu model, Erikson (1950)'un kişilik gelişim kuramından esinlenerek geliştirilmiştir. Aşamalardan her biri tükenmişliği etkileyecek hayat tarzını da içerir. Bu aşamalar (Sezgin, 2006):

- 1) Rol Belirginliği – Rol Karmaşası Aşaması:** Bireyin mesleki gelişimleri ile ilgili düşüncelerinin oluşmaya başlaması lise son sınıfında ve üniversitenin ilk yıllarıdır. Çünkü bireyin meslek seçimi bu dönemlere tekabül etmektedir. Meslek seçimin bireysel özellikler kadar psikolojik özelliklerinde rol oynadığı bilinmektedir. İş hayatına yeni atılmış olan birey kendi çalışmalarının herkese yarar sağlayacağını düşünür ve motivasyonu da yüksek olur. Eğer bireyin iş ortamı stresliyse ve destek görmüyorsa deneyimleri başarısız olur ve motivasyonu düşer. Dolayısıyla da hayal kırıklığı yaşamaktadır. Bu hayal kırıklığı da tükenmişliği beraberinde getirir (But, 2019).
- 2) Yeterlilik – Yetersizlik Aşaması:** Bireyin kimlik sürecini tamamlamış olabilmesi için kendi hayatını yönetebilen ve yaptığı işte başarılı olan birey olabilmesiyle ilişkilidir. Kişi bu dönemde kendine yeterek bağımsızlığına kavuşur. Artık bireyin seviyesi bellidir, mesleki unvanı edinmiştir. Mesleki kimlik ile ilgili kaygıların büyük bir kısmı giderilmiştir. Eğer birey mesleki kimlik kaygıları taşıyorsa tükenmişlik riski altında kalacaktır. Bu dönem çiraklık dönemi olarak da adlandırılmıştır (But, 2019).

- 3) **Verimlilik – Durgunluk Aşaması:** Birey bu aşamada mesleğini öğrenmiş ve profesyonel olarak mesleğini yapmaya başlamıştır. Kendini tanımaya başlar. Kişinin hayatı belli bir kalıba girmeye başlamıştır. Birey evlilik ve çocuk hayatını mı yoksa kariyerini mi tercih etmesi gerektiğini düşünür. Kişi maddi ve manevi olarak hayatını stabil olarak yaşamaya başlamıştır. Meslek hayatı ve kişisel hayatı arasında denge sağlanmaya çalışılır. Bu aşama otuzlu yaşların başında başlar ve otuzlu yaşların sonuna kadar sürer (But, 2019).
- 4) **Yeniden Oluşturma – Hayal Kırıklığı:** Bu dönem kırklı yaşlarda başlar ve meslek yaşamının sonuna kadar devam etmektedir. Eğer birey kariyeri ile ilgili istediği sonuçlara ulaşamadıysa orta yaş krizi yaşanabilir. Kişi tatminsiz ve mutsuz olmaya başlar, tükenmişlik yaşayabilir (But, 2019).

2.3.9. Pines’ in Tükenmişlik Yaklaşımı (1988)

Pines tükenmişlik modelinde varoluş bakış açısını ele alarak tükenmişliği açıklamıştır. Birey kendine ve yaptığı işlere fazla değer yüklediği zaman yapmakta olduğu işi yapamayacak hale gelirse mutsuzluk ve başarısızlık hissi yaşayacaktır. Bu varoluşçu bakış açısının tükenmişlik üzerine ele alınma şeklidir. Birey varoluşunu işine bağlar ve sadece kariyeri üzerinde odaklanır, idealistçe bir yaklaşım sergiler. Bu düşünceye sahip birey işinde en ufak bir çöküş yaşadığı zaman tükenmişlik ile karşı karşıya kalacaktır (Kılıç, 2020).

Pines, tükenmişliği; “bireyleri duygusal anlamda sürekli olarak tüketen ortamların, bireyler üzerinde yol açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu” şeklinde tanımlamıştır. Modelde ilk boyut fiziksel bitkinlikte bireyin enerjisi azalır, kendinde kronik yorgunluk hisseder ve gücü azalır. İkinci boyut duygusal bitkinlikte birey kendini çaresiz, umutsuz ve hayal kırıklığı içinde hisseder. Modelin üçüncü ve son boyutta zihinsel bitkinlikte ise bireyin kendine ve yaşamasına karşı negatif tutumlar içerisine girmektedir. Birey başarısını her şeyden üstün tutuyor ise tükenmişlikte başarısını engelleyecek olan tüm sebepleri yıkıcı olarak algılayacaktır. Başarısının azaldığını hisseden bireyin performansı düşecek ve işten ayrılma niyeti içerisine girecektir (Konakay, 2010). Bu modele göre birey meslek seçimini çocukluk döneminde ailesinden olumlu veya olumsuz etkilenecek yapacaktır (Tutkun, 2019).

Pines (1993)'e göre tükenmişliğin meydana gelmesinde iş hayatı tamamen destekleyici ya da tamamen engelleyici değildir. Başka bir ifadeyle tükenmişlikte iş hayatındaki unsurların dengeyi kurup kuramadığına odaklanır. Ayrıca algılar bireyden bireye değişmektedir bunun sonucunda da aynı ortamda çalışanların aynı duyguları hissetmesi mümkün değildir. Bir çalışan tükenmişlik hissi içerisindeyken diğer çalışan mutlu ve huzurlu olabilir (Pines'ten aktaran Yıldırım, 1996).

2.4. Tükenmişliğin Boyutları

Jackson ve Maslach (1986) tükenmişliği üç boyuta ayırmıştır: duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının düşmesidir. Bu üç boyuta “üç bileşenli bir psikolojik sendrom” şeklinde ifade etmişlerdir. Tükenmişlik ilk aşamada duygusal tükenme ile başlamaktadır. Duygusal olarak tükenen birey çevresindeki bireylerle iletişimini azaltarak psikolojik sorunlar yaşamaya başlar. Bu sorunlarla birlikte ikinci aşama olan duyarsızlaşma boyutuna geçilir. Son olarak birey tutumlarının değiştiğini fark ederek kendini yetersiz hissetmeye başlar. Kendine, örgütüne ve diğer bireylere karşı katkısı olmadığını düşünür. Birey işini yapmakta, bireylerle iletişime geçmekte ve çalışmalarında zorlanmaya başlar (Jackson & Maslach'tan aktaran Ardıç & Polatçı, 2008).

2.4.1. Duygusal Tükenme

Tükenmişliğin duygusal tükenme bileşeninde iş ile ilgili stres faktörlerinin sebep olduğu öngörülmektedir. Duygusal tükenme yaşayan bireydeki genel süreçte, birey öncelikle işe gideceği zaman korku ve kaygı yaşamaya başlar, daha sonrasında işe sık sık gitmemeye ve sürekli devamsızlık yapar. En sonunda da işten ve iş ortamında çekilir (Lewin & Sager, 2007).

Duygusal tükenme bireysel stres boyutunda incelenmektedir. Duygusal olarak tükenen çalışan yeni bir güne başlamak ve işe gelmek için kendini hazır hissetmez. Duygusal kaynaklarının tükendiğini hisseden kişiler ikmal için yeni kaynak bulamazlar (Solmaz, 2017). Duygusal tükenme tükenmişliğin içsel boyutu ile alakalıdır. Duygusal olarak tükenen birey kendisinin eskisi kadar verici ve sorumluluk sahibi olmadığını düşünür. Bu birey için ertesi gün işe gitmek çok zor bir durumdur (Bal & Arı, 2008). Duygusal tükenme, tükenmişlik kavramında en önemli olduğu düşünülen kavramdır. Bireyde hem fiziksel hem ruhsal belirleyicilerinin olduğu öngörülmüştür. Bireyi

olumsuz etkilediği için bireyin kendisini değersiz ve yetersiz hissetmesine sebep olmaktadır (Hamuluoğlu, 2019).

Duygusal tükenme, bireylerin iş ile ilgili olan ilişkilerinin önemli yönlerini ortaya çıkarmakta yetersizdir. Birey aşırı iş yükünden dolayı duygusal tükenme yaşayarak kendilerine göre çözümler bularak yeni davranışlara başvurabilirler. Çalışanın iş yapma kapasitesi düşer ve müşterilerine karşı ilgisiz davranmaya başlarlar (Aydoğan, 2008). Birey için iki çözüm önerisi vardır. Ya işinden ayrılacaktır ya da hayatını tükenen birey olarak müdavim edecektir. Fakat tükenen bireyler genellikle işten ayrılmayı tercih ederler (Eroğlu, 2019).

2.4.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma, iş ile ilgili stres faktörleriyle başa çıkılmaya çalışılan bir tepkimedir. Diğer bir ifadeyle, tükenen bireyin müşterine karşı alaycı ve olumsuz tutumlar sergilemesidir (Lewin & Sager, 2007). Duyarsızlaşma; tükenmişliğin kişilerarası boyutudur. Duyarsızlaşma yaşayan birey özel hayatı ve işi arasına kalın bir çizgi çekerek işleri hakkında özel hayatlarında konuşmamaya ve hizmet ettikleri bireylere karşıda kendileri ile ilgili bir şeyler anlatmamaya başlarlar. Hatta bu bireyler belli bir süre sonra “kitaba göre” davranmaya başlarlar (Bal & Arı, 2008). Duyarsızlaşma, insanlara birer nesneymiş gibi davranmayı öngörmektedir (Tümekaya, 1996). Başka bir ifadeyle, duyarsızlaşma sinizmlle, huzursuzlukla ve olumsuz davranışlar birlikte kavramsallaşmıştır. Çünkü duyarsızlaşmanın sonucunda çalışanlar sinik davranışlar takınmaya başlayacaklardır (Yağcı, 2020). Duyarsızlaşma, Maslach’ın deyimiyle “hizmet verilen kişilere karşı uzaklaşmış, katı hatta insancıl olmayan bir yanıt” şeklinde tanımlanmıştır. Bu uzaklaşma, diğer bireylere aldırış etmeme ve onların duygularını önemsememe şeklinde devam eder (Vızlı, 2005). Tükenen birey diğer bireylerle olan sorunlarının bir sonuca bağlanmayacağını ve kendisini olgunlaştırmayacağını düşünür. Dolayısıyla duygusal tükenme hissini azaltmaya çalışacak ve bir kaçış yolu arayacaktır (Eroğlu, 2019).

İş arkadaşlarına, müşterilerine ve işine karşı umursamaz, soğuk, sert hatta insani olmayan davranışlarda bulunmak duyarsızlaşmadır. Gittikçe artan negatif düzeyde şekilden şekle giren bir boyuttur. Birey karşısındaki bireylere karşı umursamaz,

aşğılayıcı ve küçümseyici davranışlarda bulunur, istek ve taleplerini geri çevirir (Tatlıcı, 2006).

2.4.3. Kişisel Başarı Düşüklüğü

Kişisel başarı düşüklüğü, çalışanın başarısının ve yetkinliklerinin azalması anlamına gelmektedir. Kişi örgüt için etkisiz olduğu zaman ve destek görmediği zaman kişisel başarısı düşer. Kişisel başarının düşmesinde en önemli etkenler; karşılanmamış beklentiler, rol belirsizlikleri ve çalışanın azalmakta olan öz yeterliliğidir (Lewin & Sager, 2007). Kişisel başarı düşüklüğü, “öz değerlendirme bileşenidir” ve verimlilik, etkililik, başarılilik ve moral yetersizlikleri ile ilişkilendirilmiştir (Yağcı, 2020). Kişisel başarı düşüklüğü boyutunda birey kendisini negatif olarak değerlendirir. Bu boyut ya duygusal tükenmenin ya duyarsızlaşmanın ya da ikisinin birleşmesiyle ortaya çıkmaktadır. Birey başarısız olduğunu hissettiğinde yetersizlik duygusuna kapılır. Zamanla ilerleyen bu his bireyin başarısız olması için sürekli engellendiğini düşünecek hale gelmesine sebep olur. Birey bu düzeyde başarılarını anlamsız olarak görür, kendisine güvenmez ve diğer bireylerinde güvenini kaybettiğini düşünür (Aydoğan, 2008).

Kişisel başarı düşüklüğü boyutunda iki model ön plana çıkmıştır. Bunlardan biri Maslach Modeli diğeri ise Golembiewski Modelidir. Maslach Modeline göre tükenmişlik duygusal tükenme ile başlar ve duyarsızlaşma ile devam eder. Duyarsızlaşan birey diğeri kişilerle arasına mesafe koymaya başlar. Daha sonrasında ise kendini yetersiz hissederek kişisel başarısında düşüklüğe sebebiyet verir. Yani Maslach Modelinde duygusal tükenmişlik duyarsızlaşmanın, duyarsızlaşmada kişisel başarı düşüklüğü hissinin sebebi olarak görülmektedir. Golembiewski Modeli’nde ise önce duyarsızlaşma ortaya çıkar daha sonrasında ise kişisel başarıda düşme hissi açığa çıkar (Bal & Arı, 2008). Dierendonck, Schaufeli ve Buunk (2001)’a göre, kişisel başarı boyutunun ne Maslach’ın iddiasına göre tükenmişliğin son sürecinde ortaya çıktığını ne de Golombiewski’nin iddiasına göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasındaki değişken değildir, kişisel başarı boyutunun tükenmişliğin başlangıç sürecinde olduğunu savunmuşlardır (Dierendonck, Schaufeli & Buunk’tan aktaran Konakay, 2010).

