



T.C.

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

**YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN ARACILIK ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Nazmi TAŞAR

Danışman

Doç. Dr. Engin ÜNGÜREN

**ALANYA
2025**

T.C.
ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN ARACILIK ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

Nazmi TAŞAR

İşletme Ana Bilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışman

Doç. Dr. Engin ÜNGÜREN

ALANYA

(2025)

JURİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Nazmi TAŞAR'ın “Yönetici Desteğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Aracılık Rolü” başlıklı tezi 07/07/2025 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek “Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

	Ünvanı-Adı Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	: Doç. Dr. Engin ÜNGÜREN	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Serdar ARSLAN	
Üye	: Doç. Dr. Yaşar Yiğit KAÇMAZ	

Prof. Dr. Kemal VATANSEVER

Enstitü Müdürü

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Nazmi TAŞAR

ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans öğrenimimin her aşamasında çok kıymetli bilgiler edindiğim ve ayrıca bu tezin yazılmasında her türlü desteği, bilgiyi ve rehberliği esirgemeyen akademik deneyiminden istifade etme şansı bulduğum çok değerli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Engin ÜNGÜREN hocama en derin saygılarımı ve şükranlarımı sunarım. Yine yüksek lisans öğrenimim süresince değerli katkıları için Sayın Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM, Sayın Doç. Dr. Ali Osman UYMAZ, Sayın Doç. Dr. Miraç Savaş TURHAN, Sayın Dr. Öğr. Üyesi Nazlı TÜRKER ve Sayın Öğr. Gör. Dr. Sergen GÜRSOY hocalarıma en içten duygularıyla teşekkür ederim. Yüksek lisans tezimin savunma jürisinde yer alan aynı zamanda geçmiş yıllarda Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi bünyesinde beraber mesai yapma fırsatı bulduğum Sayın Dr. Öğr. Üyesi Serdar ARSLAN ile yine tez savunma jüri üyesi Sayın Doç. Dr. Yaşar Yiğit KAÇMAZ'a destekleri ve katkıları için en içten teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca hiçbir zaman desteğini esirgemeyen Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sekreteri Sayın Mehmet Emin ER'e ve zaman zaman teknik bilgisine başvurduğum ve her zaman desteğini hissettiğim değerli arkadaşım Çağlar İSLAMOĞLU'na canı gönülden teşekkür ederim. Bu zorlu süreçte her daim yanımda olan eşim Neslihan'a bazı zamanlar vakit ayırmakta zorlandığım ancak bu durumu anlayış ile karşılayıp mesaiden sonra sabırla beni bekleyen varlıkları ile bana güç veren biricik kızım Verda ve canım oğlum Hakan'a en derin sevgilerimi sunarım. Bu vesile ile her zaman yanımda olan ve desteklerini arkamda hissettiğim bütün ailem ile tüm sevenlerime saygılarımı sunar, minnettarlığımı ifade etmek isterim.

Saygılarımla.

Nazmi TAŞAR

Alanya/2025

ÖZET

YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN ARACILIK ROLÜ

Nazmi TAŞAR

İşletme Anabilim Dalı

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,

Temmuz, 2025 (124 Sayfa)

Bu tez çalışması, işletme yönetiminde öne çıkan bir mesele olan örgütsel sinizm ve bu olgunun çeşitli etkenleri üzerine odaklanmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın sorunsalı; yönetici desteğinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini analiz etmek ve bu ilişkide psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisini test etmektir. Literatür taraması yapıldığında, işletme yönetimi ve psikoloji alanlarında, iş yaşamıyla ilişkilendirilen değişkenlerin ele alındığı birçok araştırmaya rastlamak mümkündür. Özellikle, yönetici desteği ve psikolojik dayanıklılık gibi kavramların, çalışanların iş stresiyle başa çıkma yeteneklerini önemli ölçüde etkilediği bilinmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın sonuçlarının işletme ve psikoloji literatürüne katkı sağlayarak, iş yaşamında etkili yönetim stratejilerinin geliştirilmesine katkıda bulunması hedeflenmektedir. Araştırmanın kuramsal alt yapısını “sosyal değişim (mübadele) teorisi” ve teorinin temelinde yer alan “karşılıklılık” ilkesi ile “kaynakların korunması teorisi” oluşturmaktadır. Zira mevcut literatür incelemesi sonucunda, araştırmacılar tarafından yönetici-çalışan bağlantısındaki ilişkilerin çoğu kez sosyal değişim perspektifinde değerlendirildiği görülmüştür. Yine bu çalışmada aracı rolüne vurgu yapılan psikolojik dayanıklılık, kaynakların korunması teorisi kapsamında ele alınmıştır. Çünkü, kaynakların korunması teorisi, psikolojik dayanıklılığı bireyler için kritik bir kaynak olarak değerlendirmektedir. Nitekim yönetici desteğinin ve psikolojik dayanıklılığın çalışanların iş ortamında yaşadıkları strese ve çeşitli olumsuzluklara uyum sağlama becerileri üzerinde kritik bir etki oluşturdukları bilinmektedir. Bu bağlamda mevcut literatür dikkate alınarak araştırma hipotezleri oluşturulmuş, teorik model ortaya konmuştur.

Bu araştırma, teorik modelin ve bu modele dayalı olarak formüle edilen hipotezlerin değerlendirilmesi amacıyla nicel bir metodoloji kullanılarak tasarlanmıştır.

Kesitsel tasarım, bu çalışmanın temelini oluşturmakta olup, veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırmada nicel bir yaklaşım benimsenerek, Alanya’da bulunan beş yıldızlı otellerde çalışan personel hedef alınmış, katılımcılara ulaşmak için, “kolayda örnekleme” yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında gönüllü katılımcılardan elde edilen verilerin istatistiksel analizleri SPSS 26 ve SmartPLS 4 yazılımları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerini betimlemek amacıyla frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış; elde edilen bulgular tablo formatında sunulurken betimsel istatistikler aracılığıyla yorumlanmıştır. Araştırmanın temel amacını oluşturan teorik modelin ve hipotezlerin test edilme sürecinde, nedensel ilişkileri açıklamaya imkân sağlayan yapısal modelleme tekniklerinden biri olan Kısmi En Küçük Kareler - Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) yöntemi tercih edilmiştir. Bu çalışmanın hipotezlerini test etmek için Kısmi En Küçük Kareler-Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) gerçekleştirmek üzere SmartPLS-4 yazılımı kullanılmıştır.

Teorik modelin ve hipotezlerin test edilmesine yönelik araştırma bulgularının incelenmesi neticesinde; yönetici desteği ile psikolojik dayanıklılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu (H1), psikolojik dayanıklılığın örgütsel sinizm üzerinde anlamlı ve negatif bir etki yarattığı (H2), yönetici desteğinin örgütsel sinizmin bilişsel ve duygusal boyutunu negatif yönde etkilediği ancak davranışsal boyut üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu (H3) bulunmuştur. Ayrıca psikolojik dayanıklılığın, yönetici desteği-örgütsel sinizm ilişkisinde tam aracılık rolüne sahip olduğu (H4) tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, “Hipotez-1”, “Hipotez-2”, “Hipotez-4”, desteklenmiş “Hipotez-3” kısmen desteklemiştir. Bu sonuçlar yönetici desteği ve psikolojik dayanıklılığın, olumsuz tutum ve davranışlarla özdeşleşen aynı zamanda güvensizliği, kuşkuculuğu ve alaycılığı temsil eden örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini anlama noktasında son derece önemlidir. Bu tez çalışmasının sonuçları, yönetici desteğinin hayati faktör olduğunu aynı zamanda psikolojik dayanıklılığın da çalışanlar için kişisel bir kritik kaynak oluşturduğunu göstermiştir. Nitekim araştırma sonuçlarının hem mevcut geçmiş çalışmalarla uyumu yönünden hem de sosyal değişim (mübadele) teorisi ve kaynakların korunması teorisine atıfta bulunması açısından değerli olduğu düşünülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Yönetici desteği, örgütsel sinizm, psikolojik dayanıklılık, sosyal değişim (mübadele) teorisi, kaynakların korunması teorisi.

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL RESILIENCE IN THE EFFECT OF MANAGERIAL SUPPORT ON ORGANIZATIONAL CYNICISM

Nazmi TAŞAR

Department of Business Administration

Alanya Alaaddin Keykubat University, Institute of Postgraduate Education,

July, 2025 (124 Pages)

This thesis focuses on organizational cynicism, a prominent issue in business management, and its various causes. In this context, the research question is to analyze the effect of managerial support on organizational cynicism and to test the mediating effect of psychological resilience in this relationship. A literature review reveals numerous studies in the fields of business administration and psychology that examine variables related to work life. In particular, it is known that concepts such as managerial support and psychological resilience significantly affect employees' ability to cope with work stress. In this regard, it is aimed that the results of the research will contribute to the business and psychology literature and to the development of effective management strategies in the workplace. The theoretical framework of the research is based on the “social exchange theory” and the ‘reciprocity’ principle underlying the theory, as well as the “resource conservation theory.” Indeed, a review of the existing literature reveals that researchers often evaluate the relationships between managers and employees from a social exchange perspective. In this study, psychological resilience, which is emphasized as a mediating factor, is addressed within the framework of the resource conservation theory. This is because the resource conservation theory considers psychological resilience to be a critical resource for individuals. Indeed, it is known that managerial support and psychological resilience have a critical impact on employees' ability to adapt to stress and various adversities in the workplace. In this context, research hypotheses were formulated and a theoretical model was developed based on the existing literature.

This research was designed using a quantitative methodology to evaluate the theoretical model and the hypotheses formulated based on this model. The cross-sectional design forms the basis of this study, and the data was obtained through a survey method. A quantitative approach was adopted in the study, targeting personnel working in five-star hotels in Alanya. The “convenience sampling” method was preferred to reach the

participants. Statistical analyses of the data obtained from the volunteer participants were performed using SPSS 26 and SmartPLS 4 software. Frequency and percentage distributions were calculated to describe the demographic characteristics of the participants; the findings were presented in tabular format and interpreted using descriptive statistics. In the process of testing the theoretical model and hypotheses that formed the main objective of the study, the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method, one of the structural modeling techniques that enables the explanation of causal relationships, was preferred. To test the hypotheses of this study, the Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) was conducted using the SmartPLS-4 software.

As a result of examining the research findings related to testing the theoretical model and hypotheses; a significant and positive relationship was found between managerial support and psychological resilience (H1), psychological resilience had a significant and negative effect on organizational cynicism (H2), managerial support negatively affected the cognitive and emotional dimensions of organizational cynicism but had no significant effect on the behavioral dimension (H3). Additionally, it was determined that psychological resilience plays a full mediating role in the relationship between managerial support and organizational cynicism (H4). Based on these results, “Hypothesis-1,” “Hypothesis-2,” and “Hypothesis-4” were supported, while “Hypothesis-3” was partially supported. These results are extremely important in understanding the effects of managerial support and psychological resilience on organizational cynicism, which is associated with negative attitudes and behaviors and represents insecurity, skepticism, and sarcasm. The results of this thesis study show that managerial support is a vital factor and that psychological resilience is also a critical personal resource for employees. Indeed, the research results are considered valuable both in terms of their consistency with existing past studies and their reference to social exchange theory and resource conservation theory.

Keywords: Supervisor support, organizational cynicism, psychological resilience, social exchange theory, resource conservation theory.

İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK SAYFASI

JURİ VE ENSTİTÜ ONAYI	i
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	ii
ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLO LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR	5
2.1. Yönetici Desteği.....	5
2.1.1. Yönetici desteği kavramı	5
2.1.2. Yönetici desteğinin boyutları	7
2.1.2.1. Bilgisel destek.....	9
2.1.2.2. Maddi destek.....	10
2.1.2.3. Duygusal destek.....	10
2.1.2.4. Kariyer desteği.....	11
2.2. Örgütsel Sinizm.....	12
2.2.1. Sinizm kavramı ve tarihsel geçmişi.....	12
2.2.2. Örgütsel sinizm kavramı.....	14
2.2.3. Örgütsel sinizmin boyutları	16
2.2.3.1. Bilişsel boyut	17
2.2.3.2. Duygusal boyut	18
2.2.3.3. Davranışsal boyut	18
2.2.4. Örgütsel sinizmin çeşitleri.....	19
2.2.4.1. Kişilik sinizmi.....	19
2.2.4.2. Toplumsal (Sosyal) sinizm	20
2.2.4.3. Çalışan sinizmi.....	20
2.2.4.4. Meslek (İş) sinizmi	21
2.2.4.5. Örgütsel değişim sinizmi	22
2.2.5. Örgütsel sinizmi etkileyen faktörler	23
2.2.5.1. Kişisel özellikler/farklılıklar	23

2.2.5.1.1. Kişisel özellikler/nitelikler	23
2.2.5.1.2. Olumlu/Olumsuz duygu	24
2.2.5.2. Örgütsel faktörler/öncüller.....	24
2.2.5.2.1. Örgütsel adalet	24
2.2.5.2.2. Psikolojik sözleşme ihlali.....	25
2.2.5.2.3. Örgütsel destek.....	26
2.2.5.2.4. Algılanan örgütsel politikalar.....	27
2.2.6. Örgütsel sinizmin sonuçları.....	28
2.2.6.1. Bireysel sonuçları	28
2.2.6.2. Örgütsel sonuçları	30
2.2.6.2.1. İş tatminsizliği.....	30
2.2.6.2.2. Örgütsel bağlılığın azalması.....	31
2.2.6.2.3. Çalışan performansının azalması	33
2.2.6.2.4. İşe yabancılaşma	33
2.2.6.2.5. Örgütsel vatandaşlık davranışının azalması	34
2.2.6.2.6. İşten ayrılma niyeti.....	35
2.3. Psikolojik Dayanıklılık.....	36
2.3.1. Dayanıklılık kavramı	36
2.3.2. Psikolojik dayanıklılık kavramı.....	37
2.3.3. Psikolojik dayanıklılığın boyutları	40
2.3.4. Psikolojik dayanıklılığı etkileyen faktörler	43
2.3.4.1. Risk faktörleri	44
2.3.4.1. Koruyucu faktörler.....	45
3. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL DAYANAKLARI, DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER VE HİPOTEZLER.....	47
3.1. Sosyal Değişim (Mübadele) Teorisi.....	47
3.1.1. Karşılıklılık ilkesi	49
3.2. Kaynakların Korunması Teorisi.....	51
3.3. Değişkenler Arası İlişkiler ve Araştırmanın Hipotezleri	53
3.3.1. Yönetici desteği ve psikolojik dayanıklılık ilişkisi	53
3.3.2. Psikolojik dayanıklılık ve örgütsel sinizm ilişkisi.....	58
3.3.3. Yönetici desteği ve örgütsel sinizm ilişkisi	60
3.3.4. Psikolojik dayanıklılığın aracılık rolü	62
4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	65
4.1. Araştırmanın Amacı ve Gerekçesi	65

4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Modeli	65
4.3. Veri Toplama Aracı.....	68
4.4. Verilerin Analizi.....	69
5. BULGULAR.....	71
5.1. Demografik Bulgular	71
5.2. Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları.....	72
5.3. Hipotez Testleri ve Sonuçları.....	77
6. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	81
6.1. Tartışma.....	81
6.2. Sonuç.....	88
6.3. Öneriler	90
KAYNAKLAR	92
EKLER.....	119
EK-1 Etik Kurulu Onayı	119
EK-2 Yönetici Desteği Ölçeği Kullanım İzni	120
EK-3 Örgütsel Sinizm Ölçeği Kullanım İzni	121
EK-4 Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği Kullanım İzni	122
EK-5 Anket Formu.....	123
ÖZGEÇMİŞ	125

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçlarına İlişkin Örnek Çalışmalar	30
Tablo 2.2. Risk Faktörleri	45
Tablo 2.3. Koruyucu Faktörler	46
Tablo 5.1. Demografik Özellikler	71
Tablo 5.2. Ölçüm Modeli Sonuçları	72
Tablo 5.3. Yakınsama Geçerliliği Sonuçları	75
Tablo 5.4. Çapraz Yük Sonuçları	75
Tablo 5.5. Ayrışım Geçerliliği Sonuçları	76
Tablo 5.6. Yapısal Model Sonuçları	77
Tablo 5.7. Aracılık Analizi Sonuçları	78
Tablo 5.8. Araştırma Hipotezleri ve Sonuçlarına İlişkin Özet	80



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 4.1. Araştırma Modeli	67
Şekil 5.1. Ölçüm Modeli Sonuçları	74
Şekil 5.2. Yapısal Model Sonuçları	78
Şekil 5.3. Aracılık Modeli Sonuçları	80



SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

Simgeler

α	Cronbach's Alpha Katsayısı
p	Anlamlılık
β	Yol Katsayısı

Kısaltmalar

PLS-SEM	Kısmi En Küçük Kareler Temelli Yapısal Eşitlik Modellemesi
CR	Bileşik Güvenirlik Katsayısı (Composite Reliability)
AVE	Ortalama Açıklanan Varyans (Avaraged Variance Extracted)
YönDes	Yönetici Desteği
SnzmBlis	Örgütsel Sinizm Bilişsel Boyut
SnzmDuy	Örgütsel Sinizm Duygusal Boyut
SnzmDav	Örgütsel Sinizm Davranışsal Boyut
PsiDay	Psikolojik Dayanıklılık

1. GİRİŞ

Örgütlerin başarıya ulaşması ve sürdürülebilir bir yapı inşa etmesi bugünün hızla küreselleşen dünyasında ve rekabetçi piyasa koşulları altında daha da zorlaşmaktadır. Organizasyonel düzeyde belirlenen stratejik hedefleri gerçekleştirme noktasında çalışanlar en önemli aktörlerden birisi olarak değerlendirilmektedir. Çalışma yaşamına yönelik uygulamalarda her ne kadar teknolojik değişimlerin ve gelişmelerin bir takım etkisi olsa da insan faktörü son derece önemlidir. Nitekim örgütsel yapılar yönetimsel ve stratejik amaçlara ulaşmak için insan kaynağına ihtiyaç duyarlar. Böylelikle örgütlerin başarıyı yakalamasında çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışları önemli hale gelebilmektedir. Çünkü örgüte karşı çalışanlarda ortaya çıkan olumsuz algı, tutum ve eylemler hem bireysel anlamda hem de organizasyon içerisinde istenmeyen durumları beraberinde getirebilmektedir.

Bu bağlamda literatür taraması yapıldığında, işletme yönetimi ve psikoloji alanlarında birçok araştırmanın iş yaşamıyla ilişkili değişkenleri ele aldığı görülmektedir. Özellikle, yönetici desteği ve psikolojik dayanıklılık gibi kavramların, çalışanların iş stresiyle başa çıkma yetenekleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Bu tez çalışmasında da işletme yönetiminde önemli bir konu olan örgütsel sinizm ve buna yönelik etkileyici faktörler esas alınarak araştırma konusu belirlenmiştir. Buradan yola çıkarak bir dizi olumsuz tutum ve eylemle karakterize edilen örgütsel sinizmin sonuç değişkeni olarak çalışmanın odağında yer aldığı ifade edilebilir. Davis ve Gardner (2004)'e göre çalışanların organizasyona yönelik genel inanç ve tutumları aynı zamanda örgütsel sinizm düzeylerini de yansıtmaktadır. Tarihsel açıdan kökenleri 5. yüzyıl Antik Yunan dönemine kadar uzanan ve Kinik okulu ile ilişkilendirilen sinizm kavramı ortaya çıkışından bu yana anlamsal değişimlere uğramış olsa da çalışma hayatında varlığını sürdürmektedir (Neves, 2012; Thomas & Gupta, 2018). Zira olumsuz tutum ve davranışın yani örgütsel düzeyde sinizmin performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık gibi birçok davranışla etkileşime girdiği bilinmektedir (Chiaburu vd., 2013).

Örgütsel sinizmin de çalışanların olumsuz düşünce, duygulanım ve davranışlarını (Dean vd., 1998) içeren bir olgu olduğu ve örgütsel yapılarda varlığını arttırdığı (Neves, 2012) dikkate alındığında bu olgunun organizasyon için tehdit unsuru olarak değerlendirilmesi son derece doğaldır. Birçok olumsuz davranış tetiklemesi, stratejik hedefleri zedelemesi ve insan kaynakları politikası bakımından organizasyon için bir

tehdit olarak görülen örgütsel sinizmin azaltılması veya ortadan kaldırılması hayati öneme sahiptir. Zira örgütsel sinizmin öncülleri ve özellikle sonuçları açısından bireysel etkilerinin (tükenmişlik, bireysel performans düşüşü, motivasyon eksikliği, depresyon vb.) yanı sıra örgütsel düzeyde birtakım olumsuzlukları (örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışında azalma, iş tatminsizliği, yabancılaşma, işten ayrılma niyeti vb.) ortaya çıkarması bu çalışmada incelemeye değer görülmesini destekler niteliktedir. Bu doğrultuda “Yönetici Desteğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Aracılık Rolü” adlı tez çalışması tasarlanmıştır. Bu tez çalışması, çalışanlar için olumlu örgütsel destek algısını da güçlendiren ve önemli bir kaynak olarak değerlendirilen yönetici desteği ile örgütsel sinizm arasındaki nedensel ilişkiyi aynı zamanda kritik bir koruyucu mekanizma olarak ele alınan psikolojik dayanıklılığın bu ilişkideki aracılık rolünü incelemeye odaklanmıştır. Araştırmanın kuramsal alt yapısını sosyal değişim (mübadele) teorisi (Blau, 1964), bu teorinin merkezinde yer alan karşılıklılık ilkesi (Gouldner, 1960) ve kaynakların korunması teorisi (Hobfoll, 1989) oluşturmaktadır.

Nitekim sosyal değişim (mübadele) teorisi, iş yeri davranışlarının anlaşılmasında önemli bir konumda yer almakla birlikte aynı zamanda örgütsel davranış literatürünün en etkili kavramsal paradigmalardan birisi niteliği taşıması yönünden de dikkat çekicidir (Cropanzano & Mitchell, 2005). Ayrıca sosyal değişimin doğasına ışık tutan ve merkezi bir faktör olarak varsayılan “karşılıklılık” normuna (Ap, 1992), değişkenler arası nedensel ilişkileri anlama yönünden bu çalışmada atıfta bulunulması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir. Gouldner (1960), karşılıklılığı iki tarafın sahip olduğu çeşitli kaynakların değişim sürecine tabi tutulması olarak nitelendirmiştir. Zira değişime konu olan kaynakların dengeli yani karşılıklılık ölçüsünde tutarlı olması sosyal değişimin kalitesi açısından da önem arz etmektedir. Çünkü karşılıklılık, taraflar arasındaki değişimin eşitlik çerçevesinde gerçekleşmesini öngörür. (Ap, 1992). İş yeri bağlamında düşünüldüğünde yönetici-çalışan ilişkisinin incelenmesinde hem sosyal değişim hem de karşılıklılık normu literatürde sıkça başvurulmuş kavramlar olarak dikkat çekmektedir. Yine bu tez çalışmasında başvurulmuş diğer bir teori “*kaynakların korunması teorisi*”dir. Bu çalışmanın teorik modeline göre aracı değişken olarak değerlendirilen psikolojik dayanıklılık kaynakların korunması teorisi çerçevesinde ele alınmıştır. Zira kaynakların korunması teorisi kapsamında, psikolojik sermayenin önemli bir bileşeni olan psikolojik dayanıklılık, bireyin karşılaştığı stresli ve zorlu iklimin üstesinden gelme potansiyelinde kritik bir kişisel kaynak olarak değerlendirilmektedir (Avey vd., 2010). Zira örgütsel

yaşamda örgütsel sinizm gibi olumsuz tutum ve eylemleri yansıtan bir olgunun kontrol altında tutulması örgütsel hedefler yönünden önem arz etmektedir. Çünkü kişinin zorlu koşullarla mücadele yeteneğinde psikolojik dayanıklılık belirleyici bir unsurdur (Üngüren & Kaçmaz, 2022). Nitekim zorlu atmosferi deneyimlemek ve olumsuz iklim karşısında gelişim göstermek psikolojik dayanıklılığın bir yansımasıdır (Mao vd., 2021).

Örgütsel sinizmin öncüllerinden birisinin de örgütsel destek yetersizliği olduğu ileri sürülmektedir. Nitekim örgütsel sinizmin azaltılması veya ortadan kaldırılmasında çalışanlar tarafından örgütsel bir aracı olarak görülen yöneticilerin kritik bir rol üstlendikleri ifade edilebilir. Yönetici desteğinin varlığının ya da yokluğunun aynı zamanda örgütsel sinizmin yönünü de tayin etmesi muhtemeldir (Treadway vd., 2004). Bu çalışma neticesinde sosyal değişim yönünden ele alınan yönetici desteği-örgütsel sinizm ilişkisi ve bu ilişkide kaynakların korunması teorisi kapsamında kritik kaynak olarak ön plana çıkan psikolojik dayanıklılığın aracılık rolü açıklığa kavuşturulmaya çalışılmıştır.

Çalışmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiş ve veri toplama aracı olarak yapılandırılmış anket formlarından yararlanılmıştır. Yapılandırılmış soru formu demografik özellikler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, departman, tesiste çalışma süresi ve sektörde çalışmaya süresi) ve yönetici desteği ölçeği (11 soru), örgütsel sinizm ölçeği (13 soru) ve kısa psikolojik sağlamlık ölçeği (6 soru) olmak üzere 30 (otuz) sorudan oluşmaktadır. Anketler, önceden belirlenmiş örneklem çerçevesi doğrultusunda, katılımcıların gönüllü katılımıyla uygulanmıştır. Veriler, Alanya bölgesinde 5 yıldızlı statüde yer alan otellerin yönetici pozisyonunda bulunmayan çalışanlarından elde edilmiştir. Veri toplama sürecinde, etik ilkeler doğrultusunda katılımcıların gizliliği korunmuş; kişisel verilerin anonimleştirilerek yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı katılımcılara açıkça belirtilmiştir. Aynı zamanda çalışmaya katılanların herhangi olumsuzlukla karşılaşmayacakları çalışmanın herhangi bir aşamasında bir gerekçe göstermeden çalışmadan ayrılacakları ifade edilmiştir. Çalışma kapsamında elde edilen 906 katılımcı verisinden 761 adet anket formu çalışmaya dahil edilmiştir. 145 adet form eksik yanıtlar nedeniyle değerlendirmeye katılmamıştır. Çalışmadan elde edilen verilerin, istatistiksel analizlerinde SPSS 26 ve SmartPLS-4 yazılımlarından yararlanılmıştır. İlk aşamada SPSS 26 ile frekans analizleri, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık, t-test ve ANOVA ve açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizleri yapılmış; geçerlik ve değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için ise Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) kullanılmıştır. Araştırmanın

temel amacını oluşturan teorik model ile hipotezlerin test edilmesinde, nedensel ilişkilerin doğrulanmasına imkân sağlayan yapısal modelleme tekniklerinden biri olan Kısmi En Küçük Kareler - Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) yöntemi tercih edilmiştir.

Bu tez çalışmasının beşinci kısmını oluşturan bulgular başlığı altında araştırmaya gönüllü katılım sağlayan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin betimleyici bulgulara, geçerlik ve güvenirlik analizi, ölçüm modeli, yakınsama geçerliliği, çapraz yük, ayrışım geçerliliği sonuçları ile araştırma bulguları doğrultusunda hipotez testi sonuçlarına yer verilmiştir. Yine bu kısımda yapısal model sonuçlarını açıklayıcı tablo ve bilgiler ile ayrıca aracılık analizine ilişkinler sonuçlar bulunmaktadır.

Özetle, bu tez çalışması altı başlıkta ele alınmış, giriş kısmında araştırmaya ilişkin genel bilgiler verilmiş aynı zamanda araştırmanın amacı ve gerekçesine yönelik bir perspektif sunulmuştur. İkinci kısım literatürden (araştırmanın bağımsız değişkeni olan yönetici desteğinin kavramsal çerçevesi ve boyutlarına, sonuç değişkeni yani bağımlı değişken örgütsel sinizm ve boyutları, örgütsel sinizm türleri, örgütsel sinizmi etkileyen faktörler ve örgütsel sinizmin sonuçları ile psikolojik dayanıklılık, psikolojik dayanıklılığın boyutları, psikolojik dayanıklılığı etkileyen faktörler) oluşmaktadır. Üçüncü kısımda araştırmanın kuramsal alt yapısına ve mevcut literatür dikkate alınarak kurulan hipotezlere yer verilmiş, dördüncü kısımda araştırmanın metodolojisi (yöntem) yer almaktadır. Beşinci kısım araştırma bulgularını içermekte, son olarak da altıncı kısım kapsamında araştırma bulguları çerçevesinde ortaya çıkan sonuçların işletme yönetimi, örgütsel davranış ve psikoloji alanlarına katkı sağlaması, ayrıca örgütsel uygulamalar ve süreçlerde yöneticilere farklı perspektifler kazandırması hedeflenmiştir.

2. LİTERATÜR

2.1. Yönetici Desteği

2.1.1. Yönetici desteği kavramı

Destek kavramı çeşitli anlamlarla ifade edilmiş olsa da genel anlamda “*Bir şeyin yıkılmaması için konulan eğik veya düz ağaç; dayak payanda*” olarak tanımlanmaktadır (TDK Sözlükleri/2024a, <https://sozluk.gov.tr/>). İnsanın, yaşamının her evresinde başkalarınca desteklendiğini düşünmesi kendilerini pozitif hissetmelerine katkı sağlayacaktır (Giray & Sahin, 2012) Bireyler sosyal bir varlık olmanın doğası gereği hayatları boyunca değer ve destek görme gereksinimi hissederler. Aynı durumun örgütsel düzeyde çalışma yaşamı içerisinde de geçerli olduğu söylenebilir (Bekmezci vd., 2022). Nitekim bireylerin bir gereksinim olarak gördüğü bu destek hissiyatı iş yaşamında da giderek artmaktadır. Çalışma yaşamı içerisinde sosyal değişimin doğasına en uygun kavramlardan birisi de yönetici desteğidir (Galletta vd., 2011).

Yöneticiler, iş ortamında çalışanlarla sürekli etkileşim içerisinde. Bu bağlamda yönetici desteğinin çalışanlar üzerinde farklı etkilere sahip olduğu ifade edilebilir (Zincirkıran vd., 2016). Çalışanlara sağlanan kaynaklarda ve ödül dağıtım süreçlerinde yöneticiler kilit pozisyonda yer aldığından örgütsel desteğin çok önemli unsuru olabilmektedir (Kurtessis vd., 2017). Organizasyonlarda kurumsal bir temsilci görülen yöneticilerin çalışanlara yaklaşımı ve desteği aynı zamanda çalışanların örgütsel destek algıları ile yakın ilişki içerisinde (Eisenberger vd., 1986).

Yöneticiler, çalışanlara doğrudan destek sağlayan ve onlardan geri dönüş alan örgütün temsilcisi olarak kabul edilirler (Rhoades & Eisenberger, 2002). Yönetici, çalışanları motive eden, onlara yol gösteren, kurumsal imajı yansıtan bir temsilci olarak görülmektedir. Çalışan ilişkilerinin koordinasyonunda ve çalışanlar ile örgüt arasındaki etkileşim sürecinde yöneticiler önemli rol oynamaktadır (Shi & Gordon, 2019). Nitekim çalışma hayatı göz önüne alındığında yönetici desteği çalışanlar açısından son derece önemli bir konudur (Öztürk & Bozkurt, 2023). Çalışanların algıladığı desteğin en önemli unsurlarından birisi olarak örgütsel destek kabul edilse de yönetici desteği çalışanlar için çok daha fazla yarar ve pozitif etki içermektedir (Shanock & Eisenberger, 2006). Zira iş yaşamındaki desteğin farklı boyutlarını temsil edem bu iki kavramın tanımsal içeriklerinden de anlaşılacağı üzere yapısal olarak farklılaştığı daha önceki çalışmalarda dile getirilmiştir (Kottke & Sharafinski, 1988; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003; Shanock & Eisenberger, 2006). Çalışanlar için iyi bir iş ortamının tesis edilmesi örgütsel

başarı ve etkinlik açısından üzerinde durulması gereken bir gerekliliktir. Çünkü iş yaşamında yönetici ile çalışanlar sürekli etkileşim halindedir (Blau, 1964).

Alan yazın incelendiğinde araştırmacılar tarafından yönetici desteği kavramının farklı tanımlarının yapıldığı görülmüştür. Yöneticilerin çalışanları düşünmesi ve onlarla ilgilenmesi yönetici desteğini ifade etmektedir (Pekdemir vd., 2013). İş görenlerin yönetici desteği algılarının yüksek olması pozitif yönetici davranışları ile yakından ilişkilidir. Yönetici desteği, çalışanların düşüncelerine önem verilmesi, çalışanların sağlık, mutluluk gibi durumları ile hedeflerinin göz önünde bulundurulmasıdır (Rhoades vd., 2001). Örgütsel desteğin bir boyutu olan yönetici desteği, yöneticilerin çalışanlara karşı ilgi göstermesi, çalışanların katkılarına değer vermesi ve her koşulda çalışanların yanlarında olmalarını ifade eden bir kavramdır (Eisenberger vd., 2002). Başka bir ifade ile yönetici desteği, çalışanlara birinci seviye yöneticilerce verilen destek olarak tanımlanmaktadır. (Yoon & Lim, 1999). Yönetici desteği, yöneticiler tarafından çalışanlara verilen destek, değer ve teşviklerin çalışanlar tarafından ne düzeyde algılandığı olarak ifade edilebilir (Burke vd., 1992).

Algılanan yönetici desteği, çalışanların yöneticilerinin işlerini takdir edip etmediğini, kendilerini dikkate alıp almadığı konusundaki algılarını ifade eder (Eisenberger vd., 2002). Algılanan yönetici desteği, çalışanların amirleri tarafından desteklendiğini hissetme derecesidir (Gagnon & Michael, 2004). Yönetici desteği, örgütsel yaşamda iş kaynağının esasını oluşturan bir etken olarak görülmektedir. Yönetici desteği, yöneticilerin örgüt içerisindeki çalışanlara önderlik etmesi, ortaya koyduğu davranışlarla onlara her türlü yardımı sağlaması ile ilgili bir kavramdır (Altaş vd., 2024). Yönetici desteği, iş yaşamında çalışanların yöneticileri tarafından desteklendiğine ilişkin inanışlarını ifade eder (Susskind vd., 2003). Yönetici desteği, amirler tarafından çalışanlara her türlü yardımın ve teşviğin verilmesi, çalışanların her türlü ihtiyaç ve sorunlarıyla yakından ilgilenilmesi olarak da açıklanabilir (Babin & Boles, 1996). Başka bir tanıma göre yönetici desteği, yöneticiler tarafından çalışanlara gösterilen değerın çalışan kesim tarafından ne düzeyde algılandığıdır (Maertz vd., 2007).

Çalışanların yönetici desteği algılarının yüksek olması örgütsel bağlılığa, iş performans ve motivasyonlarına olumlu katkı sağlayacaktır. (DeConinck & Johnson, 2009). İş ortamında desteklendiğini hisseden çalışanın morali, motivasyonu ve özgüveni bu olumlu iklimden pozitif etkilenecektir (Giray & Sahin, 2012). Mahiyetindeki çalışanların sorunlarına ve ihtiyaçlarına çözüm üreterek, çalışanlar için sağlıklı bir iş

ortamı yaratarak onların moral ve motivasyonlarını yukarı çekmek için çaba gösteren amirler destekleyici yönetici olarak ifade edilebilirler (Bhanthumnavin, 2003).

Yönetici desteği, yöneticilerce çalışanlara sunulan her türlü yardımın hangi düzeyde algılandığına odaklanmış bir olgudur. Nitekim Bhanthumnavin (2003), destekleyici yöneticiyi, çalışanların ya da astların iş performanslarının artırılmasına yönelik beklentileri karşılayan aktör olarak tanımlamıştır. Çalışanlar, örgüte yaptıkları katkının yöneticiler ve örgüt tarafından ne kadar değer gördüğü konusunda ve aynı zamanda kendilerinin refahına ne derece önem atfedildiğine ilişkin bir tutum geliştirirler (Eisenberger vd., 1986; Kottke & Sharafinski, 1988; Rhoades & Eisenberger, 2002). Yöneticiler tarafından çalışanlara sağlanan destek, iş performansını ve işe bağlılığı arttırmakla birlikte iş gücü devrini azaltarak örgütlere rekabet avantajı yaratabilir (Dawley vd., 2010; Li vd., 2017).

Yönetici desteği, çalışanların sağlık durumları ve refah düzeyleri üzerinde olumlu etki yaratmaktadır (Mohr vd., 2021). Yönetici desteği, çalışanların iş-aile etkileşiminden kaynaklı olumsuz duygulanıma karşı tampon işlevi de görmektedir (Almeida vd., 2016). Çalışanların kurumları hakkındaki tutumlarının olumlu yönde etkilenmesi noktasında yönetici desteğinin işlevi örgüt açısından önemli bir unsurdur (Chami-Malaeb, 2022). Zira çalışanların algıladığı yönetici desteği, aynı zamanda örgütsel desteğin en önemli öncülü olarak görüldüğünden örgütler açısından kritik öneme sahiptir. Çünkü çalışanların örgütsel destek algılarının şekillenmesinde yönetici desteğine atıfta bulunulması bu iki kavramın birbiriyle ilişkili olmasından kaynaklanmaktadır (Rhoades & Eisenberger, 2002). Bu bağlamda çalışanların örgütsel destek algılarının yönetici desteğini örgüt açısından kritik bir konuma getirdiği söylenebilir (Giray & Sahin, 2012).

2.1.2. Yönetici desteğinin boyutları

Örgütsel etkinliğin ve çalışan performansının artırılması bağlamında çalışmaların ilgi merkezini insan kaynağının oluşturduğu ifade edilebilir. Bu ilgi çoğunlukla yöneticiler ile alt çalışan grupları üzerinde veya bazı durumlarda da her iki kesime yoğunlaşabilmektedir. Ancak bazı araştırmacılar yöneticinin fonksiyonun daha ön planda olması gerektiğine dikkat çekmişler. Çünkü çalışanların işe ilişkin görev ve yükümlülüklerini icra etme sürecinde ihtiyaç duydukları desteğin yöneticilerce sağlanması kritik bir faktördür. Zira yöneticilerin astlara yönelik olumlu ve destekleyici yaklaşımı hem çalışanlar için hem de organizasyonel düzeyde pozitif bir iklimin oluşmasına ortam hazırlayabilir. (Bhanthumnavin, 2000). Astların yönetici desteğine

ilişkin bir eksiklik hissetmesi onların hedeflerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Nitekim hissedilen bu eksiklik çalışanları negatif davranışlar sergilemeye itebilir (Aksöl & Özler, 2023). Çalışan davranışlarının şekillenmesinde ve dolayısıyla organizasyonel başarının ortaya çıkmasında yöneticiler belirleyici role sahiptir (Sguera vd., 2018). Örgüt içerisindeki standart yönetici uygulamaları her çalışan için genel ve kapsayıcı bir sonuç ortaya koyamayacağından çalışanların beklenti veya ihtiyaçlarına ilişkin farklı destek türlerine gereksinim duyulmuştur (Shi & Gordon, 2019). Yöneticiler tarafından çalışanlara verilen desteğin yaratıcılığı arttırdığı aynı zamanda yaratıcılığın destek türlerine göre farklılaştığı söylenebilir. Örgütte destekleyici etkileşimlerin zaman ve çaba gerektirdiği dikkate alındığında, yaratıcılık için en değerli olabilecek destek türlerini ve kaynaklarını belirlemek önem arz etmektedir (Madjar, 2008). Yönetici desteğine ilişkin geçmiş çalışmalar incelendiğinde genel olarak yönetici desteğinin tek boyutlu değerlendirildiği görülmüştür (Giray, 2013).

House (1981), yönetici desteğinin dört bileşen etrafında şekillendiğini dile getirmiş, yönetici desteğinin boyutlarını “bilgisel destek (örgüt içi genel çevresel bilgiyi)”, “araçsal/maddi destek (her türlü mal ve hizmetler)”, “duygusal destek (sevgi, saygı, anlayış, psikolojik yardım)” ve “değerlendirme desteği (kişinin kendini pozitif/negatif yönlerden ele alma süreci)” olarak ifade etmiştir (Akt. Bekmezci vd., 2022).

Literatürde üzerinde durulan ve en çok rastlanan yönetici desteği boyutlarına ilişkin sınıflandırma Bhanthumnavin (2000), tarafından yapılan boyutlandırmadır. Bhanthumnavin (2000), yönetici desteğinin boyutlarının çalışanların iş performansını, moralini ve etkinliğini arttırmak için “bilgi desteği”, “maddi destek” ve “duygusal destek”ten oluştuğunu ileri sürmüştür. (Bhanthumnavin, 2000; Bhanthumnavin, 2003).

Rooney ve Gottlieb (2007), çalışmasında yönetici desteğinin boyutlarını “bilgilendirici”, “duygusal”, “araçsal” ve “itibar/değerlendirme” olarak ele almıştır. Bilgilendirici destek, kurum tarafından çalışanlara bilgi akışı, destek ve tavsiyenin sunulmasını; duygusal destek, çalışanlara merhamet göstermeyi ve olumlu eylemleri içermekte; araçsal destek her türlü mal, hizmet ve unsurun çalışanlara tesis edilmesini; saygınlık/değerlendirme desteği, çalışanların kendilerini değerlendirmesine ilişkin geri dönüşleri ifade eden bir kavramdır (Rooney & Gottlieb, 2007).

Gagnon ve Michael (2004), yönetici desteğinin “saygı”, “güven” ve “yöneticinin çalışana yardım etme isteği” olarak üç bileşenden oluştuğunu ifade etmiştir. Aynı zamanda Gagnon ve Michael (2004), yönetici ve astlar arasında kaliteli bir etkileşimin

çalışanın tutum ve davranışları üzerinde ciddi etkiler yarattığını ve iki taraf arasında etkileyici ilişkilerin tesisinde “*destek*”, “*güven*”, “*saygı*”, ve “*bilgi paylaşımı*”nın kilit rol oynadığını dile getirmişlerdir.

Kraimer ve Wayne (2004), çalışmasında yönetici desteği boyutlarını “*uyum desteği*”, “*finansal destek*” ve “*kariyer desteği*” olarak açıklamıştır. Uyum desteği, ülke dışına çıkan çalışanların yeni iş ortamına uyumu, dil eğitimi, içinde bulunduğu kültürü tanıma gibi ihtiyaç duyduğu gereksinimleri kapsamaktadır. Finansal destek, çalışanların finansal ihtiyaçlarına ne kadar önem verildiğine odaklanmaktadır. Ayrıca finansal destek algısı, çalışanların kuruma katkısının örgüt tarafından ne düzeyde ödüllendirildiğini açıklamaktadır. Kariyer desteği, çalışanların kurum içerisindeki kariyer beklentisi ve geleceğe dair planları olarak tanımlanabilir (Kraimer & Wayne, 2004).

Yöneticiler, çalışanların işlerini sağlıklı bir şekilde yürütmelerinde, işle ilgili pozitif ya da negatif geri dönüşlerde, ödül dağıtım planlaması, değerlendirme ve kariyer gelişimine yönelik süreçlerde önemli roller üstlenmektedir (Foong-ming, 2008). Literatürde içerik olarak benzer ifadelerle karakterize edilen ancak çeşitli araştırmalarla farklı biçimlerde açıklanan yönetici desteği boyutları genel anlamda bilgisel destek, maddi destek ve duygusal destek olarak kavramsallaştırılmıştır. Araştırmacılar tarafından üç boyutta ele alınan yönetici desteği boyutlarına Kraimer ve Wayne (2004), tarafından “*kariyer desteği*” boyutunun da eklenmesi ile yönetici desteği boyutları dört başlıkta ele alınmaya başlamıştır. Bu bağlamda bu çalışmada da yönetici desteğinin boyutları dört başlık altında incelenmiştir.

2.1.2.1. Bilgisel destek

Yönetici desteğinin boyutlarından bilgilendirici destek, çalışanlara her türlü bilginin ve önerinin sunulmasını ifade eden bir kavramdır (Rooney & Gottlieb, 2007). Bilgisel destek, çalışma yaşamında işin muhteviyatına odaklanmış olup, her türlü ödül, ceza, tavsiye ve rehberliği içinde barındırmakla beraber çalışanlara sağlanan yardımlar konusunda geri bildirimleri açıklamaktadır. İş etkinliğinin artırılmasına yönelik yöneticiler tarafından çalışanlara gerekli bilgi ve yetenek kazandırma sürecidir. (Bhanthumnavin, 2000).

Bilgisel destek, çalışanın örgütsel hedeflerin farkına vararak, kendilerinden tam olarak ne beklediğini bilmesini kapsayan bir süreçtir. Ayrıca bilgisel destek, işin içeriği ile ilgili çalışanların karşılaştığı sorunların üstesinden gelme noktasında pozitif bir kaynak olarak da ifade edilebilir (Başlar & Göktepe, 2021; Göktepe, 2017). Çalışanlara işle ilgili

yeterli uzmanlık bilgisinin kazandırılması ayrıca iş ortamında organizasyon tarafından gerekli olan özerkliğin sağlanarak güven ve itimat gösterildiğini hissetmeleri onların olumlu duygular geliştirmelerine destek olacaktır (Foong-ming, 2008). Bu bağlamda yönetici bilgisel desteğinin örgütsel düzeyde çalışanların olumlu tutum ve davranış sergilemelerine önemli katkılar sunması beklenmektedir.

2.1.2.2. Maddi destek

Maddi destek, çalışanların iş motivasyonu ile performansının artırılması ve çalışanların örgüt faaliyetlerinde etkinliğinin yukarı çekilmesine ilişkin yöneticiler tarafından sağlanan her türlü fiziki yardım, kaynak veya finansal işlemleri ifade etmektedir (Bhanthumnavin, 2000). Rooney ve Gottlieb (2007), çalışanların imkanına sunulan somut, mal ve hizmetleri maddi destek kapsamında değerlendirmiştir. İş hayatında görev, iş ya da bir sorumluluğun icra edilmesinde çalışanlara her türlü teknik yardım ve uzmanlık bilgisinin sağlanması maddi desteği yansıtmaktadır (Kickul & Posig, 2001). Kraimer ve Wayne (2004), maddi desteği, çalışanın finansal gereksinimlerinin organizasyon tarafından önemsenme derecesi ve çalışanın örgüte katkısının nasıl ödüllendirildiği üzerinden değerlendirmektedir. Aynı zamanda organizasyon tarafından çalışana sunulan “*prim*”, “*teşvik*”, “*ikramiye*” ve “*ödüllerin*” maddi destek algısını güçlendireceğini ifade etmişlerdir.

Maddi destek, çalışanların iş ortamında etkinliğinin artması ve örgütsel başarıya katkı sunmalarını kolaylaştıran önemli bir destek çeşididir. Çünkü yöneticisi tarafından maddi anlamda desteklendiğini algılayan çalışanların moral ve motivasyonları bu pozitif iklimden olumlu etkilenecektir (Başlar & Göktepe, 2021). Aynı zamanda çalışanlara sağlanan kaynaklar, ücret düzenlemeleri, finansal teşvikler, ödül veya primler de maddi destek kapsamında değerlendirilmektedir.

2.1.2.3. Duygusal destek

Duygusal destek, çalışanların duygusal gereksinimlerinin göz önünde bulundurularak, çalışma hayatı içerisindeki karşılaştığı güçlüklerde sağlanan destek sürecini kapsamaktadır. Çalışanların yöneticiler tarafından anlaşılması, yöneticilerin empati kurarak çalışanlara manevi destek sunması yönetici desteğinin duygusal boyutunu açıklamaktadır (Bhanthumnavin, 2000). Rooney ve Gottlieb (2007), duygusal desteği yöneticiler tarafından çalışanlara şefkat gösterilmesi ve empati kurma gibi davranışları içeren uygulamalar olarak ifade etmiştir.

Çalışanlara karşılaştıkları zor şartlarda ve sıkıntılı süreçlerde yöneticiler tarafından rehberlik edilmesi duygusal destek kapsamında yer almaktadır. Nitekim yöneticilerce çalışanlara sunulan duygusal destek onların kurum veya organizasyon hakkında pozitif düşüncelerini sağlayacaktır (Başlar & Göktepe, 2021). Yönetici duygusal desteği, iş yaşamında yöneticiler tarafından çalışanların beklentilerinin önemsenmesi ve onların dinlenmesi olarak da kavramsallaştırılabilir (Kickul & Posig, 2001).

Yönetici desteğinin önemli bir bileşeni olan duygusal destek, çalışanlara karşılaştıkları güç şartlarla mücadele edebilme becerisi kazandırması ve işe ilişkin stres etkenlerinin tamponlanması açısından yönetici-çalışan ilişkisinde kritik bir araç olarak değerlendirilebilir.

2.1.2.4. Kariyer desteği

Çalışmalarda genel olarak yapısal anlamda üç boyutlu ele alınan yönetici desteğine Kraimer ve Wayne (2004), tarafından “kariyer” boyutu da dahil edilmiştir. Kariyer, bireyin iş yaşamı sürecinde tecrübe ettiği deneyimlerin bütünüdür (Arthur vd., 1989). Başka bir ifade ile kariyer, çalışanların bir veya birden fazla organizasyonda deneyimlediği süreçler boyunca kazandığı gelişimdir (Baruch & Rosenstein, 1992). Kraimer ve Wayne (2004), kariyer desteğini örgüt tarafından çalışanların kariyer beklentilerinin ne derece dikkate alındığı ve önemsenme derecesi olarak kavramsallaştırmıştır. Bu bağlamda kurumsal politikalarla çalışanlara kariyer geliştirme imkanlarının sunulması kariyer destek algısının güçlenmesini pozitif yönde etkileyecektir.

Organizasyonlar açısından düşünüldüğünde kariyer geliştirme uygulamalarının çalışan bağlılığını pozitif yönde etkilediği söylenebilir (Sturges vd., 2000). Foong-ming (2008), çalışanların kariyer gelişimi ve planlanması noktasında yöneticilerin önemli sorumluluklarının olduğunu dile getirmiştir. Aynı zamanda çalışanlara kariyer geliştirme imkanlarının sunulmasının hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağını ifade etmiş, etkili kariyer geliştirme uygulamalarının çalışanların bilgi ve becerisini pozitif etkileyerek kişisel performanslarını yükselteceğini dile getirmiştir. Yöneticilerin çalışanlara örgütsel kariyer süreçleri konusunda faydalı bilgiler sunması ya da bireysel destek sağlaması bireylerin kariyer destek algılarını pozitif etkileyecektir (Jiang & Klein, 1999).

2.2. Örgütsel Sinizm

2.2.1. Sinizm kavramı ve tarihsel geçmişi

Tarihsel açıdan incelendiğinde sinizmin kadim bir geçmişinin olduğu ve sinizm kavramının temellerinin Antik Yunan felsefesine dayandığı bilinmektedir. Sinizm kavramının kökenleri M.Ö. 4. yüzyıla kadar uzanmaktadır (Türkoğlu & Türk, 2023). Bir yaşam tarzını yansıtan ve aynı zamanda düşünce okulu olan sinizm, Antik Yunan’da ortaya çıkmıştır. Sinizmin terim olarak Yunanca’da köpek anlamına karşılık gelen “kyon” kelimesinden ya da Atina çevresinde yer alan Cynosarges’ten geldiği düşünülmektedir (Dean vd., 1998). Ayrıca sinizm kavramının yerine “kinizm” kavramının da kullanıldığı görülmektedir. Sinizm kavramı, Antik Yunan’da Sokrates’in öğrencisi olarak bilinen Antisthenes tarafından ileri sürülmüştür. (Zhang vd., 2024a). Nitekim Antisthenes, bilinen ilk sinik olarak kabul edilmektedir. Ancak dürüst bir insan bulmasına destek olmak amacıyla aydınlıkta lamba ile dolaşmasıyla meşhur olan öğrencisi Sinoplu Diogenes’in gerisinde kalmıştır (Dean vd., 1998). Antik Yunan’da Antisthenes’in takipçileri olarak anılan bir grup filozof toplumsal yaşamdaki yaygın düşünceyi ve toplumsal normları yok saymıştır. Yunanlılar tarafından bu grup “*köpeğin müritleri*” veya “*kinikler*” adlandırılmıştır (Işık, 2014). Sinizm zaman geçtikçe bir düşünce okulu olarak toparlanmış, sinikler toplumsal kanaat ve inanışların toplumda kabul görmüş yaşam tarzlarının alay konusu edilerek küçümsenmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Durrah vd., 2019). Türk Dil Kurumu, sinizm kavramını “*İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes’in öğretisi; kinizm*” olarak açıklamıştır (TDK Sözlükleri/2024b, <https://sozluk.gov.tr/>).

Kişilerin yalnızca kendi menfaatlerini gözettiğini düşünen ve bu bağlamda herkesi yarararcı gören kimselere “sinik” bu durumu açıklamaya çalışan düşünce akımına da “sinizm” denilmektedir. Sinizme ilişkin genel kanı; “dürüstlük”, “adalet”, “güven”, “içtenlik” ve “samimiyet” ilkelerinin bireysel menfaatler için yok sayılmasıdır. Sinizm kavramı “güvensizlik”, “kuşkuculuk”, “inançsızlık”, “şüphecilik”, “negatif bakış açısı” ve “kötümser yaklaşım” gibi olgularla yakın anlamlar taşımasına rağmen günümüzde “sürekli eleştiren”, “kolay beğenmeyen” ve “kusur arayan” birey davranışları ile özdeşleşmiştir (Erdost vd., 2007, s. 514). Sinizme ilişkin ilk tanımlamalarda başkalarına karşı güvensizliğe ve şüpheciliğe yer verilmiştir. Yakın dönemdeki çalışmalarda örgütsel sinizm özellikle Batı toplumundaki örgütlerin isteklere cevap verememesi neticesinde ortaya çıkan bir hayal kırıklığı olarak nitelendirilmiştir. (Andersson & Bateman, 1997).

Sinizm, ayrıca belirli bir topluluk ya da grubun sahip olduğu değerleri reddetmeyi ve bunlara saygı duymamayı yansıtan bir kavramdır. Sinik bireylerde oluşan negatif algı güven, şeffaflık, adalet ve motivasyon gibi olumlu duyguları zedelemektedir (Atalay vd., 2022). Andersson (1996), sinizmin rekabetçi iş yaşamında çalışanların üst düzey beklentilerine cevap verilmemesinden kaynaklandığını ifade etmiştir.

Sinikler, örgütleri veya organizasyonları reddederek yaşamsal süreçlerin bireylerin etrafında şekillenmesi gerektiğine inanmaktadır. Aynı zamanda dini hususlara ve devlet gibi kurumsal yapılara gerek olmadığını, ayrıca bu tür yapıların insan yaşamını temsil etmediğini dile getirmişlerdir. Nitekim bu tarz kurumsal yapılara karşı alaycı ve küçümseyici bir tavır göstermişlerdir (Dean vd., 1998). Böylelikle siniklerin, toplumsal kaideleri, örgütsel yapıları kabul etmemekle, bunları aşağılamakla ve toplumsal yapılara saygı duymamakla ünlendiğı ifade edilebilir. Sinikler hem söylemleri hem de davranışları ile sosyal yaşamda bu durumu açıkça göstermişlerdir. Oxford İngilizce Sözlüğü (1989), siniğı "insan güdülerinin ve davranışlarının samimiyetine ya da iyiliğine inanmama eğilimi gösteren ve bunu alay ve küçümseme ile ifade etme alışkanlığı olan kişi" olarak açıklamaktadır (Akt. Dean vd., 1998). Ancak çağdaş toplumlarda sinizmin tam anlamıyla anlaşılabilmesi bağlamında yukarıdaki tanımların yetersiz kalacağı da ifade edilmiştir (De Bakker, 2007). Sinizmin bireylerin aşağılama, kızgınlık, utangaçlık ve negatif duygulanım gibi olumsuz hislerini kuvvetli bir şekilde tetiklediğı söylenebilir (Abraham, 2000).

Sinizm kavramının kökeni tarihsel açıdan çok eskilere kadar uzansa da yakın zamanlarda sosyal bilim kapsamında çeşitli disiplinlerin odağında yer aldığı görülmektedir. Böylelikle polis sinizminden sosyal/toplumsal sinizme veya kişilik sinizmi gibi sinizmin farklı şekillerde ortaya çıkabileceğı ileri sürülmüştür (Andersson, 1996; Dean vd., 1998). Antik dönemde sinizmin mihenk taşı olan alaycılık, toplumsal kaidelerden uzak, sadece doğal ve sade bir yaşam tarzını yansıtıyordu. Ancak günümüz çağdaş yaşamda örgütsel sinizmin karakteristik faktörü olarak kabul edilen alaycılık, akademik çevrelerde güvensizlik, şüphe ve kuşku duygularını hareketlendiren karmaşık olgu olarak açıklanmaktadır (Filiz vd., 2024). Sinizmin temelinde alaycılık tutumu ile güvensizlik, umutsuzluk ve hayal kırıklığı gibi hisler oluşturmaktadır. (AL-Abrrow, 2022). Nitekim sinizmin neden olduğı değişimler işletme yöneticileri ve siyasetçiler tarafından tartışılmış, sinizmin ortaya çıkardığı sonuçlar inceleme konusu haline gelmiştir. Örgütlerin ve organizasyonların sinizmin neden olduğı etkilere maruz kalabileceğı düşüncesinden hareketle sinizm kavramının önemi araştırmacılar tarafından

kabul edilmiştir. (James, 2005). Nitekim felsefe, yönetim, din, siyaset, psikoloji ve sosyoloji gibi sosyal bilim kapsamındaki disiplinlerde sıkça ele alınmaya başlamıştır (Ince & Turan, 2011).

2.2.2. Örgütsel sinizm kavramı

Sinizmin geçmişi çok eskilere dayanmasına rağmen özellikle 1990'lı yıllarda yapılan çalışmalarla örgütsel yapı içerisindeki varlığına dikkat çekilmiştir (Kanter & Mirvis, 1989; Mirvis & Kanter, 1991; Reichers vd., 1997). Çalışma hayatında özellikle de içinde bulunduğumuz bu asır bağlamında çalışanların alaycı davranışlarının arttığı gözlemlenmektedir (Yan vd., 2024). Örgütler veya kurumsal yapılar içerisindeki güvensizlikle birlikte bencil ve çıkarıcı davranışlar örgütsel sinizmi arttırmaktadır (Chiaburu vd., 2013). Sinizm, eski bir yapı olmasına rağmen son yıllarda örgüt bağlamında araştırmacıların ilgisini çeken bir konu haline dönüşmüştür. (Cole vd., 2006). Örgütsel sinizm olgusunun uzun bir geçmişi olsa da son yıllarda araştırmacılar tarafından çağdaş bir bakış açısıyla ele alınmaya başlamıştır.

Örgütsel sinizm küresel ölçekte örgütlerde sıkça karşılaşılan bir durumdur. Bu bağlamda örgütsel sinizm konusunda özellikle Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere Avrupa ve Asya ülkelerinde kapsamlı çalışmalar yapılmıştır (Durrah vd., 2019). İlgili literatür incelendiğinde örgütsel sinizmin çeşitli tanımlamalarla açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Genel anlamda örgütsel sinizm tanımlamalarında benzer veya ortak noktalar bulunsa da evrensel düzeyde bir tanımlı bulunmamaktadır (Treadway vd., 2004). Çeşitli araştırmacılar tarafından sinizme ilişkin farklı anlamlar taşıyan tariflere yer verilmiş olsa da iş yeri bağlamında kuşku, hayal kırıklığı ve güven duymama gibi bileşenleri içerisinde barındırdığı konusunda fikir birliğine varılmıştır (Thomas & Gupta, 2018). Dean ve arkadaşlarına (1998) göre örgütsel sinizm, bireylerin içinde bulundukları organizasyon, kurum veya örgüt hakkında negatif tutumu yansıtmakta ve üç bileşenden oluşmaktadır. Birincisi, *“örgütün bütünlükten yoksun olduğu kanısı”*, ikincisi *“kurumsal yapıyı korumak için olumsuz zekâ”*, ve üçüncüsü *“bu kanaat ve etmenlerle tutarlı örgüte karşı küçümseyici, alaycı ve aşağılayıcı tavırlar sergileme”* durumudur. (Dean vd., 1998). Örgütsel sinizm araştırmaları dikkate alındığında Dean ve arkadaşlarının (1998) çalışması en önemli çalışma olarak kabul edilmektedir (Kökalan, 2019). Yukarıda açıklandığı üzere örgütsel sinizmin temel bileşenlerinin güvensizlik ve hayal kırıklığı gibi duygular etrafında şekillendiği ifade edilebilir. Bu açıklamalara dayanarak örgütsel sinizm güvensizlik, umutsuzluk ve hayal kırıklığı duygularıyla tetiklenen kuruluşa karşı

aşagılama tutumu olarak tanımlanabilir (Treadway vd., 2004). Ayrıca örgütsel sinizmde olumsuz bir tutum olan alaycılık, çalışanları örgüte karşı muhalefete yöneltmektedir (Durrah vd., 2019). Zira örgütsel sinizmde temel düşünce çalışanlar tarafından organizasyonun hoş olmayan unsurlarla değerlendirilmesi ve karşılık olarak negatif bir tutum ortaya koyulmasıdır. Başka tanıma göre örgütsel sinizm, çalışanların olumsuz duygulanımla çalıştıkları kuruma karşı güven hissetmemeleri durumudur (Bernerth vd., 2007). Örgütsel sinizm, çalışanın örgüt kurallarına, örgütsel süreçler ile yönetsel uygulamalara karşı negatif tutum sergilemesi ve bu unsurların kendi çıkarlarına karşı olduğu kanaati olarak tanımlanabilir (Wilmore vd., 2024). Örgütsel sinizm veya iş gören sinizmi, kişilerin istihdam edildikleri kuruluşa karşı kendilerini koruma tutumu olarak da ifade edilebilir (Naus vd., 2007). Örgütsel sinizm, çalışanların organizasyona karşı negatif doğrultuda ve onaylanmayan tavırları olarak kavramsallaştırılabilir (Dean vd., 1998). Daha spesifik olarak ifade etmek gerekirse örgütsel sinizm; adalet, dürüstlük ve samimiyet bir kavramların ihlalinin sonucudur (Nafei, 2013a). Bütün bu tanımlamalar doğrultusunda örgütsel sinizmin çalışanların olumsuz iş deneyimlerine dayandığı ifade edilebilir.

Sinizm birey odaklı kişisel özelliklere vurgu yaparken örgütsel sinizm, çalışanlarda sinik tutumların ortaya çıkmasına neden olan etmenlere yoğunlaşmaktadır (Tokgöz & Yılmaz, 2008). Örgütsel sinizm, kişinin istihdam edildiği kuruluş için negatif bir tutum geliştirmesi durumudur. Bireysel çıkarlar uğruna samimiyet, adalet ve güven ilkelerinin hiçe sayılması örgütsel sinizmde en çok karşılaşılan etmenlerdir (Brown & Cregan, 2008). Örgütsel sinizm, çalışanların iş yerinde tecrübe ettiği olumsuz deneyimler sonucu oluşan kanı olarak da ifade edilebilir (Cole vd., 2006).

Çalışanlarda örgütsel sinizmi ortaya çıkaran birçok faktörden söz edilebilir. Örgütlerin çalışma koşullarındaki yükümlülüklerini ihlal etmesi, adalet ve dürüstlük gibi temel ilkeleri yok sayması çalışanlarda sinizmin ortaya çıkmasına neden olan unsurlardır. Nitekim çalışanların iş yaşamında tecrübe ettiği bu olumsuz durumlar örgütsel sinizmle özdeşleşmektedir (Ike vd., 2024). Çalışanların örgüte yönelik güven duygusunun zedelenmesi veya örgüte güvenilmemesi gerektiği gibi bir algıya kapılması örgütsel sinizmi tetikleyen etmenler arasında yer almaktadır. Nitekim örgütsel sinizm tanımlamalara bakıldığında öfke, kin, ümitsizlik, güvensizlik ve hayal kırıklığı gibi duyguları içinde barındırdığı söylenebilir (Durrah vd., 2019)

Modern işletme örgütlerinde ticaretin sürekli artması ile son yıllarda örgütsel sinizm kavramı daha da ünlenmiştir (Wu vd., 2024). Örgüt yapısındaki karmaşık karar alma süreçleri ve tarafların menfaat çatışması beraberinde örgütsel amaç ve politikaların

örgüt temsilcilerinin uygulamaları ile dengeli bir duruma getirilmesini güçleştirir. Örgütteki bu dağınık durum çalışanlar üzerinde örgütün bütünlükten yoksun olduğu algısı oluşturmakta ve örgütsel sinizme aracılık edebilmektedir (Pfrombeck vd., 2020). Dolayısıyla örgüt içerisindeki bu sinir bozucu uygulamalar ile örgüt veya temsilcileri tarafından çalışanlara verilen karmaşık yanıtlar çalışanları sinik davranışlara itebilmektedir (Zhang vd., 2024a). Yöneticilerin örgüt içerisinde kendilerine haksız menfaat sağlaması neticesinde çalışanların örgütsel konumları konusunda belirsizlik yaşamaları muhtemeldir. Nitekim bu durum yöneticilerde çalışanların tek başlarına bir şey yapamayacakları algısı oluşturmaktadır (Kanter & Mirvis, 1989; Thomas & Gupta, 2018). Dolayısıyla örgüt yönetimleri tarafından ortaya konulan tutarsız yaklaşımlar çalışanlarda sinizme yol açmakta beraberinde çalışma yaşamının her noktasında sinizmin etkileri görülebilmektedir (Dean vd., 1998). Çünkü işletme örgütlerinde örgütsel sinizmle etkileşime giren birçok psikolojik faktörden bahsedilebilir. Bu bağlamda çalışma şartları, kurumsal olaylar ve örgütsel uygulamalar örgütsel sinizmle yakın ilişki içerisinde olup, bu hususlar çalışanların organizasyona karşı tutumlarını etkileyebilmektedir (Ike vd., 2024). Genel bir ifade ile açıklayacak olursak örgütsel sinizmin merkezinde örgütsel bütünlük eksikliği yer almaktadır. Bu bağlamda örgütsel sinizmin hem çalışanlar hem de örgüt açısından etkili sonuçlara neden olduğu söylenebilir (Naus vd., 2007). Literatürde örgütsel sinizmin kayıtsızlık, umursamazlık, alaycılık, utangaçlık, düş kırıklığı, şüphecilik, başkalarına ve organizasyona güvenmeme gibi bir takım negatif etkiler yaratmaktadır. Ayrıca örgütsel düzeyde de sinizm motivasyon kaybı, performans eksikliği, işten ayrılma niyeti ve örgüt içi çatışma gibi faktörler üzerinde derin bir etkiye sahiptir (Andersson, 1996; Andersson & Bateman, 1997; Abraham, 2000; Dean vd., 1998).

2.2.3. Örgütsel sinizmin boyutları

Örgütsel sinizme ilişkin literatür incelendiğinde örgütsel sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerden oluştuğu görülmüştür. Bu çalışmada örgütsel sinizm Dean ve arkadaşlarının (1998), çalışmasındaki üç boyut (bilişsel, duyuşsal, davranışsal) kapsamında ele alınacaktır. Dean ve arkadaşları (1998), örgütsel sinizmi “*bilişsel boyut*”, “*duyuşsal boyut*” ve “*davranışsal boyut*” olarak açıklamışlardır. Bilişsel boyut, örgütün adalet ve eşitlikten yoksun olduğu inancı ile dürüstlük ilkesinin hiçe sayılması sonucu çalışanlarda ortaya çıkan durumu ifade eden bir kavramdır. Duyuşsal boyut, çalışanlarda oluşan alaycı tavırlar, kızgınlık, mahcubiyet, nefret veya

organizasyona karşı negatif tutum gibi olumsuz duygular olarak tanımlanmaktadır. Böylece örgütün eşitlikten mahrum olduğu algısı ile ödül paylaşımındaki adaletsiz uygulamalar çalışanları olumsuz davranışlar göstermeye itebilmektedir. Çalışanlar tarafından üstü kapalı veya açıkça gösterilen ve davranışsal boyutu ifaden bu eylemler örgütün şiddetli eleştirisini, aşağılanmasını ve küçük görülmesini kapsayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Ike vd., 2024). Başka bir ifade ile örgütsel sinizmin bu üç bileşeni; yani örgüte yönelik inançlar (bilişsel), olumsuz duygulanım (duygusal) ve örgütün bütünlükten yoksun olduğu algısı ile birlikte oluşan tepkisel davranışlar örgütsel sinizmin tutumsal derinliğini yansıtmaktadır (Jiang vd., 2019a). Nihayetinde örgütsel sinizmi ortaya çıkaran bu üç boyut birlikte değerlendirildiğinde örgütsel sinizmin üzerinde durulması gereken bir kavram olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır. Çünkü örgütsel sinizm, örgüt bağlamında çalışan davranışları üzerinde güçlü etkilere sahip olmakla birlikte örgüt hakkında çalışanların tutumlarını negatif yönde etkileyebilmektedir. İşletmelerin geleceği ve rekabet güçlerini koruyabilmeleri açısından örgütsel sinizmin anlaşılması ve risklerin ortadan kaldırılması odak noktayı oluşturmaktadır.

2.2.3.1. Bilişsel boyut

Örgütsel sinizmin ilk boyutunu çalışanlarda oluşan örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancı oluşturmaktadır (Dean vd. 1998). Bilişsel sinizm, çalışanın içinde bulunduğu örgütün şeffaf, dürüst, adillik ve eşitlik gibi ilkler konusunda şüpheli düşüncelere kapılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bilişsel boyutta oluşan inanç; adalet ve dürüstlük, şeffaflık gibi kurumsal standartların liderlerin veya örgüt temsilcilerinin bireysel menfaatleri uğruna yok sayıldığıdır (Abraham, 2000). Çalışanların örgüt tarafından önemsenmedikleri duygusu ile kendilerine kötü niyet beslendiği düşüncesi etrafında örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancı hissetmeleri örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu oluşturmaktadır (Pfrombeck vd., 2020). Sinik yani alaycı bireyler çoğunlukla örgüt tarafından çalışanlara hakları olan ödüllerin verilmeyeceği konusunda tutum geliştirirler (Andersson & Bateman, 1997). Zira çalışanlar örgütsel prosedürler konusunda endişeye kapılarak organizasyona karşı kayıtsızlık eğilimi yaşamaktadırlar (Dean vd., 1998). Bilişsel sinizmin odak noktasını çalışanlarda ortaya çıkan örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancı oluşturmaktadır (Naus vd., 2007). Bilişsel sinizmin temelini örgütsel samimiyetsizlik, güven ve adalet yoksunluğu gibi faktörler oluşturmaktadır. Çünkü çalışanların emek ve gayretlerine değer atfedilmediğini,

katkılarının dikkate alınmadığını algılaması onların örgüt için yüksek düzeyde çaba gösterme eğilimlerini negatif etkilemesi beklenir. Nitekim bireysel menfaatler uğruna örgütsel prosedürlerin çiğnenmesi, örgütte çok başlı yapının varlığı ve etik ihlalleri bilişsel sinizmde en sık karşılaşılan durumlardır (Durrah vd., 2019).

2.2.3.2. Duygusal boyut

Çalışanların örgütleri hakkındaki olumsuz inançları duygular yoluyla deneyimlenerek hissetmesi örgüt sinizmin duygusal boyutunu ifade etmektedir. Örgütsel sinizmin duygusal boyutu birçok etkili duygusal unsur içerir. Çalışanlarda meydana gelen öfke, kin, alaycılık, küçümseme, aşağılama ve utangaçlık, sıkıntı gibi duygusal tepkiler bunların en önemlileri olarak sıralanabilir (Dean vd., 1998). Aynı zamanda örgütsel sinizmin duygusal bileşeni çalışanlarda meydana öfke, kin alaycılık, sıkıntı gibi olumsuz duygulanımlara aracılık etmektedir (Abraham, 2000). Örgüt içerisinde çalışanların küçümseme ve öfke gibi negatif duygusal durumları tecrübe ederek bir tutum geliştirmesi son derece olasıdır. Duygusal boyut, çalışanların örgüt hakkında sadece negatif inançlarla sınırlı kalmayarak organizasyon için olumsuz duygusal tepkiler geliştirdiği bir süreç olarak ifade edilebilir. Örgütsel sinizmin duygusal boyutu, etkili ve güçlü etkiler içermesi nedeniyle kritik ve hassas bir öneme sahiptir. Çünkü sinik bir tutuma sahip çalışanlar organizasyonlarına karşı saygısızlık ve güvensizlik duygusu yaşayabilirler. Hatta çalışanlar örgütü düşündükçe kin, öfke, garez ve utanç gibi duyguları deneyimlerler (Nafei, 2013a). Nitekim örgütsel sinizm, birçok olumsuz duygu ile ilişkilendirilmiştir.

2.2.3.3. Davranışsal boyut

Çalışanların örgütlerine yönelik inançları ve tutumları doğrultusunda çoğunlukla küçümseyici eğilimler sonucu verdikleri olumsuz tepkiler örgütsel sinizmin son bileşeni olan davranışsal boyutu oluşturmaktadır (Dean vd., 1998). Bu boyutun en karakteristik özelliği örgüte karşı olumsuz davranışların temelinde eleştirel bir bakış açısının benimsenmiş olmasıdır. Nitekim örgütsel bağlamda çalışanların eleştirel bir yaklaşımla davranış eğilimi sergilemesinin altında samimiyet ve dürüstlük gibi ilkelerin çiğnenmesi yatmaktadır (Nafei, 2013a). Çalışanların üyesi oldukları örgüte karşı sert eleştirel tepkiler göstermesi davranışsal boyutun en dikkat çekici özelliğidir (Aly vd., 2016). Örgüte yönelik bu davranışsal tepkiler kurumun dürüstlük, samimiyet ve şeffaflık gibi hassas kavramlardan mahrum olduğu düşüncesinden kaynaklanmaktadır (Dean vd., 1998; Stanley vd., 2005). Örgüt hakkındaki negatif inançların olumsuz duygularla pekişerek

açık veya örtülü davranışsal eylemlere dönüşmesi örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu ifade etmektedir. Nitekim örgütsel sinizm tanımlamalarındaki bazı ayrışmalara rağmen sinizmin “inanç”, “duygu”, “davranış” bileşenlerinden oluşan ve örgüte ilişkin negatif tutumu ifade eden bir kavram olduğu konusunda düşünce birliği olduğu görülmüştür. Aynı zamanda bu durum Andersson (1996) ve Dean ve arkadaşlarının (1998) örgütsel sinizm tanımlamaları ile de örtüşmektedir.

2.2.4. Örgütsel sinizmin çeşitleri

İlgili literatür incelendiğinde örgütsel sinizmin beş farklı türde ele alındığı görülmüştür. Zira örgütsel sinizm araştırmalarında önemli bir yere sahip olan Dean ve arkadaşları (1998) ve Abraham (2000), çalışmalarında sinizmin türlerini kişilik sinizmi, toplumsal (sosyal) sinizm, çalışan sinizmi, meslek (iş) sinizmi ve örgütsel değişim sinizmi olarak açıklamışlardır (Abraham, 2000; Dean vd., 1998). Bu bağlamda bu çalışmada da örgütsel sinizm beş başlıkta ele alınmaya çalışılmıştır.

2.2.4.1. Kişilik sinizmi

Araştırmacılar kişilik sinizmini, başkalarının güvenilmez olduğu düşüncesinden hareketle bu durumu da insan tabiatından kaynaklı genel bir kanı olarak ifade etmişlerdir (Chiaburu vd., 2013). Kişilik sinizmi, genel anlamda insana özgü negatif tutumlarla karakterize edilen ve doğumla gelen niteliklerle açıklanan bir sinizm çeşidi olarak tanımlanmıştır. Nitekim kişilik sinizminin bir karakter özelliğinden kaynaklandığı ifade edilmiştir (Abraham, 2000; Durrah vd., 2019; Kim & Jo, 2024). Örgütsel sinizmi kişilik özelliği ile ilişkilendiren araştırmacıların çalışmalarının esasında Cook ve Medley (1954)’in Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri’nin alt boyutu olan “düşmanlık ölçeği”nin yer aldığı ifade edilebilir. Sinizmi bireysel özellikler bağlamında ele alan çalışmalarda insan tabiatına uygun yaklaşım benimsenmiştir (Akt. Dean vd., 1998). Abraham (2000)’a göre kişilik sinizmi dışındaki sinizm türleri örgütsel ve toplumsal faktörlere vurgu yaparken, kişilik sinizmi doğumla kazanılan bireysel özelliklere odaklanmıştır. Ayrıca örgütsel sinizmi örgüt içi farklı davranış biçimleri ile ilişkilendirmesine rağmen, kişilik sinizminin temelinde doğuştan gelen muhalefet etme özelliğinin olduğunu ileri sürmüştür. Nitekim ilgili literatürde kişilik sinizmi yerine genel sinizm kavramının kullanıldığı görülmüştür. Aynı zamanda Abraham (2000), çalışmasında örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına aracılık eden unsurun kişilik sinizmi olduğunu ifade etmiştir (Abraham, 2000, s. 269). Kişilik sinizmi yüksek bireyler

diğerlerini bencil, çıkarıcı ve fırsat buldukça başkaları üzerinden yarar sağlayan kişiler olarak görme eğilimindedir (Kanter & Mirvis, 1989).

2.2.4.2. Toplumsal (Sosyal) sinizm

Toplumsal yani sosyal sinizmin çıkış noktasının sosyal sözleşme ihlallerine dayandığı ifade edilebilir (Abraham, 2000). Çünkü sosyal psikolojik sözleşme, taraflarca karşılıklı mübadele (değişim) anlaşmasının şartlarının kabul edilmesini ifade eden bir kavramdır. Böylelikle toplumsal sözleşmenin bozulması kişilerin inançlarını sarsabilmektedir. Kişiler kendilerine haksızlık yapıldığını düşünerek güvensiz bir yaklaşımla başkalarına ve kurumlara karşı olumsuz tavır gösterebilirler (Rousseau, 1989). Sosyal sinizm, bireylerin diğer insanlara veya organizasyonlara karşı inançlarından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda sosyal sinizm, kişilerin toplumsal kurumlara ve başka insanlara güvenmemesinden kaynaklı olumsuz kanılardan oluşan bir sinizm çeşidi olarak nitelendirilebilir. Nitekim sosyal sinizmi, kişilik sinizminden ayırtıran odak noktada kişilerin diğer insanlara ve toplumsal kurumlara karşı olumsuz inanışları yer almaktadır (Li vd., 2011). Yine başka bir tanımlamada sosyal sinizmin toplumsal yapı hakkında genellikle negatif hisselere sahip olunan bir süreç olduğu ifade edilmiştir (Durrah vd., 2019).

2.2.4.3. Çalışan sinizmi

Çalışanların örgüt içerisindeki negatif tutumları doğrultusunda örgüte karşı olumsuz davranışlar sergilemesi çalışan sinizmi olarak tanımlanmaktadır (Durrah vd., 2019). Andersson (1996) ile Andersson ve Bateman (1997), çalışmalarında çalışan sinizminin odağında üç önemli öncülün olduğunu ifade etmiştir. Bunlardan birincisi; iş yeri yani işletmeler, örgütler veya organizasyonlar, ikincisi; işletme veya örgüt yöneticileri son olarak bütün örgütsel yapıdır (Akt. Dean vd., 1998, s. 344). Andersson ve Bateman (1997)'a göre çalışan sinizmi işletmeye, kurum ve kuruluşlara, şirket yöneticilerine ve örgütün bütününe yönelik olumsuz tutumlar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Abraham (2000), çalışmasında çalışanların eşitlik algılarının sinizm düzeylerini etkilediğini ileri sürmüştür. Aynı zamanda “eşitlik” algısının çalışan sinizmini diğer sinizm türlerinden ayırtırdığını ifade etmiştir. Psikolojik sözleşmenin bir gereği olarak görülen adalet ve eşitlik gibi kavramlar yöneticilere çalışanlardan kat kat fazla ücret ödenerek yok sayılabilmektedir (Abraham, 2000). Çalışan sinizminin esasını oluşturan psikolojik sözleşmenin göz ardı edilmesi çalışanları alaycı ve küçük görme gibi davranışsal eğilimlere yöneltmektedir. Zira bu olumsuz davranışsal eylemlerin altında

örgüte karşı duyulan umutsuzluk ve hayal kırıklığı yatmaktadır. Kısacası araştırmacılar çalışan sinizminin psikolojik sözleşme ihlallerinden kaynaklandığını belirtmişlerdir (Dean vd., 1998). Ayrıca etkisiz bir yönetici varlığının, uzun çalışma süreleri ile işin içeriğinin ve kapsamının artmasının çalışan sinizmini etkileyen önemli faktörler olduğu ifade edilebilir (Aziz vd., 2017). Çalışan sinizmi örgütsel faaliyetler, performans ve etkinlik üzerinde negatif etki yaratması nedeniyle üzerinde durulması gereken bir husus olarak dikkat çekmektedir. Çünkü çalışan sinizmi, bireylerin iş yerinde kaytarmasına sebep olmakta ve hatta işten çekilme düşüncelerini pozitif yönde etkileyebilmektedir (Durrah vd., 2019). Aynı zamanda örgüt içinde çalışan sinizminin varlığı örgütsel faaliyetleri tehdit ederek, organizasyonun amaç ve politikalarının gerçekleştirilmesini engelleyebilir (Aziz vd., 2017).

2.2.4.4. Meslek (İş) sinizmi

Mesleki sinizm, kişilerin çalışma hayatındaki görevleri ya da mesleklerinden ötürü ortaya çıkan olumsuz inanç, tutum ve davranışlar olarak ifade edilmektedir. Özellikle bazı meslek gruplarında çalışanlar stresli ve gergin ortamlara maruz kalabilmekte, bu durum çalışanları hem duygusal hem de fiziksel olarak yıpratmaktadır. (Abraham, 2000). Mevcut örgütsel sinizm literatürü incelendiğinde mesleki sinizmin özellikle polislik mesleği ile ilişkilendirildiği görülmüştür. Niederhoffer (1967), çalışmasında mesleki sinizmi, polisliğin uzmanlaşmasında ortaya çıkan görev karmaşası ile çeşitli olumsuz etkileşimler olarak kavramsallaştırmış ve mesleki sinizmi sosyal kopuş ve uyumsuzlukla karakterize etmiştir (Akt. Dean vd., 1998). Ayrıca kötü yaşam koşullarında hayatlarını sürdüren vatandaşlarla polislerin yaşadığı olumsuz deneyimler meslek sinizmi olarak tanımlanmıştır (Abraham, 2000). Çalışanların belirli stres etkenlerinin yoğun olduğu meslek gruplarına ilişkin olumsuz tutumları mesleki sinizm olarak ifade edilmektedir (Kakar vd., 2022). Mesleki sinizmde çalışanlar yaptıkları işin örgüt tarafından takdir edilmediği düşüncesi ile iş için çaba göstermeye gerek olmadığı duygusuna kapılırlar (Andersson, 1996). Böylece çalışanların işe karşı ilgisizlik, boş vermişlik, kayıtsızlık gibi olumsuz davranışlar sergilemesi son derece muhtemeldir. Ortaya çıkan bu olumsuz tutum ve eğilimler çalışanların kendilerini yetersiz hissetmesine neden olmakta sosyal yaşamdan kopuşun önünü açmaktadır.