Yapılan araştırmalara göre tükenmişliğin en çok iş performansı üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Tükenen bireyin iş performansı düşer, kişinin kalitesi düşer ve birçok itici davranış ortaya çıkar (Demir, 2009).

2.5. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler

Bu bölümde tükenmişliğin bireysel ve örgütsel faktörlerini ele alacağız. Bireysel faktörler; yaş, medeni durum, eğitim durumu, cinsiyet ve psikolojik boyutları ifade etmektedir. Örgütsel faktörler ise iş yükü, kontrol, ödül, adalet, aidiyet ve değer olarak incelenmektedir.

2.5.1. Bireysel Faktörler

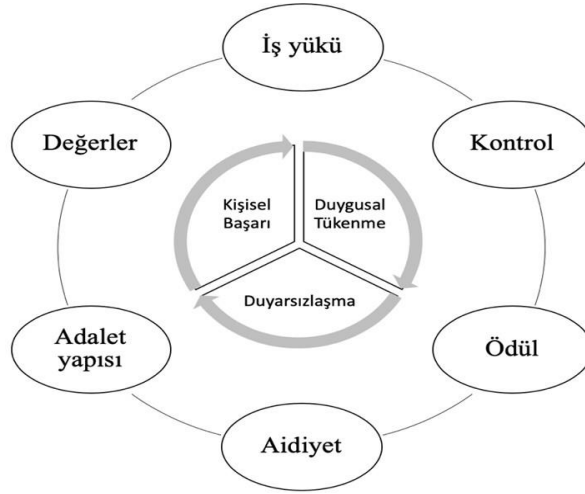
Yaş, medeni durum, işe olan bağlılık, ocuk sayısı, kişinin beklentileri, kişinin yaşadığı stres, iş doyumunu gibi faktörler bireysel nedenler altında incelenmektedir (Umuzdaş & Kal, 2018). Bireyin kişisel özellikleri tükenmişlikle ilgili önem arz eden bir değişkendir. Literatüre göre kişinin duygusal tutumları ve işle ilgili tutum ve düşünceleri, tükenmişlik düzeylerini etkiler (Kılıç & Ak, 2017). Bireyin motivasyonunda tükenmişlik üzerindeki etkisi yüksektir. Motivasyonu artıracak etmenler; yüksek maaş, ek ücretler veya terfi-makam olarak örnek verilebilir. Bazı alışanlar için en önemli motivasyon etmenleri takdir edilmek, onaylanmak, çalıştığı kurum tarafından ödüllendirilme veya müşterilerinin memnuniyetleridir. alışan bu vb. motivasyon etmenleriyle karşılanmazsa hayal kırıklığına uğrar ve tükenmişlik düzeyi artar (Taze, 2008).

Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde kadınlar erkeklere göre daha çok duygusal tükenmişlik yaşamakta ve erkeklerinde kişisel başarı düşme hissine kadınlardan daha çok maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Çalışanın medeni durumuna tükenmişlik açısından bakıldığında ise boşanan veya hiç evlenmemiş olan bireylerin daha çok duygusal tükenmişliğe yakalandıkları tespit edilmiştir. Genç alışanların beklentilerinin yüksek olması nedeniyle daha çok tükenmişlik hissi taşıdıkları saptanmıştır. Daha uzun süre çalışanların ise kişisel başarı düşme hissi ile karşı karşıya kaldıkları görülmüştür. Eğitim düzeyi ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelendiğinde ortaya farklı sonuçlar çıkmakla birlikte eğitim düzeyi ve tükenmişlik arasında ters bir ilişki olduğu görülmüştür (Bal & Arı, 2008).

2.5.2. Örgütsel Faktörler

Yapılan işin niteliği, mesleğin tipi ve türü, çalışma süresi, iş ortamı, iş yükü, rol belirsizliği ve rol çatışmalarının etkin olması, eğitim durumu, örgüt içinde çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkiler, ekonomik ve toplumsal etmenler örgütsel nedenler arasında yerini almaktadır (Umuzdaş & Kal, 2018). Çalışma saatlerini uzun olması, örgüt içinde çalışanın kendisini değersiz hissetmesi, fikirlerinin desteklenmemesi, sınırlı tatil süresi, örgüt içi rol çatışmaları gibi sebeplerin tükenmişliğe neden olan faktörler arasındadır (Helvacı & Turhan, 2013).

Tükenmişlik ve iş stresi literatüründe, tükenmişliğin iş hayatında altı temel alanı olduğu görülmüştür. Bunlar; iş yükü, kontrol, ödül, aidiyet, adalet ve değerlerdir (Maslach, 2003). Kişi ve iş arasındaki uyum arttıkça işe dahil olmak ve iş bağlılığı da o derecede artacaktır. Eğer kişi ve işi arasındaki uyumsuzluk yüksek düzeyde ise tükenmişliğin baş göstermesi de kaçınılmazdır. Tükenmişliği iş alanında etkileyen altı boyut vardır. Bunlar Şekil 11’de gösterilmiştir (Akçal, 2020):



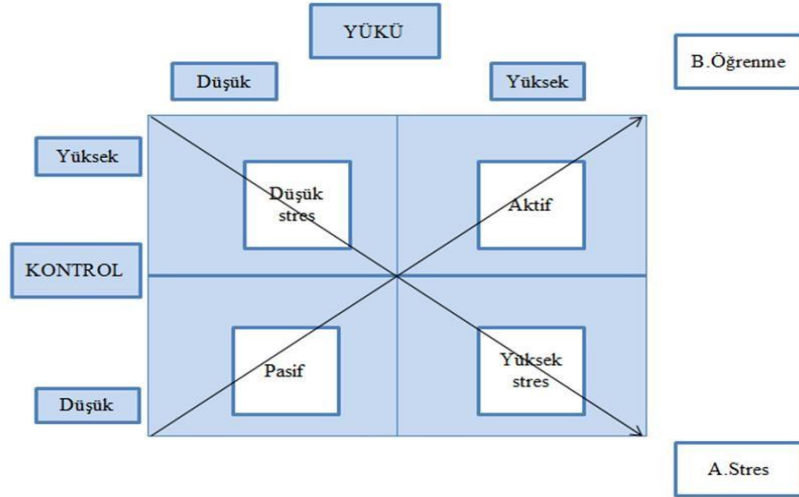
Şekil 11. Tükenmişliğin Çalışma Hayatındaki Alanları

Örgüt yaşamıyla ilgili olan bu altı boyut araştırmalar sonucunda ortaya çıkan kısa bir özet gibidir çünkü daha birçok etmenin etkili olduğu öngörülmüştür. Ayrıca bu altı boyuta bireylerin iş ile ilgili ilişkilerini bozan problemlere yönelik olan kavramlar bütünüdür (Eroğlu, 2019).

2.5.2.1. İş Yüğü-Kontrol

İş yüğü belli bir zaman içerisinde ve belli bir kalitede yapılması gereken iş miktarını ifade ederken; kontrol ise yapılan işin çalışanın aldığı kararlar, sahip olduğu yetenekler ve amaçlara uygun olup olmadığının belirlenmesidir. İş yüğü ve kontrol arasındaki fark bizlere stres düzeyini belirlememizde imkân sağlamaktadır. Belli bir fark olduğunda iş stresinden bahsedebilirken fark olmadığında ise iş ile ilgili herhangi bir stresin varlığından bahsedilemez. Bu stresin yüksek düzeyde görülmesi veya kronikleşmesi tükenmişliğe sebep olmaktadır. Özellikle uzun süreli çalışılan ve yoğunluğu fazla meslek dallarında stresin önemli bir yer edindiği belirtilmektedir. Ayrıca rol çatışması ve rol belirsizliğin veya rolün çalışana uygun olmaması da tükenmişliği artıran diğer sebepler arasında yer almaktadır. Bazı kaynaklara göre ise rol çatışması yaşayan çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin de tükenmişlik üzerinde etkisi olduğunu belirtmişlerdir (Yıldız, 2015).

İş yüğü-kontrol modeli, iş stresini açıklamak amacıyla Karasek (1979) tarafından literatüre kazandırılan bir modeldir. Modelde başlangıçta sosyal destek kavramı yer almazken ilerleyen zamanlarda sosyal destek boyutu da dahil edilmiştir. Karasek (1979)'in iş yüğü-kontrol modeli Şekil 12'de gösterilmiştir (Karasek'ten aktaran Narangerel, 2020):



Şekil 12. Karasek'in İş Yüğü-Kontrol Modeli

Karasek'e göre, kontrol ve iş yükü arasındaki ilişki iş stresini belirlemeye imkân sağlamaktadır. Modelde iş yükü iş yoğunluğunu açıklarken iş kontrolü de çalışanın yetki seviyesini ifade eder. Yüksek iş yükü ve iş kontrolüne sahip işlere *aktif işler* olarak adlandırılır; düşük iş yükü ve düşük iş kontrolüne sahip işler ise *pasif işler* olarak tanımlanmaktadır. Çalışan iş yükünü üstlenecek kadar kontrolü elinde tutabiliyor ise kaygı düzeyi azalır, iş yükünü üstlenemez ise kaygı düzeyi artar. İş yükü düzeyi yüksek olan ve iş kontrolü düzeyi yüksek olan işgörenler yeni davranışlar sergileyecek, motivasyonu yükselecek bununla birlikte kaygı düzeyleri de azalacaktır. Diğer bir ifadeyle bu model yüksek iş yükünün ve yüksek iş kontrolünün neden olabileceği gerilimleri önleyecek bir tampon görevi görmektedir (Karasek'ten aktaran Narangerel, 2020).

2.5.2.2. Ödül

Çalışan yaptığı iş karşılığında örgütünden ödül beklemektedir. Ödül ve tükenmişlik arasında bir bağ olduğu literatürdeki araştırmalarda açıkça ortaya konmuştur. Ödül maddi (maaş artışı, ek ücret, tatil, hediyeler) ve maddi olmayan (takdir edilmek, teşekkür etmek, terfi, samimiyet) olarak ikiye ayrılmaktadır. Ödüllerin yeterliliği çalışanın motive olması ve örgüte katkı sağlaması açısından son derece önemlidir. Fakat çalışana yaptığı iş karşılığında herhangi bir ödüllendirme yapılmıyorsa çalışanda motivasyon ve performans düşüklüğü meydana gelecektir (Yıldız, 2015). Ödüller hakkında yapılan bazı araştırmalarda bireyin öğrendiklerini davranışlarına yansıtmalarında güdüsel bir araç olarak kullanıldığı tespit edilmiştir. Zamanla da dışsal ödüllendirmelerin çalışanın davranışlarının kontrol edilmesini sağlayan ve müdahale stratejisinde kullanılan bir araç olduğu ileri sürülmüştür (Aypay, 2017). Örgütteki ödüller çalışanın sadece ücret ve hakları ile ilgili değil aynı zamanda eğitim, gelişim ve finansal olmayan boyutlarıyla da ilgilenir. Çalışana verilecek ödülün belli başlı kriterleri vardır. Bunlar; değerli olması, etkili olması, anlaşılabilir olması, yerinde ve zamanında verilmesi, düşük maliyetli ve uzun süre fayda sağlayacak şekilde olmasıdır (Yılmaz & Sözcü, 2019).

Ödül uyumsuzluğu kavramı iş ve ödül arasında anlamlı bir ilişkinin olmaması olarak tanımlanmaktadır. Bireyin başarısı ve bireye verilen ödül orantılı değil ise yetersiz ödüllendirme kavramı açığa çıkmaktadır. Toplumsal ödül eksikliğinde ise bireyin takdir edilmemesi ve görmezden gelinmemesi durumu hâkimdir. Toplumda ve

örgütünde tatmin edilmeyen birey, içsel ödüllendirmenin olmamasından dolayı uyumsuzluğa maruz kalabilir (Eroğlu, 2019).

Örgütteki ödüllendirme sistemleri daha çok kalifiye çalışanı elde tutmak ve onu memnun etmektir. Ödüllendirme felsefesinin üç ana faktörü vardır: adil ve eşit ödül, çalışanın faydası ve dış emek pazarının durumu. Her örgüt kendi imkân ve şartlarına göre ödüllendirme sistemini kurar. Mevcut ödül sistemi içinde kurulan bu sistemde amaç değişen piyasa ve teknolojiye ayak uydurabilmek dolayısıyla kalıcılık sağlayabilmektir. Ayrıca ödüller çalışanın kendisine verilen değeri hissetmesine imkân sağlamaktadır (Ceylan, 1998).