Mesleki sinizmin bazı stresli meslek gruplarında çok daha yaygın olarak ortaya çıktığı geçmiş çalışmalarda vurgulanmıştır. Polislik, uçuş görevlileri, acil müdahale

ekipleri, hizmet sektörü çalışanları, sosyal hizmet personelleri gibi meslek gruplarında mesleki sinizmle sıkça karşılaşmaktadır (Abraham, 2000).

2.2.4.5. Örgütsel değişim sinizmi

Organizasyonun yenilikçi bir adımı hayata geçirmeye yönelik çabaları üzerindeki etkisi bağlamında örgütsel değişim sinizmi yönetim araştırmacıları ve girişimcilerinin ilgisini çeken bir konudur (Thundiyil vd., 2015). Örgütler ve işletmeler ekonomik, teknolojik ve sosyolojik değişimlerin çok hızlı gerçekleştiği son yirmi yılda yaşanan gelişmelere uyum sağlayabilmek ve inişli çıkışlı dönemlerden güçlü bir şekilde çıkabilmek için çalışanlarına güven duyarlar. Ancak çalışanlar örgütsel değişim süreçlerinin önünde bir bariyer olarak görülmektedir (Stanley vd., 2005). Birçok çalışmada örgütsel değişim girişimlerinin olumsuz sonuçlanmasında çalışan sinizminin rolüne atıfta bulunulmuştur (Abraham, 2000; Reichers vd., 1997; Wanous vd., 2000). Örgütsel değişim sinizmi, değişime yönelik girişimlerin olumsuz sonuçlanmasını ayrıca ilerleyen dönemlerdeki değişim süreçleri için kötümser düşünceyi ifade etmektedir. Wanous ve arkadaşları (2000), örgütsel değişim sinizmini örgütsel değişime ilişkin çabalara karşı umutsuz ve karamsar bir tutum olarak ifade etmiştir. Nafei (2013b), örgütsel veya kurumsal değişim çabalarının sinizmin öncüllerinden birisi olduğunu ifade etmiştir. Zira örgütsel değişim sinizmi, değişim sürecinde pasif ve yanlış prosedürlerden kaynaklanan olumsuz bir çalışan tutumu olarak da ifade edilebilir (Bergström vd., 2014). Nitekim bu karamsar tutumun ortaya çıkmasında değişim öncülerinin gerekli iradede ve istekten yoksun olması önemli bir unsur olarak görülmektedir. (Wanous vd., 2000). Değişim sinizmi örgüt içinde değişim uygulayıcılarının tembelliğine ve aşağılayıcı özelliklerine verilen bir yanıt olarak ortaya çıkmaktadır. (Abraham, 2000). Reichers ve arkadaşları (1997), sinizmi değişime yönelik süreçlerin anlamsız olduğunu ve değişimin temsilcilerine yapılan negatif atfetmeler sonucu oluşan yaklaşım olarak kavramsallaştırmıştır. Örgütsel değişim sinizminde bireysel özelliklerin etkisi kabul edilmekle birlikte daha çok örgüt bünyesindeki durumsal faktörlere odaklanılmıştır (Dean vd., 1998). Aynı zamanda hem örgütsel sinizm hem de değişim sinizmi güven eksikliğine atıfta bulunmuş olsa da hedefe yönelik farklılıklardan söz edilebilir. Örgütsel değişim sinizminin, örgütün daha spesifik dar bir alanını ilgilendiren bir girişime yönelik olduğu için kişilerin tutum ve davranışlarını etkileme gücü örgütsel sinizme göre düşük seviyede kalabilmektedir. Yani genel anlamda örgütsel uygulamalardan hoşnut olan çalışanların örgütsel bir değişim çabasına karşın bir sinizm tutumu gösterebilirler de örgütsel düzeyde

kapsayıcı bir örgütsel sinizm tutumu içerisinde olmayabilirler (Thundiyil vd., 2015). Sinizm, örgüt içerisindeki değişim girişimlerine engel oluşturan bir öncül olarak dikkatleri üzerine çekmektedir (Reichers vd., 1997; Wanous vd., 2000).

2.2.5. Örgütsel sinizmi etkileyen faktörler

Örgütsel bağlamda sinizmin ortaya çıkışının çeşitli unsurla ilişkili olduğu ifade edilebilir. (Çınar vd., 2024). Örgütsel sinizm literatürü incelendiğinde hem kişisel farklılıkların (olumlu/olumsuz duygu, bireysel özellikler ve tutum) hem de örgütsel unsurların (psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adalet, örgütsel politikalar ve örgütsel destek vb.) sinizmin gelişmesine neden olduğu ileri sürülmüştür. Literatür incelediğinde Chiaburu ve arkadaşlarının (2013), çalışmasının örgütsel sinizmin kişisel ve örgütsel öncüllerine yönelik geniş bir bakış açısı sunduğu görülmüştür. Bu bağlamda örgütsel sinizmi etkileyen kişisel ve örgütsel faktörlere aşağıda yer vermeye çalışılmıştır.

2.2.5.1. Kişisel özellikler/farklılıklar

2.2.5.1.1. Kişisel özellikler/nitelikler

Örgütsel sinizmi etkileyen bireysel özellikler yani kişisel farklılıklar her çalışana göre değişebilmektedir. Sinizmi, kişilik özelliği olarak ele alan çalışmaların özünde sinizmin insan doğasının bir yansıması olduğu görüşü hakimdir. Bu yaklaşımı benimseyen çalışmaların referans kaynağını Cook ve Medley (1954)'in "Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri"nin bir alt boyutu olan "düşmanlık" kavramı oluşturmaktadır. Araştırmacılar tarafından "düşmanlık" kavramı diğerlerinin güvensiz olduğu algısını yansıtan ancak alelde bir düşmanlık eylemi yerine "sinik" bir tutum olarak değerlendirilmiştir (Akt. Dean vd., 1998). Kişilik özelliğinden kaynaklı sinizm, kişilerin diğer kişileri güvensiz bulmaları ve bu güvensizliğin insan tabiatına uygun bir tutum olarak açıklanmasıdır. Ayrıca kişilik özelliği olarak sinizm tutumuna sahip bireyler diğerlerini çıkarıcı, bencil ve başkalarını kullanarak yarar sağlayan bireyler olarak görme eğilimi taşımaktadırlar. Çünkü bireyler iyimser ve dürüst yaklaşım ortaya koyarak, prosedürlere uyum sağlayarak elde edecekleri kazanımlar konusunda olumsuz tutuma sahiptirler (Chiaburu vd., 2013). Bu olumsuz tablo bireylerin çevreye ve örgütlerine karşı tutumlarını etkileyebilecek bir ortam oluşturur. Abraham (2000), kişilik özelliğinden kaynaklanan sinizmi kişinin doğuştan kazandığını ve sabit bir karakter özelliği olarak ifade etmiştir. Aynı zamanda kişilik temelli sinizmi insan tabiatına özgü genel bir tutum olarak kayıtsızlık, güvensizlik, alaycılık ve negatif etkileşimlerle özdeşleştirmiştir.

Nitekim bu tutumların temelini insanların çıkarıcı, bencil ve dürüstlükten yoksun olduğu inancı oluşturmaktadır. Kişilerde oluşan bir negatif tutuma güvensizlik eşlik ederek, hırçınlık, alaycılık, küçümseme ve saldırganlık gibi olumsuz düşüncelerle sonuçlanabilir (Abraham, 2000).

2.2.5.1.2. Olumlu/Olumsuz duygu

Bireyin içinde bulunduğu mutluluk, dinamiklik, hüznün, sıkıntı ve coşku gibi duygu durumları duygulanım olarak ifade edilebilir (Thoresen vd., 2003). Nitekim duygunun, çalışan tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğu bilinmektedir (Brief & Weiss, 2002). Bu bağlamda örgütsel sinizmle duygu arasındaki ilişkinin anlaşılabilmesi pozitif ya da negatif duygulanımı önemli bir konuma getirmektedir. İş yaşamında çalışanların olumlu duygulanıma sahip olmaları onların organizasyona karşı pozitif yaklaşım sergilemelerine, iyimser bir bakış açısıyla örgüt içi etkileşimlerde bulunmalarına katkı sağlayacaktır (Avey vd., 2008; Chiaburu vd., 2013; Royle vd., 2005; Thoresen vd., 2003). Aksine olumsuz duygulanım, çalışanları iş yerinde olumsuz yönlerle odaklanmaya ayrıca örgütleri hakkında sinik ve güvensiz bir davranışlar göstermeye itebilecektir (Chiaburu vd., 2013; Royle vd., 2005). Bu bağlamda çalışanların sahip olduğu pozitif ya da negatif duyguların örgütsel sinizmde belirleyici bir pozisyonda yer aldığı ifade edilebilir.

2.2.5.2. Örgütsel faktörler/öncüller

2.2.5.2.1. Örgütsel adalet

Örgütsel sinizmi tetikleyen örgütsel faktörlerin en önemlilerinden birisi de örgütsel adalettir. Örgüt tarafından yürütülen kaynak dağılımı, karar alma, eşit muamele, adil bir yaklaşım ve başkalarına nasıl davranıldığına ilişkin süreçlerin çalışanlarca nasıl değerlendirildiği ve algılandığı örgütsel adalet olarak tanımlanabilir (Zhang vd., 2024b). Literatürde örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışmaya (Biswas & Kapil, 2017; Efeoğlu & İplik, 2011; Hussain & Shahzad, 2022; Köybaşı vd., 2017; Sen vd., 2022) rastlamak mümkündür. Çalışanların örgüt içerisinde dağıtım adaletsizliği hissetmeleri yani örgütsel kaynak ve ödüllerin paylaşımında adaletsizlik algısına kapılmaları onların organizasyona karşı negatif tutum veya eylemlerle yanıt vermelerine neden olur (Agina vd., 2023). Hussain ve Shahzad (2022), çalışmada örgütsel adaletin örgütsel sinizmle ilişkisini ele almış, örgütsel adaletin örgütsel sinizmle negatif korelasyon kurduğu sonucuna ulaşmıştır. Yine benzer bir çalışmada Sen ve arkadaşları (2022), örgütsel adalet ve örgütsel sinizm bağlantısını

araştırmış ortaya çıkan sonuçlar yüksek adalet algısının çalışanların sinizm tutumlarını azaltacağını göstermektedir. Aynı zamanda araştırmacılar çalışanlarda yeterli bir örgütsel adalet algısının örgüt için tehdit oluşturan sinizm gibi tutum ve davranışlara yönelimi azaltacağını vurgulamışlardır. Bu bağlamda örgüt ve çalışan için yıkıcı etkiler ortaya çıkaran sinizmin engellenmesi adına örgütsel adalet ikliminin tesisi önem arz etmektedir. (Sen vd., 2022). Geçmiş mevcut araştırmalarda örgütsel adaletin hem örgüt hem de örgüt çalışanları üzerinde pozitif etkiler yarattığı ortaya koyulmuştur. (Burney vd., 2009; Viswesvaran & Ones, 2002). Nitekim örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık, güven, çalışan performansı, olumlu geri bildirim ve örgütsel vatandaşlık gibi birden fazla örgütsel sonuçla ilişkili olduğu bilinmektedir (Colquitt vd., 2001). Zira daha genel bir şekilde ifade etmek gerekirse örgütsel adaletin yokluğunun ya da yetersizliğinin çalışanları örgüte yönelik sinik tutum ve davranışlara yöneltmesi beklenmektedir. Bu bağlamda olumlu örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında olumsuz yönlü bir etkileşimden söz edilebilir (Chiaburu vd., 2013). Böylelikle örgütsel adalet algısı yetersizliğinin örgütsel düzeyde bir dizi olumsuz sonuca sebebiyet verebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Kurumlar veya organizasyonlar için kilit bir noktada bulunan örgütsel adaletin hem yöneticilerce hem de örgütsel düzeyde stratejik öneminin anlaşılması pozitif örgüt iklimi açısından kritik önem taşımaktadır.

2.2.5.2.2. Psikolojik sözleşme ihlali

Örgütsel sinizmin örgütsel öncülleri arasında yer alan bir diğer yapı ise psikolojik sözleşme ihhalidir. Son zamanlarda her an değişen çalışma yaşamının (örgüt-çalışan ilişkisi) karmaşık ve farklı formasyonlarını ortaya koyabilmek için geniş perspektif sunan modellerden birisi de psikolojik sözleşme ihhalidir (Topa vd., 2022). Rousseau (1989), tarafından psikolojik sözleşme, bir tarafın başka bir tarafla arasındaki değişime ilişkin yükümlülükleri ve şartlara yönelik inanışları olarak tanımlanmıştır. Aynı zamanda Rousseau (1989), psikolojik sözleşmeyi istihdam ilişkisi bağlamında değerlendirerek bu ilişkinin taraflarını örgüt ve çalışanların oluşturduğunu ifade etmiştir. Buradaki odak noktayı, tarafların birbirlerine olan yükümlülüklerine olan inançları doğrultusunda karşılıklı kurulan bağ oluşturmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali ise, sözleşme gereği bir tarafın diğer tarafın karşılıklı yükümlülüklerden bir veya birkaçını yerine getirmemesi sonucu oluşan algı olarak ifade edilmektedir (Robinson & Rousseau, 1994). Nitekim Robinson ve Rousseau (1994), çalışmasında bir ihlalin her iki taraf açısından da ağır ve olumsuz sonuçlara aracılık edebileceğini belirtmiştir.

Araştırmacılar tarafından psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel sinizmin güçlü bir öngörücüsü olduğu ileri sürülmüştür (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003). Yang ve arkadaşları (2020), psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizm üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yani psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasında anlamlı pozitif yönlü ilişki söz konusudur. Çalışanların isteklerinin görmezden gelinmesi veya beklentilere olumsuz cevap verilmesi çalışanlarda örgüt tarafından psikolojik sözleşmenin hiçe sayıldığı algısı oluşturmaktadır. Bu tür ihlaller çalışanlarda umutsuzluk, güvensizlik ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duyguları harekete geçirmekte ve beraberinde örgütsel sinizme yol açmaktadır (Yang vd., 2020). Psikolojik sözleşme çalışan ve organizasyon arasındaki ilişkinin yapısında çok önemli bir enstrüman olarak değerlendirilmektedir. Zira örgütün çalışanlara karşı sorumlulukları yerine getirmemesi çalışanların bunu psikolojik sözleşme ihlali olarak algılamalarına neden olmaktadır. Bu bağlamda psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışanlarda olumsuz duygu, tutum ve davranışlar gösterme eğilimine zemin hazırladığı ifade edilebilir (Afshan vd., 2021). Nitekim Johnson ve O'Leary-Kelly (2003), psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel sinizme neden olacağını, örgütsel sinizm de çalışanların tutum ve davranışlarında olumsuz etkiler yaratabileceğini ifade etmiştir. Yani psikolojik sözleşmelerin ihlali, çalışanlarda örgütün samimiyetten yoksun olduğu düşüncesine ve kuşkululuk (örgütsel sinizm) algısına neden olarak bu olumsuz iklimin de çalışanların örgüt bünyesinde çeşitli olumsuz tutum ve eylemlere yönelmesine ortam oluşturmaları muhtemeldir (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003).

2.2.5.2.3. Örgütsel destek

Örgütsel sinizmin ilişkili olduğu örgüt kaynaklı diğer bir kavram örgütsel destektir. Çalışanların üyesi oldukları örgüt tarafından emeklerine ne kadar değer verildiği, refahlarının ne kadar önemsendiğine yönelik algıları örgütsel destek olarak ifade edilmektedir (Eisenberger vd., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Alan yazında bu iki kavram arasındaki etkileşimi inceleyen çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür (Kasalak & Bilgin Aksu, 2014; Sen vd., 2022; Smith vd., 2022). Çalışanlar, emeklerinin organizasyon tarafından önemsenmediğini hissederek yani yetersiz bir örgütsel destek algılamaları sonucunda olumsuz duygular geliştirebilirler. Nitekim örgütsel destek eksikliği çalışanların örgüt sinizm düzeyleri üzerinde derin bir etki yaratabilmektedir (Chiaburu vd., 2013). Geçmiş araştırmalarla örgüt tarafından sağlanan desteğin yetersizliğinin çalışanların sinik tutumlarını arttırdığı ifade edilmiştir (Byrne &

Hochwarter, 2008; Treadway vd., 2004). Ike ve arkadaşları (2024), yaptıkları araştırmada örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasındaki olumlu ilişkiyi örgütsel desteğin tamponladığı sonucuna ulaşmışlardır. Başka bir çalışmada Biswas ve Kapil (2017), örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü korelasyon olduğunu tespit etmişlerdir. Yine bir benzer bir çalışmada örgütsel sinizmin çalışanların örgütsel destek algıları tarafından şekillendirildiği belirtilmiştir (Filiz vd., 2024). Bu bağlamda örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında güçlü bir negatif korelasyonun olduğu ifade edilebilir.

2.2.5.2.4. Algılanan örgütsel politikalar

Örgütsel sinizmi tetikleyen örgüt nedenli diğer bir unsur olarak da algılanan örgütsel politikalar (uygulamalar) öne çıkmaktadır (Chiaburu vd., 2013). Çalışma hayatında yöneticilerin ve diğer çalışanların politik davranışlar sergilemesini ve bu davranışlara örgütsel politikalarla nasıl yön verildiğinin bireysel değerlendirilmesi örgütsel politika algısı olarak ifade edilmektedir (Harrell-Cook vd., 1999). Örgütsel politika algısı kişinin iş arkadaşları ve yöneticilerinin politik davranışlarda bulunmasını ayrıca bu davranışlara uygun bir politik iklim oluşturulmasına ilişkin öznel bakış açısı içerir. Nitekim politik davranışların temelini bencil yaklaşımların oluşturduğu ifade edilmiştir (Chiaburu vd., 2013). Çalışanlar, kendi menfaatleri yerine örgütsel çıkarların daha ön planda tutulduğu algısına kapılırlarsa bu durum onlarda örgütün güvenilirmez olduğu inancını ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca örgüte yönelik bu güvensizlik algısı çalışanları alaycı ve sinik tavırlar sergilemeye yönlendirebilmektedir. Zira örgütsel yaşamda negatif örgütsel politika algısının çalışanların organizasyona karşı sinik davranışlar sergilemesine zemin hazırlaması son derece muhtemeldir. Örgütsel süreçler ve uygulamalarda politik kararların varlığı ile çalışanlar arasında örgütsel sinizmin daha yüksek düzeyde seyretmesinin ilişkili olduğu ifade edilebilir. Nitekim algılanan bu olumsuz örgütsel politikalar ve örgütsel sinizm organizasyona yönelik güveni zedeleyerek, örgütsel başarı için hayati önem taşıyan çalışanların işe ilişkin becerilerini ve inancını olumsuz etkilemektedir (Davis & Gardner, 2004). Zira Chiaburu ve arkadaşlarının (2013), örgütsel sinizmin öncüllerine yönelik geniş bir perspektif sunan çalışmasında algılanan örgütsel politikalarla örgütsel sinizmin güçlü etkileşim içinde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Böylelikle algılanan örgütsel politikaların çalışanlarca olumsuz değerlendirilmesi neticesinde; algılanan kurumsal politikaların örgütsel sinizmle pozitif yönde hareket edeceği varsayılmaktadır.

2.2.6. Örgütsel sinizmin sonuçları

Örgütsel sinizmin özellikle son 30 yılda iş örgütlerinde ve çalışma hayatında artması (Chiaburu vd., 2013) dikkate alındığında sonuçlarının da hem bireyleri hem de örgütleri ve organizasyonları derinden etkileme noktasındaki gücü bilinmektedir. Örgüte yönelik güvensizlik, örgütsel menfaatlerin ön planda tutulması, kişisel çıkarlar uğruna çalışanların katkılarına değer verilmemesi gibi olumsuz algılar çalışanları sinik tutum ve davranışlara yöneltebilmektedir. Bu bağlamda örgütsel sinizm, çalışanlar üzerinde hem bireysel etkiler oluşturma hem de örgütsel düzeyde iş tatmini, çalışan performansı, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve yabancılaşıma gibi değişkenleri etkileme kapasitesine sahiptir (Dean vd., 1998).

2.2.6.1. Bireysel sonuçları

Örgütsel sinizmin çalışanları bireysel anlamda etkileme potansiyeli yüksek düzeydedir. Yani çalışmada örgütsel sinizmden kaynaklı kişisel olarak çeşitli etkiler ve sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Johnson & O'Leary-Kelly 2003). Örgütsel sinizm hem fiziksel hem de psikolojik sorunlara aracılık edebilmekte, kişisel olarak çalışanlarda karamsarlık, hayal kırıklığı, umutsuzluk ve kayıtsızlık gibi negatif duyguların hareketlenmesine yola açarak çalışanlarda bir takım derin tahribatlar ortaya çıkarabilmektedir.

Örgütsel sinizmin organizasyon içerisinde yaygınlaşmasından çalışanların moral ve motivasyonlarının olumsuz etkileneceği ve çalışanların coşkularının azalacağı ifade edilmiştir (Agina vd., 2023). Zira Doğan ve arkadaşlarının (2020), çalışmasında örgütsel sinizm ve boyutları ile çalışanların kişisel performansları arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine benzer şekilde Hasırcı ve Örücu (2020), çalışmasında örgütsel sinizmle sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmış, araştırma sonucunda çalışanların sanal kaytarma davranışlarının örgütsel sinizmden etkilendiğini bulmuşlardır.

Örgütsel sinizmin bireyler üzerindeki etkilerinden birisi de tükenmişliktir. Freudenberger (1974), tükenmişliği, çalışanın fiziksel ve duygusal çöküş yaşama durumu olarak tanımlamıştır. Freudenberger (1974), tükenmişlik kavramını açıklarken güç kaybı, umutsuzluk, aşırı yüklenme, başarısızlık ve çalışanın karşılanmayan talepleri sonucu yaşadığı hayal kırıklığını referans almıştır. Ayrıca tükenmişliğin hem fiziksel hem de davranışsal sonuçları olabileceğini dile getirmiştir. Fiziksel belirtilerin uyku problemleri, yorgunluk, çeşitli nöbetler ve nörolojik rahatsızlıklar olabileceğini, davranışsal etkilerin

ise hayal kırıklığı, öfke, kızgınlık, paranoya, çabuk ağlama ve bağırma şeklinde ortaya çıkabileceğini belirtmiştir. Aynı zamanda tükenmiş çalışanın düşünce olarak kapalı hale geleceğini değişime karşı direnç göstereceğini ifade etmiştir (Freudenberger, 1974).

İlgili literatür incelendiğinde tükenmişlik modelinin üç bileşen etrafında şekillendiği görülmüştür. Bu bileşenleri “*duygusal tükenme*”, “*duyarsızlaşma (bireyselleştirme)*” ve “*azalan bireysel başarı duygusu*” oluşturmaktadır (Akt. Cropanzano vd., 2003; Akt. Kenworthy vd., 2014). Duygusal tükenme araştırmalarının kökenleri itibari ile Maslach (1982)’ın tükenmişlik modeline dayandığı ifade edilmektedir (Akt. Cropanzano vd., 2003). Duygusal tükenme, bireyin diğerleriyle etkileşime girme konusundaki duygusal bitkinliğini ifade eder. Duyarsızlaşma, kişinin önem atfettiği insanlara karşı yaşadığı duygu kaybı olarak açıklanmaktadır. Azalan kişisel başarı ise, çalışanın işine yönelik verimsiz ve başarısızlık algısıdır (Bruce, 2009).

Araştırmacılar çalışan tükenmişliğinde örgütsel sinizmin etkili bir unsur olduğuna dikkat çekmişlerdir (Maslach & Jackson, 1981; Maslach vd., 2001). Duygusal tükenme, akademik çevrelerce tükenmişliğin odak noktasını oluşturan temel bileşen olarak kabul edilmektedir (Simbula & Guglielmi, 2010). Geçmiş çalışmalar da dikkate alındığında örgütsel sinizmin duygusal tükenme ile ilişkili olacağını göstermektedir. Çalışanlar kendilerinin önemsenmediği düşüncesiyle örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlara yönelmekle kalmaz aynı zamanda psikolojik ve fiziksel tükenmişlik yaşarlar (Johnson & O’Leary-Kelly 2003). Nitekim Eryeşil ve Öztürk (2016), örgütsel sinizm ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemiş araştırma sonucunda örgütsel sinizmin tükenmişliğin üç boyutu üzerinde de etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yani örgütsel sinizmle tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki söz konusudur (Eryeşil & Öztürk, 2016). Bu bağlamda tükenmişliğin merkezinde yer alan duygusal tükenmenin çalışanlarda çeşitli fiziksel ve ruhsal sorunlara yol açabileceği göz önüne alındığında örgütsel düzeyde önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel sinizm, bireylerin iş yaşamı dışındaki hayatlarında da bir takım olumsuz durumlara sebebiyet vermektedir. Çalışan motivasyonunu düşürerek işe devamsızlık niyetlerine olumlu etki edebilmekte fiziksel yorgunluk, uykusuzluk gibi sağlık problemlerine neden olmakta aynı zamanda çalışanların kötü alışkanlıklara yönelmesini, aile ve evlilik hayatının bozulmasını tetikleyebilmektedir (Maslach & Jackson, 1981). Yine benzer şekilde Maslach ve arkadaşları (2001), örgütsel sinizmin bireylerin zihinsel fonksiyonlarını bozarak “depresyon”, “kaygı” ve “öz saygı eksikliği” gibi birtakım negatif sonuçlara ortam oluşturmağını ifade etmişlerdir.

2.2.6.2. Örgütsel sonuçları

Özellikle son yıllarda araştırmacılar tarafından örgütsel sinizmin örgütsel çıktılarına yönelik çeşitli çalışmalarla kuramsal ve ampirik sonuçlar ortaya konulmuştur (Kakar vd., 2022). Nitekim mevcut literatür incelendiğinde örgütsel sinizmin iş tatmini (Abraham, 2000; Dean vd., 1998; Reichers vd., 1997) ve işe yabancılaşma (Abraham, 2000; Dean vd., 1998), örgütsel bağlılık (Abraham, 2000; Dean vd., 1998; Reichers vd., 1997; Wanous vd., 2000) örgütsel vatandaşlık davranışı (Andersson & Bateman, 1997; Evans vd., 2010) gibi yapılarla ilişkili olduğu görülmüştür. Örgütsel sinizmin örgütsel hedeflerin önünde bir engel olarak durması aynı zamanda örgütsel düzeyde birçok olumsuz tutum ve davranışla karakterize edilmesi sinizmin üzerinde durulması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda çalışan tutum ve davranışlarının örgütsel amaç ve politikalarla etkileşimi göz önüne alındığında örgütsel sinizmin sonuçlarının irdelenerek kurumsal stratejiler oluşturulması bağlamında organizasyonlar açısından kritik öneme sahip olduğu söylenebilir.

Örgütsel sinizmin örgütsel düzeydeki sonuçlarına ilişkin bazı örnek çalışmalara Tablo 2.1’de yer verilmiştir.

Tablo 2.1. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçlarına İlişkin Örnek Çalışmalar

Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçlarına İlişkin Örnek Çalışmalar	
İş Tatminsizliği	Dean vd., 1998; Volpe vd., 2014; Zekavica vd., 2018 Kökalan, 2019;
Örgütsel Bağlılık	Dean vd., 1998; Wanous vd., 2000; Arslan, 2018
Çalışan Performansı	Chiaburu vd., 2013; Bang & Reio, 2017; Arslan & Roudaki 2018
İşe Yabancılaşma	Abraham, 2000; Yıldız & Şaylıkay, 2014; Li & Chen, 2018; Sezgili & Yılmaz, 2023
Örgütsel Vatandaşlık	Abraham, 2000; Jordan vd., 2007; Nemr & Liu, 2021
İşten Ayrılma Niyeti	Çınar vd., 2014; Khan, 2014; Sezgili & Yılmaz, 2023; Ike vd., 2024

2.2.6.2.1. İş tatminsizliği

Araştırmacılar tarafından literatürde farklı şekillerde ifade edilen iş tatmini için Locke (1976)’ın yaptığı tanım genel kapsayıcı tanım olarak kabul görmektedir. Locke (1976)’ye göre çalışanların yaptıkları işlere pozitif tutum atfetmeleri iş tatminini oluşturmaktadır. (Akt. Küçük, 2022). Böylece iş tatmini işini sevmeye (memnuniyet) ya da işini sevmeye (memnuniyetsizlik) duygularının değerlendirilmesine bağlı bir durum olarak karakterize edilebilir (Sak, 2018). Günümüz rekabet ortamında işletme örgütlerinin başarılı olabilmesinin etkili unsurlarından birisi de çalışanların tatmin

düzevidir. İş tatmininin farklı örgütsel değişkenlerden etkilenen bir olgu olduğu mevcut araştırmalarla desteklenmiştir. İş tatminini negatif etkileyen faktörlerden birisi de örgütsel sinizmdir (Abraham, 2000; Kökalan, 2019). Çalışanların üyesi oldukları örgüte yönelik sinizm tutumlarının yüksek olmasının iş tatminlerini azaltacağı ileri sürülmüştür. Çünkü sinik tutumlar çalışanların işlerine olan bakış açısını olumsuz etkilemekte, sinik tutum ve davranışlardan kaynaklanan örgüte ilişkin negatif duygular çalışanların iş deneyimleri üzerinde ciddi etkiler oluşturmaktadır (Chiaburu vd., 2013). Volpe ve arkadaşları (2014), yaptıkları çalışmada örgütsel sinizmin çalışanların iş tatmin düzeylerini azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Yani araştırmacılar tarafından örgütsel sinizm ile iş tatmininin negatif yönlü güçlü bir ilişkisinin olduğu sonucu bulunmuştur. Ayrıca araştırmacılar örgütsel sinizmin azaltılması bağlamında yöneticilere önemli çıkarımlarda bulunmuşlardır. Yine benzer bir çalışmada Zekavica ve arkadaşları (2018), örgütsel sinizmin çalışanlarda iş tatminsizliğini öngördüğünü ifade etmişlerdir.

2.2.6.2.2. Örgütsel bağlılığın azalması

Örgütsel sinizmin organizasyonel düzeyde önemsenecek seviyede negatif etki yarattığı yapılar arasında örgütsel bağlılık dikkat çekmektedir (Dean vd., 1998). Örgüt ya da kuruluşun başarısı için her türlü desteğin çalışanlarca verilmesi, çalışanların fedakârlık konusunda istekli görünerek organizasyonla dinamik bir etkileşime girmesi örgütsel bağlılık olarak ifade edilmiştir (Porter vd., 1979). Ayrıca Porter ve arkadaşları (1979), bağlılığın iş tatmininden farklılaşarak çalışanların bütün organizasyona karşı bakış açısı yansıttığını, aynı zamanda bağlılığın evrensel düzeyde bir model olduğunu dile getirmişlerdir. Başka bir ifade ile örgütsel bağlılık, kişiyi örgütsel amaçlar doğrultusunda davranış birliği içerisine yönlendiren bir kuvvet olarak açıklanmaktadır (Meyer & Herscovitch, 2001). Örgütsel bağlılık, çalışanın üyesi olduğu kurum veya organizasyon için algıladığı sadakat düzeyidir (Aksakal & Kahveci, 2021, s. 810). Örgütsel bağlılığın tanımı ve yapısal bileşenleri konusunda yıllardır çeşitli çalışmalar (Angle & Perry, 1981; Jaros vd., 1993; Mayer & Schoorman, 1992; Meyer & Allen, 1991; O'Reilly & Chatman, 1986; Penley & Gould, 1988) yürütülmüş, örgütsel bağlılık modeli konusunda araştırmacılar arasında ortaya çıkan fikir ayrılıklarının bu kavramın çok bileşenli değerlendirilmesine ciddi katkılar sunduğu ifade edilebilir (Akt. Meyer & Herscovitch, 2001). Örgütsel bağlılık literatüründe sıkça atıfta bulunulan Meyer ve Allen (1991)'in örgütsel bağlılık modeli ve tanımlamasına ilişkin çalışması dikkat çekmektedir. Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığın üç şekilde ortaya çıktığını dile getirmiştir. Örgütsel

bağlılık modeli, kişinin organizasyonla olan özdeşleşme düzeyini yansıtan ve örgütsel katılımını ifade eden “*duygusal bağlılık*”, organizasyondan ayrılması neticesinde ortaya çıkacak maliyetleri algılama derecesi sonucu oluşan “*devam yükümlülüğü*” ve son olarak ahlaki bir gereklilik duygusu yani örgütten sağlanan yarar gereği bireyin aynı şekilde organizasyona karşılık vermesini öngören “*normatif bağlılık*”tan oluşmaktadır (Akt. Meyer vd., 1993; Akt. Scott & Zweig, 2016; Akt. Tett & Meyer, 1993; Akt. Yasin & Khalid, 2015). Örgütsel sinizmle en ilgili olan bağlılık bileşeni bireyin örgüte sadakat ve aidiyet hissederek özdeşleşmesini ifade eden “*duygusal bağlılık*”tır (Chiaburu vd., 2013). Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok etkenden bahsedilebilir ve bunların çoğunluğunu çalışanların iş yeri ve örgüte yönelik deneyimleri oluşturmaktadır (Fritz vd., 2013).

Bir örgütte çalışanların örgütsel sinizm tutumu göstermeleri onların örgüte karşı negatif tutum ve davranışlara yönelmesine zemin oluşturmaktadır. Çalışanlar kendi yararlarının göz önünde bulundurulduğunu hissederlerse bu pozitif atmosferin aynı zamanda örgütsel güveni de temsil ettiği inancına sahip olurlar. Çünkü bu güven ve olumlu inanç, çalışanla örgüt arasında güçlü bir bağ kurulmasına imkân sağlayarak çalışanların örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkileyecektir. Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü olumsuz bir etkileşim söz konusudur (Abraham, 2000; Ulukan vd., 2025; Wanous vd., 2000; Yasin & Khalid, 2015). Nitekim literatür incelediğinde örgütsel sinizm ile bağlılık arasında olumsuz yönlü bir ilişkinin olduğuna ilişkin çalışmalar mevcuttur (Chiaburu vd., 2013). Arslan (2018), çalışmasında örgütsel sinizmin çalışan bağlılığını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Yücel ve Çetinkaya (2015), Türkiye’nin farklı illerinde yer alan kamu ve özel sektör çalışanları arasında yürüttüğü araştırmada örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılığın olumsuz ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu tespit etmiştir. Yine Altınöz ve arkadaşları (2011), Ankara’da bulunan dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarına yönelik yürüttüğü çalışmada örgütsel sinizm seviyesi yüksek olanların örgütsel bağlılıkların azaldığını tespit etmişlerdir.

Bu bağlamda örgüt içi sinizmin önlenmesi doğrultusunda çalışanların desteklenmesi, eşit ve adaletli bir yönetim anlayışı benimsenerek, strese neden olan faktörlerin kontrol altında tutulması noktasında örgüt yönetimlerine önemli görevler düşmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılığını artırma adına örgütsel sinizmin azaltılması ya da ortadan kaldırılması örgüt açısından kritik öneme sahiptir (Özçelik vd., 2020). Nitekim örgütsel bağlılığın çalışanların örgüte ilişkin bütüncül bir bakış açısını yansıttığı göz önüne alındığında örgütsel düzeyde sinizmin azaltılması son derece önemlidir.

2.2.6.2.3. Çalışan performansının azalması

Kişinin çalışma ortamındaki işe yönelik gayretlerinin sonucu ve başarısı çalışan performansı olarak ifade edilmektedir (Chen vd., 2020; Chen vd., 2022a). Başka bir tanıma göre çalışan performansı, bireyin bir organizasyonun belirli bir konumunda yer alan pozisyonu doldurarak kritik süreçleri yürütebilme seviyesidir (Suknunan & Bhana, 2022, s. 28). Yine benzer şekilde iş performansı da bir bireyin işini dinamik ve verimli bir biçimde yerine getirmeye ilişkin yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Giri & Pavan Kumar, 2010, s. 138). Kurumsal açıdan bakıldığında örgütsel sinizmin çalışan performansı ile negatif yönlü bir ilişkisinin olduğu ileri sürülmektedir (Arslan, 2018; Arslan & Roudaki, 2018; Chiaburu vd., 2013). Literatürde örgütsel sinizm ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırmaya rastlamak mümkündür (Bang & Reio, 2017). Arslan (2018), çalışmada örgütsel sinizmin tüm boyutlarının (bilişsel, duygusal, davranışsal) çalışan performansı üzerinde olumsuz etkiler yarattığını varsaymış, çalışma sonucunda örgütsel sinizmle çalışan performansı arasında negatif bir korelasyon olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yine başka bir çalışmada örgütsel sinizmin çalışan performansında güçlü bir etkisinin olduğu ileri sürülmüş, nitekim araştırma sonucunda örgütsel sinizm ve çalışan performansı arasında olumsuz bir etkileşim olduğu sonucu bulunmuştur (Arslan & Roudaki, 2018).

2.2.6.2.4. İşe yabancılaşma

İşe katılım konusunda genel bir isteksizliği yansıtan aynı zamanda çalışanların iş çevrelerine karşı memnuniyetsizliği ve olumsuz yaklaşımları yabancılaşma olarak tanımlanmaktadır. Yabancılaşma “memnuniyetsizlik”, “hoşnutsuzluk”, “can sıkıntısı”, “psikolojik ve duygusal geri çekilme” gibi çeşitli olumsuz tutum ve davranışları içinde barındırmaktadır (Hirschfeld & Feild, 2000). Yine benzer şekilde yabancılaşmanın işe ilişkin enerji düşüklüğünü, pasif bir katılım düzeyini ve umursamazlığı karakterize ettiği söylenebilir (Hirschfeld vd., 2000).

İşe yabancılaşma her ne kadar örgütsel sinizmin bazı bileşenlerini içeriyor olsa da bu iki yapı birbirinden ayrılmıştır. Örgütsel sinizm işten ziyade örgütün geneline yönelik olumsuz tutum ve davranışları ifade ederken, yabancılaşma çalışanın işine ilişkin eleştirel tepkisini ve umursamazlığını yansıtır (Dean vd., 1998).

Geçmiş çalışmalar örgütsel sinizmin iş yabancılaşma ile pozitif yönlü ilişkisinin olduğunu ortaya koymuştur (Abraham, 2000). Zira örgütsel sinizm örgüte karşı genel bir olumsuz tutumu ifade ettiği için çalışanları örgütsel amaçlara karşı kayıtsız hale getirir

(O'Brien vd., 2004). Çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin yüksek olması onları örgütsel hedeflerden uzaklaştıracak, işe ilişkin duyarsızlıklarını artıracaktır (Jiang vd., 2019b). Nitekim Jiang ve arkadaşlarının (2019b), çalışmasında örgütsel sinizmin işe yabancılaşma üzerinde etkili olduğu ve aralarında pozitif bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Literatürde örgütsel sinizmin çalışanların işe yabancılaşmasını pozitif etkilediğine yönelik birçok araştırma mevcuttur (Abraham, 2000; Li & Chen, 2018; Sezgili & Yılmaz, 2023; Yıldız & Şaylıkay, 2014). Mevcut araştırmalar dikkate alındığında örgütsel sinizmin çalışanların yabancılaşma düzeyleri üzerinde önemli etkiler yarattığı görülmüştür. Bu bağlamda örgütsel hedefler için bir tehdit oluşturan yabancılaşmayı etkileyen unsurlardan birisinin de örgütsel sinizm olması bu konunun önemini ortaya koymaktadır.

2.2.6.2.5. Örgütsel vatandaşlık davranışının azalması

Örgütsel vatandaşlık, çalışanların rol ve pozisyonlarından bağımsız kendi istekleri doğrultusunda örgütsel etkinliğe katkı sağlayan davranışları olarak kavramsallaştırılmıştır (Wilkerson vd., 2008). Abraham (2000), örgütsel vatandaşlığı, karşılıksız yani “maddi” ve “sosyal” destek beklentisi olmadan çalışanların rollerinin dışında hareket etme eğilimi olarak tanımlamıştır. Örgütsel vatandaşlık, resmi bir koşula bağlı olmayan, açık veya doğrudan bir karşılığı bulunmayan davranış biçimi olarak ifade edilebilir (Podsakoff vd., 2000). Yani örgütsel vatandaşlık davranışının odak noktasını çalışanların gönüllü eylemleri oluşturmaktadır. Ayrıca bireylerin örgütsel düzeyde yardımsever bakış açısına sahip olmaları örgütsel vatandaşlık davranışı bakımından kritik öneme sahiptir. Örgütsel başarının boyutlarından birisinin de örgütsel vatandaşlık davranışı olduğu, bu bağlamda örgütsel sinizmin geliştiği ortamlarda çalışanların örgütün refahına yönelik etik davranışlara eğilim göstermeyeceği varsayılmaktadır (Abraham, 2000).

Abraham (2000), örgütsel sinizmin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını negatif etkilediğini ileri sürmüştür. Zira mevcut literatürde örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkiyi ele alan çeşitli araştırmaların olduğu görülmüştür (İkinci vd., 2018; Nemr & Liu, 2021). Bu kapsamdaki çalışmalar dikkate alındığında örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişimi üzerinde olumsuz etki yaratma potansiyeli yüksektir (Singh & Randhawa, 2022). Jordan ve arkadaşlarının (2007) çalışmasında çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile olumsuz yönlü bir ilişkisinin olacağı ileri sürülmüş, çalışma sonucunda

bu hipotez kısmen desteklenmiştir (Jordan vd., 2007). Yine başka bir çalışmada Nemr ve Liu (2021), yüksek düzeydeki örgütsel sinizmin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltacağını varsaymış çalışma sonucunda örgütsel sinizmle vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve olumsuz bir korelasyon olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda karşılıksız ve gönüllü eğilimleri içeren örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt refahı açısından önemli bir kaynak oluşturduğu dikkate alındığında örgütsel sinizmin azaltılması ya da ortadan kaldırılması kritik faktördür.

2.2.6.2.6. İşten ayrılma niyeti

Çalışanların örgüt veya organizasyondan bilinçli ve kasten ayrılmaya ilişkin istekleri ayrılma niyeti olarak ifade edilebilir (Tett & Meyer, 1993). Başka ifade ile ayrılma niyeti, çalışanın yakın bir zaman diliminde organizasyondan ayrılma ihtimaline yönelik kişisel bir öngörüsü olarak kavramsallaştırılabilir (Guchait & Cho, 2010). Zira işten ayrılma düşüncesinin gerçek işten ayrılma davranışının esas öncüllerinden olduğu çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya koyulmuştur (Griffeth vd., 2000; Tett & Meyer, 1993). Aynı zamanda işten ayrılma niyeti, daha iyi olanaklar beklentisini karakterize etmekle birlikte çoğunlukla altı aylık zaman aralığında ayrılma düşüncesini yansıtmaktadır (Cicek vd., 2021). Çalışanların işe ilişkin negatif değerlendirmeleri onlarda hoşnutsuzluk oluşturarak işten ayrılma düşüncesinin gelişmesine zemin hazırlayabilmektedir. Nitekim sinizm tutumuna sahip çalışanların genellikle örgütsel düzeyde bir dizi olumsuz davranışlarda bulunarak negatif bir tutum sergilemesi son derece muhtemeldir. Örgüte yönelik bu olumsuz tutum ve davranışlar çalışanların geri çekilmesini ayrıca işten ayrılma niyetlerini olumlu yönde etkileyecektir (Chiaburu vd., 2013). Örgütsel amaç ve politikaları tehdit etmesi açısından ayrıca insan kaynakları stratejisi üzerine ilave maliyetleri çıkarması nedeniyle çalışanların işten ayrılması örgütsel düzeyde üzerinde durulması gereken bir konudur (Çınar vd., 2014; Watlington vd., 2010). Örgütsel yapıların küresel ölçekte rekabet edilebilirliğini koruma potansiyeli insan kaynakları yönetimi bakımından kritik öneme sahiptir. Çalışanların organizasyonda tutulması aynı zamanda örgütsel stratejiler doğrultusunda belirlenen amaçlara yönelik çalışan katkısının entegre edilmesi insan kaynakları yönetimleri açısından sıkıntılı süreçler olabilmektedir (Çınar vd., 2014). Bu bağlamda işten ayrılmaların organizasyonel düzeyde hem finansal süreçlere hem de mevcut iş gücü ve sosyal sermayeye yönelik tehdit oluşturması; araştırmacıların bu kavramı incelemeye değer görmesini destekler niteliktedir. Zira mevcut literatürde örgütsel sinizm ve çalışanların işten ayrılma niyetleri

arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu sonucunu doğrulayan birçok çalışmaya rastlamak mümkündür.

Ike ve arkadaşları (2024), Nijerya'nın güneydoğu bölgesi bulunan devlet hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanları (hemşire) arasında yaptıkları araştırmada örgütsel sinizmin tüm boyutlarının (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) çalışanların işten ayrılma niyetleri ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu sonucunu bulmuşlardır. Yine benzer şekilde Çınar ve arkadaşlarının (2014), Erzurum'daki çağrı merkezi çalışanlarına yönelik yaptıkları çalışmada örgütsel sinizm düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında çok kuvvetli pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yani çalışanların örgütsel sinizm düzeyinin yüksek olması onların işten ayrılma niyetlerini pozitif yönde güçlü bir şekilde etkileyecektir. Başka bir çalışmada Khan (2014), Pakistan'ın Rawalpindi ile Islamabad kentlerinde bulunan özel bankalarda çeşit görev ve pozisyonlarda istihdam edilen çalışanlara yönelik araştırmasında ortaya çıkan sonuçlar örgütsel sinizmin çalışanların işten ayrılma niyetlerini olumlu etkilediğini teyit etmiştir. Aynı şekilde Sezgili ve Yılmaz (2023), Adana'da resmi ve özel kuruluşlarda görev yapan beyaz yakalı personeller arasında yaptıkları çalışmada örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve güçlü bir pozitif ilişki olduğu sonucunu bulmuşlardır. Örgütsel sinizmin örgütsel bağlamda çalışan tutum ve davranışları üzerinde çeşitli etkiler yaratması mevcut literatürdeki araştırmalarla desteklenmiştir. Nitekim işten ayrılmanın insan kaynakları stratejisi üzerinde olumsuz bir etki bırakması aynı zamanda örgütsel düzeyde sosyal ve finansal sorunlar gibi bir dizi olumsuzluğu beraberinde getirmesi bu durumu kurumsal düzeyde önemli kılmaktadır.

2.3. Psikolojik Dayanıklılık

2.3.1. Dayanıklılık kavramı

İnsanlar yaşamları boyunca zaman zaman olumsuz durumlarla karşılaşabilirler. Genel olarak kişilerin hayatlarında trajik bir olay ya da travmatik bir durumla karşılaştığı öngörülmektedir (Bonanno & Mancini, 2008). Sarsıcı olayların etkisinde kalan bazı kişiler bu duruma uyum sağlayıp, hayatlarına olağan şekilde devam edebilirken bazıları ise olumsuz şekilde etkilenebilirler (Bryant vd., 2011). Literatür incelendiğinde dayanıklılık kavramının ilk kez Jack Block tarafından 1950 yılında kullanıldığı ifade edilmektedir (Akt. Bayrakçı & Kaya, 2024). Hatta dayanıklılık kavramının esasının Sigmund Freud'un "kişilik teorisi"ne dayandığı da ileri sürülmektedir. (Walker vd., 2017). Dayanıklılığın kavramsal anlamından önce terim olarak nereden türediğine

değirmekte yarar vardır. Dayanıklılık, terminolojik olarak bir maddenin esnekliğini ifade eden aynı zamanda maddenin önceki yapısına dönebilme kabiliyeti olan Latince “resiliens” sözcüğüne dayanmaktadır (Doğan, 2015). Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise “*dayanıklı olma durumu; dayanıklılık, dayantı, metînlilik, metanetlilik*” olarak açıklanmıştır (TDK Sözlükleri/2024c, <https://sozluk.gov.tr/>). Basim ve Çetin (2011), tarafından yapılan çalışmada İngilizce’de “resilience” olarak açıklanan kavramın Türkçe’de karşılığının “psikolojik “dayanıklılık” olması gerektiği ifade edilmiştir. Dayanıklılık, ilk başlarda olağan dışı yaşam şartları ile ilişkilendirilmiş olsa da sonraki çalışmalarda genel bir yaklaşımla ele alınmaya başlamıştır (Davis vd., 2009). Dayanıklılık, sağlık ve sosyal alanlar dahil olmak üzere birden fazla disiplin tarafından araştırılan bir kavramdır (Bec vd., 2016).

Sisto ve arkadaşları (2019), dayanıklılık kavramının çağrıştırdığı anlamlar konusunda 2002-2019 yılları arasında yayınlanan makaleler üzerinden bir çalışma yürütmüş olup, bu bağlamda dayanıklılığın karmaşık yapısına makro düzeyde bir perspektif sunan anlamsal ifadeler yer verilmiştir. Bunlar iyileşme becerisi, kişiyi karakterize eden işleyiş türü, geri dönme kapasitesi, zamanla gelişen aktif süreç ve yaşam şartlarına pozitif uyum olarak açıklanmıştır (Sisto vd., 2019).

2.3.2. Psikolojik dayanıklılık kavramı

Bireylerin psikolojik sermayelerinin en önemli bileşeni psikolojik dayanıklılıktır (Anasori vd., 2023). Psikolojik dayanıklılık, ilk başlarda klinik bağlamda değerlendirilmiş ve olumsuz şartlar altında büyüyen çocuk araştırmalarında gündeme gelmiştir (Vera Gil, 2024). Psikolojik dayanıklılık konusundaki araştırmaların temeli Rutter’in 1970’lerde “anne yoksunluğu” hisseden çocukların uyum sürecini inceleyen çalışmasına dayanmaktadır. Araştırma sonucunda olumsuz koşullara rağmen sağlıklı bir şekilde hayatlarına devam eden, ayrıca bu durumun mücadele kapasitesini arttırıcı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Rutter, 1985; Rutter, 1987). O yıllardan itibaren psikolojik dayanıklılık üzerine yapılan araştırma sayısı artmış özellikle son yıllarda psikoloji alanında ilgi çekici bir kavram haline gelmiştir. Aynı zamanda psikolojik dayanıklılık çeşitli disiplinler tarafından ilgi görmüştür (Su vd., 2023). Psikolojik dayanıklılık kavramı, klinik psikoloji ile sınırlı kalmayarak, dayanıklılığın insan tabiatında var olduğu anlayışına istinaden günlük yaşamı içine alarak sosyal bilimlerde yer edinmeye başlamıştır (Davis vd., 2009; Ong & Leger, 2022). Zira alan yazın incelendiğinde akademik çevrelerde psikolojik dayanıklılık kavramına duyulan ilginin

giderek arttığı görülmektedir (Graber vd., 2015). Devam eden çalışmalar neticesinde psikolojik dayanıklılık çok yönlü bir kavram haline dönüşmüştür. Böylelikle psikolojik dayanıklılık toplumsal hayata, çalışma yaşamına ve akademik dünyaya yayılmıştır (Vera Gil, 2024). Farklı disiplinler tarafından çalışılmasına rağmen psikolojik dayanıklılık kavramının tam olarak hangi anlama geldiği hususunda araştırmacılar tarafından ortak bir düşünceye varılamamıştır.

Örgüt bağlamında ele alacağımız psikolojik dayanıklılık, zor koşullar, stresli olaylar veya riskler karşısında direnç gösterme durumu olarak tanımlanabilir (Al-Smadi vd., 2024). Başka bir tanımda çalışanların iş ortamında karşısına çıkan olumsuzluklarla mücadele gücünü artıran pozitif duygu olarak nitelendirilmiştir (Cooke vd., 2019). Güç koşullara uyum sağlama becerisi olarak da açıklanan psikolojik dayanıklılık, kriz ve stres ortamından kurtulmanın en önemli unsurudur (Connor & Davidson, 2003). Daha genel bir ifade ile dayanıklılık, zor koşullar altında değişim sürecine pozitif karşılık vermek ve baskı altında ortaya güçlü bir irade koymaktır (Bec vd., 2016). Dayanıklılık, bireylerin stresli durumlar karşısında normal psikolojik ve fiziksel yaşantıyı sürdürerek olumsuz koşullara uyum sağlama kapasitesi olarak ifade edilen birden fazla faktörü içinde barındıran karmaşık bir kavramdır (Wu vd., 2013). Psikolojik dayanıklılık, herhangi bir olumsuz durum, problem veya güçlüğü üstesinden gelme ve bu duruma uyum sağlama becerisi olarak da ifade edilebilir (Block & Kremen, 1996). Connor ve Davidson (2003), dayanıklılığı, stresle mücadele edebilme gücü veya zor şartlardan hızlı bir şekilde çıkabilme becerisi olarak kavramsallaştırmıştır. Başka bir tanıma göre psikolojik dayanıklılık, kişilerin karşılaştığı güçlüklerden sonra toparlanarak meşakkatli koşullara uyum sağlamasıdır (Luthans vd., 2006). Pozitif psikoloji olgusunun alt boyutlarından olan psikolojik dayanıklılık, yaşamın zorluklarına karşı mücadele etme ve bunların üstesinden gelme becerisidir (Castro vd., 2010). Psikolojik dayanıklılık, kişilerin yaşadığı stres ortamına direnç göstermesi ve bu ortama uyum sağlayarak pozitif duygu geliştirme yeteneğidir (Tugade & Fredrickson, 2004).

Pozitif psikoloji bağlamında değerlendirildiğinde psikolojik dayanıklılık ruh sağlığını olumlu yönde etkilemektedir (Chen vd., 2022b). Yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere psikolojik dayanıklılığın “stres”, “olumsuzluk” geri dönme”, “uyum sağlama”, “direnç” vb. bileşenleri içinde barındırdığını söylemek doğru olacaktır.

Çalışma hayatında görev ve statü fark etmeksizin her zaman stresli durumlar yaşanabilir (Seidel vd., 2024). Örgüt yaşamında dayanıklılık, stres etkenlerine karşı

pozitif yaklaşmayı ifade eden bir kavramdır (Smith vd., 2008). Bireylerin stres ortamından ve etkilerinden kurtulma yeteneği psikolojik dayanıklılık düzeyleri ile yakından ilişkilidir (Connor & Davidson, 2003). İş yeri bağlamında değerlendirildiğinde psikolojik dayanıklılık kişinin stres, sorun ve güçlüklerle başa çıkma becerisini ifade eder (Mujajati vd., 2024). Günlük aktivitenin ve yaşam refahının devamı açısından psikolojik dayanıklılık hem çalışanlar hem de örgütler için son derece önem arz etmektedir (Staudinger vd., 1993). Benzer olaylar karşısında bireylerde ortaya çıkan duygusal deneyimlerde sahip oldukları psikolojik dayanıklılık kapasiteleri belirleyici olabilmektedir (Yi vd., 2020). Psikolojik dayanıklılığı yüksek bireylerin sosyal hayatın gerekliliklerini yerine getirme konusunda daha deneyimli aynı zamanda olumlu kararlar alma ve amaçlara ulaşma noktasında daha başarılı oldukları ifade edilebilir. Nitekim rekabetçi şartlar, küresel ve finansal gelişmelerle birlikte artış gösteren stres göz önüne alındığında psikolojik dayanıklılık örgütsel yaşam için kritik bir kaynak olarak görülmektedir (Villavicencio-Ayub vd., 2014). Bireylerin psikolojik dayanıklılığının yüksek seviyede olması zor şartlarla ve muhtemel psikolojik sorunlarla mücadele etme yeteneğini artırmaktadır. Aynı zamanda güçlü bir psikolojik dayanıklılık iş stresini ve baskıyı yönetmeye yardımcı olmakla birlikte çalışanların iş performansını yükseltmektedir (Shen vd., 2024). Psikolojik dayanıklılık, bireylerin karşılaştığı stresin etkisini azaltarak, bireylerin hem psikolojik hem de fiziksel sağlıklarının korunmasına olumlu katkı sağlamaktadır (Sirin Gok vd., 2024).

Psikolojik dayanıklılık, pozitif duygulanımı düzenlediği gibi ayrıca sosyal etkileşimi, mücadele gücü ve destekleyici unsurları da içinde barındıran karmaşık ve dinamik süreç olarak işlevselleştirilmiştir (Wang vd., 2024). Genel anlamda bu kavram; kişilerin karşılaştığı sorunlar karşısında toparlanma becerisini ya da travmatik zorlukların etkisinden psikolojik ve fiziksel sağlamlılığını koruyarak çıkmasını ifade eder (De Terte vd., 2014). Psikolojik dayanıklılığın kesin tanımı konusunda akademik çevrelerce fikir birliğine varılamamış olsa da iki tanım ortaya çıkmıştır. Bunlardan birincisi psikolojik dayanıklılığın bireylerin olumsuz atmosferlerde ortaya koyduğu performans, diğeri psikolojik dayanıklılığın kişilerin ruh sağlığını pozitif yönde etkileyen olumlu bir faktör olarak ifade edilmesidir (Ai & Hu, 2016).

Literatürde psikolojik dayanıklılığa ilişkin çeşitli tanımlar ileri sürülmüştür. Psikolojik dayanıklılık kavramsal olarak farklı şekillerle ifade edilse de yapısal olarak iki temel özelliği içermektedir. Bunlar stres veya zorluğun etkisinde kalma ve bu olumsuz koşullara uyum sağlama becerisidir (Sarkar & Fletcher, 2013). Nitekim Luthar ve

arkadaşları (2000), dayanıklılığı zorlu koşullara olumlu uyum sağlamayı kapsayan aktif bir süreç olarak kavramsallaştırmıştır.

Tarihsel açıdan değerlendirildiğinde psikolojik dayanıklılığın iki temel yaklaşım etrafında şekillendiği görülmektedir (Jackson vd., 2007; Robertson vd., 2015). Bu düşüncenin ilkinde bireylerin zorlukların üstesinden gelmesinde ve bu duruma uyum sağlamasında nitelik ya da beceri faktörünün önemli olduğu iddia edilmektedir (Jackson vd., 2007). İkinci yaklaşım psikolojik dayanıklılığı, “yılmazlık” yani direnci ifade eden olumsuz şartlara olumlu tepki vererek dağımaldan sonra tekrar toparlanmayı sağlayan hareketli bir yapı olarak değerlendirmiştir (Luthar vd., 2000). Başka bir deyişle dayanıklılığın süreç içerisinde artırılıp kontrol edilebileceği ifade edilmiştir (King vd., 2016). Bu düşüncüyü destekleyen yani zihinsel değişim ve bireysel gelişim mekanizmaları ile psikolojik dayanıklılık düzeyinin artırılabilirliği yönünde araştırmalarda mevcuttur (Tebes vd., 2004). Nitekim psikolojik dayanıklılığa ilişkin hem “nitelik” hem de “durum” yaklaşımları kişilerin psikolojik ve fiziksel stres etkenlerine rağmen durumlarını koruyabileceğini varsaymaktadır (Prayag vd., 2020)

Psikolojik dayanıklılık, akademik açıdan bakıldığında örgütsel davranış araştırmacılarının ilgisini çekmeyi başarmıştır (King vd., 2016). Psikolojik dayanıklılık, çalışma hayatında iş görenlerin güç şartlarla mücadele edebilmesi açısından bir gerekliliktir. Zaman zaman yaşanan küresel çalkantılar ve artan rekabet ortamı iş örgütlerini aynı zamanda beraberinde çalışanları da etkilemiştir. Teknolojik gelişmelerin ışığında yeni iş modelleri ile çalışma şekilleri çalışma hayatına entegre olmaya başlamıştır. Böylelikle yaşanan değişimler ve dinamik süreçler çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini büyük oranda değiştirmiştir. Bu kapsamda psikolojik dayanıklılığın örgüt çalışanları ve kurumsal yapılar için kilit konumda olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. (King vd., 2016).

Psikolojik dayanıklılığa ilişkin farklı teoriler öne sürülse de birçoğunun temelinde bir takım ortak noktanın olduğu da bilinmektedir (Brown vd., 2020). Zira bu psikolojik dayanıklılık teorilerinin çoğunluğu psikolojik dayanıklılığı durağan bir yapıdan çok değişip gelişebilen aktif bir süreç kabul etmektedir (Richardson, 2002).

2.3.3. Psikolojik dayanıklılığın boyutları

Literatür incelendiğinde psikolojik dayanıklılığın boyutlarının farklı biçimlerde değerlendirildiği görülmüştür. Nitekim psikolojik dayanıklılığın boyutları hakkında referans olabilecek kaynaklara rastlamak mümkündür (Florian vd., 1995; Friborg vd.,

2003; Friberg vd., 2005; Kobasa, 1979). Araştırmacılar tarafından psikolojik dayanıklılık her ne kadar farklı yaklaşımlarla incelenirse de Kobasa (1979), çalışmasındaki psikolojik dayanıklılık boyutları referans alınmaktadır. (Mund, 2017; Mujajati vd., 2024). Literatürde dikkat çeken diğer bir boyutlandırma araştırması Friberg ve arkadaşlarının (2003), çalışmasına dayanmaktadır.

Kobasa (1979)'ya göre dayanıklı kişiler strese veya zorluğa maruz kaldıklarında “bilişsel”, “duyuşsal” ve “davranışsal” bazı tepkiler geliştirerek kendilerini koruma altına alırlar. Böylece dayanıklılık, çeşitli stres etkenlerine karşı bir bariyer görevi üstlenecek ve kişinin genel sağlık durumuna pozitif katkı sağlayacaktır (Akt. Mund, 2017, s. 152).

Kobasa (1979), psikolojik dayanıklılığı stres ve olumsuz şartlar altında koruyucu mekanizma olarak ifade etmiş ve psikolojik dayanıklılığın üç bileşenden oluştuğunu dile getirmiştir. Bunlar “bağlılık (kendini adama)”, “kontrol (denetim)”, ve “meydan okuma” olarak literatürde yerini almıştır (Kobasa, 1979).

Bağlılık (Kendini Adama); kişinin kendini yaşamsal süreçlerin parçası olarak hissetmesi aynı zamanda sosyal çevreye uyum sağlama konusundaki isteği ve yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Kobasa, 1979, s. 3). Kobasa (1979), bağlılık yani kendini adayan kişilerin bazı niteliklerini şu şekilde açıklamıştır.

- Bağlılık hisseden kişiler stresli bir durumla karşılaştıklarında tehditleri asgari düzeyde tutmak için yeterli inanca sahiptir.

- Kişi strese ve baskıya maruz kaldığında hem bireysel bütünlüğünü hem de iş yaşamı ve sosyal hayatla bağını güçlü bir şekilde sürdürmek için olumlu duygu geliştirecektir. Yani kişi hem ailesi ve sosyal çevresiyle güçlü bir etkileşim için pozitif duygulanıma sahip olacaktır.

- Stres ve olumsuz şartlar altında kişi sağlığını koruma adına güçlü bir bağlılık duygusu hissedecektir (Kobasa, 1979, s. 4).

Cole ve arkadaşları (2006), benzer şekilde psikolojik dayanıklılıkta bağlanma boyutunu kişinin içinde bulunduğu durumun ve karşılaştığı olayların dışında kalmak yerine kendisini sürecin bir parçası olarak görmesi olarak ifade etmişlerdir (Cole vd., 2006).

Kontrol (Denetim); bireyin çevresinde yaşanan süreçleri, geçmiş olayları tecrübe ederek kendi kişisel çabalarıyla bunları etkilemesi ve değiştirebilme kapasitesi psikolojik dayanıklılığın “kontrol” boyutunu oluşturmaktadır (Kobasa, 1979, s. 3). Kobasa (1979), kontrol (denetim) boyutunu şu şekilde kavramsallaştırmıştır. Dayanıklı bireyin her ne

kadar aşırı strese maruz kalsa da rasyonel karar verme eğiliminin yüksek olacağını, stresle savaşmak için alternatif çözüm yollarından en uygun olanı tercih edeceğini varsaymıştır.

Nitekim kontrol boyutu, stres etkenlerinin yaşamsal sürece dahil edilmesini aynı zamanda stresin yıkıcı etkilerinden kurtulmak ve stresle mücadele etmek için yüksek motivasyonu öngörmüştür (Kobasa, 1979, s. 3). Kontrol boyutu, kişinin yaşamsal faaliyetleri içerisinde karşılaşma ihtimali bulunan süreçler karşısında umutsuz olmaktan ziyade etkin ve dinamik bir davranış ortaya koymasını içerir (Cole vd., 2006).

Meydan Okuma; olağan yaşam şeklinin dışında değişen inançlar doğrultusunda güvenlikten ziyade kişinin kendi gelişimine yönelik olanakları değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Kobasa, 1979, s. 3). Bireyin değişime pozitif yaklaşarak çevreden gelen olumsuzlukların etkisini azaltmak ve olumsuz koşullara başarılı bir yanıt vermesi meydan okumanın bir gereği olarak açıklanmıştır. Aynı zamanda kişi stresin varlığını kabul ederek stresi hayatına dahil eder ve stresi azaltmak ya da yok etmek için hangi faktörlerden destek alacağını iyi bilmektedir. Bu olumlu iklim ve motivasyon hastalık zamanlarında bile kişiye bir koruyucu kalkan oluşturmaktadır (Kobasa, 1979, s. 4).

Meydan okuma, değişime yönelik beklentiler istikrarsızlık değil kişinin yaşam içerisindeki beklentileri gelişim için olağan bir durum olarak algılaması ve bu yöndeki pozitif inançlarından oluşmaktadır (Cole vd., 2006).

Friborg ve arkadaşları (2003), psikolojik dayanıklılığın boyutlarını üç başlıkta ele almıştır. İlk kategoride kişisel/eğilimsel nitelikler bağlamında “*kişisel yeterlilik*”, *kişisel yapı*”, “*sosyal yeterlilik*” yer almakta ikinci kategoride “*aile uyumu/desteği*” son kategoride de çevre desteğini ifade eden “*sosyal destek*” olduğunu dile getirmiştir. Yani Friborg ve arkadaşları (2003), genel psikolojik dayanıklılık yapısını “*kişisel/eğilimsel nitelikler*”, “*aile desteği*” ve “*dışsal/sosyal*” unsurları ile karakterize etmişlerdir (Friborg vd., 2003, s. 72). Bu boyutlara aşağıda yer verilmiştir.

Kişisel Yeterlilik; kişisel yeterlilik bireyin kendine olan saygısı, mücadele azmi, istikrarı, kararlılığı, umutlu ve iyimser bir bakış açısı olarak ifade edilmektedir.

Kişisel Yapı; bireyin günlük yaşamsal süreçleri organize etmesi, planlaması ve denetlemesi olarak kavramsallaştırılmıştır.

Sosyal Yeterlilik; sosyal çevre ile olumlu ilişkiler kurabilme, toplumsal etkileşimlere pozitif uyum gösterme, sosyal aksiyonları alabilme ve pozitif bir psikolojiye sahip olma durumu olarak açıklanmıştır.

Aile UyumuDesteği; kişinin ailesi ile pozitif etkileşimi doğrultusunda aileden sağlanan yardımlar neticesinde oluşan uyumlu ve olumlu atmosfer olarak tanımlanmaktadır.

Dışsal/Sosyal Destek; bu boyut kişinin arkadaşlarından, yakınlarından ve sosyal çevreden kaynak sağlama konusundaki yetenekleri olarak değerlendirilmiştir.

Ayrıca Friborg ve arkadaşları (2005), dayanıklılık kavramının onemini ve irdelenmesini iki farklı nedene dayandırmıştır. Bunlardan birincisi “*linik psikolojide zihinsel sağlığın korunması ya da tekrardan temin edilmesinde etkili olan unsurların tespit edilmesi*” diğeri ise “*stresli ve zor koşullara uyum sağlama becerisi*” olarak ifade edilmiştir (Friborg vd., 2005, s. 29). Aynı zamanda Friborg ve arkadaşları (2005), yaptıkları da çalışmada önceki çalışmada (Friborg vd., 2003) yer alan “*kişisel yeterlilik*” boyutunu “*benlik algısı*” ve “*gelecek algısı*” olarak sınıflandırmıştır. Benlik algısı kişilerin kendi kapasitelerinin ve gl taraflarının farkında olmasına yönelik görüşlerini ifade ederken, gelecek algısı ise bireylerin gelecekteki hedef ve planlarına ilişkin pozitif bakış açısını yansıtmaktadır. Böylece beş boyutta ele alınan psikolojik dayanıklılık modeli (Friborg vd., 2003) altı boyuta evrilmiştir (Friborg vd. 2005).

2.3.4. Psikolojik dayanıklılığı etkileyen faktörler

Psikolojik dayanıklılık, g ve zorlu koşullardan, tehdit edici ortamlardan sağlıklı bir şekilde çıkma ve olumsuz süreçlere başarılı bir şekilde uyum sağlama yeteneğidir (Masten vd., 1990; Masten, 2001). Kişinin sıkıntılı zamanlarında sürece pozitif uyum sağlaması ve aktif bir şekilde sürece katılması psikolojik dayanıklılığı oluşurmaktadır (Luthar vd., 2000). Psikolojik dayanıklılık, özellikle yakın geçmişte hem anlaşılması hem de ölçülmesi bağlamında birçok araştırmacının dikkatini çekmiştir (Dooley vd., 2017; Fletcher & Sarkar, 2016; Turner vd., 2017).

Psikolojik dayanıklılık kavramının odak noktasında iki değişkenin varlığından söz edilebilir. Birincisi bir sorun veya tehdidin varlığı ikincisi ise bu duruma pozitif uyum sağlamayı içermektedir (Masten, 2014). Nitekim psikolojik dayanıklılık, risk unsurları yani bir sorunun veya problem ihtimalinin artmasında önleyici veya azaltıcı bir araç olarak koruyucu faktörlerin varlığından oluşmaktadır (Mishra vd., 2019). Benzer şekilde psikolojik dayanıklılık bir st yapı olarak düşünüldüğünde bu yapının noktasında iki değişken yer almaktadır. Yani psikolojik dayanıklılık, travmatik bir olay veya stresli durum karşısında pozitif uyumu içeren yapı değerlendirilmektedir.

Dayanıklılık, özü itibari ile ciddi bir tehdidin varlığına karşın süreçten olumlu adaptasyonla çıkmayı yansıtan bir olgudur (Luthar, 2015, s. 742). Bu bağlamda psikolojik dayanıklılık, başarılı bir uyumu içeren aynı zamanda uyum sürecine olumlu katkılar sağlayan koruyucu faktörlerle muhtemel risk unsurlarının etkileşimi olarak ifade edilebilir (Gizir, 2007, s. 115). Böylece risk faktörlerinin ve koruyucu faktörlerin aynı anda hareketli veya esnek bir yapıda etkileşime girmesi psikolojik dayanıklılığı ortaya koymaktadır (Sisto vd., 2019). Yani psikolojik dayanıklılık kişinin karşılaştığı süreçten başarılı ve sağlıklı bir şekilde çıkmasına kaynak oluşturmaktadır. Literatür incelendiğinde psikolojik dayanıklılıkla ilişkili unsurların genel anlamda “koruyucu faktörler” ve “risk faktörleri” olarak iki başlık altında değerlendirildiği görülmüştür.

2.3.4.1. Risk faktörleri

Psikolojik dayanıklılıktan söz edebilmek için bir stres, zorluk ve güçlüğü ortaya çıkmış olması gerekmektedir. Yani belirli bir stres iklimine maruz kalındığı ya da zor şartlarla karşılaşıldığı takdirde psikolojik dayanıklılık kavramı devreye girmektedir (Gizir, 2007). Kişinin karşılaştığı güçlüklerin üstesinden gelerek başarılı bir adaptasyon sağlaması noktasında psikolojik dayanıklılık ve risk unsurları önemli hale gelmektedir.

Risk faktörleri psikolojik dayanıklılık literatüründe, olumsuz ve kötü sonuçlarla ilişkilendirilmiştir. Örneğin risk faktörleri düşük doğum ağırlığı, genetik hastalıklar, ekonomik sıkıntılar, ailesel problemler (yetersiz ebeveyn eğitimi, aile düzensizliği), eğitim eksikliği, kişinin duygusal ve davranışsal problemleri, iş hayatında başarısızlığı ve mevzuat kaynaklı unsurlarla ilişkilendirilmiştir (Masten vd., 1990, s. 426).

Ruh sağlığı araştırmalarına göre dünyada özellikle ekonomik sıkıntılara maruz kalan bireylerin ya da grupların psikolojik dayanıklılık açısından hassasiyet oluşturduğu ifade edilmiştir. Bu kişilerde süregelen ekonomik sorunlar, barınma problemleri ve eğitim seviyesinin yetersizliği gibi durumlar psikolojik dayanıklılıkta risk unsurlarını oluşturmaktadır (Davydov vd., 2010).

Yine benzer şekilde Gizir (2007), çalışmasında psikolojik dayanıklılık araştırmalarında en fazla incelenen faktörleri dile getirmiştir. Psikolojik dayanıklılıkta risk faktörlerine Tablo 2.2’de yer verilmiştir.

Tablo 2.2. Risk Faktörleri

Bireysel Risk Faktörleri	Ailesel Risk Faktörleri	Çevresel Risk Faktörleri
Erken doğum, olumsuz yaşam şartları ve kronik veya genetik sağlık sorunları.	Anne-baba sağlık problemleri, ebeveynlerin ölümü ya da tek ebeveyn ile yaşamak, anne-babanın boşanması, erken yaşta anne olmak.	Sosyoekonomik problemler, doğal afet veya savaş sonrası travmalar, barınma sorunu (konut), toplumsal şiddet olayları, ailesel felaketler, çocukların ihmali ve istismarı.

Kaynak: Gizir, 2007, s. 116

2.3.4.1. Koruyucu faktörler

Psikolojik dayanıklılık, kişilerin içsel iyi olma durumları ve çevresel pozitif etkileşimleri ile yakın ilişki içerisinde. Psikolojik dayanıklılık modeli kişinin her iki duruma da uyum sağlamasını öngörür (Masten vd., 1990). Masten ve arkadaşları (1990), olumsuzluklar karşısında kişinin yaşadığı yıkıcı ve zararlı etkilerin koruyucu etkenlerle tamponlanarak birey üzerindeki sonuçlarının yumuşatıldığını ifade etmiştir. Aynı zamanda Masten ve arkadaşları (1990), koruyucu etmenlerin her zaman bireyi korumayacağını zira koruma kapasitesinin sıkıntının zorluk derecesi ve boyutuyla da ilişkili olabileceğini belirtmişlerdir. Rutter (1985)’e göre bir bireyin olumsuz sonuçlara eğilimini ortaya çıkaran çeşitli çevresel faktörlerin etkisini azaltan veya ortadan kaldıran etkenler koruyucu faktörleri oluşturmaktadır (Akt. Sarkar & Fletcher, 2013). Koruyucu faktörler riskin ve güç şartların tesirini düşüren ya da riskli koşulları ortadan kaldıran ayrıca kişisel yeterliliği artırarak başarılı bir uyum sürecine katkı sağlayan durumlarla karakterize edilmektedir (Gizir, 2007).

Psikolojik dayanıklılıkta koruyucu faktörler savunmasızlığın ya da dirençsizliğin karşıtı değil riskten veya olumsuz şartlardan kaynaklı bozulmalara karşı bir kalkan işlevi görmektedir. Aynı zamanda koruyucu faktörler olumsuz şartlarda dinamik hale gelen yapı olarak kabul edilmektedir (Garmezy, 1991).

Ayrıca Gizir (2007), psikolojik dayanıklılık ile risk faktörleri ve koruyucu faktörlere yönelik derleme çalışmasında koruyucu faktörleri “kişisel”, “ailesel” ve “çevresel” faktörler olarak ele almıştır. Bu bağlamda psikolojik dayanıklılığa yönelik çalışmalarda en çok üzerinde durulan koruyucu faktörleri derlemiştir. Koruyucu faktörlere ilişkin bilgiler aşağıdaki Tablo 2.3’te yer almaktadır.

Tablo 2.3. Koruyucu Faktörler

Bireysel Koruyucu Faktörler	Ailesel Koruyucu Faktörler	Çevresel Koruyucu Faktörler
Zekâ, akademik başarı, olumlu ya da kolay mizaç, iç kontrol odağı, benlik saygısı ve özyeterlik, kişisel farkındalık ve kendini kabul, özerklik, yaşam hedeflerin olması ve gelecek için olumlu beklentiler, problem çözme yeteneği, iyimser bir bakış açısı ve umut, sosyallik, mizah duygusu, sağlık, yaş ve cinsiyet olarak açıklanmıştır.	Yardımsaver anne-baba veya aile üyelerinin pozitif etkileşimi, ev yaşamına yönelik kurallar ile aktif bir ebeveynlik ile çocuklara yönelik üst düzey ve rasyonel beklentilerden oluşmaktadır.	Sosyal çevre ile pozitif yönde etkileşim, arkadaş veya akran desteği ve etkili sosyal kaynaklar (eğitim, sosyal faaliyetler, okullar ve gençlik merkezleri) olarak ifade edilmiştir.

Kaynak: Gizir, 2007, s. 120

Mevcut literatürde psikolojik dayanıklılığı etkileyen unsurların risk ve koruyucu etkenler bağlamında değerlendirildiği görülmüştür. Zira Sisto ve arkadaşları (2019), geçmiş yıllarda psikolojik dayanıklılık literatüründe risk faktörleri ve koruyucu faktörlere yönelik birçok çalışmanın olduğunu son dönem çalışmaların bu bağlamdan çıkarak daha çok psikolojik dayanıklılığın geliştirilmesi yönünde bir çizgiye kaydığını dile getirmişlerdir. Zira kaynakların korunması teorisi (Hobfoll, 2001), bireyin kişisel niteliklerini stres etkenlerinin üstesinden gelme ve zorlu koşullar altındaki fonksiyonu ölçüsünde değerlendirmekte, ancak psikolojik dayanıklılığın kişisel özelliklerden bağımsız eğitim aracılığıyla geliştirilerek kritik bir kişisel kaynak olduğu da ifade edilebilir (Bernuzzi vd., 2023).

3. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL DAYANAKLARI, DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER VE HİPOTEZLER

3.1. Sosyal Değişim (Mübadele) Teorisi

Örgütsel davranış araştırmalarında ya da iş yerinde ortaya çıkan davranışları anlayabilmek için en etkili kavramsal paradigmalardan birisinin de sosyal değişim teorisi olduğu bilinmektedir (Cropanzano & Mitchell, 2005). Zira araştırmacılar, ortaya çıkan bu çok faktörlü etkileri ve sonuçları ortaya koyabilmek için çoğu kez yaygın ve kapsayıcı bir yapı olarak kabul edilen sosyal değişim teorisinden faydalanmıştır (Rupp & Cropanzano, 2002). Sosyal değişimin tarihsel açıdan 1900’lü yılların başlarına kadar uzanan saygı duyulacak bir geçmişinin olduğu bilinmektedir. Sosyal değişim teorisinin köklü bir yapıya sahip olmasından dolayı bu durum teorinin çeşitli disiplinlerle (antropoloji, sosyal psikoloji, psikoloji) güçlü etkileşimler kurmasına olanak sağlamıştır (Cropanzano & Mitchell, 2005). Sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji gibi bilim dallarının yanında yönetim biliminde de önde gelen kavramsal yaklaşımlardan birisi de sosyal değişim teorisidir (Cropanzano vd., 2017). Nitekim örgütsel düzeyde çalışanlar ile yönetici (amir/denetçi) ya da çalışanlar ile örgüt (organizasyon/kurum) arasındaki etkileşimleri açıklayabilmek için sosyal değişim teorisine başvurulmuştur (Chen & Chen, 2021).

İlgili literatür incelendiğinde sosyal değişim teorisinin anlaşılmasına ve yaygınlaşmasına katkı sağlayan yol gösterici araştırmacıların olduğu görülmüştür. Sosyal değişim teorisinin kavramsallaştırılmasına ve gelişimine katkı sağlayan çalışmalara Homans (1958), Thibaut ve Kelley (1959) ve Blau (1964) örnek gösterilebilir (Akt. Emerson, 1976). Homans (1958), tarafından sosyal eylemlerin esasını oluşturan ve ilk teori niteliği taşıyan yani takas (değiş-tokuş) kavramı ileri sürülmüştür. Homans (1958), sosyal değişim teorisinin tarihsel kökenini 1925 tarihli Marcel Mauss’un “*Essai Sur Le Don*” çalışması ile ilişkilendirmiştir (Homans, 1958, s. 598; Akt. Nord, 1973, s. 421). Aynı zamanda Homans (1958), sosyal ilişkinin ortaya çıkmasını taraflar arasında gerçekleşen somut ya da soyut karşılıklı kaynak değişimine, ödül veya ceza takası gibi toplumsal etkileşimlere dayandırmıştır. Nord (1973)’un çalışmasında ise Homans (1958)’ın aksine sosyal değişimin tarihsel açıdan çıkış noktasında Adam Smith olduğunu vurgulanmıştır. Nitekim Nord (1973), sosyal değişimin teorik temellerini Adam Smith (1776)’ın “Ulusların Zenginliği” adlı çalışmasıyla ilişkilendirmiştir. Thibaut ve Kelley (1959), sosyal değişim teorisini değişim sürecindeki muhatapların karşılıklı yükümlülüklerini belirlemek için tarafların algıladıkları yarar üzerinden ele almıştır.

Emerson (1962), sosyal değişim sürecini güç ve bağımlılık üzerinden değerlendirmiştir (Akt. Lambe vd., 2001).

Doğrudan veya dolaylı olarak birçok araştırma ve çalışmanın kuramsal dayanağında sosyal değişim teorisi yer almaktadır (Andereck vd., 2005). Örgütsel davranış literatüründe dikkat çekici ve hayati öneme sahip konulara çoğu kez sosyal değişim teorisi ekseninden yaklaşılmıştır (Cropanzano vd., 2017). Bu çalışmada da yönetici desteği ve örgütsel sinizm arasındaki kuramsal alt yapı ve hipotezler sosyal değişim teorisi üzerine inşa edilecektir.