2.5.2.3. Aidiyet

Tükenmişliğin örgütsel faktörlerindeki bir diğer unsur aidiyet (birlik) duygusudur. İnsan, sosyal bir varlıktır. Dolayısıyla bir topluluğa ait olma ve güvende olduklarını hissetme ihtiyaçları vardır. Örgüt, çalışanın aidiyet duygusunu pekiştirebilirse çalışanın çalışma isteği ve motivasyonu artacaktır. Sosyal olarak doyuma ulaşan birey daha çok çalışacaktır. Birey ve iş arasında aidiyet uyumunun gerçekleşmesi için topluluk önem arz etmektedir. Birbirlerine karşı sevgi ve saygı çerçevesi içerisinde olan bireyler bir araya geldikleri zaman birbirleriyle paylaşımda bulunurlar ve duyguları da pekişir (Eroğlu, 2019). Bireyin bir gruba dahil olmasında sosyal destek ve iş birliği gibi etkenler başta gelmektedir. Birey grubunda iletişim eksikliği hissediyor ve kendini oraya ait hissetmiyor ise uyumsuzluklar meydana gelecektir (Ergene, 2010). Birey ve iş arasındaki aidiyet uyumsuzluğu, bireyin diğer çalışanlarla açık bir iletişim kuramamasından kaynaklanmaktadır. Aidiyet uyumsuzluğu yaşayan birey kendini izole edilmiş ve dışlanmış hisseder, arkadaşlarıyla çatışır (Polatçı, 2007).

2.5.2.4. Adalet

Adalet; örgütün herkese karşı tutarlı ve eşit şekilde davranmasını ifade etmektedir. Adaletsizlik, terfi ve çalışan değerlendirmelerinde daha belirgindir (Ergene, 2010). İş yerindeki adalet algısı yetersiz ise uyumsuzluklar meydana gelir. İş ortamında haksızlık olduğu zaman adalet eksikliği ortaya çıkmaktadır bu da örgüt içinde tükenmişliği artırmaktadır. Adaletsiz tutumlar, çalışanı duygusal olarak yorar ve üzer.

Ayrıca iş ortamında sinizm olgusunun ortaya çıkmasına da sebep olmaktadır (Akçal, 2020).

Adalet, insanların saygı ve öz değerlerini oluşturur. Örgüt içinde adaletin eksikliği kişiler ve işler arasında meydana gelebilecek sorunlara sebep olmaktadır. Adaletsizliğin ortaya çıkmasında haksızlıklar, iş yükü, ücretlerdeki ve promosyonlardaki eşitsizlikler sebep olmaktadır (Aydın, 2020). Birey, hissettiği her eşitsiz durumda bu eşitsizliği engellemek için davranışlar sergileyecektir. Örgüt içindeki adalet uyumsuzluğun birey üzerinde iki etkisi bulunmaktadır. Birey ya duygusal olarak çökecek veya tükenecektir ya da işine veya kuruma karşı duyarsızlaşacaktır. Dolayısıyla adaletsiz bir ortamda duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları etkilidir (Polatçı, 2007).

2.5.2.5. Değerler

Değer bir şeye veya olguya atfedilen önemdir. İşin amacı ve çalışanın amacı değerler bakımından uyum sağlamaz ise negatif etkilere sebep olmaktadır. İş yerinde çalışanın değerlerine ters düşecek herhangi bir şey değerler çatışmasının yaşanmasına sebep olacaktır (Yıldız, 2015).

Değer, “belirli bir davranış tarzının ve yaşama amacının bir diğerine üstün göre üstün olduğu yönündeki tutarlı ve derin inanç” olarak tanımlanmaktadır. Değerlerimiz çevremizde kurduğumuz insan ilişkileriyle şekillenmektedir. Diğer yandan, yaşadığımız toplumun kültürel yapısı da bizim belli değerlerle donatılmamızı etkilemektedir. Örgüt içindeki değerler, çalışanların benimsediği değerlerdir. Birey ve iş arasındaki değerler uyumu; bireyin misyonu ve değerlerinin örgütün misyon ve değerleri ile uyuşması anlamına gelmektedir. Birey ve iş arasındaki değer uyumsuzluğu; bireyin beklentilerinin ve örgütün değerlerinin ters düşmesidir. Değerlerin uyumsuzluğu tükenmişliğin her üç boyutu ile de ilişkili bulunmuştur (Polatçı, 2007).

2.6. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik belli birey gruplarına yönelik değildir. Fakat daha çok sağlık ve hizmet sektöründe çalışanları etkilemektedir. Özellikle insanlarla birebir iletişim kurarak yapılan mesleklerde daha sık görülür. Tükenmişliğin aşırı duyu yoğunluğundan dolayı çalışanın iş performansı azalabilir. Düşük moral, işe devamsızlık, psikolojik rahatsızlıklar, fiziksel yorgunluk, hastalıklara açık olmak gibi etkileri söz

konusu olabilmektedir. Bireyin psikolojisine ciddi düzeyde zarar verebilir. Diğer bireylerle iletişim kurma yeteneği azalabilir (Pines & Maslach, 1980).

Bireyler üzerindeki fizyolojik belirtilerin ise baş ağrısı, uyuşukluk, uykusuzluk ve bunların yanı sıra alkol ve uyuşturucu kullanımı olduğu saptanmıştır (Maslach ve Jackson, 1981). Birey fizyolojik belirtilerinden sonra verimli bir şekilde iş yapamazlar, performansları düşer ve yöneticileriyle sorunlar yaşayabilirler (Helvacı & Turhan, 2013).

Tükenen birey ev yaşamında da birtakım zorluklar yaşamaktadır. Tükenmişlik bireylerin özel hayatını da oldukça etkilemektedir. Duygusal olarak tükenen birey, ev hayatında da stresli, gergin ve mutsuz olacaktır. İş hakkında şikayetler edecek bununla birlikte ailesiyle de tartışmaya yol açabilecek sorunlara meyil verecektir. Hatta bu huzursuzluklar sonucunda evlenme ve boşanma gibi ciddi sonuçlara kadar gidebilmektedir. Bazen de birey çalıştığı iş ortamı veya işi hakkında konuşmaktan kaçınır. Birey böylelikle hem ailesiyle başarısızlıklarını konuşmak istemeyecek hem de ailesini korumuş olacaktır (Toğa, 2016). İşyerindeki diğer bireylere uyum gösteremez, taleplerinin karşılanmamasıyla birlikte de psikolojik sorunlar yaşamaya başlar. İş memnuniyeti ve örgütte devamlı üye olarak kalma isteği azalabilir (Piko, 2006).

Tükenmişliğin sonuçlarını dörde ayıran Schwab vd. (1986) göre (Lewin ve Sager, 2007):

- Azalmış benlik saygısı
- Azalan iş performansı
- İşten, organizasyondan ve müşterilerden geri çekilme
- Artan madde kullanımları

Tükenen bireyin iş hayatında bazı değişiklikler meydana gelmektedir. Bunlardan en önemlisi iş doyumudur. İş doyumsuzluğu yaşayan çalışanda yaptığı işten doyum alamamak ve işten kaçma duygusu ön plana çıkmaktadır. İş doyumsuzluğu yaşayan bireyde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma artacaktır. Fakat bazı araştırmacılara göre ise iş doyumsuzluğu tükenmişliğin sonucu olarak görülürken, bazı araştırmacılar için neden olarak görülmektedir (Toğa, 2016).

Tükenmişliğin etkilerinde bireyin sadece kendisini değil, çevresindeki diğer bireyleri de olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Tükenen bireyde davranış bozuklukları

meydana gelir. Örneğin; diğer insanlarla ilgili dedikodu etmeye başlar, onlarla alay eder ve geçmişteki olayları sürekli gün yüzüne çıkarmaya çalışır (Gülyüz, 2019). Tükenen bireyler soğuk davranan ve duyarsızlaştıkları “kötü insanlar” haline geldikleri düşünülmektedir psikolojik raporlar almak zorunda kalırlar. Ayrıca kişisel başarısının düştüğünü düşünen birey psikolojik danışmanlık veya psikiyatrik tedavi almaya başlarlar (Maslach, 1978).

2.7. Tükenmişlikle İlgili Ulusal ve Uluslararası Çalışmalar

Richard L. Schwab, Susan E. Jackson ve Randall S. Schuler (1986) çalışmalarında rastgele seçilmiş 339 ilköğretim ve ortaokul öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini araştırmıştır. Bireylerin gerçekleşmeyen beklentileri, rol çatışmaları yaşamaları, özgürlük ve özerkliklerinin eksikliği ve tutarsız ödül/ceza ile karşı karşıya kalmaları tükenmişliğin kaynakları arasında olduğu tespit edilmiştir. Tükenmişliğin sonuçları ise öğretmenlerin devamsızlık yapmaları, mesleklerinde çaba sarf etmemeleri ve işi bırakma niyetine kadar gittiği görülmüştür (Schwab, Jackson & Schuler, 1986).

Bettina F. Piko (2006) çalışmasında Macar sağlık personelinin tükenmişlik, rol çatışması ve iş tatminsizlikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Macaristan’da 201 sağlık çalışanına yapılan anketler sonucunda duygusal tükenme ve iş tatminsizliği arasında güçlü bir ilişki olduğu ve iş tatmininin, tükenmişliğin negatif yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyinin orta düzeyde, kişisel başarı düşme seviyesinin ise yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Piko, 2006).

Kirsi Ahola ve Jani Hakanen (2007) çalışmalarında, Finlandiya’daki diş hekimleri arasındaki iş gerilimi, depresiflik ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 2003 yılında Finlandiya Diş Hekimleri Birliği’ne üye olan 4588 üyeye anket yoluyla ulaşılmıştır. Ankete başlangıçta 3255 diş hekimi katılırken, 3 yıl sonra 2555’i de anketi cevaplandırmıştır. Çalışmanın sonucuna göre tükenmişlik ve depresyonun birbiriyle ilişkili olduğu ve tükenmişlik yaşayan bireyin kuvvetle muhtemel depresyon sürecine katıldığı belirlenmiştir. İş gerilimi, depresyon yaratırken doğrudan da tükenmişliğe yatkınlık sağlamaktadır (Ahola & Hakanen, 2007).

Şebnem Aslan ve Musa Özata (2008) çalışmalarında duygusal zekanın tükenmişlik arasındaki ilişkisini Konya ilinde çalışan 310 sağlık çalışanı üzerinde

incelemiştir. Araştırma sonunda duygusal zekanın tüm boyutlarının, tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutuyla negatif yönlü ve kişisel başarı boyutuyla pozitif ve yüksek yönde ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Aslan & Özata, 2008).

Syed Mohammad Azeem ve Nazır A. Nazır (2008) çalışmalarında, 300 üniversite öğretmeninin (öğretim görevlileri, okutmanlar ve profesörler dahil) iş tükenmişlik düzeylerini araştırmıştır. Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılan anket sonuçlarına göre öğretim görevlileri, profesör ve okutmanlardan farklı olarak, yüksek düzeyde duygusal tükenme yaşamaktadır. Okuyucular ise öğretim görevlilerine oranla daha az duygusal tükenme yaşarken, profesörlere kıyasla daha yoğun duygusal tükenme yaşamaktadır. Ayrıca kişisel başarı ve duyarsızlaşma düzeyleri üç grubunda birbirine yakındır (Azeem & Nazır, 2008).

L. Abushaikha ve H. Saca-Hazboun (2009) çalışmalarında, iş tatmini ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemek için Filistinli 152 hemşireye anket yoluyla ulaşılmıştır. Filistinli hemşirelerin, mesleklerinde ilerleme şanslarının az olması ve iş tatminsizlikleri yaşamalarından dolayı duygusal tükenme yaşamaktadırlar. Bu da orta düzeyde tükenmişlik hissi ile karşı karşıya kalmalarına sebep olmaktadır. Filistinli hemşirelerin kaliteli bir sağlık hizmeti sunabilmeleri için sağlık yöneticilerinin tükenmişlik ve iş tatminsizliği sorunlarına çözümler araması gerekmektedir (Abushaikha & Hazboun, 2009).

Ünal Türkçarpar (2011) çalışmasında Kayseri ilindeki beden eğitimi öğretmeni olarak çalışan 212 beden eğitimi öğretmenin tükenmişlik düzeyleri üzerinde bir inceleme yapmıştır. Araştırma sonucunda tükenmişliğin cinsiyet üzerinde etkisi olmadığına, medeni durumlarından etkilenmediğine, çocuk sayılarına göre değişmediğine ve eğitim durumlarına göre değişmediğine ulaşılmıştır (Türkçarpar, 2011).

Wang, Zheng, Hu ve Zheng (2014) çalışmalarında, Çin'in özerk bir bölgesinde 521 temel düzey polis memurunun iş stresi, tükenmişlik ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştirler. Araştırma sonucuna göre iş stresi ve iş tatmini arasında negatif bir ilişki, iş stresi ve tükenmişliği arasında pozitif bir ilişki vardır. Ayrıca tükenmişlik, stres-tatmin ilişkisinde aracılık görevi yapmaktadır (Wang, Zheng, Hu & Zheng, 2014).