Sosyal değişim teorisi, iş ilişkilerinin pozitif yönde ivmelenmesini ve bu ilişkinin güçlenmesine aracılık etmekle birlikte ayrıca değişim sürecinde tarafların karşılıklı bilinen prosedürlere sadık kalması süreci olarak ifade edilmektedir (Blau, 1964). Sosyal değişim teorisi, bir etkileşim sürecinde kişiler veya sosyal taraflar arasındaki kaynak değişimini açıklamaya çalışan kapsayıcı sosyal bir teori olarak tanımlanmaktadır (Ap, 1992). Başka bir ifade ile sosyal değişim teorisi, karşılıklı bilinen kriterlere göre bir veya birden fazla kaynağın taraflar arasında değişim (takas) sürecinin nasıl gerçekleşeceğini ve değişim süreci sonucu ortaya çıkan etkileşimin derecesini ifade eden disiplinli bir paradigmadır (Colquitt vd., 2013). Diğer bir tanıma göre sosyal değişim, bireyler veya gruplar arasındaki etkileşimin sonucunda ortaya çıkan etkileyici ilişkilerdir (Cropanzano & Mitchell, 2005). Sosyal değişime konu olan kaynaklar bazen ekonomik nitelikte (para, mal/mamul, çeşitli hizmetler) bazen de sosyal ilişkiler yani tavsiye, pozitif görüş ve bilgi paylaşımı şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Bu bağlamda sosyal değişimin özüne uygun olarak çalışanlar değişim sonucu beklentilerinin altında bir çıktı algıarlarsa dengeyi kurmak adına örgüte veya kuruma olumsuz karşılık vereceklerdir (Restubog vd., 2008). Sosyal alışverişi bir kaynak değişimi olarak açıklayan Blau (1964)'un "sosyal değişim teorisi" terimini ilk dile getiren sosyolog olduğu da bilinmektedir. Blau (1964)'a göre sosyal mübadele, açıkça ortaya koyulmayan ileriki zamanlarda karmaşık ve belirsiz zorunluklar ortaya çıkaran olumlu davranışlar olarak kavramsallaştırılmıştır. Nitekim sosyal değişimin esasında çerçevesi belirli bir anlaşma yer almamaktadır. Bununla birlikte karşılıklı alışverişte geri bildirimler karşı tarafın takdirinde gerçekleşebilmektedir (Blau, 1964). Aynı zamanda Blau (1964), değişim sürecini ekonomik değişim ve sosyal değişim olmak üzere iki başlıkta ele almış, ekonomik değişimin kısa süreli ve maddi kriterler içerdiğini vurgulamıştır. Ekonomik değişimin aksine sosyal değişim taraflar arasında güven ve sadakate dayalı sosyal ve duygusal etkileşimleri içeren sonucu net olmayan uzun soluklu bir süreç olarak ifade edilmektedir (Akt. Lavelle vd., 2007).

Ekonomik değişim kısa süreli, müttekabiliyet temelli faydayı içeren daha çok somut olarak ifade edilebilen parasal ve maddi kaynak takası olarak açıklanmıştır. Ancak üzerinde duracağımız ve karşılıklı sosyal etkileşimleri ifade eden bu çalışmaya da dayanak oluşturan husus sosyal değişimlerdir. Sosyal değişimde taraflar arasında daha soyut öğeleri içeren çok fazla gözle görülmeyen geniş bir zamana yayılmış bir etkileşim söz konusudur. Sosyo-duygusal destek, saygınlık, tanınma gibi olumlu yaklaşımların sosyal değişimde ön plana çıkması son derece muhtemeldir. Nitekim bireylerin ya da tarafların sosyal değişim ilişkisi içinde olduğu kurum, örgüt, kişi veya yöneticilerle güçlü bir bütünleşme içerisinde birbirleri yararına davranışlar sergilemeleri yüksek ihtimaldir (Rupp & Cropanzano, 2002). Sosyal değişim ilişkisinde beklentinin şekli ve zamanı kesin olmamakla birlikte kişinin karşı taraftan olumlu bir geri dönüş bekleme si son derece doğaldır. Taraflar arasındaki bu beklenti ve gereksinim sosyal değişim ilişkisini ortaya çıkarmaktadır. Sosyal değişim kapsamındaki alışverişler bazen maddi bazen de duygusal bileşenleri içerebilir (Yılmaz vd., 2022). Sosyal değişim teorisine göre, kurum ya da organizasyon tarafından çalışanların refahına yönelik sağlanan kaynakların çalışanlarca pozitif algılanması değişim sürecini başlatır ve olumlu iklim değişim ilişkisinin devamına olumlu katkılar sunar (Rhoades & Eisenberger, 2002). Sosyal değişim teorisinin odağında tarafların olumlu davranışlarına ya da iyimser yaklaşımlarına olumlu geri dönüşü karakterize eden “karşılıklılık normu” yer almaktadır (Gouldner 1960).

3.1.1. Karşılıklılık ilkesi

Örgütsel davranış literatüründe çok sayıda model ve yapı, belirli kriterler veya kaidelere göre sosyal değişim teorisi üzerinden açıklanmaktadır. Bu bağlamda sosyal değişimin özünü oluşturan “*karşılıklılık normu*”nun evrensel düzeyde olduğu varsayılabilir (Gouldner, 1960). Sosyal değişim teorisinin temel dayanaklarından en önemlisini “karşılıklılık” ilkesi oluşturmaktadır. Karşılıklılık ilkesi, uzun yıllardır siyasetten ekonomiye, sosyoloji, antropoloji ve psikoloji gibi birçok disiplinde ele alınmıştır (Perugini vd., 2003, s. 252). Karşılıklılığın özellikle sosyoloji ve psikoloji araştırmalarında önem arz edecek konuma sahip olduğu ifade edilebilir. İnsan olmanın doğası gereği pozitif davranışların takdir edilmesi, kötü davranışlara ise yaptırım uygulanması gerektiği toplumsal yaşamın temel esaslarından birisidir. Aynı zamanda bu genel akım düşünce hem hukuksal zeminde hem de çoğu inanç sisteminde kendine yer bulmuştur (Deckop vd., 2003; Perugini vd., 2003). Bu temel düşünceden yola çıkarak sosyal bilimlerde çok fazla tartışılmayan kavramsal paradigmalardan birisinin de

karşılıklılık ilkesi olduğu ve bireylerin çoğu kez karşılık verme duygusunu taşıdığı söylenebilir. Eski çağlardan itibaren karşılıklılık toplumsal yaşamı ve insan ilişkilerini düzenlemiş, sosyal kültüre ve etik normlara tesir etmiştir. Örnek vermek gerekirse “*lex talionis*” diye ifade edilen “karşılıklı adalet”, “göz göze”, kıyas yasası”, “misilleme kanunu” veya “suça göre ceza” gibi anlamlar taşıyan bu ilke toplumsal yapıyı dengede tutarak ahlaki değerlerle uyum sağlamıştır (Gervasi vd., 2022). Bu açıklamalara göre sosyal değişim çerçevesinde karşılıklılık ilkesi, kişilerin kendilerine yardım edenlere yardımda bulunmasını, zarar verici eylemlerde bulunanlara aynı şekilde karşılık verilmesini öngörmektedir (Perugini vd., 2003).

Sosyal değişim bağlamında gerçekleşen etkileşimlerin daha iyi açıklanabilmesi ve anlaşılabilmesi noktasında “karşılıklılık normu” önemli bir rol üstlenmektedir. Gouldner (1960), çalışmasında sosyal yaşamın bir parçası olan insanların karşılıklılık duygusu içinde hareket etmelerinin yüksek olasılıkta olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca Gouldner (1960), küresel ölçekte kabul edilmiş bu kapsayıcı norm ile bireylerin veya tarafların elde ettikleri çeşitli faydalara karşılık benzer şekilde yarar sağlayıcı davranışlarda bulunmaları gerektiğini ileri sürmüştür. Gouldner (1960), tarafından küresel çapta yaygın ve kapsayıcı bir ilke olarak kavramsallaştırılan karşılıklılığın temelde iki bileşen çerçevesinde şekillendiği ifade edilmiştir. Bunlardan ilki “*bireyler kendilerine yardımda bulunanlara yardımda bulunmalı*” ikincisi ise “*insanlar kendilerine yardım edene zarar verici davranışlarda bulunmamalı*” yaklaşımıdır. Zira bu iki bileşenin evrensel ahlaki değerler sistemi ile ilişkili olduğu söylenebilir (Gouldner, 1960). Homans (1958), sosyal değişimin karşılıklılık esasına dayandığını belirterek dengeli bir değişim sürecini (kaynak değişimi, karşılıklı takas, alışveriş) taraflar açısından fayda-maliyet etkileşimi ile bu etkileşimin sıklığı ve derecesi üzerinden değerlendirmiştir.

Karşılıklılık normu, bir tarafın diğer tarafa kaynak sağlayarak bunun karşılığında da diğer tarafın olumlu şekilde yanıt verme mecburiyetini doğuran etkileşimleri ifade eden toplumsal yapının ilkeleri olarak tanımlanabilir (Chen & Hung, 2010). Bu durumda karşılıklılık ile taraflar açısından yarar sağlayıcı bir mekanizma ortaya çıkmaktadır. Molm ve arkadaşları (2007), karşılıklılığı bir tarafın veya bireyin edindiği fayda için diğer tarafa yarar sağlama davranışı olarak açıklamıştır. Cialdini (1993), karşılıklılık ilkesini en genel haliyle “*başkalarının bizlere sağladığı yararları aynı şekilde geri vermeliyiz*” şeklinde ifade etmiştir (Akt. Paese & Gilin, 2000, s. 80). Kültür araştırmacıları, karşılıklılık normunu sosyal yapı içerisinde yüksek fayda sağlayıcı bir faktör olarak değerlendirmiş, karşılıklılığın sosyal etkileşimlerde “yükümlülük ilişkisi” tesis ettiğini

dile getirmişlerdir (Emerson, 1976; Edlund vd., 2007). Bu bağlamda örgüt araştırmalarında ve toplumsal yaşamda karşılılık normunun sıkça karşımıza çıkması son derece doğaldır.

Sosyal yapı içerisinde yaygın ve kapsayıcı bir ilke olarak kabul edilen karşılıklılık normu, iyi ve pozitif davranışlara aynı şekilde olumlu geri dönüşü öngörmüştür (Burger vd., 1997). İyiliğe iyilik ile cevap verme düşüncesi, günlük yaşamdaki etkileşimlere yön veren aynı zamanda genel bir sosyal ilke kabul edilen karşılıklılık normunun çıktısı olarak kabul edilebilir (Gouldner, 1960).

Çalışmalarında sosyal değişim teorisine yer veren araştırmacılar doğal olarak karşılıklılık ilkesinin gerekliliğini kabul ederler (Gervasi vd., 2022). Bu durum iki uçlu ve karşılıklı bir alışveriş (değişim, takas, değiş-tokuş) sürecinden kaynaklanmaktadır (Cropanzano & Mitchell, 2005). Böylelikle çalışmanın odağında yer alan sosyal değişimin kilit unsuru olarak kabul edilen “karşılıklılık ilkesi”nin örgütsel bağlamda birçok unsurla ilişki içerisine girmesi ilkenin önemi vurgulamaktadır.

3.2. Kaynakların Korunması Teorisi

Bu çalışmada yönetici desteği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracı unsur olarak değerlendirilen psikolojik dayanıklılık kavramı, kaynakların korunması teorisi kapsamında incelenecektir. Kaynakların korunması teorisinin temel çerçevesini insanların kişisel kaynaklar (ev, taşıt, çalışma, hizmet süresi, kıdem, statü, enerji, dayanıklılık, öz yeterlilik, iyimserlik) ve sosyal destek kaynaklarına sahip olma çabası ile bu kaynakları koruma anlayışı oluşturmaktadır (Hobfoll, 1989).

Örgütsel davranış literatüründe sık sık referans alınan kaynakların korunması teorisi (Hobfoll, 1989) özellikle son yıllarda dikkat çekmeye başlamıştır. Çalışan tutum ve davranışlarını anlamak için sıkça başvurulan yöntemler arasında kaynakların korunması teorisi önemli bir yer tutmaktadır (Lin vd., 2019; Ng & Feldman, 2012; Uy vd., 2017). Örgütsel yaşamda bir motivasyon teorisi olarak da ileri sürülen teori, kişilerin sahip olduğu kaynakları korumak için çaba göstermesini aynı zamanda yeni kaynak kazanımı için motive olmalarını öngörmektedir (Halbesleben vd., 2014; Hobfoll vd., 2018). Kaynakların korunması teorisi, kişilerin kıymetli kaynakları korumak, kaynak yaratmak veya varlığını artırma adına gayretleri ile sürecin devamı için gösterdikleri çabalar olarak tanımlanmıştır (Hobfoll, 1989; Hobfoll, 2001; Hobfoll vd., 2018). Hobfoll (2011), kaynakların korunması teorisinin çerçevesini kişilerin kendileri için hayati olan şeyleri edinmesi, koruyup sahip çıkması ve önem atfetmesi olarak kavramsallaştırmıştır.

Bu bağlamda sosyal bir varlık olan insanın, bireysel beceri kazanarak hem de çevresiyle sosyal bağlar inşa ederek kaynaklarını koruma davranışları sergilemesi beklenmektedir. Böylece kişi hayatını sürdürebilmek ve diğerleriyle sosyal etkileşime girebilmek için farklı etmenlerden destek alabilir. Bu olguda insanın yaşamsal süreçlerine ve sosyal ilişkilerine olumlu yönde katkı sağlayacaktır (Hobfoll vd., 2018). Hobfoll (1989), stres ile kaynaklar arasındaki ilişkiye odaklanmış, kişilerin stresli ya da stressiz ortamlarda nasıl davranacaklarına ilişkin bir öngöründe bulunmuştur. Hobfoll (1989), stres ile kaynaklar arasındaki etkileşimi açıklarken insanların ardışık bir şekilde fiziksel, sosyal ve psikolojik (Maslow, 1968) kaynaklara erişmek için arayış içerisinde olacağını ifade etmiştir. Zira kaynakların korunması teorisine göre kişi sadece karşılaştığı stres ortamlarından çıkabilmek için değil aynı zamanda stresten bağımsız olarak ileride karşısına çıkabilecek muhtemel problemler için de kaynak havuzu oluşturma eğilimindedir (Hobfoll vd., 2018).

Kaynakların korunması teorisinin merkezinde yer alan stres literatürde üç temel bileşenle açıklanmıştır. Stresi ortaya çıkaran ilkelerden birincisi “kaynakları tehdit eden bir unsurun varlığı”, ikincisi “kesin bir kaynak kaybı”, son olarak da “ciddi bir emek sonrasında arzulanan kaynak kapasitesine ulaşılamaması” olarak açıklanmıştır (Hobfoll, 1989, s. 516; Hobfoll vd., 2018, s. 104). Nitekim bu ilkeler göz alındığında teori kapsamında bireylerin kaynakları koruma, sürdürme ve yeni kaynak kapasitesi oluşturma girişimleri rasyonel bir yaklaşımdır. Ayrıca Hobfoll (1989), insanların kaynakları koruma adına gayrette bulunduklarını, muhtemel bir kaynak kaybının bireyler için yıkıcı olabileceğini ifade etmiştir. Yani stres karşısında bireyler kaynak kaybını asgari seviyede tutma adına çaba sarf edeceklerdir (Hobfoll, 1989). Bireyler olağan durumlarda da kaynak tehdidi algısına kapılarak ya da kesin bir kaynak kaybı yaşayarak psikolojik strese maruz kalabilirler. Stres koşulları altında var olan kaynaklarını muhafaza etmek ve daha fazla kaynak kaybı yaşamamak için bireyler koruyucu mekanizmalar geliştirebilirler (Ye vd., 2021). Bu durum çalışanların kaynaklara çok fazla önem atfetmeleri ile açıklanabilir (Shan vd., 2022). Çünkü kaynaklar, kaynakların korunması teorisinin temel unsurunu oluşturmaktadır (Jawahar vd., 2007). Kaynakların korunması teorisi, kaynak kaybını stres etkenlerine bağlı ve stresin bir sonucu olarak kabul etmektedir. Teori, örgütsel ve günlük yaşamda karşılaşılan stres yönetiminde bir referans oluşturmaktadır (Hobfoll, 2001).

Bireylerin sahip olduğu kaynakların farklı çevresel unsurlarca tehdit edilmesi varsayılmaktadır. Bu bağlamda olumsuz koşullar kaynakları tehdit edebilir ya da kaynakların yok olmasına neden olabilir. Nihayetinde bu negatif etmenlerden kişinin

konumu, benliği, görevi, statüsü ya da yakın çevresi etkilenebilir. Çünkü kaynakların sembolik ve araçsal değeri insanlar için yüksek düzeydedir (Hobfoll, 1989). Bu durum kayıpların teorisinin odağında yer aldığı gerçeği ile örtüşmektedir.

İlgili literatür incelendiğinde kaynakların korunması teorisi kapsamında kayıp veya kazanımla sonuçlanan kaynak türlerinin 4 (dört) ana başlık altında değerlendirildiği görülmüştür (Hobfoll, 1989) Bu kaynaklara ve içeriklerine ilişkin bilgilere aşağıdaki Tablo 3.1.'de yer verilmiştir.

Tablo 3.1. Kaynak Türleri ve İçerikleri

Kaynaklar	İçerikleri
Nesne kaynakları	Ev, barınak, taşıt vb. unsurları ifade eder.
Koşul kaynakları	Evlilik, aile, görev süresi, kıdem bileşenlerden oluşur.
Kişisel özellikler/nitelikler	Dayanıklılık, iyimserlik, öz yeterlilik ve bireysel beceriler ön plana çıkmaktadır.
Enerjiler	Bilgi, zaman ve para gibi boyutlarla açıklanabilir.

Kaynak: Hobfoll, 1989

Yine başka bir çalışmada benzer şekilde Hobfoll ve arkadaşları (2018), kaynakları farklı türlere ayırarak açıklamaya çalışmıştır. Somut kaynakları (taşıt ve iş araçları), koşul kaynaklarını (çalışma, görev süresi, kıdem), bireysel kaynakları (beceri, öz-yeterlik, dayanıklılık, iyimserlik gibi kişisel etkenler) ve enerji kaynaklarını (kredi, bilgi, para) olarak açıklamıştır.

Kaynakların korunma teorisi, her ne kadar stres ekseninde değerlendiriliyor olsa da bireylerin stresli olaylar karşısında davranış biçimlerini belirgin bir şekilde ortaya koyması aynı zamanda kaynaklara ilişkin yeteneklerini yansıtması açısından önemli hale gelmektedir (Xiang vd., 2023). Nitekim teori, stres unsurları karşısındaki çıktılarını bireylerin kişisel niteliklerine göre değişiklik göstereceğini savunmaktadır. Benzer bir şekilde sahip olunan kaynakların önemi ve yaşanan kayıpların bireyler açısından sonuçları kişisel özellikler bakımından farklılaşmaktadır (Ali vd., 2024).

3.3. Değişkenler Arası İlişkiler ve Araştırmanın Hipotezleri

3.3.1. Yönetici desteği ve psikolojik dayanıklılık ilişkisi

Örgütsel destek algısı, çalışanların katkılarına ne derece değer atfedildiği ve refahlarına önem verilip verilmediğine yönelik inançlardan oluşmaktadır (Caesens vd., 2016; Eisenberger vd., 1986; Eisenberger vd., 2002; Gordon vd., 2018). Örgütsel desteğin alt boyutlarından olan yönetici desteği, yöneticilerin ya da amirlerin genel anlamda

astlarına yol göstermesini, her türlü yardımı sağlamasını yansıtan bir kavramdır (Kootke & Sharafinski, 1988). Bu bağlamda çalışanlar tarafından kurumsal temsilci olarak görülen yöneticilerin tutum ve davranışları iş örgütleri açısından kritik öneme sahiptir (Eisenberger vd., 2002). Aynı zamanda Eisenberger ve arkadaşları (2002), örgütsel destek teorisi gereği, örgütsel destek ile yönetici desteği algısının pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu, çalışanların algıladığı yönetici desteğinin örgütsel destek algısını da artıracakını dile getirmişlerdir. Yani yöneticisinden destek gören çalışanın örgütsel destek algısı da bu olumlu atmosferden pozitif etkilenecektir (Agarwal vd., 2020). Çalışanların zaman zaman karşılaştığı kriz ve stres durumlarını fırsata çevirmesinde yönetici desteği kritik bir rol üstlenmektedir. Örgütsel problemlerin aşılmasında ve yönetici ile çalışan arasındaki pozitif etkileşimde yönetici desteği önemli bir pozisyonda yer almaktadır. Nitekim çalışanlar örgütsel düzeyde yaşadıkları olumlu süreçleri yöneticileri ile yaşadıkları etkileşimlere atfederler (Cole vd., 2006).

İşletmeler ve organizasyonlar rekabet ortamında sürdürebilir bir yapı kurabilmek, verimliliği artırabilmek ve çevresel baskılarla (müşteri, tedarik, artan maliyetler, kaynak yetersizliği vb.) mücadele edebilmek için aynı zamanda politik kararlara uyum sağlama adına olumlu bir strateji ortaya koymak zorundadırlar. Nitekim işletme stratejilerinin oluşturulması ve uygulanması süreçleri finansal sorunlardan, küresel çalkantılardan ve doğal afetlerden etkilenebilmektedir. Bu bağlamda düşünüldüğünde örgütlerin en önemli kaynağı olan çalışanların ortaya koyduğu tutum ve davranışlar örgütler açısından kilit bir unsurdur (Tonkin vd., 2018). Böylelikle çalışanların psikolojik dayanıklılığının yüksek olması örgütler açısından son derece önemlidir. Çünkü yeterli psikolojik dayanıklılığa sahip çalışanların daha düşük olanlara kıyasla pozitif duygular yaşama olasılığı son derece yüksektir (Shin vd., 2012).

Kuntz ve arkadaşları (2016), psikolojik dayanıklılığın kişinin içsel özellikleri ile ilişkilendirilme bağlamından uzaklaşarak örgütsel bağlama odaklanması gerektiğini ifade etmişlerdir. İş yaşamında örgüt ya da organizasyon tarafından destekleyici bir iklimin oluşturulması çalışanların zorlukların üstesinden gelmesini ve stresle başa çıkmasını öngörmektedir. Zira bu yaklaşım başa çıkma stratejileri bakımından da tutarlı gözükmektedir. Yani ciddi bir problemle karşılaşan çalışanın zor koşullara uzun süre dayanabileceği ve kendisine sağlanan destekler sayesinde güçlüklerin üstesinden gelebileceği varsayılmaktadır (Kuntz vd., 2016). Mevcut araştırmalarla yönetici desteğinin çalışanların psikolojik dayanıklılıkları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir (Sippel vd., 2015; Tonkin vd., 2018).

Sosyal değişim teorisinin bir gereği olarak Eisenberger ve arkadaşları (1986), çalışan tutum ve davranışları ile kurum ya da organizasyon tarafından sağlanan destek arasında bir etkileşim olduğunu dile getirmişlerdir. Böylece örgütsel düzeyde bütün destekleri içeren ve kapsayıcı bir çatı rol üstlenen örgütsel destek işletmeler açısından üzerinde durulması gereken bir olgudur. Bu çerçevede çalışanlar tarafından kurumsal temsilci olarak görülen (Eisenberger vd., 2002) ayrıca örgütsel destek algısını pozitif etkileyen yönetici desteğinin (Eisenberger vd., 2002) araştırmaya konu edilmesinin nedenlerinden biridir. Örgütsel desteğin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde çeşitli olumlu etkiler yarattığı gibi aksine destek eksikliğinin iş yaşamında çalışanlar bağlamında bazı yıkıcı sonuçlara da sebebiyet vermesi olağan bir durumdur. Nitekim geçmiş araştırmalarla desteklendiğini hisseden çalışanların varlığının örgüt açısından çok önemli bir üstünlük ve kaynak gücü oluşturduğu doğrulanmıştır (Caesens vd., 2016). Pu ve arkadaşları (2024), çalışmasında örgütsel destek ile psikolojik dayanıklılık arasında olumlu bir ilişki olduğunu ileri sürmüşler, çalışma sonucu artan örgütsel desteğin çalışanların psikolojik dayanıklılık seviyelerini yükselttiğini doğrulamıştır. Nitekim bu sonuç çalışma hayatının farklı evrelerinde kişinin karşılaştığı baskı ve stres ortamlarından kurtulmasında önemli bir argüman olan psikolojik dayanıklılığı kritik bir pozisyona getirmektedir (Cole vd., 2006).

Yöneticilerin ve çalışanların iş hayatında sergilediği tutum ve eylemlerin olumlu ya da olumsuz sonuçlarının olduğu bilinmektedir (Gordon vd., 2018). Mevcut literatürde hem örgütsel destek hem de yönetici desteği ile çalışan ilişkileri ve sonuçlarını inceleyen çok sayıda araştırmaya (Anand vd., 2010; Cole vd., 2006; Gatling vd., 2017; Han vd., 2016; Karatepe vd., 2003; Sparks vd., 2001; Tang & Tsaur, 2016; Viswesvaran vd., 1999; Yılmaz vd., 2022) rastlamak mümkündür. İş taleplerinden kaynaklı çalışanların yaşadığı fiziksel ve duygusal olumsuzlukların aynı zamanda tükenmişliğin etkisinin hafifletilmesinde yöneticiden gelen destek önemli hale gelebilmektedir. Zira destekleyici bir yöneticinin varlığı çalışanların performansını yukarı taşımakta hastalıklar karşısında bir tampon görevi üstlenerek iş hayatının getirdiği zorlukların aşılmasında kritik faktör olarak dikkat çekmektedir (Bakker vd., 2005).

Gilbreath ve Benson (2004), yönetici davranışlarının çalışan refahı ile önemli bir ilişkiye sahip olduğu ileri sürmüşler, çalışma sonucunda yönetici davranışı ile çalışanların psikolojik refahı arasında sağlam bir bağ olduğunu bulmuşlardır. Yani alışanların psikolojik dayanıklılıklarının artması ve refahlarının yükselmesi pozitif (destekleyici) yönetici davranışından (olumlu) güçlü bir şekilde etkilenmektedir (Gilbreath & Benson,

2004). Caesens ve arkadaşları (2016), Belçika’da bulunan küçük bir işletmede yaptıkları çalışmada örgütsel desteğin çalışanların psikolojik zorlanma düzeyleri ile negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Yani örgütsel destek çalışanların kişisel iyi oluşlarına katkı sağlayarak örgüt içi pozitif sonuçların ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Caesens vd., 2016).

Yönetici desteği örgütsel destek kapsamında yer almasına rağmen çalışanlar bağlamında daha etkili olumlu sonuçları beraberinde getirebilmektedir. Çünkü çeşitli şekillerde ortaya çıkabilen yönetici desteği zaman zaman çalışanların örgütsel destekle karşılanamayan psikolojik, sosyal ve duygusal beklentilerine cevap verebilmektedir (Kim vd., 2022). Aynı zamanda Kim ve arkadaşları (2022), Güney Kore’de genç yetişkinler üzerinde yaptığı çalışmada yönetici desteğinin çalışanların hem dayanıklılıklarını hem de etkinliğini artırdığını bulmuşlardır. Yani yönetici desteğinin çalışan dayanıklılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Cooke ve arkadaşları (2019), Çin bankacılık sektöründe yaptıkları çalışmada destekleyici liderin çalışan dayanıklılığı üzerinde güçlü ve pozitif etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Nabawanuka ve Ekmekcioglu (2024), Uganda’da küçük ve orta ölçekli işletme çalışanlarına yönelik yaptıkları araştırmada yöneticinin desteğinin çalışanların dayanıklılığını olumlu etkilediğini bulmuşlardır. Yöneticilerin çalışanlara destekleyici bir yaklaşım göstermesi, onları düşünmesi çalışanların örgüt içerisinde daha pozitif duygular geliştirmesine zemin hazırlayacağı tam aksine yetersiz destek algılayan çalışanların negatif duygular geliştireceği varsayılmaktadır (Cole vd., 2006). Zira Cole ve arkadaşları (2006), yönetici desteği ile olumlu duygunun pozitif, yönetici desteği ile olumsuz duygunun negatif yönlü bir ilişkisinin olduğunu ileri sürmüştür. Araştırma sonucunda yönetici desteğinin olumlu duygularla pozitif, olumsuz duygularla negatif yönlü bir ilişkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Cole vd., 2006). Akçakanat ve arkadaşları (2018), akademisyenler üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel desteğin hem psikolojik dayanıklılığa hem de kişinin mutluluğuna pozitif etkilerinin olduğunu dile getirmişlerdir. Yine benzer şekilde Fawehinmi ve arkadaşları (2023), yaptıkları çalışmada yönetici desteğinin çalışanların psikolojik dayanıklılığını güçlendirdiğini bulmuşlardır. Yani yöneticiler tarafından destek verilmesi çalışanların psikolojik dayanıklılığını olumlu etkileyecektir (Fawehinmi vd., 2023). Çünkü yönetici desteğinin, çalışanların değer ve itibar algısını olumlu etkilediği aynı zamanda psikolojik güçlendirmeye katkı sunarak pozitif örgüt atmosferini karakterize ettiği savunulmaktadır (Monje-Amor vd., 2020). Chami-Malaeb (2022), Lübnan’da bulunan hastanelerde hemşireler arasında yaptığı

çalışmada algılanan yönetici desteğinin çalışanların hem tükenmişliği hem de işten ayrılma niyetleri ile negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Ortaya çıkan bu sonuç yöneticin desteğinin çalışanlar üzerindeki güçlü etkisini ortaya koymaktadır. Çünkü çalışanlar örgütsel desteğin bir bileşeni olan yönetici desteğine daha fazla önem atfetme eğilimindedir (Shanock & Eisenberger, 2006). Zira Shanock ve Eisenberger (2006), yaptıkları çalışmada yönetici desteğinin çalışanların performansları üzerinde pozitif etki yarattığı sonucuna ulaşmışlardır. Aynı şekilde Öztürk ve Bozkurt (2023), yaptıkları çalışmada organizasyon içerisinde sağlanan yönetsel destekten çalışanların hem psikolojik sağlamlıklarının aynı zamanda kariyer tatminlerinin olumlu yönde etkilendiğini ileri sürmüşler, çalışma sonucu yönetsel desteğin psikolojik dayanıklılık ve kariyer tatminini olumlu etkilediğini ortaya koymuştur. Yine aynı çalışmada çalışanların psikolojik dayanıklılık ve kariyer tatmini ilişkisinde yönetsel desteğin aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Öztürk & Bozkurt, 2023). Yine benzer şekilde Matsuo (2022), Japonya’da yaptığı çalışmada yöneticilerin çalışanları güçlü yönlerini kullanmalarını yönünde teşvik etmesi ile çalışanların kariyer tatmin düzeylerinin pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğunu bulmuştur.

Örgütsel bağlamda çalışanların psikolojik durumlarının olumlu olması onları birçok pozitif davranışa yöneltebilmektedir. Yani çalışanların psikolojik dayanıklılık seviyelerinin yüksek olması onların hem bireysel yeteneklerini geliştirmelerine hem de organizasyon yararına davranış sergilemelerine imkân sağlayacaktır. Yani örgüt içerisindeki pozitif iklimin örgütsel düzeyde avantajlar oluşturacağı beklenmektedir. Bu bağlamda örgüt tarafından yönetsel süreçlerle destekleyici bir havanın yaratılarak çalışanların psikolojik dayanıklılıklarının artırılması hedeflenebilir (Jung & Yoon, 2015). Zira organizasyon veya örgüt için maliyetli bir olgu olan çalışanların yaşadığı duygusal tükenmişliğin yönetici desteği sayesinde azaltılabileceği varsayılmaktadır (Karatepe & Karatepe, 2009).

Yönetici desteğinin varlığı veya yokluğunun çalışanlar üzerinde etkili sonuçları beraberinde getireceği bilinmektedir (Altaş, 2022). Zira Altaş (2022), Kocaeli ilinde otomotiv sektöründe yaptığı çalışmada yönetici desteği ile iş-aile çatışması arasında ve yönetici desteği ile ağır iş yükü arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuştur. Yöneticilerin çalışanları önemseyerek onlara değer vermesi ayrıca samimi bir iş ortamı tesis etmesi hem örgüt hem de çalışanlar bakımından son derece önemlidir (Altaş, 2022). Aslan ve arkadaşları (2020), sağlık sektörü çalışanlarına yaptığı çalışmada yönetici desteğinin iletişimle pozitif, yönetici desteği ile negatif duygulanım arasında olumsuz ve anlamlı bir

ilişkinin olduğu sonucunu bulmuştur. Karagöz (2023), Karaman ili perakende sektörü çalışanlarına yönelik yürüttüğü çalışmada yönetici desteğinin iş yeri nezaketsizliği üzerinde negatif, örgütsel bağlılığa pozitif etkisinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Sosyal değişim teorisi bağlamında çalışan ve örgüt arasında karşılıklı etkileşim tarafların fayda-maliyet esasına göre değerlendirilmektedir. Yani her iki tarafında verdiği katkının karşılığında sağladığı yarar üzerinden değerlendirme yaparak ilişkinin geleceğini tayin etmesi beklenmektedir. Nitekim rekabetçi piyasa şartlarında işletmelerin etkin ve başarılı olabilmesi bağlamında kaliteli bir çalışan ve örgüt ilişkisinin tesisinin işletmeler açısından önem arz eden bir husus olduğu ifade edilebilir (Ceylan vd., 2015). Yine Ceylan ve arkadaşları (2015), yapmış oldukları çalışmada personel güçlendirme üzerinde yönetici desteğinin ciddi bir etkisinin olduğu sonucunu bulmuştur. Çünkü personel güçlendirme çalışmaları sonucunda çalışanların işe ve iş ortamına yönelik olumlu katkıları ortaya çıkmaktadır (Ceylan vd., 2015). Mevcut literatürde yapılan çalışmalarla yönetici desteğinin varlığı ya da eksikliğinin çalışanlar üzerinde bir dizi etkilerinin ve sonuçlarının olduğu görülmüştür. Böylelikle bu çalışmada da aşağıdaki hipotezi öneriyoruz.

H1: Yönetici desteği psikolojik dayanıklılığı pozitif yönlü etkiler.

3.3.2. Psikolojik dayanıklılık ve örgütsel sinizm ilişkisi

Kişilerin yaşadığı olumsuz tecrübelerden kurtularak stres altında negatif koşullara uyum sağlaması psikolojik dayanıklılık olarak kavramsallaştırılmaktadır (Tugade & Fredrickson, 2007). Başka bir ifade ile psikolojik dayanıklılık bireyin olumsuz şartlardan, sıkıntılı bir süreçten başarılı bir şekilde geri dönmesi hatta pozitif gelişmelere ve artan sorumluluğa uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanabilir (Luthans, 2002). Psikolojik dayanıklılık pozitif örgütsel davranışın ana bileşenlerinden biri olmakla beraber ve zorlu şartlarla başa çıkma olarak da ifade edilebilir (Hartmann vd., 2020). Dayanıklı kişiler genellikle karşılaştığı stresli koşullardan çabuk ve başarılı bir şekilde geri dönme yeteneğine sahiptir (Tugade & Fredrickson, 2004). İş yaşamının zorluğu dikkate alındığında örgüt yönetimleri tarafından hedeflenen verimliliğe ulaşmak için çalışan tutumları üzerinde çalışanların psikolojik durumlarının etkisi ve önemi bilinmektedir (Avey vd., 2011).

Malodia ve Vashisht (2019), yaptıkları çalışmada Hindistan'da faaliyet gösteren kamu ve özel banka çalışanlarının pozitif psikolojik sermayeleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemişler, çalışma sonucunda hem psikolojik dayanıklılla

örgütsel sinizm arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki hem de pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel sinizm arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ortaya çıkan bu sonuçlar pozitif psikolojik sermayenin artmasının çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini azaltacağını tam aksine psikolojik sermayenin yetersizliğinin örgütsel sinizmin yükselmesine neden olacağı çıkarımını destekleyecektir (Malodia & Vashisht, 2019). Avey ve arkadaşları (2011), yaptıkları çalışmada çalışanların psikolojik sermayeleri ile arzu edilen çalışan tutumunun pozitif, istenmeyen çalışan tutumunun (sinizm tutumu) negatif yönlü anlamlı ve güçlü bir ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yine aynı çalışmada psikolojik sermayenin arzu edilen çalışan davranışı üzerinde olumlu, istenmeyen çalışan davranışı (sinizm davranışı) üzerinde olumsuz etkisinin olduğu doğrulanmıştır. Ayrıca çalışan performansının psikolojik sermayeden pozitif etkilendiği görülmüştür. Nafei (2015), Mısır'da üniversite hastanesi çalışanlarına yaptığı çalışmada çalışanların psikolojik sermayeleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında ters yönlü ilişki olduğunu ileri sürmüş çalışma sonucunda psikolojik sermayenin örgütsel sinizmi olumsuz etkilediğini bulmuştur. Yine benzer şekilde Uygungil ve İşcan (2018), Adana'da yer alan kamu hastanelerinde ve özel hastanelerde çeşitli unvan ve görevlerde bulunan çalışanlar arasında yaptıkları araştırmada çalışanların psikolojik sermaye seviyeleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında olumsuz ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yani çalışanların psikolojik sermayelerinin artması örgütsel sinizm üzerinde olumsuz etki yaratacak, tam tersi psikolojik sermayenin azalışı örgütsel sinizmi tetikleyecektir (Uygungil & İşcan, 2018). Cole ve arkadaşları (2006), İsviçre'de tıbbi teknoloji şirketinde yönetici desteği, psikolojik dayanıklılık ve örgütsel sinizm üzerine yaptıkları çalışmada psikolojik dayanıklılıkla olumlu duygunun pozitif, olumsuz duygunun negatif yönlü bir ilişkisinin olduğu sonucunu bulmuşlardır. Aynı zamanda psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bireylerin daha fazla pozitif duygu yaşayacağı ve örgüte yönelik sinik tutum ve davranışlar sergileme ihtimallerinin daha düşük olacağı düşünülmektedir (Cole vd., 2006). Argon ve Tükel (2016), maarif müfettişlerine yönelik yaptıkları çalışmada müfettişlerin psikolojik dayanıklılıkları ile bireysel başarıda azalış, tükenmişlikleri ve duyarsızlaşma seviyeleri arasında orta düzeyde olumsuz bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırma çıktıları çalışanların sahip olduğu psikolojik dayanıklılık düzeylerinin örgüt içerisinde tutum ve eylemleri üzerinde ne derece etkili olduğunu teyit etmektedir.

Bu bağlamda bütün bu araştırmalar psikolojik dayanıklılığın iş örgütleri veya organizasyonlar tarafından üzerinde durulması gereken bir olgu olduğu gerçeğini ortaya

koymaktadır. Çünkü psikolojik dayanıklılık çalışanları kriz ortamlarından çıkmaya teşvik edecek aynı zamanda çalışanların iş çevresinde karşılaştığı durumları daha iyi anlamalarına katkı sağlayarak süreçleri başarılı şekilde yönetmeleri için gerekli ortamı hazırlayacaktır. Nitekim yukarıdaki geçmiş çalışmalar ışığında aşağıdaki hipotezi öneriyoruz.

H2: Psikolojik dayanıklılık, örgütsel sinizmi negatif yönlü etkiler.

3.3.3. Yönetici desteği ve örgütsel sinizm ilişkisi

Yönetici desteği örgütsel destek teorisinin temelini oluşturan en önemli yapı taşlarından birisi olarak incelenmiştir. Bu bağlamda yönetici desteği, algılanan örgütsel desteğin ana öncülleri arasında gösterilmektedir. (Rhoades & Eisenberger, 2002). Nitekim yöneticilerin organizasyon veya kuruluşu temsil eden bir elçi olarak görülmesi yönetici desteğini örgütsel destek açısından önemli hale getirmektedir (Baran vd., 2012). Böylelikle kuruluşun aracısı olarak görülen yöneticilerin sorumluluğundaki çalışanlara ne şekilde destek sağladığı konusuna eğilmek örgütler açısından kritik öneme sahiptir. Zira yönetici desteğinin çalışanların organizasyon içinde tutulmasına, çalışan performansına ve bağlılık gibi olumlu sonuçlara katkıları önceki araştırmalarla ortaya konulmuştur (Lamprinou vd., 2021). Örgüt içerisinde çalışanların negatif tutum takınmasının ve çalışan memnuniyetsizliğinin önemli öncüllerinden birisi de yönetici desteğinin eksikliği olarak gösterilmektedir (Byrne & Hochwarter, 2008). Zira çalışanların örgütsel düzeyde sinik tutum ve davranışlarının yansımaları genellikle örgütsel temsilciler olan yöneticilere karşı ortaya çıkmaktadır (Reichers vd., 1997). Zira örgütsel sinizm, çağdaş Batılı kurum ve organizasyonlarda sık görülen bir durum olarak varlığını sürdürmektedir. Aynı zamanda örgütsel sinizm, örgüte yönelik negatif bir tutum ve davranışları ifade eden bir yaklaşım olarak nitelendirilmektedir (Neves, 2012). Çalışanlar örgütleri tarafından kendilerine değer verilip verilmediğine ilişkin bir algı oluştururken aynı zamanda yöneticilerce katkılarının nasıl değerlendirildiği ve refahlarının ne derece dikkate alındığı konusunda da küresel tutumlara sahiptirler (Eisenberger vd., 2002). Ortaya çıkan bu tutum ve eylemler sosyal değişim (mübadele) teorisi (Blau, 1964) çerçevesinde gerçekleşmektedir. Çünkü sosyal değişim teorisine göre fayda ve kazanımlar iki tarafın karşılıklı desteği ve çabasına göre şekillenmektedir (Blau, 1964). Çünkü örgütsel destek teorisi, sosyal değişimi örgütsel bağlamda ele alarak organizasyon ile çalışanlar arasındaki değiş-tokuşu (mübadele) değerlendirir ve ortaya çıkan sonuçları açıklayabilmek için karşılıklılık normundan yararlanır (Bizri & Hamieh, 2020; Sun,

2019). Bu bağlamda yönetici-çalışan ilişkilerinin anlaşılması adına sosyal değişim teorisi bu çalışmanın da kuramsal dayanaklarından birini oluşturmaktadır. Çünkü yöneticilerinden yeterli desteği alamayan çalışanların yöneticileri ile pozitif bir sosyal ilişki tesis etme ihtimali son derece düşüktür. Aynı zamanda destek eksikliği hisseden çalışanın yönetici davranışlarına olumlu yanıt verme ve ekstra rol üstlenme gibi davranış biçimleri sergileme olasılığı da zayıf olacaktır (Hussain vd., 2025).