Dilek Üçok ve Alev Torun (2014)' un çalışmalarında tükenmişliği etkileyen olumsuz tutumlardan sinizmin ve psikolojik sözleşme ihlalleri üzerinde bir inceleme yapılmıştır. Kamuda ve özel sektörde çalışan 203 çalışanın anketi incelemeye alındığında ortaya çıkan sonuçta sinik tutumların ve psikolojik sözleşme ihlali algısının arttıkça tükenmişliğin de arttığına ulaşılmıştır (Üçok & Torun, 2014).

Arnold B. Bakker ve Wido G.M Oerlemans (2016) çalışmalarında, kalıcı tükenmişlik ve işe bağlılığın günlük iş aktivitelerinin anlık tatmin ve mutluluk üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Kişiler Hollanda'da, Facebook ve LinkedIn profillerine sahip bireyler arasından isteğe bağlı olarak 136 katılımcı ile gerçekleşmiştir. Çeşitli meslek gruplarına sahip katılımcıların iş türleri analiz sonuçlarını etkilememektedir. Araştırma sonucuna göre işe bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar günlük hayatlarındaki ihtiyaçlarını rahatlıkla karşılıyor ve kendilerini mutlu hissediyorlar. Ancak tükenmişlik düzeyleri yüksek olan çalışanlar temel ihtiyaçlarını karşılayamaz hale gelmektedir ve iş tatminsizliği yaşamaktadırlar (Bakker & Oerlemans, 2016).

Mehmet Ali Çatalkaya (2017) çalışmasında ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm ve tükenmişlik algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Uşak ilinde rastgele seçilen temel eğitim okullarında çalışan 375 öğretmen ile gerçekleştirilen araştırmanın sonucuna göre örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarıyla tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif ve orta derecede ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel sinizmin tükenmişliğin bir yordayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır (Çatalkaya, 2017).

Pınar Erdoğan (2018) çalışmasında pozitif psikolojik sermayenin, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sinizm ve tükenmişlik üzerindeki etkisini incelemiştir. Karaman ilindeki bir hastanede çalışan 300 sağlık personeli üzerinde yapılan araştırma sonucunda bazı demografik özelliklere göre farklılıklar gösterdiğine ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel sinizm ve tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilirken, pozitif psikolojik sermaye ile ÖVD arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Erdoğan, 2018).

Aslı Ercan ve İpek Kazançoğlu (2019) çalışmalarında, örgütsel sinizmin mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkisini satış personelleri üzerinde yapılan bir araştırma ile incelemişlerdir. Araştırmayı 120 satış elemanı ve anket yöntemiyle

gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucuna göre satış elemanları iş yükünün fazla olmasından dolayı duygusal olarak tükenmişlik yaşamaktadırlar. Mesleki tükenmişlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin en yüksek duygusal tükenme ve bilişsel boyutta gerçekleştiği tespit edilmiştir (Kazançoğlu & Ercan, 2019).

Mehmet Ali Uslu ve Safa Acar (2020)'ın çalışmalarında Batman ilinde görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyini belirlemek için Maslach envanter ile bir araştırma yapılmıştır. 413 öğretmenin anketi üzerine inceleme yapıldığında öğretmenlerin verimliliğinin düşmesinde duygusal tükenmenin etkin rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır (Acar & Uslu, 2020).

Ruey Chen vd. (2021) çalışmalarında, COVID-19 pandemisi sırasında hemşirelerde görülen travma, tükenmişlik ve travma sonrası durumlarını değerlendirmek üzere bir anket çalışması yapılmıştır. Toplamda 12.596 anket yapılmış ve %52'lik kısmı COVID-19 pandemi hastanelerinde çalışan hemşireler oluşturmuştur. Anket sonucuna göre hemşirelerin %13'ü COVID-19 sürecinde travma yaşadıklarını ve %39,3'ü ise travma sonrası durumlarla karşı karşıya kaldıklarını belirttiler. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu COVID-19 ile ilgili yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerden seçildiği için duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri anlamlı derecede yüksek çıkmıştır. Hemşirelerin koruyucu ekipmanlara ulaşamama, enfeksiyon yayma ve ailelerine virüsü bulaştırma korkuları yaşamalarından dolayı sürekli stres altında çalışmak zorunda kalmışlardır. Dolayısıyla tükenmişlik ve travma düzeyleri psikolojik sağlık sorunlarına yol açabilir (Chen & diğerleri, 2021).

3. BÖLÜM:

ÖRGÜTSEL SİNİZMİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Araştırmanın bu bölümünde, örgütsel sinizmin tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan analizlere, bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın sınırları, evren ve örneklem, araştırma modeli, araştırma yöntemi, araştırma bulguları ile son olarak sonuç ve öneriler kısmıyla ilgili yorum ve bilgileri içermektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, örgütsel sinizmin tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaç kapsamında ayrıca örgütsel sinizm boyutlarının tükenmişlik üzerindeki etkisi de incelenecektir. Hizmet sektörü çalışanlarının örgütsel sinizm ve tükenmişlik gibi durumları diğer meslek çalışanlarına oranla daha fazla yaşamalarından dolayı var olan sorunların çözümü açısından bu araştırmanın taraflara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Sınırları

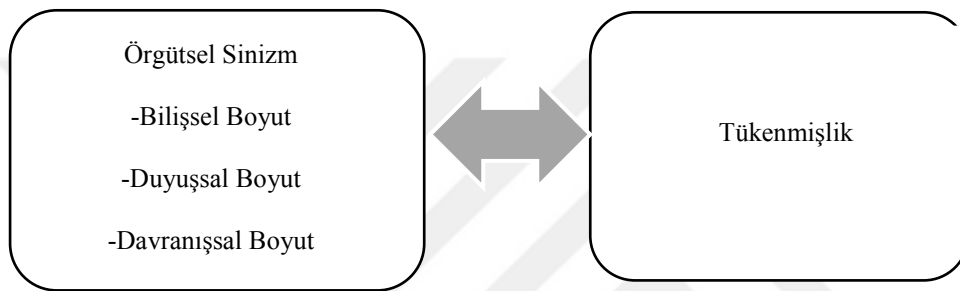
Araştırma sınırlılıklarından biri, örneklem sayısının pandemi koşulları nedeniyle sınırlı kalmasıdır. Veri toplama araçlarından sadece anket yönteminin kullanılması ve pandemi koşulları sebebiyle online anketin tercih edilmesi, yüz yüze görüşme yapılamamasına sebep olmuştur. Ayrıca araştırmaya katılanların anket sorularına samimi bir şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır. Fakat ölçüm araçlarından ve kullanılan araştırma yöntemlerinden kaynaklanan hataların olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırma modeli ve hipotezi, evren ve örneklem, veri toplama yöntemi, ölçeklerin güvenirlik analizi ve veri analizleri ile ilgili bulgulara detaylıca yer verilmektedir.

3.3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Hipotez (hypothesis), herhangi bir araştırmanın olası sonuçlarına yönelik yapılan tahminlerdir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla kullanılan bilimsel bir önermedir. Hipotezler kuramsal temellere dayanarak tahmin yürütmeye ve tahminler arasında ilişki kurulup kurulamayacağını ve araştırma süreci boyunca araştırmacıya yol göstermektedirler. Hipotezler iki farklı şekilde kurulmaktadır. Sıfır hipotez, değişkenler arasında bir ilişkinin olmadığını ifade ederken; alternatif hipotezler, değişkenler arasında bir ilişki olduğunu kabul etmektedir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2018). Araştırma modeli Şekil 13’te gösterilmektedir:



Şekil 13. Araştırma Modeli

Bedük, Eryeşil ve Esmen (2015) Konya’da sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada tükenmişliğin örgütsel sinizm üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğunu bulmuşlardır (Bedük, Eryeşil & Esmen, 2015). Eryeşil ve Öztürk (2016) sağlık çalışanları ile yaptıkları araştırmada örgütsel sinizm ve tükenmişlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir (Eryeşil & Öztürk, 2016). Akhigbe ve Gail (2017) Nijerya’da banka çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır (Akhigbe & Gail, 2017). İncesu, Yorulmaz ve Evirgen (2017) hastane çalışanları ile gerçekleştirdikleri araştırmada örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu saptamışlardır (İncesu, Yorulmaz & Evirgen, 2017). Erkan ve Naktiyok (2021) hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir (Naktiyok & Erkan, 2021).

İncelenen literatür doğrultusunda test edilecek olan hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

Örgütsel Sinizm Alt Boyutları ile Tükenmişliğe Dair Hipotezler

H_1 : Örgütsel sinizmin tükenmişlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a} : Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunun tükenmişlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b} : Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunun tükenmişlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c} : Örgütsel sinizmin davranışsal boyutunun tükenmişlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

3.3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Kayseri ilinde hizmet sektöründe faaliyette bulunan toplam 675 çalışanı olan 10 işletme oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda araştırmaya katılmaya gönüllü olan 270 kişiye ulaşılmış, 270 adet anketten uygun bulunmayan 2 tanesi çıkarılarak 268 tanesi analize dahil edilmiştir.

Evren büyüklüğü 750 olan bir araştırma için 0.05 örneklem hatası göz önünde bulundurulduğunda örneklem büyüklüğü 254 olmalıdır (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004). Dolayısıyla bu araştırma için örneklem büyüklüğü yeterli kabul edilmektedir.

3.3.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formu kullanılmış ve anketler gönüllük esasına dayalı olarak uygulanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öncelikle örgütsel sinizm ve daha sonrasında tükenmişlik kavramlarına ait ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Araştırmada 5'li likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum).

3.4. Ölçekler

Araştırmada kullanılan örgütsel sinizm ve tükenmişlik ölçeklerine ilişkin bilgiler bu başlık altında incelenmiştir.

3.4.1. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Araştırmada örgütsel sinizm düzeyini ölçmek için Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 13 maddeden ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Brandes (1997) tarafından geliştirilen ilk örgütsel sinizm ölçeğinde 14 madde yer almaktaydı. Bu formda, davranışsal boyuttaki bir madde çıkarılarak ele alınmış gözden geçirilmiş form kullanılmıştır. Ölçeğin alt boyutları Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal olarak adlandırılmaktadır. Bilişsel boyutta 5 madde, duyuşsal boyutta 4 madde ve davranışsal boyutta 4 madde bulunmaktadır. Ölçeğin Cronbach’s Alpha değeri α : 0,940 olarak hesaplanmıştır. Bu ölçekten alınabilecek en yüksek puan 65 ve en düşük puan 13’tür.

Türkiye’de örgütsel sinizm ölçeğinin kullanılması, ilk kez Erdost ve diğerleri (2007) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ancak Erdost ve diğerleri (2007), örgütsel sinizm ölçeğinin Brandes (1997) tarafından geliştirilmiş 14 maddelik formunu kullanmışlardır.

3.4.2. Tükenmişlik Ölçeği

Tükenmişlik modellerinde yaygın olarak kullanılan, Maslach ve arkadaşları tarafından ortaya atılan ve tükenmişliği üç alt boyut ile açıklayarak ele alan modeldir. Maslach 1981 yılında yayınladığı bir makalede tükenmişliği çok boyutlu bir kavram olarak ele almış ve bu faktörleri duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma şeklinde kavramsallaştırmıştır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutundaki maddeler olumsuz, kişisel başarısızlık boyutundaki maddeler olumlu ifadelerden oluşmaktadır.

Ankette tükenmişlik düzeyini tespit etmek için Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Maslach ve Jackson (1981) tarafından hazırlanan ölçeğin ilk formu 47 maddeden oluşmuştur. Ölçek maddeleri daha sonra 25 madde, ardından da 22 maddeye kadar düşmüştür. Tükenmişlik ölçeğinin Cronbach’s Alpha değeri α : 0,856 olarak hesaplanmıştır. Bu ölçekten alınabilecek en yüksek puan 110 ve en düşük puan 22’dir.

3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri

Güvenirlik; ölçme sonuçlarında tesadüfî hatalara yer verilmemesi veya ölçümlerin farklı bireylerde tekrar edilebilir olması olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca güvenilirlik üç kavram ile eşleştirilmiştir. Bunlardan ilki duyarlılık; yeterli duyarlılıktaki araçlarla ölçme, ikincisi kararlılık; ölçümlerde farklılıklar bulunmaması ve son olarak tutarlılık; toplam puan ile pozitif korelasyonun homojenliğidir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2018). Sosyal bilimlerdeki ölçümlerin güvenilirlik düzeyinin 0,70 ve üstünün kabul edilebilir olduğu kabul edilmektedir (Erdoğan , 2018).

Araştırmada güvenilirlik analizi yöntemlerinden Cronbach Alpha (α) katsayıları kullanılarak hesaplanmıştır. Hesaplanan güvenilirlik katsayıları Tablo 4’te belirtilmiştir.

Tablo 4. Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları

Ölçek	Güvenirlik Katsayısı
Örgütsel Sinizm	0,940
<i>Bilişsel Boyut</i>	0,913
<i>Duyuşsal Boyut</i>	0,959
<i>Davranışsal Boyut</i>	0,815
Tükenmişlik	0,856

Tablo 4’e göre araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları 0,808 ile 0,959 arasındadır. Örgütsel sinizm güvenilirlik katsayısı 0,940 iken tükenmişlik ölçeği güvenilirlik katsayısı 0,856 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel sinizmin alt boyutu olan bilişsel boyutun güvenilirlik katsayısı 0,913, duyuşsal boyutun güvenilirlik katsayısı 0,959 ve davranışsal boyutun güvenilirlik katsayısı 0,815 olarak hesaplanmıştır. Bu katsayılar incelendiğinde ölçeklerin oldukça yüksek güvenilirlik düzeylerine sahip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla, ölçeklerde yer alan ifadelerin ölçülmek istenen olguları başarıyla ölçtüğü sonucuna ulaşılmaktadır.

3.6. Verilerin Analizi

Araştırmada yer alan verilerin analizi SPSS istatistiksel paket programı kullanılarak yapılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın amacına da uygun olacak şekilde demografik değişkenlere ait tanımlayıcı istatistiklere, güvenilirlik analizlerine, korelasyon analizine ve regresyon analizine yer verilmiştir.

3.7. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde araştırmada elde edilen verilerin analizlerin sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

3.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular

Araştırmada yer alan demografik özellikler ile ilgili bulgular (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, kurumdaki çalışma süresi) Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Yaş	n	%
17-25 yaş arası	0	0,00
26-35 yaş arası	20	7,5
36-45 yaş arası	112	41,8
46-55 yaş arası	97	36,2
56 yaş ve üzeri	39	14,6
Toplam	268	100
Cinsiyet	n	%
Kadın	157	58,6
Erkek	111	41,4
Toplam	268	100
Medeni Durum	n	%
Bekar	25	9,3
Evli	243	90,7
Toplam	268	100
Eğitim Durumu	n	%
Ön Lisans	1	0,4
Lisans	210	78,4
Yüksek Lisans	51	19,0
Doktora	6	2,2
Toplam	268	100
Kurumdaki Çalışma Süresi	n	%
0-5 Yıl	89	33,2
6-10 Yıl	62	23,1
11-15 Yıl	42	15,7
16-20 Yıl	22	8,2
21 Yıl ve Üzeri	53	19,8
Toplam	268	100

Tablo 5 incelendiğinde, ankete katılan toplam katılımcı sayısının 268 kişi olduğu görülmektedir. Katılımcıların %56,8’inin kadın (157 kişi) ve %41,4’inin erkek (111 kişi) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan kadınların sayısı erkeklerden fazladır. Yaş dağılımına bakıldığında, 17-25 yaş arası kimsenin bulunmadığı

gözlemlenmiştir. Katılımcılarının 26-35 yaş arasının %7,5 (20 kişi), 36-45 yaş arasının %36,2 (112 kişi), 46-55 yaş arasının %41,8 (97 kişi) ve 56 yaş ve üzerinin %14,6 (39 kişi) olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla ankete katılanların genelinin 36-45 yaş arasında olduğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumu incelendiğinde %9,3 (25 kişi) bekar ve %90,7 (243 kişi) evlidir. Dolayısıyla katılımcıların cinsiyet olarak dağılımlarının yakın olduğu, örneklemin büyük çoğunluğunun evli olduğu ve yaş düzeylerinin orta yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında ön lisans mezunu %0,4 (1 kişi), lisans düzeyinde %78,4 (210 kişi), yüksek lisans düzeyinde %19,0 (51 kişi) ve doktora düzeyinde %2,2 (6 kişi) olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çoğunluğunun lisans düzeyinde eğitim aldığı görülmektedir. Katılımcıların kurumlarındaki çalışma süresi incelendiğinde ise 0-5 yıl arasının %33,2 (89 kişi), 6-10 yıl arasının %23,1 (62 kişi), 11-15 yıl arasının %15,7 (42 kişi), 16-20 yıl arasının %8,2 (22 kişi) ve 21 yıl ve üzerinin %19,8 (53 kişi) olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunu kurumlarında 0-5 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır.

3.7.2. Araştırma Modelindeki Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma modelinde yer alan değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve çarpıklık-basıklık değerleri Tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 6. Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Çarpıklık-Basıklık Değerleri

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Sinizm	2,687	0,848	0,322	-0,469
<i>Bilişsel Boyut</i>	2,891	0,996	0,078	0,970
<i>Duyuşsal Boyut</i>	2,213	1,021	0,775	0,144
<i>Davranışsal Boyut</i>	2,907	0,871	0,055	-0,788
Tükenmişlik	2,862	0,481	0,680	1,547

Tablo 6 incelendiğinde örneklemin tükenmişlik düzeyinin ortalama değerinin (2,862), örgütsel sinizm düzeyinin ortalama değeri (2,687)’nden çok az bir farkla yüksek olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama ise örgütsel sinizmin davranışsal boyutuna (2,907) aittir. Genel olarak değişkenlerin ortalama değerleri 3’ün altındadır. Dolayısıyla araştırmaya katılanların örgütsel sinizm ve tükenmişlik düzeylerinin düşük

olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Yine tabloya göre katılımcıların genel örgütsel sinizm düzeylerinin (2,687) ve alt boyutlarının da düşük ortalama sahip olduğu görülmektedir. Veri setindeki gözlemlerin normal dağılım varsayımını karşılayıp karşılamadığını anlamak amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. İstatistik literatüründe çarpıklık değerlerinin ± 2 ve basıklık değerlerinin ± 7 değer aralığında olması gerektiği ifade edilmektedir (Bollen, 1989). Tablo 6 incelendiğinde veri setindeki gözlemlere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin bu koşulları sağladığı söylenebilir.

3.7.3. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma modelinde yer alan örgütsel sinizm ve tükenmişlik değişkenlerine ait ölçeklerde yer alan ifadelerle ilişkin frekans dağılımları, ortalama, standart sapma değerleri Tablo 7’de görülmektedir.

Örgütsel sinizm ölçeğinin ifadelerine verilen cevapların ortalama değerleri 2,14 ile 3,32 arasındadır. Ölçek ifadelerinden en yüksek değere sahip olan 12. ifade “Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.” ifadesine %48,1 oranında “Katılıyorum.” olarak cevaplanmıştır. Tükenmişlik ölçeğinin ifadelerine verilen cevapların ortalama değerleri 1,87 ile 3,97 arasında değişmektedir. Ölçek ifadelerinden en yüksek değere sahip olan 33. ifade “İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir tavır yaratırım.” ifadesine %66,8 oranında “Katılıyorum.” ve %20,5 oranında “Kesinlikle Katılıyorum.” cevabı verilmiştir. Dolayısıyla katılımcıların %80’e yakınının 33. ifadeye olumlu bir yanıt verdiğini söyleyebiliriz.

Örgütsel sinizm ölçeği ifadelerinin standart sapma değerleri incelendiğinde 1,02 ile 1,21 arasındadır. Buna göre en yakın cevabın 12. ifade olan “Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.” olduğu tespit edilmiştir. En uzak değerlerin ise 1. ifade, “Çalıştığım kurumda söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.” ve 4. ifade “Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir ancak başka bir davranış ödüllendirilir.” olduğu tespit edilmiştir. Tükenmişlik ölçeği ifadelerinin standart sapma değerleri 0,70 ile 1,16 arasındadır. Buna göre en yakın değer 33. ifade olan “İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.” ve en uzak değer 14. ifade olan “İşimden soğuduğumu hissediyorum.” olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7. Ölçek İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

ÖRGÜTSEL SİNİZM		1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Ort.	Ss.
1-	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	7,5	36,9	14,9	27,6	13,1	3,01	1,21
2-	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	7,1	42,5	16,4	26,9	7,1	2,84	1,11
3-	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda şüphe duyarım.	11,9	43,3	13,4	26,5	4,9	2,69	1,13
4-	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	9,0	32,8	14,9	31,3	11,9	3,04	1,21
5-	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	7,8	40,3	14,9	32,1	4,9	2,85	1,10
6-	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	26,9	39,2	16,4	12,7	4,9	2,29	1,13
7-	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	29,1	42,9	15,3	9,3	3,4	2,14	1,04
8-	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	29,1	39,9	17,2	10,8	3,0	2,18	1,06
9-	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kapsar.	27,6	40,7	16,4	12,3	3,0	2,22	1,07
10-	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.	15,3	42,5	14,2	23,1	4,9	2,59	1,14
11-	Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	9,3	44,8	13,1	28,0	4,9	2,74	1,11
12-	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	4,9	19,8	20,5	48,1	6,7	3,32	1,02
13-	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	7,8	31,0	21,6	35,4	4,1	2,97	1,07
TÜKENMİŞLİK		1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Ort.	Ss.
14-	İşimden soğuduğumu hissediyorum.	22,4	37,3	17,9	17,2	5,2	2,45	1,16
15-	İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum.	17,2	45,1	16,4	16,0	5,2	2,47	1,10
16-	Sabah kalktığımda bir daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	27,2	47,4	15,7	6,7	3,0	2,10	0,97
17-	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok ypratıcı.	13,4	46,6	14,6	21,6	3,7	2,55	1,08
18-	Yaptığım işe karşı ilgimi kaybettiğimi hissediyorum.	20,1	50,7	13,4	12,3	3,4	2,27	1,02
19-	İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	13,4	48,5	14,6	19,8	3,7	2,51	1,06
20-	İşimin gerektirdiği çalışma saatlerinin çok fazla olduğunu düşünüyorum.	14,2	51,5	11,9	16,0	6,3	2,48	1,11
21-	Doğrudan doğruya insanlarla muhatap olmak bende aşırı stres oluşturuyor.	13,4	51,1	15,3	15,7	4,5	2,46	1,05
22-	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	27,2	53,0	10,8	6,3	2,6	2,04	0,93
23-	İşim gereği karşılaştıklarımın bazılarını sanki bir objeymiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	19,0	51,9	13,4	13,8	1,9	2,27	0,98
24-	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştiğimi düşünüyorum.	23,5	50,4	10,1	11,9	4,1	2,22	1,06
25-	Bu işin giderek beni insan ilişkilerinde katılaştıracığından korkuyorum.	23,5	49,3	12,3	12,3	2,6	2,21	1,02
26-	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	32,1	56,3	6,0	3,0	2,6	1,87	0,85
27-	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	19,0	53,0	14,2	11,2	2,6	2,25	0,97
28-	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	1,9	12,3	17,9	59,0	9,0	3,60	0,88
29-	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamında katkıda bulunduğuma inanıyorum.	3,4	7,5	6,7	54,9	27,6	3,95	0,97
30-	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	0,7	5,2	17,9	55,2	20,9	3,90	0,81
31-	İşimde kayda değer pek çok başarı elde ettim.	0,4	9,0	21,6	48,9	20,1	3,79	0,87
32-	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	0,7	3,7	13,1	67,2	15,3	3,92	0,70
33-	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	1,1	6,0	7,8	64,6	20,5	3,97	0,79
34-	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.	1,1	5,2	9,3	66,8	17,5	3,94	0,75
35-	İşim gereği karşılaştığım duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.	1,1	12,3	18,7	57,8	10,1	3,63	0,86

3.7.4. Araştırma Modelindeki Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular

Araştırma modellerinde değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için Korelasyon analizi yapılmaktadır. Korelasyon analizi, iki veya daha çok değişkenlerin birbiri arasındaki değişimleri incelemek adına yapılır. Korelasyon araştırması değişkenler arasındaki ilişkileri açığa çıkarmaya yarayan ve etkili olan bir yöntemdir. Korelasyon katsayısı “r” ile gösterilir ve +1 ile -1 arasında değerlerle ifade edilir. Korelasyon katsayısı +1 olması mükemmel bir ilişkiyi, 0 olması ise aralarında hiçbir ilişki bulunmadığını ifade etmektedir. Pearson Korelasyon katsayı değeri; 0.00-0.30 arasında ise düşük düzeyde ilişki, 0.30-0.70 arasında ise orta düzeyde ilişki ve 0.70-1.00 arasında ise yüksek düzeyde ilişkiyi işaret etmektedir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2018). Değişkenlerin sürekli olmaları ve normal dağılım göstermeleri halinde korelasyon analizi yapılabilir (Sungur’dan aktaran Erdoğan, 2018).

Araştırma modelinde yer alan örgütsel sinizm, örgütsel sinizmin alt boyutları ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri analiz etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 8’de görülmektedir.