Neves (2012), Portekiz’de bulunan yiyecek-içecek ve seyahat endüstrisinin de yer aldığı çeşitli sektörlerde (sağlık hizmeti, inşaat, eğitim, üretim ve pazarlama) yaptığı çalışmada yönetici desteği ile örgütsel sinizm arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu sonucunu bulmuştur. Bu sonuç sosyal değişimin özünü yansıtmaması açısından da yönetici-çalışan ilişkileri bağlamında önem arz etmektedir. Özkara ve arkadaşları (2019), Ankara’da bulunan kamu kuruluşlarında mühendisler arasında yaptığı çalışmada yönetici desteği ile örgütsel sinizm arasında negatif ve anlamlı korelasyon olduğunu ileri sürmüşler, araştırma sonucu örgütsel sinizmin yönetici desteğinden negatif yönde etkilendiğini ortaya koymuştur (Özkara vd., 2019). Yine Smith ve arkadaşlarının (2022), Kanada’lı polisler üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel desteğin hem örgütsel sinizmle hem de çalışanların duygusal tükenmişliği ile negatif yönlü bir ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine aynı çalışmada örgütsel destek ile polis memurlarının yaşadığı stres arasında olumsuz bir korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır (Smith vd., 2022). Benzer şekilde Sen ve arkadaşlarının (2022), Ankara ilinde bulunan kamu personelleri arasında yaptığı araştırmada örgütsel desteğin örgütsel sinizmi azaltıcı bir faktör olduğu vurgulanmış, nitekim çalışma sonucunda örgütsel destek ve örgütsel sinizm arasında olumsuz bir ilişki tespit edilmiştir. Treadway ve arkadaşlarının (2004), Amerika Birleşik Devletleri’nde farklı meslek gruplarındaki çalışanlar arasında yaptığı çalışmada azalan örgütsel desteğin örgütsel sinizmi tetikleyeceği varsayılmış, yani örgütsel destek ile örgütsel sinizmin negatif yönlü bir ilişkisinin olacağı öngörülmüştür. Nitekim araştırma sonucunda bu öngörü doğrulanmıştır. Adiguzel ve arkadaşları (2021), kamu ve özel sektörde beyaz yakalı çalışanlar arasında yaptıkları araştırmada yönetici desteğinin örgütsel sinizmi etkilediği sonucunu bulmuşlardır. Yani yönetici desteği ile örgütsel sinizm arasında negatif ilişki söz konusudur (Adiguzel vd., 2021). Nitekim Cole ve arkadaşlarının (2006), İsviçre’de bulunan bir tıbbi teknoloji şirketinde yaptığı araştırmada algılanan yönetici desteğinin çalışanların olumlu duygularıyla pozitif yönlü, olumsuz duygularıyla negatif yönlü bir ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çalışanların iş yaşamında karşılaştıkları çalkantılı durumların değerlendirme sürecinde yönetici desteği

faktörü kritik öneme sahiptir (Cole vd., 2006). Böylelikle yukarıdaki atıfta bulunulan araştırmalarda göz önünde bulundurularak aşağıdaki hipotezi öneriyoruz.

H3: Yönetici desteği, örgütsel sinizmi negatif yönlü etkiler.

3.3.4. Psikolojik dayanıklılığın aracılık rolü

Sinizmin örgütsel bağlamda sık karşılaşılan bir olgu olduğu bilinmektedir. Zira örgütsel sinizm, birçok organizasyon ve kuruluşta çalışanlar arasında azımsanmayacak bir oranda seyredilmektedir (Jordan vd., 2007). Nitekim örgüt içerisindeki çalışanları birçok olumsuz duygu, tutum ve davranışa yöneltten örgütsel sinizmin kontrol altında tutulması veya engellenmesi örgütsel ve organizasyonel etkililik açısından hayati önem taşımaktadır. Çalışma yaşamında bireylerin çalkantılı ve kriz ortamlarına maruz kalması son derece olası bir durumdur. Çalışanlar zaman zaman hem örgütsel düzeyde hem de sorumlu oldukları yöneticileri tarafından yeterli desteği göremeyebilirler. Ortaya çıkan bu kriz iklimi ve stresli süreçler çalışanlar açısından sıkıntılı geçebilmektedir.

Kaynakların korunması teorisi, kişilerin stresli ve olumsuz şartlarla mücadele edebilme noktasında psikolojik dayanıklılığı kritik bir kaynak olarak görmektedir (Avey vd., 2010). Psikolojik dayanıklılık, kişilerin olumsuz şartlara ve stresli süreçlere pozitif reaksiyon göstermesine imkân sağlamaktadır (Aguiar-Quintana vd., 2021). Psikolojik dayanıklılık seviyesinin yüksek olması kişiye karşılaştığı olumsuz atmosferle ve zorlu koşullarla mücadele etme becerisi kazandıracaktır (Üngüren ve Kaçmaz, 2022). Zira geçmiş araştırmalar yüksek psikolojik dayanıklılığa sahip bireylerin kendilerini tehdit eden baskıcı ve stresli süreçlerle mücadele ederek bu kaotik iklimden başarılı bir şekilde çıkmasını aynı zamanda zorlu koşullara uyum sağladığını göstermiştir (Bonanno vd., 2005; Luthans vd., 2006). Nitekim psikolojik dayanıklılık kişileri tehdit eden olumsuzluklar ve zor şartlar karşısında bariyer görevi üstlenmekte ayrıca bu yönüyle de kaynakların korunması teorisine katkı sunmaktadır. Çünkü kaynakların korunması teorisi, bireyin sahip olduğu çeşitli kaynaklar aracılığıyla negatif durumların üstesinden gelebileceğini ve olumsuz tecrübelerin önüne geçebileceğini ileri sürmektedir (Üngüren & Kaçmaz, 2022). Psikolojik dayanıklılığın kavramsal uzantıları pozitif örgütsel psikolojiye kadar uzanmakta aynı zamanda bu kavram kaynakların korunması teorisinin kapsamında değerlendirilmektedir. Bu bağlamda örgüt içi stres unsurlarına karşı çalışanların vereceği tepkide sahip olunan kaynakların belirleyici bir faktör olduğu söylenebilir (Arshad vd., 2021). Zira kaynakların korunması teorisi, kişinin karşılaştığı

stresli koşullara karşı sahip olduğu bireysel kaynakları koruma adına zorlukla m¼cadele enstr¼manlarını devreye sokacağını ileri s¼rmektedir (Hobfoll, 2001).

Anasori ve arkadaşları (2020), K.K.T.C.'de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde farklı pozisyonlarda görev yapan çalışanlara (kat hizmetleri, mutfak, barmen, g¼venlik, garson vb.) y¼nelik yaptıkları araştırmada iş yerinde zorbalık ile çalışanların duygusal t¼kenmiřliđi arasındaki ilişkide çalışan dayanıklılığının aracılık rol¼n¼ tespit etmişlerdir. ¼nk¼ psikolojik dayanıklılığı d¼ř¼k kişilerin sıkıntı ve zorluklarla m¼cadele g¼c¼ zayıf ve stres etkenlerine karşı negatif tepki verme ihtimali y¼ksek; psikolojik dayanıklılık seviyesi y¼ksek bireylerin zor koşullarla başa çıkması daha kolaydır (Zhang vd., 2024c). Moustafa ve arkadaşları (2024), Kahire'de (Mısır) yer alan otellerdeki çalışanlar arasında y¼r¼tt¼đ¼ çalışmada örg¼tsel destek ile iş t¼kenmiřliđi arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın aracı rol¼n¼ bulmuşlardır. Ayrıca bu sonuçla birlikte çalışmada çalışanlara olumlu bir bakış açısının kazandırılması, işe y¼nelik stres etkenleriyle m¼cadele yeteneğinin geliştirilmesi ve çalışan t¼kenmiřliđi tehlikesinin ön¼ne geçilmesi adına örg¼tler tarafından psikolojik sermayeye yatırım yapılması gerektiği vurgulanmıştır. Xu ve arkadaşlarının (2022), Çin'in Hubei eyaletinin en b¼y¼k d¼rt b¼y¼k hastanesinde görev yapan tıp asistanları arasında yaptığı araştırmada, tıbbi asistanların psikolojik dayanıklılıklarının sosyal destek ve başa çıkma stilleri arasında aracı rol üstlendiğini tespit etmişlerdir. Yine Chen ve arkadaşları (2022b), Çin'in Jiangsu eyaletindeki hastanelerde görev yapan psikiyatri b¼l¼m¼ hemşerilerine y¼nelik yaptığı araştırmada hemşerilerin yaşadığı mesleki stres ile ruh sağlıkları arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın aracı rol¼n¼ bulmuşlardır. Nitekim dayanıklılık teorisi kapsamında yer alan koruyucu fakt¼rlerin, risk etkenlerinin bireye olan negatif sonuçlarının etkisini azaltarak bir bariyer rol¼ üstleneceği ifade edilmiştir (Garmezy vd., 1984). Benzer şekilde Chen ve arkadaşları (2022c), Çin'in Sichuan Eyaleti'nde farklı seviyelerdeki sağlık kurumlarında görev yapan sağlık personelleri arasında yaptığı araştırma psikolojik dayanıklılığın hem kaygı ile iş t¼kenmiřliđi arasında hem de depresyon ve iş t¼kenmiřliđi ilişkisine aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

Psikolojik dayanıklılık d¼zeyi y¼ksek bireylerin karşısına çıkan zor koşullardan ve olumsuz tecr¼belerden kurtulmasının daha kolay olacağı beklenmektedir (Erduran Tekin, 2024). Yine benzer şekilde Erduran Tekin (2024), T¼rkiye'nin farklı b¼lgelerinde bulunan devlet üniversitelerinin çeşitli akademik birimlerinden 2022-2023 eğitim-öğretim yılı bahar d¼neminde mezun olanlar arasında yaptığı araştırmada olumsuz çocukluk deneyimlerinin akademik başarı üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın

aracılık rolünü tespit etmiştir. Jiang ve Zhu (2024), Doğu Çin’de bulunan üniversitelerde lisans derecesinde öğrenim gören müzik eğitimi öğrencilerine yönelik yaptıkları çalışmada hizmet öncesi mesleki kimlikleri ile akademik tükenmişlikleri arasında psikolojik dayanıklılığın aracı rolünün bulunduğunu ileri sürmüş, araştırma sonucunda bu hipotez doğrulanmıştır. Mevcut literatürdeki çalışmalar birlikte değerlendirilerek aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H4: Yönetici desteğinin, örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılık aracılık rolü oynar.



4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Gerekeçesi

Araştırma, işletme yönetiminde önemli bir konu olan örgütsel sinizm ve buna yönelik etkileyici faktörler üzerine odaklanmaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın amacı yönetici desteğinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini incelemek ve bu etkide psikolojik dayanıklılığın aracılık rolünün olup olmadığını anlamaktır. Literatür taraması yapıldığında, işletme yönetimi ve psikoloji alanlarında birçok araştırmanın iş yaşamıyla ilişkili değişkenleri ele aldığı görülmektedir. Özellikle, yönetici desteği ve psikolojik dayanıklılık gibi kavramların, çalışanların iş stresiyle başa çıkma yetenekleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir (Badawy & Schieman, 2021; Chitra & Karunanidhi, 2021; Hämmig, 2017; Karabulak & Kaya, 2021; Karadaş & Duran, 2022; Wickramasinghe, 2012; Yang vd., 2016; Yörük & Güler, 2021). Bu çerçevede, araştırma sonuçlarının işletme ve psikoloji alanındaki literatüre katkı sağlayarak, iş yaşamında etkili yönetim stratejilerinin geliştirilmesine destekte bulunması beklenmektedir. Araştırmanın temel değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklığa kavuşturarak, işletme yönetimi ve örgütsel davranış disiplinlerini birleştiren bir yaklaşım benimsediği ifade edilebilir. Bu nedenle, araştırma sonuçlarının hem işletme yönetimi hem de örgütsel davranış alanındaki akademik tartışmalara ve uygulamalara ışık tutması öngörülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı; yönetici desteği ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak ve bu ilişkide psikolojik dayanıklılık tarafından nasıl aracılık edildiğine ışık tutarak iş yaşamındaki sonuçlarına dair yeni perspektifler sunmaktır.

Böylelikle araştırma sonucu elde edilen çıktıların hem örgütsel davranış literatürüne katkı sağlaması hem de işletme yönetimleri açısından uygulama alanlarına yönelik strateji geliştirme süreçlerine referans olması hedeflenmektedir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Modeli

Bu araştırma, teorik modelin ve bu modele dayalı olarak formüle edilen hipotezlerin değerlendirilmesi amacıyla nicel bir metodoloji olan kesitsel tasarıma dayanmaktadır. Kesitsel tasarım, bu çalışmanın temelini oluşturmakta olup, verilerin anket yöntemiyle toplanması planlanmış, nitekim araştırmanın kapsamı ve çerçevesi dikkate alındığında en ideal veri toplama yönteminin anket formları olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada nicel bir yaklaşım benimsenerek, Alanya’da bulunan beş yıldızlı otellerde çalışan personeller hedef alınmış, katılımcılara ulaşmak için kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma 21 adet 5 yıldızlı tesiste gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında daha hacimli bir katılımcı kitlesine erişmek amacıyla bu çalışmada olasılık dışı örnekleme yöntemlerinden olan “*kolayda örnekleme*” yöntemi kullanılmıştır (Yıldız vd., 2023). Kolayda örnekleme, araştırmacılar tarafından çok sık başvurulan katılımcılara ulaşılabilirliği hızlandıran aynı zamanda katılımcıların araştırma çevresine mesafeleri de dikkate alınarak seçilen örnekleme politikası olarak akademik çevrelerde dikkat çekmektedir. Zaman tasarrufu ve finansal avantajı bakımından ayrıca uygulama kolaylığı açısından kolayda örnekleme stratejisinin araştırmacılarca yaygın olarak tercih edilme oranını arttırmıştır (Bornstein vd., 2013; Jager vd., 2017; Üngüren & Tekin, 2023).

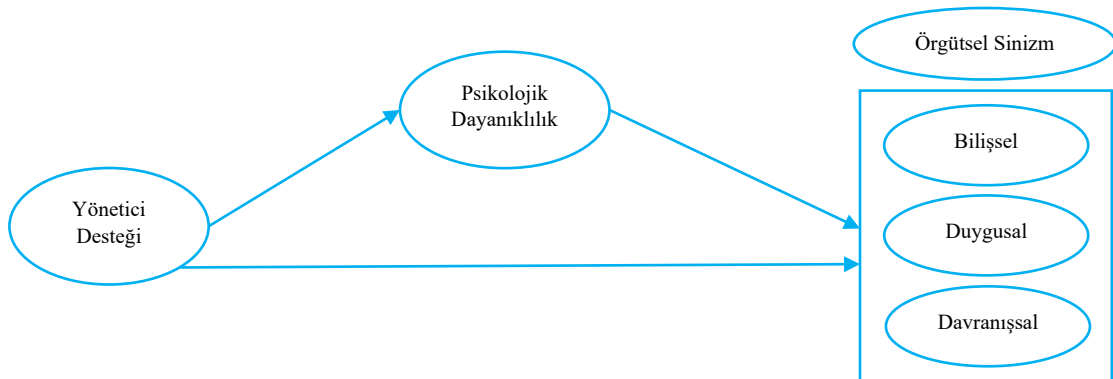
Bu araştırma çerçevesinde veriler Türkiye için önemli bir turizm noktası (destinasyon) olan Alanya bölgesindeki beş yıldızlı otellerin farklı departmanlarında (yiyecek-içecek, mutfak, ön büro, kat hizmetleri, muhasebe, misafir ilişkileri, teknik servis, insan kaynakları, güvenlik birimi, vb.) istihdam edilen çalışanlardan Haziran-Ağustos 2024 tarihleri arasında temin edilmiştir. Eksik veya hatalı (katılımcının ön ve arka yüzden oluşan formun arka yüzünü fark etmemesi vb.) anket formları belirlendikten (145 anket formu) sonra geçerliliği ve güvenilirliği kabul edilen 761 adet formdan oluşan veriler analiz sürecine dahil edilmiştir. Alanya Turistik İşletmeciler Derneği’nin (ALTİD) istatistiki verilerine (31.12.2024) göre Alanya bölgesinde 5 yıldızlı kategoride 97 adet tesis bulunmaktadır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler yönetici/amir pozisyonunda görev yapmayan çalışanlardan toplanmıştır. Araştırmaya yönetici olmayan çalışan grubunun dahil edilmesinin nedeni; çalışmanın odak noktasında bulunan örgütsel sinizm üzerindeki etkide yönetici desteği faktörünü daha iyi keşfetmek ve teorik modele göre bu etkileşimde psikolojik dayanıklılığın aracılık rolü üstlenip üstlenmediğini açıklığa kavuşturmadır. Ayrıca veri toplama aşamasında tüm çalışan grubuna ulaşma ihtimalinin zayıf olması nedeniyle olasılık dışı yöntemlerden kolayda örnekleme metodu tercih edilmiştir. Araştırma örneklemini Alanya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otellerin çeşitli departmanlarında istihdam edilen çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya ilişkin veri toplama işlemi 2024 yaz dönemi (Haziran-Temmuz-Ağustos) içerisinde gerçekleştirilmiştir. Zira veri toplama süreci için yaz döneminin seçilme nedeni turizm/konaklama sektörünün bu dönemde tam kapasite olarak hizmet vermesinden kaynaklı doğal olarak çalışan sayısının da en yüksek düzeyde olmasıdır. Araştırmaya başlamadan önce Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Alanı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’na başvuruda bulunulmuş, ilgili kurulun

20.05.2024 tarih ve 05/24 (Karar No: 2024/4) sayılı kararına istinaden saha araştırması gerçekleştirilmiştir. İlgili kurul kararı Ek-1’de sunulmuştur.

Sahada veri toplamı işlemi öncesi otel yönetimleri (genel müdür/işletme müdürü/insan kaynakları sorumluları) ile iletişim kurulmuş, bu bağlamda araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemine yönelik bilgilendirmeler yapılarak gerekli izinler alınmıştır.

Anket formunda katılımcılara bu araştırmanın ne amaçla yapıldığı, araştırmaya katılımın gönüllülük esasına dayandığı ve çalışmaya katılmama ya da çalışmanın herhangi bir aşamasında bir gerekçe sunmadan çalışmadan çıkma hakkına sahip oldukları konusunda bilgilendirmeler yapılmıştır. Zira katılımcılara çalışmayı istedikleri an bırakabilecekleri bıraktıkları takdirde herhangi olumsuz durumla karşılaşmayacakları konusunda güvence verilmiştir. Ayrıca araştırma kapsamında elde edilecek verilerin (kişisel/kurumsal bilgiler) gizli tutulacağı verilerin sadece araştırma kapsamında kullanılacağına ilişkin gerekli açıklamalar hem sözlü ve hem de anket formunda yer alan ifadelerle yazılı olarak katılımcılara ifade edilmiştir. Nitekim anonimliği teminat altına almak adına katılımcılardan herhangi bir tanımlanabilir veri alınmamıştır. Anket formu yedisi demografik olmak üzere toplam otuz yedi sorudan oluşmaktadır. Araştırma kapsamında veri toplama süreci iki şekilde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama süreci araştırmacılar tarafından çalışanların mesai saatleri içerisinde birebir (yüz yüze) iletişim kurularak ve vardiya sistemi ile çalışanlar için kapalı zarf vasıtasıyla insan kaynakları departmanları aracılığıyla (bırak-topla) yöntemi ile tamamlanmıştır.

Hipotezlerin test edilmesine yönelik araştırmanın teorik modeli aşağıda yer almaktadır.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

4.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmaya yönelik verilerin toplanması kapsamında üç adet ölçekten yararlanılmıştır. Araştırmanın özüne uygun olarak demografik sorular hariç 30 sorudan oluşan anket formunda çalışanların yönetici desteği algılarını ölçmek için yönetici desteği ölçeği (Giray & Sahin, 2012), örgütsel sinizm düzeylerini tespit etmek için örgütsel sinizm ölçeği (Kalağan, 2009) ve yönetici desteği-örgütsel sinizm ilişkisinde kişilerin psikolojik dayanıklılığının aracılık edip etmediğini anlamak için kısa psikolojik sağlamlık ölçeği (Doğan, 2015) kullanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan anket formu Ek-5'te yer almaktadır.

Yönetici Desteği Ölçeği: Çalışanların algıladıkları yönetici desteğini ölçmek için ulusal literatürde sıkça rastlanan Giray ve Sahin (2012), tarafından uyarlaması yapılarak oluşturulan tek boyutlu ve 11 maddeden oluşan “*algılanan yönetici desteği ölçeği*” kullanılmıştır. Aynı zamanda Giray ve Sahin (2012)'in ölçek geliştirme sürecinde birçok çalışmayı referans alarak (Babin & Boles, 1996; Gant vd., 1993; Gillen vd., 2002; Jiang & Klein, 1999; Karasek vd., 1982; Liden & Maslyn, 1998; Yoon & Lim, 1999) bu araştırmaların ölçek maddelerinden yararlandığı görülmüştür. Algılanan yönetici desteği ölçeğinin Cronbach Alfa (α) değerinin 0.94 olduğu tespit edilmiştir (Giray & Sahin, 2012). Yönetici desteği ölçeğinin araştırma kapsamında kullanılması bağlamında sorumlu yazardan gerekli izin alınmış, izne ilişkin belge Ek-2'de sunulmuştur.

Bu bağlamda araştırmada yönetici desteği ölçeği ile örgütsel düzeyde yöneticilerin çalışanlara sağladığı desteğin ölçülmesi hedeflenmiştir. Ölçekte bulunan ifadeler verilecek yanıtların değerlendirme işlemi 5'li Likert tipi ölçekten (1= Hiç Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum) yararlanılarak yapılmıştır.

Örgütsel Sinizm Ölçeği: Çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini ölçmek için Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999), tarafından geliştirilen ve Kalağan (2009), tarafından Türkçe'ye uyarlanan “*örgütsel sinizm ölçeği*”nden yararlanılmıştır. Örgütsel sinizm ölçeği 3 boyuttan (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) ve 13 ifadeden oluşmaktadır. Yani bilişsel boyutta 5 ifade, duyuşsal boyutta 4 ifade ve davranışsal boyutta 4 ifade yer almaktadır. Bilişsel boyut, çalışanların örgütsel uygulama ve politikalara ilişkin düşüncelerini aynı zamanda organizasyonun söylemleri ve eylemlerine yönelik endişe, eleştiri ve felsefeyi yansıtan ifadeleri kapsamaktadır. Duyuşsal boyutta ise, çalışanın kuruma karşı hissettiği negatif duygu durumuna perspektif sunan ifadelerin yer aldığı görülmektedir. Son olarak davranışsal boyut, bireyin sahip olduğu olumsuz duygu ve

tutumunu organizasyona karşı ne şekilde eyleme dönüştürdüğünü kapsayan ifadelerden oluşmaktadır. Örgütsel sinizm ölçeğinin Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayısı tüm ifadelerin genel toplamı için 0,931 olarak ölçeğin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar açısından sırasıyla 0,913, 0,948 ve 0,866 şeklinde bulunduğu görülmüştür. (Kalağan, 2009, ss. 125-126). Yine aynı şekilde ölçekte yer alan ifadelere verilecek yanıtların değerlendirme işlemi 5’li Likert tipi ölçekten (1= Hiç Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum) yararlanılarak yapılmıştır. Örgütsel sinizm ölçeğinin araştırma kapsamında kullanılmasına ilişkin gerekli izin alınmış, izin belgesi Ek-3’te sunulmuştur.

Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği: Bu çalışmada bireylerin psikolojik dayanıklılık düzeylerini belirlemek için Smith ve arkadaşları (2008), tarafından geliştirilen Doğan (2015), tarafından Türkçe uyarlaması gerçekleştirilen “*kısa psikolojik sağlamlık ölçeği*” kullanılmıştır. İlgili ölçek tek boyuttan oluşmakta ve 6 ifade içermektedir. Ölçekte bulunan ifadelerin 3’ünün tersten kodlandığı görülmüştür. Yine ölçeğin iç tutarlık katsayısı .83 olarak hesaplanmıştır (Doğan, 2015). Ölçekte bulunan ifadelerin yanıtları benzer şekilde 5’li Likert tipi ölçekten (1= Hiç Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum) yararlanılarak oluşturulmuştur. Aynı zamanda ölçek kullanım iznine Ek-4’te yer verilmiştir.

4.4. Verilerin Analizi

Bu araştırmada, nicel araştırma yöntemi benimsenmiş ve veri toplama aracı olarak yapılandırılmış anket formları kullanılmıştır. Anketler, önceden belirlenmiş örneklem çerçevesi doğrultusunda, katılımcıların gönüllü katılımıyla uygulanmıştır. Veri toplama sürecinde, etik ilkeler doğrultusunda katılımcıların gizliliği korunmuş; kişisel verilerin anonimleştirilerek yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı açıkça belirtilmiştir. Araştırma kapsamında toplanan veriler, istatistiksel analizlere tabi tutulmak üzere SPSS 26 ve SmartPLS 4 yazılımları kullanılarak analiz edilmiştir. İlk aşamada, katılımcıların demografik özelliklerini betimlemek amacıyla frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış; elde edilen bulgular tablo formatında sunularak betimsel istatistikler aracılığıyla yorumlanmıştır. Araştırmanın temel amacını oluşturan kuramsal modelin ve hipotezlerin test edilmesinde, nedensel ilişkilerin doğrulanmasına olanak tanıyan yapısal modelleme tekniklerinden biri olan Kısmi En Küçük Kareler - Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) yöntemi tercih edilmiştir. Bu tercih, PLS-SEM’in özellikle karmaşık modellerde, örneklem büyüklüğünün sınırlı olduğu durumlarda ve dağılım varsayımlarına sıkı sıkıya

bağılı olmayan analiz gereksinimlerinde sağladığı avantajlara dayanmaktadır. Modelin değerlendirilmesinde, ölçüm modeli (outer model) ve yapısal model (inner model) olmak üzere iki temel aşama izlenmiştir. Ölçüm modeline ilişkin analizlerde, yapıların iç tutarlılığı (Cronbach's Alpha ve Bileşik Güvenirlik), açıklayıcılık düzeyi (Açıklayıcı Varyans - AVE) ve ayırt edici geçerlilik kriterleri dikkate alınmıştır. Yapısal model analizinde ise, modelde yer alan yol katsayıları (path coefficients), t-istatistikleri ve açıklayıcılık katsayıları (R^2) değerlendirilerek hipotezlerin geçerliliği test edilmiştir.



5. BULGULAR

5.1. Demografik Bulgular

Tablo 5.1'de yer alan katılımcıların demografik özelliklerine göre, araştırmaya katılan 761 kişinin %40,6'sı kadın (n=309), %59,4'ü erkek (n=452) çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde, %66'sının (n=502) bekar, %34'ünün (n=259) evli olduğu belirlenmiştir. Yaş dağılımına bakıldığında, katılımcıların önemli bir kısmını %38,1 oranıyla 18-24 yaş grubu (n=290) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla %26 ile 25-31 yaş (n=198), %13,5 ile 39-45 yaş (n=103), %12,5 ile 32-38 yaş (n=95) ve %9,9 ile 46 yaş ve üzeri (n=75) gruplar takip etmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyleri açısından değerlendirildiğinde büyük çoğunluğun ilköğretim veya lise mezunu olduğu (%68,5, n=521), ön lisans mezunlarının %15 (n=114), lisans mezunlarının %15,1 (n=115) ve lisansüstü eğitim alanların ise %1,4 (n=11) olduğu görülmektedir.

Tablo 5.1. Demografik Özellikler

Demografik Özellikler	Özellikler	n	%
Cinsiyet	Kadın	309	40,6
	Erkek	452	59,4
Medeni Durum	Bekar	502	66,0
	Evli	259	34,0
Yaş	18-24 Yaş	290	38,1
	25-31 Yaş	198	26,0
	32-38 Yaş	95	12,5
	39-45 Yaş	103	13,5
	46 Yaş ve Üzeri	75	9,9
Eğitim	İlköğretim/Lise	521	68,5
	Ön Lisans	114	15,0
	Lisans	115	15,1
	Lisans Üstü	11	1,4
Departman	F&B	246	32,3
	Mutfak	199	26,1
	Önbüro	53	7,0
	Kat Hizmetleri	133	17,5
	Muhasebe	27	3,5
	Teknik Servis	27	3,5
	Güvenlik	29	3,8
	İnsan Kaynakları	11	1,4
	Diğer	36	4,7
Kurumda Çalışma Süresi	0-2 Yıl	482	63,3
	3-5 Yıl	152	20,0
	6-8 Yıl	70	9,2
	9-11 Yıl	20	2,6
	12 yıl ve Üzeri	37	4,9
Sektörde Çalışma Süresi	0-2 Yıl	245	32,2
	3-5 Yıl	153	20,1
	6-8 Yıl	105	13,8
	9-11 Yıl	82	10,8
	12 yıl ve Üzeri	176	23,1

Departmanlara göre dağılımda ise en yoğun katılımın %32,3 ile F&B departmanında (n=246), ardından %26,1 ile mutfakta (n=199) gerçekleştiği tespit edilmiştir. Kat hizmetleri %17,5 (n=133), ön büro %7,0 (n=53), güvenlik %3,8 (n=29), muhasebe %3,5 (n=27), teknik servis %3,5 (n=27), insan kaynakları %1,4 (n=11) ve diğer departmanlar ise %4,7 (n=36) oranında katılım göstermiştir. Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine bakıldığında, büyük çoğunluğunun %63,3 ile 0-2 yıl arasında çalıştığı (n=482), bunu %20 ile 3-5 yıl (n=152), %9,2 ile 6-8 yıl (n=70), %4,9 ile 12 yıl ve üzeri (n=37) ve %2,6 ile 9-11 yıl (n=20) takip etmektedir. Son olarak katılımcıların sektördeki toplam çalışma süreleri değerlendirildiğinde, en fazla oranın %32,2 ile 0-2 yıl (n=245), ardından sırasıyla %23,1 ile 12 yıl ve üzeri (n=176), %20,1 ile 3-5 yıl (n=153), %13,8 ile 6-8 yıl (n=105) ve %10,8 ile 9-11 yıl (n=82) olduğu görülmektedir.

5.2. Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları

Bu bölümde araştırma kapsamı doğrultusunda katılımcılardan elde verilere ilişkin demografik bulgular, ölçüm modeline ilişkin sonuçlar, yakınsama geçerliliği sonuçları, çapraz yük sonuçları, ayrışım geçerliliği sonuçları, yapısal modele yönelik sonuçlar ve aracılık analizi sonuçları detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Araştırma verilerinin analizi için IBM SPSS Statistics 26 ve Smart PLS 4 istatistiki analiz programlarından yararlanılmıştır. SPSS ile frekans analizleri, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık, t-test ve ANOVA ve açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve güvenilirlik analizleri yapılmış; geçerlik ve değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için ise Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) tercih edilmiştir.

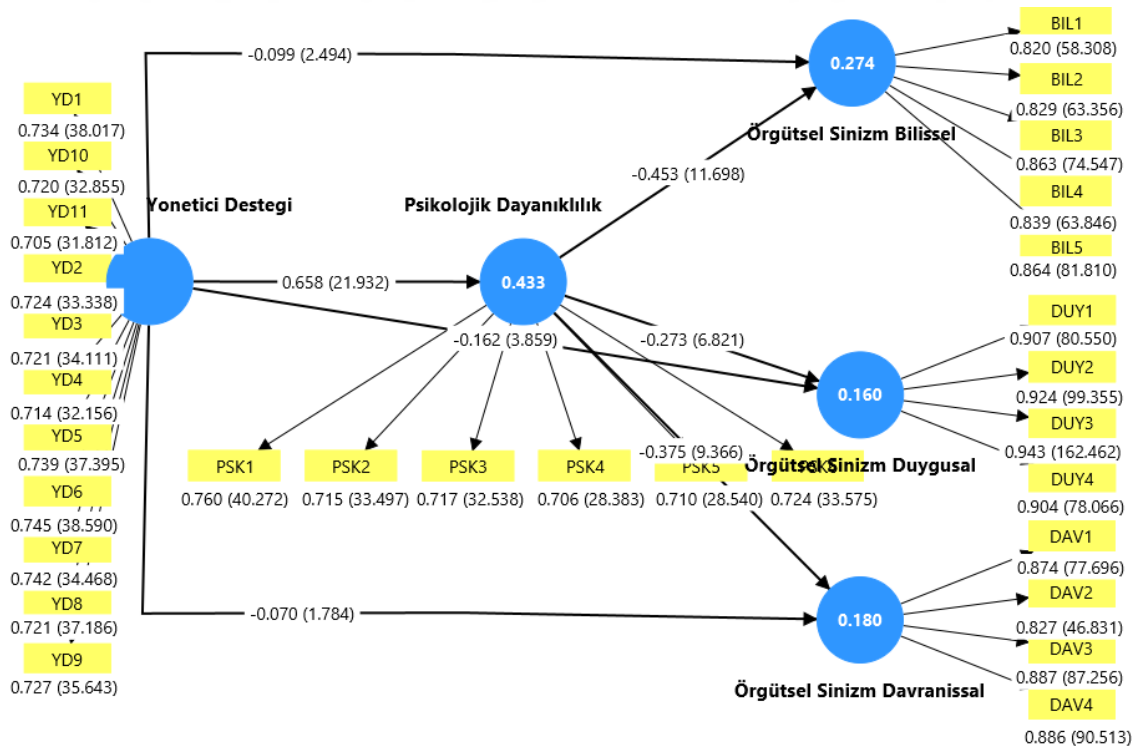
Tablo 5.2. Ölçüm Modeli Sonuçları

Boyutlar	Önermeler	Ortalama	Faktör Yükleri	t Değerleri	Basıklık	Çarpıklık
Yönetici Desteği	YD1	3,57	0.734	38.017	0.348	-0.417
	YD2	3,88	0.724	33.338	0.244	-0.675
	YD3	3,91	0.721	34.111	0.280	-0.698
	YD4	3,70	0.714	32.156	0.186	-0.553
	YD5	3,76	0.739	37.395	0.070	-0.451
	YD6	3,74	0.745	38.590	0.205	-0.662
	YD7	3,74	0.742	34.468	0.224	-0.694
	YD8	3,73	0.721	37.186	0.175	-0.522
	YD9	3,74	0.727	35.643	0.204	-0.587
	YD10	3,64	0.720	32.855	0.112	-0.546
	YD11	3,81	0.705	31.812	0.012	-0.548
Psikolojik Dayanıklılık	PSI1	3,93	0.760	40.272	-0.158	-0.418
	PSI2	3,84	0.715	33.497	-0.268	-0.300

	PSI3	3,90	0.717	32.538	-0.394	-0.382
	PSI4	3,91	0.706	28.383	0.076	-0.529
	PSI5	3,90	0.710	28.540	0.269	-0.621
	PSI6	3,74	0.724	33.575	-0.394	-0.271
Örgütsel Sinizm Bilişsel	BIL1	2,46	0.820	58.308	-0.164	0.548
	BIL2	2,39	0.829	63.356	-0.037	0.566
	BIL3	2,31	0.863	74.547	-0.075	0.691
	BIL4	2,32	0.839	63.846	-0.136	0.589
	BIL5	2,31	0.864	81.810	-0.224	0.608
Örgütsel Sinizm Duygusal	DUY1	2,06	0.907	80.550	0.030	0.983
	DUY2	2,01	0.924	99.355	0.440	1.097
	DUY3	2,06	0.943	162.462	0.231	1.042
	DUY4	2,04	0.904	78.066	0.322	1.061
Örgütsel Sinizm Davranışsal	DAV1	2,19	0.874	77.696	-0.262	0.812
	DAV2	2,46	0.827	46.831	-0.692	0.436
	DAV3	2,47	0.887	87.256	-0.816	0.422
	DAV4	2,32	0.886	90.513	-0.445	0.594

Bu araştırmanın ölçüm modelinin geçerliliğini ve güvenilirliğini değerlendirmek için Smart PLS kullanılarak gerçekleştirilmiştir ve elde edilen sonuçlar Tablo 5.2'de sunulmuştur. Çalışmada, her bir alt yapıya ilişkin faktör yükleri, t-değerleri ile çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları hesaplanmıştır. Yönetici desteği boyutu, toplamda 11 ifadeden (YD1–YD11) oluşmakta olup, faktör yükleri 0.705 ile 0.745 arasında değişmektedir. Bu değerler, Hair ve arkadaşları (2010), tarafından önerilen 0.70 eşik değeri dikkate alındığında, tüm maddelerin yapıyı güçlü biçimde temsil ettiğini göstermektedir. İlgili maddelere ait t-değerleri ise 31.812 ile 38.590 arasında değişmekte olup, tamamı istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir ($t > 1.96$; $p < 0.01$). Bu bağlamda, yapı geçerliliği desteklenmiştir. Yönetici desteği boyutuna ilişkin ortalama değerler 3.57 ile 3.91 arasında seyretmekte, bu da katılımcıların yöneticilerinden orta-üst düzeyde destek algıladıklarını göstermektedir. Psikolojik dayanıklılık alt yapısı altı ifadeden (PSI1–PSI6) oluşmakta, faktör yükleri 0.706 ile 0.760 aralığında yer almaktadır. Bu bulgu, ölçeğin içsel tutarlılık ve yapı geçerliliği açısından kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Tüm maddelere ait t-değerleri 28.383 ile 40.272 arasında bulunmuş ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. İlgili ifadelerin ortalama değerleri 3.74 ile 3.93 arasında değişmekte olup bu durum, çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin genel olarak yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel sinizm değişkeni, literatürde yaygın olarak kabul gören üç alt boyut (Dean vd., 1998) üzerinden ele alınmıştır: Bilişsel Sinizm (BIL), Duygusal Sinizm (DUY) ve Davranışsal Sinizm

(DAV). Bilişsel Sinizm alt boyutu beş maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerin faktör yükleri 0.820 ile 0.864, t-değerleri ise 58.308 ile 81.810 arasında olup oldukça yüksektir. Bu bulgular, bilişsel sinizme ilişkin ifadelerin yapıyı güçlü biçimde temsil ettiğini göstermektedir. Duygusal Sinizm dört maddeyle ölçülmüş ve bu maddelerin faktör yükleri 0.904 ile 0.943 arasında değişmiştir. Tüm t-değerleri yüksek düzeyde anlamlıdır ($t > 78.066$). Bu yüksek faktör yükleri, duygusal sinizmin güçlü yapısal geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir. Davranışsal Sinizm boyutunda da dört madde yer almakta olup, faktör yükleri 0.827 ile 0.887, t-değerleri ise 46.831 ile 90.513 arasında yer almaktadır. Bu değerler, davranışsal sinizmin tutarlı ve anlamlı şekilde ölçüldüğünü göstermektedir. Bu üç alt boyutta da ortalama değerlerin görece düşük olması, örgütsel sinizm seviyesinin düşük düzeyde kaldığını ortaya koymaktadır. Her bir boyutta yer alan ifadelerin çarpıklık ve basıklık katsayıları ± 1 aralığında kalmakta olup, verilerin normal dağılım varsayımını karşıladığı sonucuna ulaşılmıştır (Kline, 2011). Genel olarak araştırma modelinde yer alan tüm yapılar için faktör yükleri istatistiksel olarak anlamlı, yeterli düzeyde yüksek ve normal dağılım varsayımını karşılayacak niteliktedir. Bu durum, ölçüm modelinin güvenilirliğini ve geçerliliğini desteklemektedir. Ayrıca, elde edilen yüksek t-değerleri, ölçümlerin içsel tutarlılık açısından da yeterli olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2010).



Şekil 5.1. Ölçüm Modeli Sonuçları

Tablo 5.3. Yakınsama Geçerliliği Sonuçları

Değişkenler	Cronbach's alpha	RHO_A	CR	AVE
1.Yönetici Desteği	0.911	0.925	0.911	0.528
2.Psikolojik Dayanıklılık	0.817	0.867	0.818	0.522
3.Bilişsel Sinizm	0.898	0.925	0.902	0.711
4.Duygusal Sinizm	0.939	0.956	0.940	0.846
5.Davranışsal Sinizm	0.892	0.925	0.907	0.755

Ölçüm modelinin içsel tutarlılığını ve göstergelerinin ilgili yapıyı ne ölçüde temsil ettiğini değerlendirmek amacıyla yakınsama geçerliliği analizi gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda Cronbach'ın α katsayısı, Bileşik Güvenirlik (Composite Reliability; CR) ve Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted; AVE) değerleri hesaplanmış ve Tablo 5.3'te gösterilmiştir. Her iki yapı için Cronbach's Alpha (α) değerleri ile bileşik güvenilirlik (CR) değerlerinin 0.70'in üzerine olması ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Nunnally & Bernstein, 1994). Ayrıca RHO_A değerleri 0.9'un üzerinde olması ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Tablo 5.3'te görüldüğü üzere tüm yapılar için AVE değerleri 0.522–0.846 aralığındadır. AVE değerlerinin 0.50 üzerinde olması, her bir ölçeğin kendi içinde yeterli miktarda varyansı açıkladığını göstermektedir. Elde edilen sonuçlar araştırma modelinde yer alan yapıların yakınsama geçerliliklerini sağladıklarını göstermektedir.

Tablo 5.4. Çapraz Yük Sonuçları

Boyutlar	Yönetici Desteği	Psikolojik Dayanıklılık	Bilişsel Sinizm	Duygusal Sinizm	Davranışsal Sinizm
YD1	0.734	0.459	-0.302	-0.225	-0.240
YD2	0.724	0.467	-0.270	-0.271	-0.251
YD3	0.721	0.490	-0.320	-0.282	-0.272
YD4	0.714	0.460	-0.233	-0.190	-0.177
YD5	0.739	0.431	-0.270	-0.242	-0.196
YD6	0.745	0.484	-0.269	-0.224	-0.207
YD7	0.742	0.483	-0.281	-0.231	-0.202
YD8	0.721	0.516	-0.346	-0.312	-0.279
YD9	0.727	0.470	-0.336	-0.274	-0.240
YD10	0.720	0.470	-0.268	-0.215	-0.228
YD11	0.705	0.514	-0.256	-0.246	-0.217
PS1	0.478	0.760	-0.411	-0.314	-0.369
PS2	0.444	0.715	-0.380	-0.317	-0.350
PSI3	0.458	0.717	-0.388	-0.313	-0.321
PSI4	0.495	0.706	-0.357	-0.277	-0.276
PSI5	0.506	0.710	-0.345	-0.210	-0.247
PSI6	0.475	0.724	-0.358	-0.204	-0.248
BİL1	-0.327	-0.470	0.820	0.357	0.405
BİL2	-0.263	-0.391	0.829	0.346	0.429
BİL3	-0.382	-0.465	0.863	0.446	0.485
BİL4	-0.342	-0.438	0.839	0.376	0.440

BİL5	-0.345	-0.408	0.864	0.453	0.457
DUY1	-0.331	-0.342	0.459	0.907	0.499
DUY2	-0.300	-0.322	0.428	0.924	0.524
DUY3	-0.322	-0.368	0.430	0.943	0.552
DUY4	-0.305	-0.365	0.417	0.904	0.539
DAV1	-0.351	-0.424	0.504	0.604	0.874
DAV2	-0.228	-0.329	0.436	0.428	0.827
DAV3	-0.239	-0.353	0.438	0.455	0.887
DAV4	-0.259	-0.340	0.440	0.478	0.886

Tablo 5.5. Ayırışım Geçerliliği Sonuçları

Fornell ve Larcker Kriterleri	1	2	3	4	5
1.Yönetici Desteği	[0.727]				
2.Psikolojik Dayanıklılık	0.658	[0.722]			
3.Bilişsel Sinizm	-0.397	-0.518	[0.843]		
4.Duygusal Sinizm	-0.342	-0.380	0.471	[0.920]	
5.Davranışsal Sinizm	-0.317	-0.421	0.527	0.575	[0.869]
Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	1	2	3	4	5
1.Yönetici Desteği					
2.Psikolojik Dayanıklılık	0.762				
3.Bilişsel Sinizm	0.432	0.600			
4.Duygusal Sinizm	0.367	0.430	0.511		
5.Davranışsal Sinizm	0.340	0.483	0.583	0.617	

Yakınsama geçerliliğinin testinin ardından, ölçüm modelinin ayırt ediciliğini test etmek amacıyla ayırışım geçerliliği değerlendirilmiştir. Ayırışım geçerliliği, her bir yapının yalnızca kendi göstergeleriyle yüksek ilişkili, diğer yapılarla ise görece düşük ilişkili olduğunu göstermesi bakımından kritik öneme sahiptir (Hair vd., 2010). İlk olarak, her göstergenin ait olduğu faktöre yaptığı yükleme ile diğer faktörlere yaptığı yüklemeler arasındaki farklar incelenmiştir (Tablo 5.4). Modeldeki tüm maddeler için en yüksek yükleme ilgili faktörde gerçekleşmiş ve diğer faktörlerle arasındaki yükleme farkı $\geq 0,10$ olmuştur. Bu bulgu, göstergelerin kavramsal olarak doğru faktörlere bağlandığını ve çapraz yüklenme sorunlarının bulunmadığını göstermektedir. Ayırışım geçerliliğinin ikinci göstergesi olarak Fornell–Larcker (1981) kriteri uygulanmıştır. Bu yöntemde, her yapının ortalama açıklanan varyansının (AVE) karekök değerinin, aynı yapının diğer yapılarla olan korelasyon katsayılarının mutlak değerlerinden büyük olması beklenir. Tablo 5.5’te yer alan AVE karekökleri 0,722–0,920 aralığında olup, ilgili satır-sütunlardaki tüm korelasyon katsayılarından yüksektir. Dolayısıyla, Fornell–Larcker kriteri koşulları karşılanmıştır. Üçüncü adımda, ayırışım geçerliliğinin daha duyarlı bir ölçütü olarak HTMT oranları incelenmiştir (Henseler vd., 2015). Çalışmamızda HTMT katsayıları 0,340–0,762 bandında kalmış ve hiçbir ikili karşılaştırmada 0,85 değerini aşmamıştır. Böylelikle HTMT analizi de yapılar arasında yeterli ayırt ediciliği

doğrulamaktadır. Elde edilen sonuçlar, araştırma modelinde yer alan yapıların birbirinden ayırt edilebilir olduğu ortaya konmuştur.

5.3. Hipotez Testleri ve Sonuçları

Ölçüm modelinin geçerliliği ve güvenilirliği test edildikten sonra, değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri ortaya koymak amacıyla PLS tabanlı yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) uygulanmıştır. Tablo 5.6’da yapısal modele ilişkin standartlaştırılmış yol katsayıları (β), bootstrap yöntemi ile hesaplanan t değerleri, p değerleri, %95 güven aralıkları (LB–UB), açıklanan varyans katsayıları (R^2), etki büyüklüğü katsayıları (f^2) ve tahmin gücü katsayıları (Q^2) yer almaktadır.

Tablo 5.6. Yapısal Model Sonuçları

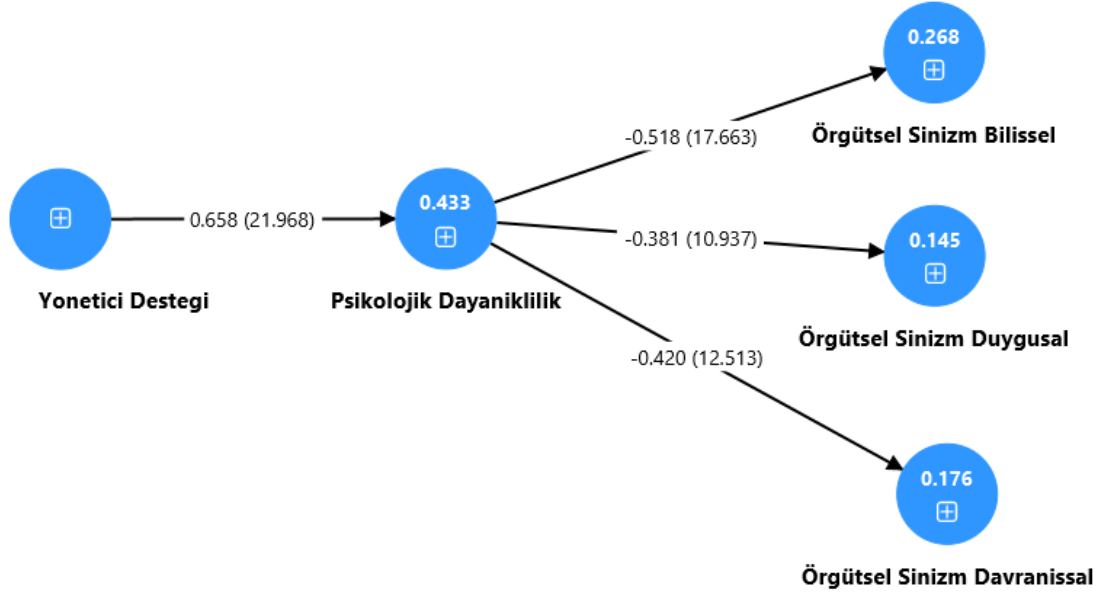
İlişki	β	t Değeri	P Değeri	Güven Aralıkları		R^2	f^2	Q^2
				LB	UB			
YönDes → PsiDay	0.658	21.968	$p < 0.001$	0.59	0.71	0.433	0.763	0.431
PsiDay → SnzmBlis	-0.518	17.663	$p < 0.001$	-0.57	-0.46	0.268	0.367	0.165
PsiDay → SnzmDuy	-0.381	10.937	$p < 0.001$	-0.45	-0.31	0.145	0.170	0.162
PsiDay → SnzmDav	-0.420	12.513	$p < 0.001$	-0.48	-0.35	0.176	0.214	0.096

YönDes: Yönetici Desteği, PsiDay: Psikolojik Dayanıklılık, SnzmBlis: Örgütsel Sinizm Bilişsel Boyut, SnzmDuy: Örgütsel Sinizm Duygusal Boyut, SnzmDav: Örgütsel Sinizm Davranışsal Boyut

Tablo 5.6’daki bulgular incelendiğinde, Yönetici Desteği’nin (YönDes), Psikolojik Dayanıklılık (PsiDay) üzerinde güçlü ve pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0.658$, $t = 21.968$, $p < 0.001$). Bu ilişki, psikolojik dayanıklılığın varyansının yaklaşık %43.3’ünün yönetici desteği tarafından açıklandığını ($R^2 = 0.433$) göstermektedir. Ayrıca hesaplanan etki büyüklüğü katsayısının yüksek olması ($f^2 = 0.763$), yönetici desteğinin psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkisinin önemli düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Modelin tahmin gücünün yüksek olması ($Q^2 = 0.431$) da yapısal modelin tahmin edilebilirlik yeteneğinin kuvvetli olduğunun bir göstergesidir. Bu sonuçlar doğrultusunda **“H1 hipotezi”** desteklenmiştir. Böylece, yüksek yönetici desteği algısının, çalışanların stresli durumlar karşısında direnç göstermelerine ve hızlı bir şekilde toparlanmalarına katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Psikolojik Dayanıklılık (PsiDay) ise Örgütsel Sinizm boyutları olan bilişsel (SnzmBlis), duygusal (SnzmDuy) ve davranışsal (SnzmDav) sinizm üzerinde negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu etkiler sırasıyla bilişsel sinizm için $\beta = -0.518$ ($t = 17.663$, $p < 0.001$), duygusal sinizm için $\beta = -0.381$ ($t = 10.937$, $p < 0.001$) ve davranışsal sinizm için $\beta = -0.420$ ($t = 12.513$, $p < 0.001$) olarak

bulunmuştur. Bu sonuçlar, psikolojik olarak dayanıklı çalışanların örgütlerine yönelik olumsuz düşünce (bilişsel), olumsuz duygusal tepkiler ve sinik davranışları daha düşük düzeyde sergilediklerini göstermektedir. Bu doğrultuda ilgili “*H2 hipotezi*” desteklenmiştir.



Şekil 5.2. Yapısal Model Sonuçları

Tablo 5.7. Aracılık Analizi Sonuçları

İlişki	Direk Etki	t Değeri	p Değeri	Güven Aralıkları	
				LB	UB
YönDes → SnzmBlis	-0.098	2.449	0.014	-0.17	-0.02
YönDes → SnzmDuy	-0.162	3.841	0.000	-0.25	-0.10
YönDes → SnzmDav	-0.069	1.738	0.082	-0.15	0.01
İlişki	Dolaylı Etki	t Değeri	p Değeri	LB	UB
YönDes→PsiDay→ SnzmBlis	-0.298	9.625	0.000	-0.36	-0.24
YönDes→PsiDay→ SnzmDuy	-0.180	6.243	0.000	-0.24	-0.13
YönDes→PsiDay→ SnzmDav	-0.247	8.159	0.000	-0.31	-0.19
İlişki	Toplam Etki	t Değeri	p Değeri	LB	UB
YönDes→PsiDay→ SnzmBlis	-0.396	11.819	11.819	-0.46	-0.33
YönDes→PsiDay→ SnzmDuy	-0.342	9.304	9.304	-0.42	-0.27
YönDes→PsiDay→ SnzmDav	-0.316	8.618	8.618	-0.39	-0.24

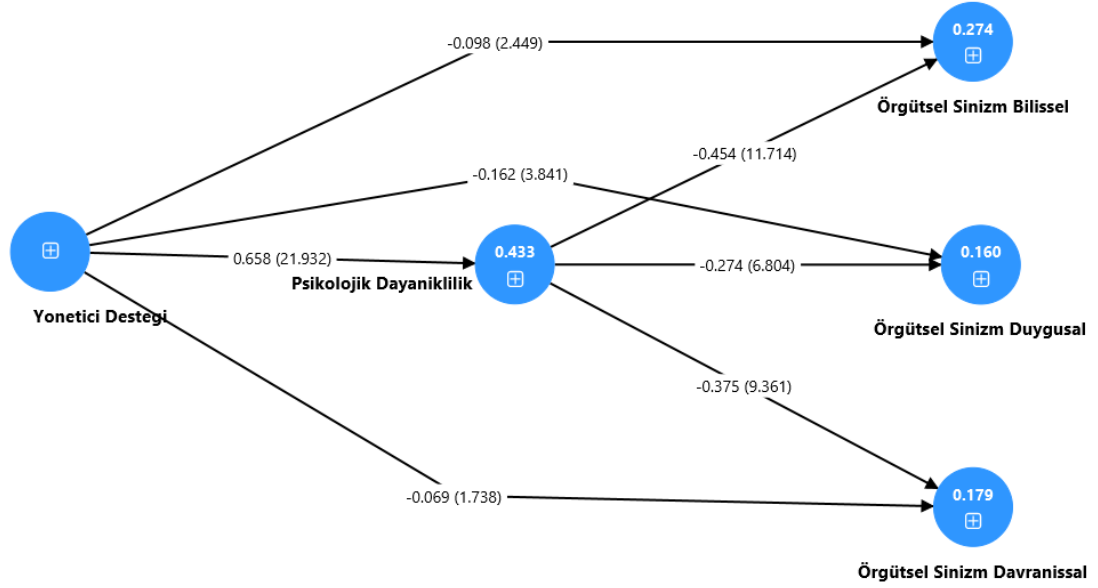
YönDes: Yönetici Desteği, PsiDay: Psikolojik Dayanıklılık, SnzmBlis: Örgütsel Sinizm Bilişsel Boyut, SnzmDuy: Örgütsel Sinizm Duygusal Boyut, SnzmDav: Örgütsel Sinizm Davranışsal Boyut

Tablo 5.7’de otel çalışanlarının örgüte yönelik olumsuz tutumları olan örgütsel sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları üzerinde yönetici desteğinin etkisini ve bu etkide psikolojik dayanıklılığın aracıl rolünü incelemektir. Analiz, doğrudan, dolaylı (aracılık) ve toplam etkiler açısından üç düzeyde gerçekleştirilmiştir. Yönetici desteğinin,

bilişsel sinizm üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta = -0.098$; $t = 2.449$; $p = 0.014$). Bu sonuç, çalışanların yöneticilerinden algıladıkları desteğin artmasının, örgüte yönelik olumsuz düşünceleri azaltmada doğrudan etkili olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, duygusal sinizm üzerinde de anlamlı ve negatif bir doğrudan etki saptanmıştır ($\beta = -0.162$; $t = 3.841$; $p < 0.001$). Yönetici desteğinin duygusal açıdan yaşanan olumsuz hisleri azaltma gücüne sahip olduğu görülmektedir. Buna karşılık, davranışsal sinizm üzerinde yönetici desteğin doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta = -0.069$; $t = 1.738$; $p = 0.082$). Yönetici desteği, örgütsel sinizmin bilişsel ve duygusal boyutlarını negatif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Ancak davranışsal boyut üzerindeki doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu durum, yöneticiden algılanan desteğin, çalışanların düşünsel ve duygusal tutumlarında belirgin bir etkiye sahip olduğunu, fakat davranışa doğrudan yansımadığını göstermektedir. Bu bağlamda çıkan bu sonuç “*H3 hipotezi*”nin kısmen desteklendiği sonucunu ortaya koymaktadır.

Yönetici desteği, psikolojik dayanıklılığı etkileyerek örgütsel sinizmin her üç boyutu üzerinde dolaylı ve anlamlı bir etki gösterdiği belirlenmiştir. Yönetici desteğinin psikolojik dayanıklılık aracılığıyla bilişsel sinizm üzerindeki dolaylı etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta = -0.298$; $t = 9.625$; $p < 0.001$). Yönetici desteği, çalışanların psikolojik dayanıklılığını artırarak örgüte yönelik olumsuz düşünceleri azaltmaktadır. Benzer şekilde duygusal sinizm üzerinde de psikolojik dayanıklılık aracılığıyla dolaylı bir etki söz konusudur ($\beta = -0.180$; $t = 6.243$; $p < 0.001$). Psikolojik dayanıklılık, duygusal olumsuzlukların azalmasında önemli bir mekanizma olarak öne çıkmıştır. Davranışsal sinizm boyutundaki dolaylı etki de istatistiksel olarak anlamlıdır ve oldukça güçlü bir etkidir ($\beta = -0.247$; $t = 8.159$; $p < 0.001$). Doğrudan etkisi anlamlı olmayan davranışsal sinizm boyutunda psikolojik dayanıklılık önemli bir aracılık rolü üstlenmiştir. Yönetici desteği, psikolojik dayanıklılığı artırarak örgütsel sinizmin her üç boyutunu da dolaylı yoldan anlamlı ve negatif biçimde etkilemektedir. Bu bulgu, psikolojik dayanıklılığın, çalışanların örgüte karşı olumsuz algılarını azaltmada önemli bir aracı değişken olduğunu göstermektedir. Özellikle davranışsal boyutta doğrudan etkiler zayıfken, dolaylı etkiler güçlü ve anlamlıdır. Bu sonuç, psikolojik dayanıklılığın aracı bir mekanizma olarak işlev gördüğünü ve çalışanların örgüte yönelik olumsuz tutumlarını hafifletmede önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Böylece aracılık etkisi test edilerek “*H4 hipotezi*”nin desteklendiği görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre, yönetici desteğinin örgütsel sinizm boyutları üzerindeki doğrudan etkilerinin yanı sıra psikolojik dayanıklılık aracılığıyla

önemli dolaylı etkileri de bulunmaktadır. Özellikle davranışsal sinizm boyutunda psikolojik dayanıklılığın aracılık rolü kritik öneme sahiptir.



Şekil 5.3. Aracılık Modeli Sonuçları

Tablo 5.8. Araştırma Hipotezleri ve Sonuçlarına İlişkin Özet

Araştırma Hipotezleri	Sonuç Özeti
H1: Yönetici desteği, psikolojik dayanıklılığı pozitif yönlü etkiler.	H1 hipotezi desteklendi.
H2: Psikolojik dayanıklılık, örgütsel sinizmi negatif yönlü etkiler.	H2 hipotezi desteklendi.
H3: Yönetici desteği, örgütsel sinizmi negatif yönlü etkiler.	H3 hipotezi kısmen desteklendi. (Bilişsel ve duygusal boyut üzerinde istatistiksel olarak anlamlı, davranışsal boyut üzerinde anlamsız bir etki ortaya çıkmıştır)
H4: Yönetici desteğinin, örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılık aracılık rolü oynar.	H4 hipotezi desteklendi.

6. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Tartışma

Örgütsel yapıların hem rekabet edebilirlik düzeyleri açısından hem de faaliyet gösterdikleri sektörde başarılı olabilmesi aynı zamanda belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi noktasında çalışanların tutum ve davranışlarının çok önemli bir faktör olduğu bilinmektedir. Çünkü çalışan tutum ve davranışları direk ya da dolaylı olarak örgütsel düzeyde birçok değişken üzerinde derin etkiler ortaya çıkarabilmektedir. Örgütsel düzeyde sinizmin varlığı ve yaygınlığı (Cartwright & Holmes, 2006; Dean vd., 1998; Feldman, 2000; Reichers vd., 1997) dikkate alındığında aynı zamanda örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışı (Evans vd., 2010; Jordan vd., 2007), örgütsel bağlılık (Chiaburu vd., 2013; Nafei & Kaifi, 2013; Wanous vd., 2000), işten ayrılma niyeti (Khan, 2014; Munir vd., 2018; Volpe vd., 2014), iş tatmini (Khan vd., 2016; Kökalan, 2019) gibi yapılarla etkileşim içerisinde olması organizasyonel etkinlik açısından kritik önem arz etmektedir. Bu mevcut durum; örgütsel düzeyde birçok negatif sonuca doğrudan ya da dolaylı olarak etki eden örgütsel sinizmin azaltılmasına ilişkin uygulama süreçlerinin yönetsel düzeyde ele alınması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışma yönetici desteğinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini aynı zamanda bu etkileşimde psikolojik dayanıklılık tarafından nasıl aracılık edildiğini anlamak amacıyla yapılmıştır. Bu doğrultuda mevcut literatür ışığında araştırma hipotezleri oluşturularak teorik model yapısı ortaya konmuştur. Teorik model çerçevesinde bu çalışma; yönetici desteğinin bağımsız değişken, örgütsel sinizmin bağımlı değişken olduğu kabul edilerek aynı zamanda bu ilişkide aracı değişken olarak değerlendirilen psikolojik dayanıklılığın aracılık rolüne odaklanılarak tasarlanmıştır. Araştırmanın teorik modeline göre; yönetici desteği ile örgütsel sinizm etkileşiminde psikolojik dayanıklılığın koruyucu bir kalkan olabileceği varsayılarak aracılık rolü üstlenebileceği beklenmektedir.

Bu bağlamda çalışma Alanya bölgesinde beş yıldızlı statüde faaliyet gösteren otellerde istihdam edilen ve yönetici pozisyonunda olmayan turizm sektörü çalışanları arasında yürütülmüştür. Nitekim çalışma kapsamında elde edilen veriler analize tabi tutularak geçerlik ve güvenirliği sağlandıktan sonra önerilen hipotezler doğrultusunda oluşturulan yapısal model test edilmiş, araştırma bulguları ve sonuçlarına yukarıda (5.Bölüm) detaylı olarak yer verilmiştir. Çalışmaya gönüllü olarak katılım sağlayan (n=761) çalışanların demografik özelliklerine bakıldığında %40,6'sı kadın (n=309), %59,4'ü erkek (n=452) çalışanlardan oluştuğu görülmüştür. Yine katılımcıların medeni

durumlarına göre, %66'sının (n=502) bekar, %34'ünün (n=259) evli olarak dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Yaş dağılımı özellikleri açısından katılımcıların önemli parçası %38,1 ile 18-24 yaş aralığında (n=290) bulunmaktadır. Eğitim düzeyleri incelendiğinde katılımcıların çoğunlukla %68,5 oranla (n=521) ilköğretim veya lise mezunlarından oluştuğu belirlenmiştir. Aynı zamanda departmanlara göre katılım yoğunluğunda ilk sırada %32,3 ile (n=246) F&B, ardından %26,1 ile (n=199) mutfak departmanı gelmektedir. Yine dikkat çekici bir sonuç, katılımcıların büyük çoğunluğunun yani %63,3 oran ile (n=482) kurumda 0-2 yıl arasında görev yaptığıdır. Bunu ikinci sırada %20'lik oranla (n=152) 3-5 yıl arası çalışan katılımcı grubu izlemektedir. Son olarak katılımcıların sektördeki çalışma süreleri incelendiğinde ilk sırada %32,2'lik oranla (n=245), 0-2 yıl süre aralığının yer aldığı görülmüştür.

Son zamanlarda iş çevrelerinde ortaya çıkan rekabetçi piyasa koşulları ve inişli çıkışlı bir seyir izleyen çalışma hayatı yönetici desteğinin önemini giderek arttırmıştır. Yöneticiler, çalışanların organizasyonda devamlılıklarına, moral ve motivasyonlarına pozitif katkı sağlayarak örgütsel başarıda kilit bir unsur olarak dikkat çekmektedir (Rathi & Lee, 2017). Zira yönetici desteğinin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde birtakım sonuçlar ortaya çıkardığı geçmiş araştırmalarla ortaya konmuştur. Örneğin yönetici desteğinin işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz bir etki yarattığı (Gordon vd., 2018; Janse van Rensburg vd., 2017; Maertz vd., 2007), örgütsel bağlılığı arttırdığı (Ling Suan & Mohd Nasurdin, 2016), iş tatminini arttırdığı (Dhir & Dutta, 2020; Gok vd., 2015; Karatepe & Kilic, 2007; Ru Hsu, 2011), çalışan performansını pozitif etkilediği (Chen & Wu, 2020) bilinmektedir. Örgütsel yaşamda çeşitli stres etkenleri ile mücadelede aynı zamanda zorlukların üstesinden gelme noktasında yönetici desteği kritik bir kaynak olarak görülmektedir (Guidetti vd., 2022). Bu çalışmada da çalışan tutum ve davranışlarında önemli etkiler yaratan ayrıca örgütsel destek algısını da olumlu yönde katkı sağlayan yönetici desteğinin (Cole vd., 2006; Eisenberger vd., 2002), örgütsel sinizme etkisi ele alınmış ve bu ilişkide kritik bir kaynak olarak değerlendirilen psikolojik dayanıklılığın aracılık rolüne odaklanılmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın özüne uygun olarak değişkenler arası detaylı bir analizler yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular mevcut literatür çerçevesinde değerlendirilmiş olup, ortaya çıkan sonuçların işletme yönetimine, örgütsel davranış ve psikoloji alanlarına yeni perspektifler kazandırması arzu edilmektedir. Bu doğrultuda ilk olarak **Hipotez-1** doğrultusunda yönetici desteği ile psikolojik dayanıklılık ilişkisi ele alınmıştır. Analiz sonuçlarına göre yönetici desteği psikolojik dayanıklılığı pozitif yönde etkilemektedir. Bu bağlamda

incelenen sonuçlara göre **H1** hipotezi desteklenmiştir. Nitekim bu sonuç mevcut literatürle de (Cooke vd., 2019; Kim vd., 2022; Öztürk & Bozkurt, 2023) uyumludur. Araştırma bulguları, çalışanların stresle başa çıkma kapasitesini ve aynı zamanda sıkıntılı süreçlerden başarılı bir şekilde geri dönmeyi ifade eden psikolojik dayanıklılık üzerinde yönetici desteği faktörünü ortaya koymuştur. Destekleyici bir yöneticinin varlığı, baskı ve stresi azaltarak çalışanın pozitif duygular geliştirmesine imkân sağlamakta aynı zamanda psikolojik refahını yükseltmektedir. Çalışanların iş yaşamında karşılaştığı zorlayıcı durumlarla başa çıkmasında diğer bir ifade ile olumsuz koşullara etkili bir şekilde uyum sağlamalarında yönetimsel desteğin rolü kaçınılmazdır. Zira güven temelli ve olumlu bir etkileşimi benimseyen bir yönetici desteğinin varlığının çalışanların zihinsel sağlıklarını olumlu etkileyeceği ve psikolojik refahlarını artıracığı düşünülmektedir. Örgüt içerisindeki destekleyici iklimin performans artışına ve çalışan devir oranının düşmesine katkıda bulunması olasıdır (Al-Wathinani vd., 2023). Nitekim benzer şekilde geçmiş çalışmalar, yönetici desteğinin çalışanların refahını olumlu etkilediği, organizasyona yönelik tutum ve davranışları üzerinde bir dizi etkilerinin olduğunu ve örgütsel bağlılığı artırdığını göstermiştir (Rathi & Lee, 2017). Özellikle örgütsel değişim zamanlarında çalışanların yaşadığı duygusal bozulmaların, psikolojik huzursuzluğun ve endişenin ortadan kaldırılması noktasında amir veya yöneticilerin duygusal ve uygulamaya yönelik desteği önemli hale gelebilmektedir (Kirrane vd., 2017).

Zira ortaya çıkan bu sonuçlar bu çalışmanın da kuramsal alt yapısından birisi olan kaynakların korunması teorisi ile tutarlı gözükmemektedir. Çünkü bireylerin en önemli kişisel kaynaklarından birisini psikolojik dayanıklılık seviyeleri oluşturmaktadır (Aguiar-Quintana vd., 2021). Kaynakların korunması teorisine (Hobfoll, 1989) göre, kişilerdeki kaynak eksikliğinin stres faktörünü ortaya çıkaracağı dikkate alındığında, stresin getirdiği olumsuz etkilerle mücadelede yönetici desteği kritik bir kaynak olarak değerlendirilmektedir (Aguiar-Quintana vd., 2021). Nitekim kaynakların korunması teorisi; bireyin sahip olduğu kaynakları koruması ve yeni kaynaklar edinme konusunda sosyal desteğin önemli bir boyutu olan yönetici desteğinin işlevini vurgulamaktadır (Siu vd., 2015).

Araştırma hipotezleri (H2) doğrultusunda, ikinci olarak çalışanlar için değerli bir kişisel kaynak olarak değerlendirilen psikolojik dayanıklılığın çalışmanın sonuç değişkenine yani örgütsel sinizme (bilişsel sinizm, duygusal sinizm ve davranışsal sinizm) etkisi ele alınmıştır. Analiz sonuçları psikolojik dayanıklılık ile örgütsel sinizm boyutları olan bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizm arasında negatif yönlü ve

istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Mevcut bulgular, psikolojik dayanıklılık düzeyi yüksek bireylerin örgütlerine karşı negatif düşünce (bilişsel), negatif duygusal tepkiler ve sinik davranışları daha düşük seviyede sergilediklerini yansıtmaktadır. Böylelikle **“H2 hipotezi”** desteklenmiştir. Zira bu ampirik bulgular literatürdeki çalışmalarla da örtüşmektedir. Shoss ve arkadaşları (2018), Amerika Birleşik Devletleri’nde bulunan bir üniversitede farklı departmanlarda görev yapan çalışanlara yönelik yaptıkları çalışmada psikolojik dayanıklılığın örgütsel sinizmi azalttığını bulmuşlardır. Nitekim çalışanlar için olumlu kaynaklar olarak değerlendirilen pozitif psikolojik sermaye (öz-yeterlik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık) ve pozitif duygular sinizmle mücadelede kritik bir faktör olarak değerlendirilebilir. Özellikle örgütsel değişim süreçlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesinde çalışanların sahip olduğu pozitif duyguların ve kaynakların kritik bir rol üstlendiği aynı zamanda duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık gibi davranışları olumlu etkilediği ifade edilebilir (Avey vd., 2008). Yine Avey ve arkadaşları (2008), yaptıkları araştırmada psikolojik sermayenin sadece çalışanların olumlu duygular geliştirmesini sağlamakla kalmayıp, ayrıca örgütsel sinizmi azalttığını bulmuşlardır. Yani örgütsel sinizm tutumunda psikolojik sermayenin doğrudan etkilerinin bulunduğu aynı zamanda bu negatif etkileşimde olumlu duyguların kritik bir unsur olduğu dile getirilmiştir. Benzer şekilde Tugade ve Fredrickson (2004), psikolojik olarak dayanıklı bireylerde pozitif duygusallığın yüksek seviyelerde seyredeceğini bulmuştur. Bu bağlamda örgütsel sinizm yapısı içerisinde duygusal bileşenin varlığı dikkate alındığında olumlu duygusallığın inşa edilmesi noktasında psikolojik dayanıklılığın çok değerli bir pozisyonda yer aldığı söylenebilir. Psikolojik olarak direnç düzeyi yüksek bireylerin stresli koşulları daha az tehditkâr görmesi bakımından aynı zamanda pozitif duygular geliştirilmesine imkân yaratması psikolojik dayanıklılığı değerli kılmaktadır (Tugade & Fredrickson, 2004). Yine Nafei (2015), Mısır’da bulunan üniversite hastanesinde yaptığı araştırmada psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu bulmuştur. Mevcut çalışmalar dikkate alındığında olumsuz çalışan tutum ve davranışlarını tamponlayan bir mekanizma olarak dikkat çeken psikolojik dayanıklılığın artırılmasına yönelik çalışmalar organizasyonlar için üzerinde durulması gereken bir konudur. Nitekim hem mevcut literatür çerçevesinde hem de bu çalışmanın bulguları psikolojik dayanıklılığın önemi konusunda yöneticilere olumlu perspektifler sunmaktadır.

Üçüncü olarak (H3) doğrultusunda, analiz sonuçlarına göre ilk aşamada yönetici desteğinin örgütsel sinizm üzerindeki (bilişsel, duygusal ve davranışsal) direk etkisi

incelenmiştir. Ayrıca yönetici desteğinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi boyutlar bakımından yani bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenler olarak ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Nitekim bulgular, yönetici desteğinin örgütsel sinizmin “*bilişsel boyutu*” üzerinde anlamlı bir etki düzeyinin olduğunu göstermiştir. Bu anlamlı etki; çalışanların organizasyona ya da örgüte karşı negatif düşüncelerinin zayıflatılmasında veya ortadan kaldırılmasında algılanan yönetici desteğinin işlevini ortaya koymaktadır. Yine benzer şekilde, yönetici desteğinin “*duygusal sinizm*” üzerinde de anlamlı ve olumsuz doğrudan etkisi tespit edilmiştir. Bu sonuç, otel çalışanlarında ortaya çıkan negatif duygulanımın tamponlanmasında ve çalışanların duygusal açıdan olumsuz hissiyatlarının azaltılmasında yönetici desteğinin potansiyeline işaret etmektedir. Yönetici desteğinin, örgütsel sinizmin bilişsel ve duygusal boyutlarındaki anlamlı ve negatif etkisine karşılık, “*davranışsal sinizm*” boyutunda doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir. Davranışsal boyut üzerindeki bu istatistiksel anlamsızlık; yönetimsel desteğin çalışanların bilişsel düşünceleri ve duygusal tutumlarında açık bir tesiri olduğunu ancak yönetim desteğinin örgütsel sinizmin davranış boyutuna direk bir yansıma göstermediği şeklinde yorumlanabilir. Özetle yönetici desteği, örgütsel sinizmin bilişsel ve duygusal boyutlarını negatif yönlü ve anlamlı şekilde etkilemesine rağmen davranışsal boyuta istatistiksel olarak doğrudan etkisi anlamlı bulunmamıştır. Davranışsal sinizmin doğrudan etkiye direnç göstermesi, bu boyutun dışsal faktörlerden (örgütsel politika, müşteri etkileşimi vb.) daha fazla etkilenebileceğini düşündürmektedir. Bu bağlamda analiz sonuçları “**H3 hipotezi**”nin kısmen desteklendiğini göstermektedir. Analiz sonuçlarının değerlendirilmesi bağlamında, bu araştırmanın bulgularının literatürdeki önceki çalışmaların sonuçları ile paralellik gösterdiği görülmüştür (Gülbahar, 2020; Zan & Altuntaş, 2019). Nitekim iş ilişkileri bağlamında ortaya çıkan yönetici-çalışan etkileşiminin çalışanların düşünce, tutum ve davranışsal niyetlerini etkileyerek örgütsel düzeyde olumsuz/olumlu yansımalarının olabileceği bilinmektedir (Abugre, 2017). Çalışanların işe entegre edilmesi ve pozitif uyumun sağlanmasında yönetici desteği bilgisel, araçsal ve duygusal boyutlarıyla beraber organizasyona potansiyel bir avantaj sağlamaktadır (Quratulain & Al-Hawari, 2021). Örgütsel sinizmin çalışanların tutum ve eylemleri üzerindeki rolü aynı zamanda bu etkinin organizasyon içerisindeki diğer unsurlara tesir etme kapasitesi yönetici desteği faktörü ile önlenebilir (Neves, 2012). Zira Ferrari (2024), yaptığı çalışmada özellikle örgütsel değişim sinizmi ile yönetimsel destek arasında negatif ilişki olduğu bulmuştur. Örgütsel değişim süreçleri sonucu çalışanlarda ortaya çıkan kaygının bertaraf edilmesi noktasında ayrıca örgütsel

sinizme karşı koruyucu bir mekanizma olarak değerlendirilen yönetim desteği kilit noktada yer almaktadır (Ferrari, 2024). Nitekim bu sonucun araştırmanın teorik alt yapısından birisi olan sosyal değişim (mübadele) teorisi (Blau, 1964) ve sosyal değişimin odağında yer alan karşılıklılık normu (Gouldner, 1960) ile örtüşmesi mevcut literatür açısından da son derece önemlidir. Aynı zamanda sosyal değişim teorisi modern yönetim araştırmalarda sıkça başvurulmuş bir teorisi olması yönünden de oldukça kıymetlidir. Çünkü sosyal değişimin ön plana çıkmasında önemli etkenlerden birisi örgütsel yapı içerisindeki iş ilişkilerinin değerlendirilmesinde üstlendiği roldür. Zira örgütsel destek teorisinin gereği olan ilişkilerin (işveren-çalışan) anlaşılmasında sosyal değişim teorisi geniş bir perspektif sunmakta, nitekim işveren ile çalışan arasındaki olumlu bir sosyal değişim ilişkisi aynı zamanda örgütsel destek algısının kalitesini yansıtmaktadır (Cropanzano & Mitchell, 2005). Böylelikle ilgili hipoteze yönelik incelemeler neticesinde ortaya çıkan sonuç hem “sosyal değişim (mübadele teorisi)”ni hem de “karşılıklılık normu”nun doğasını destekler niteliktedir.

Son olarak (H4), yönetici desteği ile örgütsel sinizm ilişkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık rolü değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre yönetici desteğinin, psikolojik dayanıklılığı arttırarak örgütsel sinizmin her üç boyutu üzerinde dolaylı ve anlamlı bir etki gösterdiği belirlenmiştir. Yönetici desteğinin psikolojik dayanıklılık aracılığıyla bilişsel sinizm üzerindeki dolaylı etkisi anlamlı bulunmuştur. Yönetici desteği, çalışanların psikolojik dayanıklılığını artırarak örgüte yönelik olumsuz düşünceleri azaltmaktadır. Benzer şekilde duygusal sinizm üzerinde de yönetici desteğinin psikolojik dayanıklılık aracılığıyla dolaylı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yaşadığı duygusal olumsuzlukların azalmasında psikolojik dayanıklılık kritik bir enstrüman olarak ön plana çıkmıştır. Yine davranışsal sinizm boyutundaki dolaylı etki de istatistiksel olarak anlamlı ve oldukça güçlü bir etki olarak dikkat çekicidir. Yönetici desteğinin direk etkisi anlamlı olmayan davranışsal sinizm boyutunda psikolojik dayanıklılığın önemli bir aracılık rolü üstlendiği görülmüştür. Nitekim davranışsal sinizm boyutundaki bu kuvvetli aracılık etkisi bireyler açısından psikolojik dayanıklılığı merkezi bir noktaya taşımaktadır. Bu bağlamda yönetici desteği, çalışanların psikolojik dayanıklılık seviyesini artırarak örgütsel sinizmin her üç boyutunu da (bilişsel, duygusal, davranışsal) dolaylı yoldan anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir. Bu bulgu, çalışanların örgütlerine yönelik negatif algılarını azaltmada psikolojik dayanıklılığın önemli bir aracı değişken olduğunu göstermesi bakımından da son derece değerlidir. Zira özellikle davranışsal sinizm boyutundaki doğrudan etkinin

zayıf, psikolojik dayanıklılık vasıtasıyla dolaylı etkinin güçlü ve anlamlı olması hem çalışanlar hem de organizasyon açısından hayati önem taşımaktadır. Böylelikle psikolojik dayanıklılık aracı bir mekanizma olarak kritik bir pozisyonda yer almakta ve çalışanların örgüte yönelik negatif tutumlarını azaltmada önemli bir köprü görevi üstlenmektedir. Bu bağlamda aracılık etkisi test edilerek “**H4 hipotezi**”nin desteklendiği görülmüştür.

Araştırma bulgularına göre; yönetici desteğinin örgütsel sinizm boyutları üzerindeki doğrudan etkileri ile bu ilişkide psikolojik dayanıklılığın aracılık rolü üstlenerek dolaylı etkiler de ortaya çıkardığı bulunmuştur. Özellikle yönetici desteğinin davranışsal sinizm boyutundaki zayıf etkisine karşılık psikolojik dayanıklılığın aracılık rolünün güçlü ve anlamlı bir etki ortaya çıkarması hem çalışan için hem de organizasyonel düzeyde hayati önem taşımaktadır. Aynı zamanda bu bulgu, psikolojik dayanıklılık literatürüne katkıda bulunması açısından da kıymetli görülmektedir. Çünkü psikolojik dayanıklılık, zorlu şartlara, belirsizliklere, baskı ve stres gibi etkenlere uyum sağlama becerisinin yanı sıra olumlu gelişimi de yansıtan bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Luthans, 2002). Nitekim iş ortamında karşılaşılan stresle başa çıkmada çalışanların sahip olduğu psikolojik dayanıklılık düzeyinin önemli bir koruyucu unsur olduğu ifade edilebilir (Durmuş vd., 2024). Psikolojik olarak dayanıklı bireylerin stresli durumları deneyimleyerek bunu bir gelişim fırsatı olarak değerlendirmesi ve yaşamsal faaliyetlerini yeniden tasarlaması son derece muhtemeldir (Sisto vd., 2019). Nitekim psikolojik dayanıklılığın aracılık rolü literatürdeki geçmiş çalışmalarla da uyumlu gözükmektedir (Qin vd., 2023; Tulucu vd., 2022; Zhang vd., 2024c). Polat ve arkadaşları (2023), Elazığ’da görev yapan K-12 öğretmenleri arasında yaptığı çalışmada örgütsel dışlanma ve tükenmişlik arasındaki pozitif ilişkide psikolojik dayanıklılığın aracı bir rol oynadığını bulmuşlardır. Bu sonuç, psikolojik dayanıklılık düzeyinin bireylerin çalışma hayatında maruz kaldığı olumsuz etkilerin azaltılmasındaki önemine işaret etmektedir. Yine Yan ve arkadaşlarının (2022), Çin hastanelerinin bulaşıcı hastalıklar bölümündeki hemşirelere yönelik yaptıkları çalışmada, hemşirelerin yaşadığı mesleki stres ve yaşam kaliteleri arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığının aracı rolünü tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Erdoğan ve Ak (2021), bir devlet yükseköğretim kurumunda yaptıkları çalışmada akademisyenlerin yaşadığı örgütsel stres ile iş tatminleri arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın güçlü bir aracılık rolü üstlendiğini bulmuştur.