Tablo 8. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5
1) Örgütsel Sinizm	1				
2)Bilişsel Boyut	** ,912	1			
3)Duyuşsal Boyut	** ,907	** ,760	1		
4)Davranışsal Boyut	** ,798	** ,566	** ,611	1	
5)Tükenmişlik	** ,655	** ,547	** ,645	** ,536	1

**korelasyon $p < 0,01$ derecesinde anlamlı

*korelasyon $p < 0,05$ derecesinde anlamlı

Araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkinin incelendiği korelasyon analizi incelendiğinde, değişkenler arasında güçlü düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında ($r: 0,655, p<0,01$) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Örgütsel sinizm düzeyi arttıkça, tükenmişlik düzeyi de artacaktır. Örgütsel sinizm düzeyi azaldıkça, tükenmişlik düzeyi de azalacaktır. Örgütsel sinizm ve örgütsel sinizmin alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, araştırmanın örneklemini kapsamında örgütsel sinizm düzeyleri ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Dolayısıyla örneklem kapsamında örgütsel sinizm düzeyinde artış olduğunda bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarında da artışlar gözlemleneceği ve örgütsel sinizm düzeyleri arttığında genel tükenmişlik düzeylerinin de artacağı sonucuna ulaşılmıştır.

3.7.5. Araştırma Hipotezlerinin Testine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerini test etmek ve örgütsel sinizmin tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bu bölümde, yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 9'da örgütsel sinizmin alt boyutlarının tükenmişlik üzerindeki etkisini gösteren basit regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 9. Örgütsel Sinizmin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	B	F	t	Anlamlılık
Örgütsel Sinizm	Tükenmişlik	,655	,429	,372	200,003	14,142	,000

Regresyon analizi, bağımlı değişken ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin incelenmesine olanak sağlayan bir analiz metodudur. Regresyon analizi ile değişken arasındaki ilişkinin varlığı ve eğer ilişki varsa ilişkinin gücü hakkında bilgi sahibi olmamızı sağlamaktadır. Tablo 9'da geçerlilik ve anlamlılığı test eden ANOVA sonucuna göre F değeri 200,003 ve p (anlamlılık) değeri ($p:0,000<0,050$) 0,000 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasındaki uyumu ve ilişkiyi gösteren R

değeri 0,655 olarak hesaplanmıştır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki toplam değişimi açıklayan oran olan R^2 değeri ise 0,429 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla tükenmişlik düzeyindeki değişimin %42,9'u örgütsel sinizm ile açıklanmaktadır. Örgütsel sinizmin tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemeye çalışan model bir bütün olarak anlamlıdır. (R^2 : 0,429; F:200,003). Buna göre H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Tablo 10'da örgütsel sinizmin alt boyutlarının tükenmişlik üzerindeki etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 10. Örgütsel Sinizmin Alt Boyutlarının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anlamlılık	Tolerans Değeri	VIF
Sabit	1,932	,083		23,256	,000		
Bilişsel Boyut	,040	,035	,083	1,158	,248	,405	2,467
Duyuşsal Boyut	,213	,035	,451	6,041	,000	,374	2,675
Davranışsal Boyut	,118	,033	,214	3,637	,000	,602	1,661
R^2 : ,451 Düzenlenmiş R^2 : ,444 Durbin Watson: 2,012 F: 72,169 * $p < .05$ Bağımlı Değişken: Tükenmişlik							

Anlamlılık ve geçerliliği test eden ANOVA testi sonuçlarına bakıldığında F değerinin 72,169 ve p anlamlılık değeri (%5 anlamlılık düzeyi üzerinden) ,000 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasındaki uyumu ve ilişkiyi gösteren R değeri 0,671 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel sinizm değişkeninin tükenmişlik değişkenini açıklama düzeyi olan R^2 0,451 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla tükenmişlik düzeyindeki değişimin %45'i örgütsel sinizmin alt boyutları ile açıklanmaktadır. Örgütsel sinizmin üç alt boyutu arasında B katsayısı en yüksek olan duyuşsal boyuttur. Diğer bir ifadeyle örgütsel sinizmi en yüksek düzeyde açıklayan boyut duyuşsal boyuttur ($\beta=0,213$; $p<0.05$).

Örgütsel sinizmin alt boyutları incelendiğinde bilişsel boyutun tükenmişlik üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir (β : 0,083). Dolayısıyla H_{1a} hipotezi reddedilmiştir. Duyuşsal boyutun tükenmişlik üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir (β : 0,451). Dolayısıyla H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir.

Davranışsal boyutun tükenmişlik üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta:0,214$). Dolayısıyla da H_{1c} hipotezi kabul edilir. Tablo 11’de hipotezlerin testine ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 11. Hipotez Testine İlişkin Özet Tablo

Hipotezler		Sonuç
H₁	Örgütsel sinizmin tükenmişlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H_{1a}	Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunun tükenmişlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RET
H_{1b}	Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunun tükenmişlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H_{1c}	Örgütsel sinizmin davranışsal boyutunun tükenmişlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL

Sonuç olarak, örgütsel sinizmin tükenmişlik üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizine göre, örgütsel sinizmin tükenmişlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmanın amacı doğrultusunda, bu çalışmada örgütsel sinizmin tükenmişlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi ile elde edilen 268 anket verisi araştırmaya dahil edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizi ile değişkenler arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel sinizm, örgütsel sinizm alt boyutları (bilişsel (r: 0,912), duyuşsal (r: 0,907) ve davranışsal (0,798)) ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki içerisinde. Örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında (r: 0,655, $p<0,01$) pozitif yönde bir ilişki söz konusudur. Kısaca örgütsel sinizm düzeyi arttıkça, tükenmişlik düzeyi de artacaktır; örgütsel sinizm düzeyi azaldıkça, tükenmişlik düzeyi de azalacaktır.

Yapılan regresyon analizi tükenmişlikteki değişimin %42,9'unun örgütsel sinizm değişkeninden kaynaklandığı belirlenmiştir. Bununla birlikte tükenmişlikteki değişimin %45'inin örgütsel sinizmin alt boyutları tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Bu kapsamda örgütsel sinizmin alt boyutlarından duyuşsal ve davranışsal boyutunun tükenmişlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu; bilişsel boyutun tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Bilişsel boyutun tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması, çalışanın örgütü hakkındaki düşünsel veya zihinsel işleyişinin tükenmişlik düzeyinde herhangi bir etkisi olmadığını açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütü hakkında sinik düşüncelere sahip her çalışanın tükenmişlik düzeyi artar veya azalır olarak kesin bir şey söylenemez. Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunda, çalışan örgütünün adaletli ve dürüst olmadığını düşünürse hayal kırıklığına uğrayacak ve bu da tükenmişlik düzeyini etkileyecektir. Çalışan örgütü ile ilgili yaşadığı bu güvensizlik sonucunda örgütüyle bağlarını koparmak veya örgüte karşı yabancılaşmak isteyebilir. Davranışsal boyut olarak adlandırılan bu tutumlar ise tükenmişlik düzeyini etkileyecektir.

Araştırma sonuçları literatürdeki benzer çalışmalarla büyük ölçüde paralellik göstermektedir. Gün (2015) çalışmasında örgütsel sinizm boyutlardan duyuşsal boyut ve davranışsal boyutun tükenmişlik üzerinde anlamlı bir ilişkisi bulunduğunu fakat bilişsel boyutun tükenmişlik düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını belirtmiştir. Ayrıca tükenmişlik düzeyini en yüksek açıklayan örgütsel sinizm boyutunun duyuşsal boyut olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla çalışmamız ile birebir uyumlu sonuçlar elde

edildiği görülmektedir. Çatalkaya (2017) öğretmenler üzerinde çalıştığı araştırmasında örgütsel sinizmin tükenmişliğin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu ve örgütsel sinizmin boyutlarının tükenmişliği etkilediğini belirtmiştir. Örgütsel sinizmin boyutları, tükenmişlik düzeyini yaklaşık %46'sını açıklamaktadır. Ayrıca tükenmişlik düzeyini en yüksek duyuşsal boyutun etkilediği belirtilmiştir. Dolayısıyla çalışmamız ile uyumlu sonuçlar elde edildiği görülmektedir. İbrahimağaoğlu (2018) çalışmasında hizmet sektöründe çalışanların örgütsel sinizm ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu belirtmiştir. Araştırmanın sonucuna göre çalışanlarda sinizmin varlığından bahsedilebilir olduğu fakat çok güçlü olmadığı ve tükenmişlik düzeyinin varlığından bahsedilebilir olduğu fakat düşük olduğu belirtilmiştir. Ayrıca sinizm düzeyinin tükenmişlik düzeyinden daha yüksek olduğu da belirtilmiştir. Karakaya (2019) çalışmasında örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Örgütsel sinizmin alt boyutları ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Örgütsel sinizme neden olan durumların ortadan kalkmasıyla birlikte tükenmişlik düzeyleri de azalacaktır. Meslek kıdemi fazla olan çalışanların göreve yeni başlayanlara destek vermesi tükenmişliği azaltacaktır. Çalışanlara manevi destek sağlayarak memnuniyetleri artırılmalıdır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre sinizm yaşayan çalışanların sinizmin alt boyutu olan bilişsel boyut, duyuşsal boyut ve davranışsal boyutlarda da artışlar olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla kişi çalıştığı kuruma dürüst davranmadığını düşünüp, kurumunu küçümseyecektir daha sonrasında ise olumsuz duygularını davranışlarına yansıtacak ve olumsuz tutumlar sergileyecektir. Bu da çalışanların performanslarını azaltarak örgüt verimliliği veya başarısını düşürecektir. Bu kapsamda yöneticilerin sinizm ve tükenmişlik yaşayan çalışanlarına manevi destek çıkarak bu sorunu ortadan kaldırmaları gerekmektedir. Tükenmişlik yaşayanların görevlerinin yeniden düzenlenmesi, aşırı sorumluluklar verilmemesi, iş yükünün azaltılması, kendine zaman ayırmasının sağlanması, motivasyon sağlamak amacıyla ödüllendirme sistemi ve hizmet içi eğitimlerle kendini iyileştirmesine yardımcı olunabilir.

Araştırmanın bazı kısıtları vardır. Pandemi sebebiyle örneklemin sınırlı kalmasından dolayı araştırmanın sonuçları genellenememektedir. İleride daha büyük örneklem gruplarına araştırma yapılabilir. Diğer bir açıdan pandemi koşulları sebebiyle

anket online olarak yapıldığı için yüz yüze görüşme imkânı sağlanamamıştır. İleride yapılacak olan araştırmalarda anket yöntemi mülakatlarla desteklenebilir. Son olarak araştırmadaki değişkenler ileride farklı değişkenlerle birlikte incelenebilir veya modele bir aracı değişken eklenebilir.



EKLER

Ek-1. Kullanılan Envanter

ÖRGÜTSEL SİNİZMİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ KONULU BİR ARAŞTIRMA

Bu anket çalışması Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan "ÖRGÜTSEL SİNİZMİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ" konulu bir tez çalışması ile ilgilidir. Tez çalışması örgütsel sinizmin tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Sizin yanıtlarınızdan elde edilecek sonuçlarla araştırma tamamlanabilecektir. Bu nedenle soruların tümüne ve içtenlikle cevap vermeniz büyük önem taşımaktadır.

Araştırmaya katılmanız gönüllülük esasına dayalıdır. Araştırmaya katılmamayı tercih edebilirsiniz veya anketi doldururken istemezseniz son verebilirsiniz. Anket formunda ad soyad gibi kişisel bilgiler istenmemektedir. Bu form aracılığı ile elde edilecek bilgiler gizli kalacaktır ve sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Sizden istenen yalnızca bu formda yer alan ifadelerin sizin için uygunluğunu belirtmenizdir. Anket toplam 40 ifadeden oluşmaktadır ve cevaplamanız yaklaşık 5 dakika sürmektedir.

Araştırma ile ilgili herhangi bir sorunuz olduğunda aşağıdaki kişi(ler) ile iletişim kurabilirsiniz. Şimdiden, samimi cevaplarınız, katkılarınız ve katılımınız için teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Ceren AYDEMİR
Nuh Naci Yazgan Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

Tezi Hazırlayan

Sedef DALBUDAK
Nuh Naci Yazgan Üniversitesi

Araştırmaya katılmayı kabul ediyorsanız aşağıdaki kutucuğu işaretleyiniz ve devam ediniz.

Kabul ediyorum

☐

1.BÖLÜM

Bu bölümde "Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik" konuları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen tablodaki ifadeleri değerlendirerek, sağ tarafta yer alan "Kesinlikle Katılıyorum", "Katılıyorum", "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", "Katılmıyorum" ve "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneklerinden size uygun olanı (X) işaretleyiniz.

İFADELER		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
2	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.					
3	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
4	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
5	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					

6	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.					
7	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.					
8	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.					
9	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.					
10	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.					
11	Çalıştığım kurumdaki çalışanlardan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.					
12	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
13	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					
14	İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
15	İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum.					
16	Sabah kalktığımda bir daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
17	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
18	Yaptığım işe karşı ilgimi kaybettiğimi hissediyorum.					
19	İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
20	İşimin gerektirdiği çalışma saatlerinin çok fazla olduğunu düşünüyorum.					
21	Doğrudan doğruya insanlarla muhatap olmak bende aşırı stres oluşturuyor.					
22	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
23	İşim gereği karşılaştıklarımın bazılarını sanki bir objeymiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
24	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştiğimi düşünüyorum.					
25	Bu işin giderek beni insan ilişkilerinde katılaştıracağından korkuyorum.					
26	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
27	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					
28	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
29	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
30	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
31	İşimde kayda değer pek çok başarı elde ettim.					
32	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
33	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
34	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.					
35	İşim gereği karşılaştığım duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.					

2. BÖLÜM

Bu bölümde kendinizle ve işinizle ilgili bazı bilgiler istenmektedir. Lütfen size uygun olanı seçeneği (X) işaretleyiniz.

1. Yaşınız: ☐ 17-25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-56 ☐ 56 yaş ve üzeri
2. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek
3. Medeni durumunuz: ☐ Bekâr ☐ Evli
4. Eğitim durumunuz: ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
5. Kurumunuzdaki çalışma süreniz: ☐ 0-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri

ANKET BİTMİŞTİR.

ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

KAYNAKÇA

- Abushaikha, L., & Hazboun, H. S. (2009). Job Satisfaction and Bunout Among Palestinian Nurses. *Eastern Mediterranean Health Journal*, 15(1), 190-197.
- Acar, S., & Uslu, M. A. (2020). Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Tükenmişlik Envanteri İle İncelenmesi: Batman İlinde Yapılan Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 277-284.
- Açıkgöz, S. (2016). *Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İstanbul Otelcilik Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ahmadi, F. (2014). *Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Fakültesi, Erzurum.
- Ahola, K., & Hakanen, J. (2007). Job Strain, Burnout and Depressive Symptoms: A Prospective Study among Dentists. *Journal of Affective Disorders*, 104, 103-110.
- Akbaş, M. (2020). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sonuçlarının Sağlık Çalışanları Üzerine Etkisi: Sistemik Bir Derleme. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 6(1), 94-107.
- Akçal, M. (2020, Mayıs). *Mali Müşavirlerin Aşırı İş Yükü Algısı ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çağ Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Akgöz, E., & Darkanova, E. (2020). Örgütsel Sinizmin Turizm Sektöründe Hizmet Kalitesine Etkisi. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 4(9), 1-22.
- Akhigbe, O. J., & Gail, O.-J. (2017). Job Burnout and Organizational Cynicism Among Employees in Nigerian Banks. *European Scientific Journal*, ESJ, 13(22), 125-140.

- Akman, G. (2013). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alan, N., & Oran, N. T. (2019). Hemşirelik Fakültesi Sınıf Öğrencilerinin Mizah Tarzları ile Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Medical Sciences (NWSAMS)*, 14(2), 82-92.
- Altıntaş, F. Ç. (2007). Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 151-168.
- Andaç, R. E. (2019). *Sinizm ve Tüketici Sinizmi: İstanbul İlinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Andersson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49(11), 1393-1418.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism içinde the workplace: some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Aras, S., Demir, M., & Yıldız, B. (2018). Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşma Etkisi: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 231-254.
- Aras, Z. (2006). *Birinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hemşire ve Ebelerin Tükenmişlik Durumları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.
- Arslan, A. (2016). *Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Aydın Turist Rehberleri Odası'na Kayıtlı Olan Profesyonel Turist Rehberleri Örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

- Arslan, N., & Afat, N. (2019). Öğretmenlerin İnfomal İletişim Düzeyleri ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İzû Eğitim Dergisi*, 1(2), 218-249.
- Aslan, E. T. (2012). Süleyman Ddemirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), 12-27.
- Aslan, H. (2019). *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişim Sinizmi ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Aslan, Ş., & Özata, M. (2008). Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Sağlık Çalışanları Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (30), 77-97.
- Atabay, T. A. (2019). *Çalışanların Kişisel Özelliklerinin İşe Adanmışlık Seviyeleri ve Tükenmişlik Davranışlarına Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ayana, Ç. (2016). *Duygusal Zekâ ve Duygusal Emegin Örgütsel Sinizm Algısına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Aydın, O. (2020). *Tükenmişlik ve Duygusal Emek İlişkisi: Akdeniz Bölgesinde Görev Yapan Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Aydın, Ş. N., & Akın, A. (2020). Örgütsel Dışlanma ile Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişki ve Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkların İncelenmesi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 423-448.
- Aydoğan, O. (2008). *İş Stresinin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kara Harp Okulu/Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aypay, A. (2017). Lisede Okul Tükenmişliğinin Akademik Bağlamda Ödül Bağımlılığı ile Yordanması. *Sakarya University Journal of Education*, 7(1), 8-19.

- Ayyıldız, R. (2019). *Sosyal Kaytarma Davranışının Mesleki Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Azeem, S. M., & Nazır, N. (2008). A Study of Job Burnout among University Teachers. *Psychology and Developing Societies*, 20(1), 51-64.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2016). Momentary Work Happiness as a Function of Enduring Burnout and Work Engagement. *The Journal Of Psychology*, 150(6), 755-778.
- Bal, E. Ç., & Arı, G. S. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 131-148.
- Balay. (2013). Relationship Between Organizational Culture and Organizational Cynicism. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 123-144.
- Bedük, A., Eryeşil, K., & Esmen, O. (2015). 'The Effect of Organizational Commitment and Burnout on Organizational Cynicism: A Field Study in the Healthcare Industry'. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Economics and Management Engineering*, 9(10), 3485-3489.
- Beldek, E. G. (2015). *Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Görgül Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bilgiç, H. F. (2018). Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 90-98. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/aksos/issue/39204/459929> adresinden alındı
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations With Latent Variables*. New York: John Wiley& Sons Inc.
- Boyalı, H. (2011). *Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerine Bir Uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu MehmetBey Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

- Bozkurt, E. (2015). *Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Budak, G., & Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-108.
- But, O. (2019). *Hastane Çalışanlarında İş Doyumu ve Tükenmişlik* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2018). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (25. b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Candan, H. (2013). Örgütsel Sinizm ve İş Performansına Olası Etkileri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 181-194.
- Caz, Ç. (2018). *Açık Liderlik ile Örgütsel Sinizm İlişkisi ve İşgören Performansına Etkisi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumları Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi/Sağlık Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cevizci, A. (1999). *Paradigma Felsefe Sözlüğü*. İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Ceylan, A. (1998). Organizasyonlarda Ödül Sistemleri ve Yönetimi. *Öneri Dergisi*, 2(9), 123-127.
- Chen, R., Sun, C., Chen, J.-J., Jen, H.-J., Kang, X. L., Kao, C.-C., & Chou, K.-R. (2021). A Large-Scale Survey on Trauma, Burnout and Posttraumatic Growth among Nurses During the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Mental Health Nursing*, 30, 102-116.
- Coyle-Shapiro, & Conway, N. (2005). Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774-781.
- Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma* (Yayımlanmamış

- yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Çakır, B. Ö. (2020). *Gençlik Spor İl Müdürlüğünde Görev Yapan Personellerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven Algılarının İncelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi/Kış Sporları ve Spor Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çalbay, S. (2016). *Hemşirelerde Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Medipol Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çam, O. (1998). Tükenmişlik Üzerine Bir Değerlendirme. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, 81-93.
- Çatalkaya, M. A. (2017). *İlkokul ve Ortaokullarda Görevli Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Çevik, A., & Can, N. (2020). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Makamsal Güç Kaynakları. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 13-30.
- Çiftçi, E. (2013). *Genel Sinizmin ve Örgütsel Sinizmin İşe Bağlılık Düzeyine Etkisi: Konya İlindeki Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Dean, J., 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. *Unpublished Master's Thesis*. University of Maastricht.
- Demir, N. (2009). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. *Öneri Dergisi*, 8(32), 193-202.
- Demirel, A. (2015). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Doğaç, A. (2017). *Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Van İli Konaklama İşletmeleri Örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Dönmez, H. (2018). *Tekirdağ'da Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Dışlanma Düzeyi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Durrah, O., Chaudhary, M., & Gharib, M. (2019). Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(7), 1-16.
- Eaton, J. A. (2000). A Social Motivation Approach içinde Organizational Cynicism. *Graduate Programme içinde Psychology Yok University Toronto (Master of Arts)*. Ontario.
- Efeoğlu, İ. E., & İplik, E. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 343-360.
- Ekinci, S. (2015, Ocak). *İlk ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Görüşleri (Bolu İli Örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Fakültesi, Bolu.
- Engin, A. (2006). *Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişlerinin Tükenmişlik Duygusu Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Erdem, A. R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(4), 51-57.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erdoğan, M. (2015). *Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- Ergen, S. (2015). *Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ergene, H. (2010). *Kamu Çalışanlarında Tükenmişlik Olgusu Tüvasaş Örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ergül, P. T. (2020). *Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Mesleki Tükenmişlikleri Arasındaki İlişki ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Eroğlu, E. (2019). *Çalışanların Tükenmişlik Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Aksaray Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Eryeşil, K., & Öztürk, M. (2016). The Relationship between Organizational Cynicism and Burnout: A Field Research in Health Sector. *Second Sarajevo International Conference on Social Sciences*, 17(20), 47-56.
- Fernández, J. C., Moreno, O. M., & Lombana, A. M. (2018). Organizational Cynicism-An Exploration Analysis-Case: Workers in the city of Cartagena de Indias (Colombia). *Revista Espacios*, 39(26), 1-16.
- Gedik, S. (2015). *Kişilik Sinizminin Örgütsel Sinizm Üzerinde Etkisi: Antalya'daki A Grubu Seyahat Acentalarında Bir Uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Gezer, E. (2018). *Yabancı Diller Yüksekokullarında Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gezeroğlu, E. (2020). *Öğretmenlerin Örgütsel Politika ve Örgütsel Sinizm Algılarının İncelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kilis 7 Aralık Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kilis.

- Gök, E. B., & Ünal, C. G. (2021). Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Sinizm Algıları, Nedenleri ve Örgütsel Sonuçları. *Asya Studies Academic Social Studies*, 5(16), 95-106.
- Görmen, M. (2012). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Görmen, M. (2017). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(15), 363-388.
- Gözcü, Ö. F. (2020). *Örgütsel Çeviklik ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Üniversite Personeli Üzerine Bir Analiz* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gül, H., & Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 27-47.
- Gül, V. (2019). *Özel Eğitim Kurumlarında İş Tatmini ve Tükenmişlik İlişkisi: Matematik Öğretmenleri İle İlgili Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gülay, E. (2019). *Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromunun Örgüt İklimi İle İlişkisi: 27.Dönem Milletvekillerinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Adıyaman Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adıyaman.
- Gülenç, E. (2019). *Temel Eğitim ve Orta Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mobbing Yaşama Düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki ve Bunların Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güleryüz, A. (2019). *Kişilik Özellikleri ve Tükenmişlik* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Gün, F. (2015). *Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gün, G. (2016). Örgüt Kültürü Tiplerinin Örgütsel Sinizm Algısına Etkisi: Bitlis İli Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 1(1), 28-55.
- Güner, A. R. (2007). *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Hamuluoğlu, B. (2019). *Psikolojik Sermaye ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kütahya Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Hançerlioğlu, O. (2000). *Dünya İnançları Sözlüğü*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Helvacı, İ., & Turhan, M. (2013). Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Silifke'de Görev Yapan Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 1(4), 58-68. <http://www.isletmeiktisat.com> adresinden alındı
- Helvacı, M. A. (2010). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Helvacı, M. A., & Çetin, A. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği). *International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(3), 1475-1497.
- İbrahimağaoğlu, Ö. (2018). *Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- İnceoğlu, M. (2010). *Tutum Algı İletişim*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınevi.
- İncesu, E., Yorulmaz, M., & Evirgen H. (2017). Örgütsel Sinizmin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(3), 370-380.
- İzci, Ç. (2018). Akademik Kurumlarda Örgütsel Adalet ve Dışlanma İlişkisi: Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 177-194.
- Işık, M. (2017). *Örgüt İklimi ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kamu Hastanesinde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- James, M. S. (2005). Antecedents And Consequences Of Cynicism İn Organizations: An Examination Of The Potential Positive And Negative Effects İçinde School Systems. *The Florida State University College Of Business The Graduate School Electronic Theses*. Florida.
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- Kabataş, A. (2010). *Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kahriman, U. (2019). *İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale OnSekiz Mart Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Kahya, T. (2019). *Örgütsel Sinizmin Neden ve Sonuçları Üzerine Nitel Bir Araştırma: Hizmet Sektöründe Faaliyet Gösteren Uluslararası Bir Firma Örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kanter, D. L., & Mirvis, P. H. (1989). *The Jossey-Bass Management Series. The Cynical Americans: Living and Working içinde An Age Of Discontent and Disillusion*. Jossey-Bass.
- Karabaş, Ö. (2019). *Belediye Çalışanlarında Örgütsel Sinizm Tutumunun İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi: İstanbul İl Esenyurt Belediyesi Örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Esenyurt Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karacaoğlu, K., & İnce, F. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 181-202.
- Karadal, K. (2020). *Örgütsel Sinizmin Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Otomotiv Yan Sanayi Kuruluşu Çalışanları Üzerine Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karadeniz, D. (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık ve Örgütte Kalma Niyeti Açısından İncelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Karakaya, B. (2019). *Resmi ve Özel Okullarda Beden Eğitimi Öğretmenlerinde Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik Düzeyleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karaman, A., & Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Karcıoğlu, M. S., & Naktiyok, A. (2015). Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 19-34.

- Kart, M. E. (2015). *Örgütsel Sinizm* (2. b.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Kavak, B., & Vatansever, N. (2007). Hizmet Sektöründe Örgüt İçi İletişim Bileşenleri ve İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşgörenlerinin Düşünceleri. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(2), 120-140.
- Kaygın, E., & Kavak, O. (2017). Örgütsel Sinizm Düzeyinin Belirlenmesi: Kafkas Üniversitesi Örneği. *PressAcademia Procedia*, 3(1), 808-814.
- Kazançoğlu, İ., & Ercan, A. (2019). Örgütsel Sinizm: Satış Personeli Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 17(1), 261-280.
- Kickul, J. (2001). When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions içinde Unfair Processes and Treatment. *Journal of Business Ethics*, 29, 289-307.
- Kılıç, İ. (2020). Turizm Alanyazında Tükenmişliğin Öncülleri, Ardılları ve Model Önerileri. *Tourism and Recreation*, 118-124.
- Kılıç, S., & Toker, K. (2020). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Journal of Yasar University*, 15(58), 288-303.
- Kılıç, T., & Ak, H. (2017). Kamu ve Özel Hastanede Çalışan Personellerin Tükenmişlik Seviyelerinin Karşılaştırılması. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(1), 72-79.
- Kılıçaslan, M., & Poyraz, Ç. K. (2021). Hastane Öncesi Sağlık Hizmetlerine Yönelik Çalışan Özel Ambulans Personellerinin Tükenmişlik Düzeylerine Bağlı İşten Ayrılma Niyeti. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*(Özel Sayı 22), 364-373.
- Kılıçaslan, S. (2017). Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Üniversite Öğretim Elemanları Üzerine Bir Uygulama. *İnönü University International Journal of Social Sciences*, 6(1), 191-225.
- Kılıçoğlu, A. (2018). *Öğretmenlerde Örgütsel Değişim Sinizmi ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

- Kırboğa, R. (2017). *Psikolojik Sözleşme İhlâli ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kızgın, Y., & Dalgın, T. (2012). Atfetme Teorisi: Öğrencilerin Başarı ve Başarısızlıklarını Değerlendirmedeki Atfetme Farklılıkları. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 61-77.
- Konakay, G. (2010). *Duygusal Zekânın Akademisyenlerde Tükenmişlik ile İlişkisinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Korkmaz, C. İ. (2011). *Kişilik Sinizmi ve Algılanan Üst Yönetim Desteğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kosa, G. (2019). Örgütsel Sinizm ve İş Doyumu İlişkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19), 186.
- Köklü, N. (1995). Tutumların Ölçülmesi ve Likert Tipi Ölçeklerde Kullanılan Seçenekler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 28(2), 81-93.
- Kudriavtseva, V., & Tsiplakova, Y. (2017). Tradition Of Cynicism: From Origin içinde Nowadays. *International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 3(9), 918-922.
- Kulakcı, S. (2020). *Örgütlerde Stresin Performans ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Silifke Belediyesi Üzerine Bir Çalışma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Toros Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Mersin.
- Kuşçu, C. (2020). *Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Kutaniş, R. Ö., & Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler Mi?: Bir Örnek Olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(26), 186-195.

- Laçin, S. (2020). *Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Belediye Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Lenk, F. (2019). *Çalışan ve Çalışmayan Kadınların Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lewin, J. E., & Sager, J. K. (2007). A Process Model of Burnout Among Salespeople: Some New Thoughts. *Journal of Business Research*, 60, 1216-1224.
- Maslach, C. (1978). The Client Role içinde Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 34(4), 111-124.
- Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions içinde Research and Intervention. *Current Directions içinde Psychological Science*, 12(5), 189-192.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal Of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 397-422.
- Menteşe, M. (2007). *İş Doyumu, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği İle Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Mirvis, P. H., & Kanter, D. L. (1991). Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce. *Human Resource Management*, 30(1), 45-68.
- Nafei, W. A., & Kaifi, B. A. (2013). The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on Teaching Hospitals içinde Egypt. *European Journal of Business and Management*, 5(12), 2222-2839.
- Erkal, E. A., & Naktiyok, A. (2021). İşte var olamama bağlamında örgütsel sinizmin tükenmişlik üzerine etkisi: Atatürk Üniversitesi HELİTAM örneği. *Journal of Life Economics*, 8(4), 443-454.

- Narangerel, E.-O. (2020). *İş Yükü ve İş Kontrolünün Karar Verme Stilleri Üzerindeki Etkisinde Karar Verme Öz-Yeterliliğin Aracılık Rolü* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Nayır, K. F. (2012). Örgütsel Etkililiğin Psikolojik Temelleri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 197-208.
- Oktay, F. (2016). Örgüt Yapısı ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3), 457-470.
- Onaran, D. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Ödemiş, B. (2020). *İş Tatmini ve İşe Bağlılık Arasındaki İlişki: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Öndeş, E., & İrmiş, A. (2018). A research on the relationship between general cynicism and organizational cynicism. *Pamukkale Journal of Eurasian Socioeconomic Studies*, 5(2), 1-12.
- Özdemir, T. Y., Orhan, M., & Özkayran, S. E. (2018). İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*(37), 1-20.
- Özden, F. (2013). *Örgüt İklimi ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kütahya Merkez Meslek Liseleri Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özler, D. E., Şahin, M. D., & Atalay, C. G. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), Online 1309-8039.
- Özüpek, A. A. (2019). İnşaat Sektörü Çalışanlarının İş Tamini ve Örgütsel Sessizlik Algılarının İncelenmesi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 74-86.

- Pelit, N., & Pelit, E. (2014). *Mobbing ve Örgütsel Sinizm*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Piko, B. F. (2006). Burnout, Role Conflict, Job Satisfaction and Psychosocial Health Among Hungarian Health Care Staff: A Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies*, 311-318.
- Pines, A., & Maslach, C. (1980). Combatting Staff Burn-Out içinde a Day Care Center: A Case Study. *Child Care Quarterly*, 9(1).
- Polatçı, S. (2007). *Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Reyhanoğlu, M., & Yılmaz, H. (2017). Örgütsel Güvenin Sağlanmasında Sinizmin Etkisi: Havalimanı Güvenlik Memurları Örneği. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 297-317.
- Salihoğlu, G. H. (2014). Örgütsel Yabancılaşma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 1-11.
- Sancar, Y. (2020). *Öğretmenlerin Tükenmişlik ve Mükemmelliyetçilik Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Burdur Mehmet Akif Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Burdur.
- Sarıkamış, Ç. (2006). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş'de Bir Uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Schwab, R. L., Jackson, S., & Schuler, R. (1986). Educator Burnout: Sources and Consequences. *Educational Research Quarterly*, 10(3), 14-30.
- Selçukoğlu, Z. (2001). *Araştırma Görevlilerinde Tükenmişlik Düzeyi ile Yalnızlık Düzeyi ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Sezgin, S. A. (2006). *Hastane Okullarında Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Solmaz, G. (2017). Örgütsel Adaletin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 4(2), 1-23.
- Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şanlı, Ö., & Tan, Ç. (2017). Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi . *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(2), 131-142.
- Şen, C. (2018). *Psikolojik Sermayenin İş Performansı ve Sinizm Üzerindeki Etkisi: Kültürel Sıkılık-Esnekliğin Düzenleyici Rolü* (Yayımlanmamış doktora tezi). Başkent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şevik, Y. K. (2019). *Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki İle İlgili İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi/Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Şirin, E. (2011). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (İstanbul İli, Esenyurt İlçesi Örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tanrısever, Ş. A. (2018). *Çalışanların Performans Değerleme Algısının Örgütsel Sinizm'e Etkisi: X Bankası Çalışanlarının Performans Değerlendirme Algısının Örgütsel Sinizm'e Etkisi Adlı Çalışma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, İstanbul.
- Tatlıcı, M. (2006). *Atletizm Antrenörlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.

- Taze, S. (2008). *Acil Servis ve Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyinin Belirlenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tınaztepe, C. (2012). Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 1309-8039.
- Tiryaki, T. (2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Toğa, N. (2016). *Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Sendromuna Etkisi ve Bir Uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 363-387.
- Tokmak, M. (2019). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(53), 183-202.
- Torun, A. (1995). *Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme* (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Torun, Y. (2016). *Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Çalışma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Torun, Y., & Çetin, C. (2015). Evaluation of Organizational Cynicism on the Basis of Generations: According içinde Generations What is the Target of Cynicism? *The Journal of Human and Work*, 2(2), 137-146.

- Tunçay, A. (2009). *Güven ve Tükenmişlik İlişkisi: Ankara'daki Hatanelerde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tunçel, İ. (2020). *X ve Y Kuşağı Bağlamında Örgütsel Sinizm* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Turgut, T., & Agun, H. (2016). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Cynicism: The Mediating Role of Psychological Capital and Employee Voice. *Journal of Behavior at Work*, 1(1), 15-26. <https://doi.org/10.25203/idd.276269> adresinden alındı
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(1).
- Tutkun, T. (2019). *Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinde Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi ve Lojistik Sektöründe Bir Uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tükeltürk, Ş. A., Küçükaltan, D., & Gürkan, G. Ç. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (1. b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tümkaya, S. (1996). *Öğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları* (Yayımlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Türkçarpar, Ü. (2011). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Farklı Değişkenlere Göre Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 15(3), 135-146.
- Türköz, T., Polat, D., & Coşar, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 285-302.
- Uğurlu, C. T., Öncel, A., & Köybaşı, F. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 1-14.

- Umuzdaş, S., & Kal, F. K. (2018). Konservatuarlarda Görev Yapan Akademisyenlerin Tükenmişlik Düzeyleri. *Rast Müzikoloji Dergisi*, 6(1), 1832-1842.
- Uyar, B., & Güneş, D. Z. (2019). Ortaokullarda Örgütsel Sinizmin Yordayıcısı Olarak Örgütsel Güven. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3), 121-128.
- Uysal, H. T. (2019). Örgütsel Dışlanmanın Çalışanlarda Sinizm Gelişimine Etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 319-326.
- Uzun, T. (2015). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Genel ve Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Giresun İli Örneği)* (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi/Eğitim Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Üçok, D., & Torun, A. (2014). Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum ve Beklentiler: Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), 231-250.
- Üreten, Z. K. (2016). *Sağlık Meslek Gruplarının Örgütsel Sinizm Düzeylerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: Kamu Hastanesi ile Özel Hastane Karşılaştırması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Varol, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 44(1), 195-222.
- Vızlı, C. (2005). *Görme Engelliler İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerle Normal İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması: Üsküdar İlçesi Örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Wang, Y., Zheng, L., Hu, T., & Zheng, Q. (2014). Stress, Burnout and Job Satisfaction: Case of Police Force in China. *Public Personnel Management*, 43(3), 325-339.
- Yağcı, P. (2020). *Duygusal Emek, Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Animatörler Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Balıkesir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Yağmurlu, A. (1997). Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 52(1), 717-724.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeşilçimen, K. C. (2015). *Hemşirelikte Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven İlişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yeşilçimen, K. C. (2015). *Hemşirelikte Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven İlişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yetim, Ş. (2018). *Kamu Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma: Karaman Örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu MehmetBey Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Yıldırım, D. E. (2018). *Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynakları ve Örgütsel Sinizm Boyutları Arasındaki İlişki: Türk Savunma Sanayii'nde Yapılan Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, F. (1996). *Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, G. (2020). *Akademisyen Hemşirelerde Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale OnSekiz Mart Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale.
- Yıldırım, Y. (2019). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zeka ile Duygusal Zekanın Düzenleyici Rolü ve Örgütsel İletişimin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Yıldız, S. M. (2015). *Lider-Üye Etkileşimi, İşyerinde Mobbing ve Mesleki Tükenmişlik İlişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, T., & Sözcan, Z. (2019). Ödül Yönetimi: İşletmeler Açısından Değeri ve Önemi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 271-295.
- Yolaç, G. (2008). Satış Elemanlarının Örgütsel Bağlılığı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 8(30), 155-161.
- Yücebalkan, B., & Karasakal, N. (2016). Akademisyenlerde Duygusal Emek ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Üniversitesi Örneği. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 187-200.
- Yücel, M. Y. (2020). *Çalışanlarda Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm İle İlişkisinin İncelenmesi: Şanlıurfa Organize Sanayi Bölgesinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Zaganjori, O. (2016). An Empirical Research On The Relationship Between Emotional Labor and Work Alienation. *Selçuk University Graduate School of Social Sciense Master Thesis*. Konya.
- Zan, S. Y. (2016). *Hemşirelerin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.