Bu tez çalışmasının sonuçları ile mevcut literatürdeki bulgular birlikte değerlendirildiğinde iş yaşamında bireylerin karşılaştığı birtakım olumsuzlukların hafifletilmesi noktasında psikolojik dayanıklılığa ihtiyaç duyulduğu ifade edilebilir.

Psikolojik dayanıklılık, çalışanlar için koruyucu bir kalkan olarak çalışan tutum ve davranışları üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkiler ortaya çıkarmaktadır. Bütüncül bir yaklaşımla değerlendirildiğinde araştırma sonuçları; işletmenin hedeflerini, insan kaynakları stratejisi ve rekabet avantajını zedeleyen aynı zamanda çalışanlar nezdinde çeşitli olumsuzluklara neden olan örgütsel sinizmin engellenmesinde hem yönetici desteğinin hem de psikolojik dayanıklılığın örgütsel yaşamdaki önemini vurgulamaktadır.

6.2. Sonuç

Bu tez çalışmasında yönetici desteğinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi ve bu ilişkide psikolojik dayanıklılığın aracılık rolü ele alınmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın odak noktasını işletme yönetiminde önemli bir konu olan örgütsel sinizm ve buna yönelik etkileyici faktörler oluşturmaktadır. Nitekim çalışanların iş stresi ile başa çıkma yetenekleri üzerinde yönetici desteği ve psikolojik dayanıklılık gibi kavramların güçlü etkilerinin olduğu bilinmektedir.

Araştırmanın hipotezleri ve teorik modeli doğrultusunda ortaya çıkan bulgular, çalışanların örgütlerine yönelik negatif tutum ve eylemlerini içeren örgütsel sinizmin azaltılmasında yönetici desteğinin etkisini ortaya koymaktadır. Ayrıca yönetici desteğinin çalışanlar için bireysel bir kaynak olarak değerlendirilen psikolojik dayanıklılığı da olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Yönetici desteğinin örgütsel sinizm üzerinde hem direk etkiler ortaya çıkardığı, aynı zamanda da çalışanların psikolojik dayanıklılıklarını artırarak dolaylı olarak örgütsel sinizm tutumunu azalttığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada ulaşılan diğer sonuç, yönetici desteği ile çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olmasıdır.

Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi bağlamında ilk olarak çalışanlar için hayati öneme sahip yönetici desteğinin olumsuz etkilerin (stres, baskı, belirsizlikler) tamponlanmasında önemli bir koruyucu mekanizma olan psikolojik dayanıklılığı olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuç, stresle mücadelede ve zorlu süreçlerden başarı bir şekilde dönmeyi ifade eden psikolojik dayanıklılık üzerindeki algılanan yönetici desteğini önemini ortaya çıkarmıştır. İkinci olarak kaynakların korunması teorisi kapsamında kritik bir pozisyonda yer alan psikolojik dayanıklılığın çalışanların örgüte yönelik olumsuz algıları ile kavramsallaştırılan örgütsel sinizmi azaltmada önemli faktör olduğu bulunmuştur. Çalışanların örgütleri hakkındaki olumsuz düşüncelerinin, olumsuz duygusal tepkilerin ve sinik davranışlarının azaltılmasında psikolojik dayanıklılığın

önemini vurgulamaktadır. Zira kaynakların korunması teorisi perspektifinden değerlendirilince de bu nedensel ilişki son derece anlamlıdır. Üçüncü aşamada araştırmanın sonuç değişkeni olan örgütsel sinizm (bilişsel, duygusal, davranışsal) üzerindeki yönetici desteği faktörü değerlendirilmiş, yönetici desteğinin örgütsel sinizmin bilişsel ve duygusal boyutunda anlamlı ve negatif etkiler yarattığı ancak bu etkinin davranış boyutuna yansımadağı görülmüştür. Davranışsal boyuttaki bu anlamsızlığın örgüt içi çeşitli unsurlardan (müşteri ilişkileri, örgütsel politikalar) etkilenebileceği düşünülmektedir. Yönetici desteği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin kısmen negatif ve anlamlı olması sosyal değişim (mübadele) teorisi bağlamında da çok değerli gözükmemektedir. Son olarak, yönetici desteği-örgütsel sinizm ilişkisine psikolojik dayanıklılık tarafından aracılık edilip edilmediği test edilmiş, psikolojik dayanıklılığın her üç boyutta (bilişsel, duygusal, davranışsal) aracılık etkisi bulunmuştur. Özellikle davranışsal boyuttaki güçlü aracılık etkisi olumsuz davranışların engellenmesi noktasında kritik bir sonuç olarak dikkat çekicidir. Bu bağlamda yönetsel destek örgütsel sinizm üzerinde direk ve negatif etkiler çıkarmakta aynı zamanda psikolojik dayanıklılık vasıtasıyla da (psikolojik dayanıklılığı artırarak) dolaylı olarak güçlü etkilere neden olmaktadır. Çünkü destekleyici bir yönetici, çalışanların psikolojik kaynaklarını koruyarak iş kaynaklı stresörlere karşı tampon görevi üstlenmektedir. Bu bağlamda çalışmanın sonuçlarının işletme ve psikoloji literatürüne katkı sağlayarak, iş yaşamında etkili yönetim stratejilerinin geliştirilmesine yardımcı olması beklenmektedir.

Araştırma sonuçlarının mevcut literatüre teorik katkısının yanı sıra çalışan ilişkilerinin değerlendirilmesinde araştırmacılardan tarafından sıkça başvurulmuş sosyal değişim (mübadele) teorisine katkı sunuyor olması gelecek araştırmalar bağlamında önemli görülmektedir. Yine çalışanları olumsuz etkileyen ayrıca örgütsel düzeyde bir takım istenmeyen sonuçlar doğuran örgütsel sinizmin azaltılmasında kritik bir kişisel kaynak olarak görülen psikolojik dayanıklılığın rolü kaynakların korunması teorisi çerçevesinde değerli bulunmuştur.

Bu çalışmanın sonuçlarının işletme yönetimine ve psikoloji literatürüne katkı sağlaması ve iş yaşamında etkili yönetim stratejilerinin geliştirilmesine yardımcı olması beklenmektedir. Ayrıca örgütsel uygulamalar ve süreçlerde yöneticilere farklı perspektifler kazandırarak, çalışanların organizasyona yönelik olumsuz tutum ve davranışlarının önüne geçilebileceği düşünülmektedir. Yönetimsel desteğin, çalışanların psikolojik refahına ve olumlu duygulanımına katkısının yanında ayrıca işe stresörleri ile mücadeledeki rolü örgütsel düzeyde pozitif bir atmosferin tesisi açısından kıymetli

gözükmektedir. Rekabetçi piyasa koşulları altında iş dünyasındaki baş döndürücü gelişmelerle öngörünün zayıfladığı günümüzde çalışanların tutum ve davranışları işletmeler nezdinde hayati bir faktördür.

6.3. Öneriler

Bu çalışma sonuçları yönetsel uygulama süreçlerine ilişkin özellikle de yöneticilere bazı stratejik çıkarımlar sunmaktadır. Çalışanlara yeterli desteğin sunulması ve iş ortamında destekleyici olumlu bir iklimin yaratılması bağlamında yöneticilerin önemli sorumlulukları üstlenmesi gerektiği ifade edilebilir. Aynı zamanda yöneticilerin çalışanlar tarafından kurumsal temsilci olarak görülmesi hem örgütsel destek algısını olumlu etkileyecek hem de kurumun genel iklimi pozitif yönde ivmeleneyecektir. Yönetici-çalışan ilişkisinde iletişim kanallarının açık tutulması, şeffaflık ve güven esaslı bir yapının kurulması son derece önemlidir. Nitekim çalışan performansına ilişkin geri bildirim mekanizmalarının işletilmesi, örgütsel kararlarda çalışanların görüş ve önerilerinin dikkate alınması yönetici desteği algısının güçlenmesine zemin hazırlayabilir. Uygulamaya dönük bu adımlarla çalışanların örgütlerine karşı daha pozitif bir yaklaşım benimsemeleri muhtemeldir.

Bu tez çalışmasının da sonuçları dikkate alındığında çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin artırılmasına ilişkin kurumsal stratejiler geliştirilerek ve örgüt yönetimleri tarafından kişisel kaynak oluşturma süreçlerinin örgütsel bir politikaya dönüştürülmesi tavsiye edilmektedir.

Örgütsel değişim süreçlerinin amacı konusunda açık ve şeffaf şekilde çalışanların bilgilendirilmesi, değişimin niçin gerekli olduğu, çalışanlara kendilerinin değişim sürecinin bir parçası oldukları hususu samimi bir şekilde ifade edilebilir. Aynı zamanda örgütsel değişime yönelik adımların çalışanlara ilişkin için bir tehdit oluşturmadığı, nitekim başarılı bir örgütsel değişimin çalışanlar sayesinde gerçekleşeceği içtenlikle vurgulanabilir. Zira örgütsel değişim sinizminin öncülleri arasında çalışanların değişime ilişkin güvensizliği ve önceki dönemlerdeki başarısız değişim girişimlerinin olduğu dikkate alındığında bu sürecin şeffaflık temelli bir yaklaşımla yürütülmesinin son derece önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışma nicel bir yöntemle Alanya bölgesinde yer alan turizm sektörü içerisinde yer alan otel çalışanları arasında yürütülmüş ve araştırmada kesitsel bir tasarım benimsenmiştir. Bu durumun değişkenler arası nedensel ilişkilerin açık bir şekilde ortaya çıkmasını engellemiş olabileceği dikkate alınabilir. Araştırmacılar tarafından ilerleyen

zamanlarda yürütülecek çalışmalarda farklı sektörlerde istihdam edilen çalışanların dikkate ele alınması aynı zamanda karma yöntemlerin tercih edilmesi nedensel ilişkilerin anlaşılmasını daha da belirgin bir konuma taşıyabilir.



KAYNAKLAR

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Abugre, J. B. (2017). Relations at workplace, cynicism and intention to leave: A proposed conceptual framework for organisations. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 198-216.
- Adiguzel, Z., Karaalioglu, S. N., & Zehir, C. (2021). Analysis of the effects of time pressure and supervisor support on organizational cynicism and employee surveillance in organization. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(1), 7-26.
- Afshan, G., Serrano-Archimi, C., & Lacroux, A. (2021). Raising voice: Effect of psychological contract breach on employee voice through organizational cynicism. *Human Systems Management*, 40(6), 857-869.
- Agarwal, B., Brooks, S. K., & Greenberg, N. (2020). The role of peer support in managing occupational stress: a qualitative study of the sustaining resilience at work intervention. *Workplace Health & Safety*, 68(2), 57-64.
- Agina, M. F., Khairy, H. A., Abdel Fatah, M. A., Manaa, Y. H., Abdallah, R. M., Aliane, N., ... & Al-Romeedy, B. S. (2023). Distributive injustice and work disengagement in the tourism and hospitality industry: mediating roles of the workplace negative gossip and organizational cynicism. *Sustainability*, 15(20), 15011.
- Aguiar-Quintana, T., Nguyen, T. H. H., Araujo-Cabrera, Y., & Sanabria-Díaz, J. M. (2021). Do job insecurity, anxiety and depression caused by the COVID-19 pandemic influence hotel employees' self-rated task performance? The moderating role of employee resilience. *International journal of hospitality management*, 94, 102868.
- Ai, H., & Hu, J. (2016). Psychological resilience moderates the impact of social support on loneliness of "left-behind" children. *Journal of health psychology*, 21(6), 1066-1073.
- Akçakanat, T., Uzunbacak, H. H., & Köse, S. (2018). Social and organizational support as determinants of psychological resilience and happiness of academicians. *Journal of Business Research*, 10(3), 173-193.
- Aksakal, H. İ., & Kahveci, G. (2021). Öğretmen algılarına göre örgütsel sinisizm ve örgütsel maneviyatın örgütsel bağlılık üzerindeki rolü. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(2), 802-819.
- Aksöl, G., & Özler, N. D. E. (2023). Karanlık kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (77), 305-329.
- AL-Abrow, H. A. (2022). The effect of perceived organisational politics on organisational silence through organisational cynicism: Moderator role of perceived support. *Journal of Management & Organization*, 28(4), 754-773.
- Ali, A., Wang, H., Gong, M., & Mehmood, K. (2024). Conservation of resources theory perspective of social media ostracism influence on lurking intentions. *Behaviour & Information Technology*, 43(1), 212-229.

- Almeida, D. M., Davis, K. D., Lee, S., Lawson, K. M., Walter, K. N., & Moen, P. (2016). Supervisor support buffers daily psychological and physiological reactivity to work-to-family conflict. *Journal of Marriage and Family*, 78(1), 165-179.
- Al-Smadi, M. O., Banat, S. M., & Sarhan, W. Y. (2024). Family climate and its relationship to psychological resilience among counseling students in Jordan. *International Journal of Adolescence and Youth*, 29(1), 2331819.
- Altaş, S. S. (2022). Ağır iş yükü, iş-aile çatışması ve yönetici desteği arasındaki ilişkiler: Otomotiv sektörü üzerine bir araştırma. *Journal of Life Economics*, 9(1), 41-51.
- Altaş, S. S., Gündüz Çekmecelioğlu, H., Konakay, G., & Günsel, M. (2024). Relationships among supervisor support, autonomy, job satisfaction and emotional labor on nurses within the Turkey context of healthcare services. *Frontiers in Psychology*, 14, 1303170.
- Altınöz, M., Çöp, S., & Sığındı, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 285-316.
- Al-Wathinani, A. M., Almusallam, M. A., Albaqami, N. A., Aljuaid, M., Alghamdi, A. A., Alhallaf, M. A., & Goniewicz, K. (2023). Enhancing Psychological resilience: Examining the impact of managerial support on mental health outcomes for Saudi ambulance personnel. *Healthcare*, 11(9), 1277.
- Aly, N. A. E. F. M., Ghanem, M., & El-Shanawany, S. (2016). Organizational cynicism and its consequences on nurses and quality of care in critical care and toxicology units. *Journal of Education and Practice*, 7(8), 85-96.
- Anand, S., Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., & Rousseau, D. M. (2010). Good citizens in poor-quality relationships: Idiosyncratic deals as a substitute for relationship quality. *Academy of management journal*, 53(5), 970-988.
- Anasori, E., Bayighomog, S. W., & Tanova, C. (2020). Workplace bullying, psychological distress, resilience, mindfulness, and emotional exhaustion. *The Service Industries Journal*, 40(1-2), 65-89.
- Anasori, E., De Vita, G., & Gürkan Küçükergin, K. (2023). Workplace bullying, psychological distress, job performance and employee creativity: The moderating effect of psychological resilience. *The Service Industries Journal*, 43(5-6), 336-357.
- Andereck, K. L., Valentine, K. M., Knopf, R. C., & Vogt, C. A. (2005). Residents' perceptions of community tourism impacts. *Annals of tourism research*, 32(4), 1056-1076.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human relations*, 49(11), 1395-1418.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(5), 449-469.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1-14.

- Ap, J. (1992). Residents' perceptions on tourism impacts. *Annals of tourism Research*, 19(4), 665-690.
- Argon, T., & Tükel, H. (2016). Maarif müfettişlerinin örgütsel psikolojik sermaye algıları ve tükenmişlik düzeylerinin incelemesi. *Çağdaş yönetim bilimleri Dergisi*, 3(1), 1-16.
- Arshad, A., Sun, P. Y., & Desmarais, F. (2021). Abusive supervision and employee empowerment: the moderating role of resilience and workplace friendship. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(4), 479-494.
- Arslan, M. (2018). Organizational cynicism and employee performance: Moderating role of employee engagement. *Journal of Global Responsibility*, 9(4), 415-431.
- Arslan, M., & Roudaki, J. (2018). Examining the role of employee engagement in the relationship between organisational cynicism and employee performance. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 39(1/2), 118-137.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach. *Handbook of career theory*, 7, 25.
- Aslan, Ş., Ulutaş, D. A., & Güzel, Ş. (2020). Dönüşümcü liderlik, yönetici desteği, iletişim, iş yerinde iyilik hali ve örgütsel paranoya ilişkileri. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 7(61), 3180-3195.
- Atalay, M. O., Aydemir, P., & Acuner, T. (2022). The influence of emotional exhaustion on organizational cynicism: The sequential mediating effect of organizational identification and trust in organization. *Sage Open*, 12(2), 21582440221093343.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of management*, 36(2), 430-452.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127-152.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The journal of applied behavioral science*, 44(1), 48-70.
- Aziz, K., Awais, M., Hasnain, S. S. U., Arslan, M., & Rahat, Q. (2017). Impact of workplace perception and servant leadership on organizational citizenship: The mediating role of employee cynicism. *International Journal of Research*, 4(9), 1479-1492.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of retailing*, 72(1), 57-75.
- Badawy, P. J., & Schieman, S. (2021). With greater power comes greater stress? Authority, supervisor support, and work-family strains. *Journal of Marriage and Family*, 83(1), 40-56.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 170.
- Bang, H., & Reio Jr, T. G. (2017). Examining the role of cynicism in the relationships between burnout and employee behavior. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(3), 217-227.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of business and psychology*, 27, 123-147.
- Baruch, Y., & Rosenstein, E. (1992). Human resource management in Israeli firms: Planning and managing careers in high technology organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 477-495.
- Basim, H. N., & Çetin, F. (2011). Yetişkinler için psikolojik dayanıklılık ölçeği'nin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22(2), 104-114.
- Başlar, Y., & Göktepe, E. A. (2021). Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışanların Duygusal Emekleri Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Bir Alan Araştırması. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 4(1), 136-156.
- Bayrakçı, M. & Yalçın Kaya, E. (2024). The relationship between teachers' psychological resilience and job satisfaction levels. *Political Economy and Management of Education*, 5(1), 1-19.
- Bec, A., McLennan, C. L., & Moyle, B. D. (2016). Community resilience to long-term tourism decline and rejuvenation: A literature review and conceptual model. *Current Issues in Tourism*, 19(5), 431-457.
- Bekmezci, M., Rehman, W. U., Khurshid, M., Eroğlu, K., & Trout, I. Y. (2022). The need to be unique and the innovative behavior: the moderating role of supervisor support. *Frontiers in Psychology*, 13, 979909.
- Bergström, O., Styhre, A., & Thilander, P. (2014). Paradoxifying organizational change: Cynicism and resistance in the Swedish Armed Forces. *Journal of Change Management*, 14(3), 384-404.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.
- Bernuzzi, C., Sommovigo, V., Maffoni, M., Setti, I., & Argentero, P. (2023). A mixed-method study on the bright side of organizational change: role clarity and supervisor support as resources for employees' resilience. *Journal of Change Management*, 23(2), 143-176.
- Bhanthumnavin, D. (2000). Importance of supervisory social support and its implications for HRD in Thailand. *Psychology and Developing Societies*, 12(2), 155-166.
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. *Human resource development quarterly*, 14(1), 79-97.
- Biswas, S., & Kapil, K. (2017). Linking perceived organizational support and organizational justice to employees' in-role performance and organizational

- cynicism through organizational trust: A field investigation in India. *Journal of Management Development*, 36(5), 696-711.
- Bizri, R. M., & Hamieh, F. (2020). Beyond the “give back” equation: The influence of perceived organizational justice and support on extra-role behaviors. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(3), 699-718.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206.
- Block, J., & Kremen, A. M. (1996). IQ and ego-resiliency: conceptual and empirical connections and separateness. *Journal of personality and social psychology*, 70(2), 349-361.
- Bonanno, G. A., & Mancini, A. D. (2008). The human capacity to thrive in the face of potential trauma. *Pediatrics*, 121(2), 369-375.
- Bonanno, G. A., Rennie, C., & Dekel, S. (2005). Self-enhancement among high-exposure survivors of the September 11th terrorist attack: Resilience or social maladjustment?. *Journal of personality and social psychology*, 88(6), 984.
- Bornstein, M. H., Jager, J., & Putnick, D. L. (2013). Sampling in developmental science: Situations, shortcomings, solutions, and standards. *Developmental review*, 33(4), 357-370.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual review of psychology*, 53(1), 279-307.
- Brown, C. J., Butt, J., & Sarkar, M. (2020). Overcoming performance slumps: Psychological resilience in expert cricket batsmen. *Journal of Applied Sport Psychology*, 32(3), 277-296.
- Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.
- Bruce, S. P. (2009). Recognizing stress and avoiding burnout. *Currents in pharmacy Teaching and Learning*, 1(1), 57-64.
- Bryant, R. A., Creamer, M., O'donnell, M., Silove, D., & McFarlane, A. C. (2011). Heart rate after trauma and the specificity of fear circuitry disorders. *Psychological Medicine*, 41(12), 2573-2580.
- Burger, J. M., Horita, M., Kinoshita, L., Roberts, K., & Vera, C. (1997). Effects on time on the norm of reciprocity. *Basic and Applied Social Psychology*, 19(1), 91-100.
- Burke, M. J., Borucki, C. C., & Hurley, A. E. (1992). Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: A multiple-stakeholder perspective. *Journal of applied Psychology*, 77(5), 717.
- Burney, L. L., Henle, C. A., & Widener, S. K. (2009). A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra-and in-role performance. *Accounting, organizations and society*, 34(3-4), 305-321.
- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.

- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Ohana, M. (2016). Perceived organizational support and well-being: A weekly study. *Journal of Managerial Psychology*, 31(7), 1214-1230.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human resource management review*, 16(2), 199-208.
- Castro, A. J., Kelly, J., & Shih, M. (2010). Resilience strategies for new teachers in high-needs areas. *Teaching and teacher education*, 26(3), 622-629.
- Ceylan, A. K., Çelik, G. M., & Emhan, A. (2015). Personel güçlendirmesi ve yönetici desteğinin iş memnuniyeti üzerindeki etkisi: Enerji sektöründe bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 168-185.
- Chami-Malaeb, R. (2022). Relationship of perceived supervisor support, self-efficacy and turnover intention, the mediating role of burnout. *Personnel Review*, 51(3), 1003-1019.
- Chen, B., Wang, L., Li, B., & Liu, W. (2022a). Work stress, mental health, and employee performance. *Frontiers in psychology*, 13, 1006580.
- Chen, C. J., & Hung, S. W. (2010). To give or to receive? Factors influencing members' knowledge sharing and community promotion in professional virtual communities. *Information & management*, 47(4), 226-236.
- Chen, C. L., & Chen, M. H. (2021). Hospitality industry employees' intention to stay in their job after the COVID-19 pandemic. *Administrative Sciences*, 11(4), 144.
- Chen, S. Y., Yan, S. R., Zhao, W. W., Gao, Y., Zong, W., Bian, C., ... & Zhang, Y. H. (2022b). The mediating and moderating role of psychological resilience between occupational stress and mental health of psychiatric nurses: a multicenter cross-sectional study. *BMC psychiatry*, 22(1), 823.
- Chen, T. J., & Wu, C. M. (2020). Can newcomers perform better at hotels? Examining the roles of transformational leadership, supervisor-triggered positive affect, and perceived supervisor support. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100587.
- Chen, T., Hao, S., Ding, K., Feng, X., Li, G., & Liang, X. (2020). The impact of organizational support on employee performance. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 166-179.
- Chen, Y., Zhang, L., Qi, H., You, W., Nie, C., Ye, L., & Xu, P. (2022c). Relationship between negative emotions and job burnout in medical staff during the prevention and control of the COVID-19 epidemic: the mediating role of psychological resilience. *Frontiers in Psychiatry*, 13, 857134.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 83(2), 181-197.
- Chitra, T., & Karunanidhi, S. (2021). The impact of resilience training on occupational stress, resilience, job satisfaction, and psychological well-being of female police officers. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 36(1), 8-23.
- Cicek, B., Turkmenoglu, M. A., & Ozbilgin, M. (2021). Examining the mediating role of organisational support on the relationship between organisational cynicism and

- turnover intention in technology firms in Istanbul. *Frontiers in Psychology*, 12, 606215.
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 463-484.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of applied psychology*, 98(2), 199.
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and anxiety*, 18(2), 76-82.
- Cooke, F. L., Wang, J., & Bartram, T. (2019). Can a supportive workplace impact employee resilience in a high pressure performance environment? An investigation of the Chinese banking industry. *Applied Psychology*, 68(4), 695-718.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of management annals*, 11(1), 479-516.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied psychology*, 88(1), 160.
- Çınar, E., Çetinkaya, C., Ercan, A., Atabey, H., & Bozkurt, A. (2024). Örgütsel Sinizm. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 12(36), 717-737.
- Çınar, O., Karcıoğlu, F., & Aslan, İ. (2014). The relationships among organizational cynicism, job insecurity and turnover intention: A survey study in Erzurum/Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 429-437.
- Davis, M. C., Luecken, L., & Lemery-Chalfant, K. (2009). Resilience in common life: Introduction to the special issue. *Journal of Personality*, 77(6), 1637-1644.
- Davis, W. D., & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The leadership quarterly*, 15(4), 439-465.
- Davydov, D. M., Stewart, R., Ritchie, K., & Chaudieu, I. (2010). Resilience and mental health. *Clinical psychology review*, 30(5), 479-495.
- Dawley, D., Houghton, J. D., & Bucklew, N. S. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *The Journal of social psychology*, 150(3), 238-257.

- De Bakker, E. (2007). Integrity and cynicism: Possibilities and constraints of moral communication. *Journal of agricultural and environmental ethics*, 20(1), 119-136.
- De Terte, I., Stephens, C., & Huddleston, L. (2014). The development of a three part model of psychological resilience. *Stress and Health*, 30(5), 416-424.
- Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*, 23(2), 341-352.
- Deckop, J. R., Cirka, C. C., & Andersson, L. M. (2003). Doing unto others: The reciprocity of helping behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 47, 101-113.
- DeConinck, J. B., & Johnson, J. T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 333-350.
- Dhir, S., & Dutta, T. (2020). Linking supervisor-support, person-job fit and person-organization fit to company value. *Journal of Indian Business Research*, 12(4), 549-561.
- Doğan, E., Aktaş, K., & Kılınç, E. (2020). Örgütsel sinizm ile bireysel performans ilişkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 68-78.
- Doğan, T. (2015). Kısa psikolojik sağlamlık ölçeği'nin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 3(1), 93-102.
- Dooley, L. N., Slavich, G. M., Moreno, P. I., & Bower, J. E. (2017). Strength through adversity: Moderate lifetime stress exposure is associated with psychological resilience in breast cancer survivors. *Stress and Health*, 33(5), 549-557.
- Durmuş, A., Ünal, Ö., Türkteviz, H., & Öztürk, Y. E. (2024). The effect of nurses' perceived workplace incivility on their presenteeism and turnover intention: The mediating role of work stress and psychological resilience. *International Nursing Review*, 71(4), 960-968.
- 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), 1203.
- Edlund, J. E., Sagarin, B. J., & Johnson, B. S. (2007). Reciprocity and the belief in a just world. *Personality and individual differences*, 43(3), 589-596.
- Efeoglu, İ. E., & İplik, A. G. 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.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 565-573.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual review of sociology*, 2(1), 335-362.

- Erdoğan, P., & Ak, M. (2021). Örgütsel stres ve iş tatmini arasında psikolojik dayanıklılığın aracı rolü: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 433-442.
- Erdost H.E., Karacaoğlu K. ve Reyhanoğlu M., (2007), Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin Türkiye’deki bir firmada test edilmesi, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı*, ss. 514–524, Sakarya.
- Erduran Tekin, Ö. (2024). The Mediating Role of Psychological Resilience in the Relationship of Adverse Childhood Experiences With Academic Achievement. *Psychological Reports*, 00332941241282250.
- Eryeşil, K., & Öztürk, M. (2016). the relationship between organizational cynicism and burnout: A field research in health sector. In *Second Sarajevo International Conference on Social Sciences* (Vol. 47, p. 56).
- Evans, W. R., Goodman, J. M., & Davis, W. D. (2010). The impact of perceived corporate citizenship on organizational cynicism, OCB, and employee deviance. *Human Performance*, 24(1), 79-97.
- Fawehinmi, O., Ojo, A. O., & Mohd Yusoff, Y. (2023). Determinants of psychological empowerment and work engagement during COVID-19 pandemic. *Kybernetes*, 52(10), 4110-4129.
- Feldman, D. C. (2000). The Dilbert syndrome: How employee cynicism about ineffective management is changing the nature of careers in organizations. *American Behavioral Scientist*, 43(8), 1286-1300.
- Ferrari, F. (2024). Readiness to change and change recipients’ reactions. An investigation of the beneficial effects of change cynicism. *Journal of Change Management*, 24(1), 25-49.
- Filiz, M., Karagöz, Y., Budak, O., & Erdal, N. (2024). Mediation role of work engagement in the effect of healthcare professionals’ perception of organizational trust and organizational support on perception of organizational cynicism. *Current Psychology*, 43(31), 25426-25441.
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2016). Mental fortitude training: An evidence-based approach to developing psychological resilience for sustained success. *Journal of Sport Psychology in Action*, 7(3), 135-157.
- Florian, V., Mikulincer, M., & Taubman, O. (1995). Does hardiness contribute to mental health during a stressful real-life situation? The roles of appraisal and coping. *Journal of personality and social psychology*, 68(4), 687.
- Foong-ming, T. (2008). Linking Career development practices to turnover intention: The mediator of perceived organizational support. *Journal of Business and Public Affairs*, 2(1), 1-16.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.
- Friborg, O., Barlaug, D., Martinussen, M., Rosenvinge, J. H., & Hjemdal, O. (2005). Resilience in relation to personality and intelligence. *International journal of methods in psychiatric research*, 14(1), 29-42.
- Friborg, O., Hjemdal, O., Rosenvinge, J. H., & Martinussen, M. (2003). A new rating scale for adult resilience: what are the central protective resources behind healthy

- adjustment?. *International journal of methods in psychiatric research*, 12(2), 65-76.
- Fritz, J. H., O'Neil, N. B., Popp, A. M., Williams, C., & Arnett, R. C. (2013). The influence of supervisory behavioral integrity on intent to comply with organizational ethical standards and organizational commitment. *Journal of business ethics*, 114, 251-263.
- Gagnon, M. A., & Michael, J. H. (2004). Outcomes of perceived supervisor support for wood production employees. *Forest Products Journal*, 54(12).
- Galletta, M., Portoghese, I., Penna, M. P., Battistelli, A., & Saiani, L. (2011). Turnover intention among Italian nurses: The moderating roles of supervisor support and organizational support. *Nursing & health sciences*, 13(2), 184-191.
- Gant, L. M., Nagda, B. A., Brabson, H. V., Jayaratne, S., Chess, W. A., & Singh, A. (1993). Effects of social support and undermining on African American workers' perceptions of coworker and supervisor relationships and psychological well-being. *Social Work*, 38(2), 158-164.
- Garnezy, N. (1991). Resiliency and vulnerability to adverse developmental outcomes associated with poverty. *American behavioral scientist*, 34(4), 416-430.
- Garnezy, N., Masten, A. S., & Tellegen, A. (1984). The study of stress and competence in children: A building block for developmental psychopathology. *Child development*, 97-111.
- Gatling, A., Shum, C., Book, L., & Bai, B. (2017). The influence of hospitality leaders' relational transparency on followers' trust and deviance behaviors: Mediating role of behavioral integrity. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 11-20.
- Gervasi, D., Faldetta, G., Pellegrini, M. M., & Maley, J. (2022). Reciprocity in organizational behavior studies: A systematic literature review of contents, types, and directions. *European Management Journal*, 40(3), 441-457.
- Gilbreath, B., & Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18(3), 255-266.
- Gillen, M., Baltz, D., Gassel, M., Kirsch, L., & Vaccaro, D. (2002). Perceived safety climate, job demands, and coworker support among union and nonunion injured construction workers. *Journal of safety research*, 33(1), 33-51.
- Giray, M. D. (2013). İş yeri desteği: Örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları desteğine genel bir bakış. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 15(3), 65-81.
- Giray, M. D., & Sahin, D. N. (2012). Algılanan örgütsel, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1.
- Giri, V. N., & Pavan Kumar, B. (2010). Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance. *Psychological Studies*, 55, 137-143.
- Gizir, C. (2007). Psikolojik sağlamlık, risk faktörleri ve koruyucu faktörler üzerine bir derleme çalışması. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 3(28), 113-128.

- Gok, S., Karatuna, I., & Karaca, P. O. (2015). The role of perceived supervisor support and organizational identification in job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 177, 38-42.
- Gordon, S., Tang, C. H. H., Day, J., & Adler, H. (2018). Supervisor support and turnover in hotels: does subjective well-being mediate the relationship?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 496-512.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Göktepe, E. A. (2017). Algılanan yönetici desteği ölçeği: Geliştirilmesi, geçerliliği ve güvenilirliği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 31-48.
- Graber, R., Pichon, F., & Carabine, E. (2015). Psychological resilience. *London: Overseas Development Institute*, 3-27.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
- Guchait, P., & Cho, S. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: the mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1228-1247.
- Guidetti, G., Converso, D., Di Fiore, T., & Viotti, S. (2022). Cynicism and dedication to work in post-docs: relationships between individual job insecurity, job insecurity climate, and supervisor support. *European Journal of Higher Education*, 12(2), 134-152.
- Gülbahar, B. (2020). Investigation of the relationship between perception of supervisor support, perceived school effectiveness, work engagement, job satisfaction and organizational cynic attitude of teachers. *Participatory educational research*, 7(3), 1-20.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. (2010). Multivariate data analysis (7th edition), Pearson Education International, Upper saddle River, New Jersey.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of management*, 40(5), 1334-1364.
- Hämmig, O. (2017). Health and well-being at work: The key role of supervisor support. *SSM-population health*, 3, 393-402.
- Han, H., Kim, W., & Jeong, C. (2016). Workplace fun for better team performance: Focus on frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(7), 1391-1416.
- Harrell-Cook, G., Ferris, G. R., & Dulebohn, J. H. (1999). Political behaviors as moderators of the perceptions of organizational politics—work outcomes relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1093-1105.
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied psychology*, 69(3), 913-959.

- Hasırcı, I., & Örüçü, E. (2020). Örgütsel Sinizmin Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Çalışanların Eğitim Düzeylerinin Düzenleyici Rolü. *Journal of Management and Economics Research*, 18(4), 285-303.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43, 115-135.
- Hirschfeld, R. R., & Feild, H. S. (2000). Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(7), 789-800.
- Hirschfeld, R. R., Feild, H. S., & Bedeian, A. G. (2000). Work alienation as an individual-difference construct for predicting workplace adjustment: A test in two samples 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(9), 1880-1902.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of occupational and organizational psychology*, 84(1), 116-122.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 5(1), 103-128.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, 63(6), 597-606.
- Hussain, M., Luu, T. T., & Marjoribanks, T. (2025). How and when paternalistic leadership influences service innovative behaviour while inhibiting counterproductive work behaviour among healthcare professionals: the roles of perceived supervisor support and public service motivation. *Journal of Health Organization and Management*, 39(9), 71-95.
- Hussain, S., & Shahzad, K. (2022). Unpacking perceived organizational justice-organizational cynicism relationship: Moderating role of psychological capital. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 10-17.
- Ike, O. O., Chuke, N. N., & Nnamchi, O. C. (2024). Organizational cynicism and turnover intention among nurses: do perceived organizational support moderates the relationship. *SAGE Open Nursing*, 10, 23779608241251717.
- Ince, M., & Turan, Ş. (2011). Organizational cynicism as a factor that affects the organizational change in the process of globalization and an application in Karaman's public institutions. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 37(37), 104-121.
- Işık, Ö. G. (2014). Organizational cynicism a study among advertising agencies. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (22), 130-151.

- İkinci, S. S., Ünalın, D., & Yurdakoş, K. (2018). Examination of relations between organizational citizenship behavior and organizational cynicism in the health sector. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(3), 511-528.
- Jackson, D., Firtko, A., & Edenborough, M. (2007). Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: a literature review. *Journal of advanced nursing*, 60(1), 1-9.
- Jager, J., Putnick, D. L., & Bornstein, M. H. (2017). II. More than just convenient: The scientific merits of homogeneous convenience samples. *Monographs of the society for research in child development*, 82(2), 13-30.
- James, M. S. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems*. The Florida State University.
- Janse van Rensburg, C., Rothmann, S., & Diedericks, E. (2017). Supervisor support, flourishing, and intention to leave in a higher education setting. *Journal of Psychology in Africa*, 27(5), 412-419.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of management Journal*, 36(5), 951-995.
- Jawahar, I. M., Stone, T. H., & Kisamore, J. L. (2007). Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 142.
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Li, C. (2019b). Authoritarian leadership and employees' unsafe behaviors: The mediating roles of organizational cynicism and work alienation. *Current Psychology*, 38(6), 1668-1678.
- Jiang, J. J., & Klein, G. (1999). Supervisor support and career anchor impact on the career satisfaction of the entry-level information systems professional. *Journal of management information systems*, 16(3), 219-240.
- Jiang, X., & Zhu, J. J. (2024). The effect of pre-service music teachers' professional identity on academic burnout: the mediating role of psychological resilience and the moderating role of peer relationships. *Current Psychology*, 43(22), 20132-20143.
- Jiang, Z., Hu, X., Wang, Z., & Jiang, X. (2019a). Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and moderating role of organizational cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 800-818.
- 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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 627-647.
- Jordan, M. H., Schraeder, M., Field, H. S., & Armenakis, A. A. (2007). Organizational citizenship behavior, job attitudes, and the psychological contract. *Military Psychology*, 19(4), 259-271.

- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1135-1156.
- Kakar, A. S., Kruger, N., Durrani, D. K., Khan, M. A., & Meyer, N. (2022). Work-life balance practices and organizational cynicism: The mediating role of person-job fit. *Frontiers in psychology*, 13, 979666.
- Kalağan, G. (2009). Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (Yüksek Lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya
- Kanter, D. L., & Mirvis, P. H. (1989). *The cynical Americans: Living and working in an age of discontent and disillusion*. Jossey-Bass.
- Karabulak, H., & Kaya, F. (2021). The relationship between psychological resilience and stress perception in nurses in Turkey during the COVID-19 pandemic. *Journal of Nursing Research*, 29(6), e175.
- Karadaş, A., & Duran, S. (2022). The effect of social support on work stress in health workers during the pandemic: The mediation role of resilience. *Journal of Community Psychology*, 50(3), 1640-1649.
- Karagöz, H. (2023). İşyeri nezaketsizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık rolü: perakende sektöründe bir araştırma. *Politik Ekonomik Kuram*, 7(2), 185-200.
- Karasek, R. A., Triantis, K. P., & Chaudhry, S. S. (1982). Coworker and supervisor support as moderators of associations between task characteristics and mental strain. *Journal of occupational Behaviour*, 3(2), 181-200.
- Karatepe, O. M., & Karatepe, T. (2009). Role stress, emotional exhaustion, and turnover intentions: does organizational tenure in hotels matter?. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(1), 1-16.
- Karatepe, O. M., & Kilic, H. (2007). Relationships of supervisor support and conflicts in the work-family interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism management*, 28(1), 238-252.
- Karatepe, O. M., Avci, T., Karatepe, T., & Canozar, S. (2003). The measurement of job satisfaction: an empirical study of frontline employees in the Northern Cyprus hotel industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 4(1), 69-85.
- Kasalak, G., & Bilgin Aksu, M. (2014). The relationship between perceived organizational support and organizational cynicism of research assistants. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 14(1), 125-133.
- Kenworthy, J., Fay, C., Frame, M., & Petree, R. (2014). A meta-analytic review of the relationship between emotional dissonance and emotional exhaustion. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(2), 94-105.
- Khan, M. A. (2014). Organizational cynicism and employee turnover intention: Evidence from banking sector in Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 8(1), 30-41.

- Khan, R., Naseem, A., & Masood, S. A. (2016). Effect of continuance commitment and organizational cynicism on employee satisfaction in engineering organizations. *International journal of innovation, management and technology*, 7(4), 141.
- Kickul, J., & Posig, M. (2001). Supervisory emotional support and burnout: An explanation of reverse buffering effects. *Journal of Managerial Issues*, 328-344.
- Kim, H., Mattson, L. D., Zhang, D., & Cho, H. J. (2022). The role of organizational and supervisor support in young adult workers' resilience, efficacy and burnout during the COVID-19 pandemic. *Journal of Applied Communication Research*, 50(6), 691-710.
- Kim, S. M., & Jo, S. J. (2024). An examination of the effects of job insecurity on counterproductive work behavior through organizational cynicism: Moderating roles of perceived organizational support and quality of leader-member exchange. *Psychological Reports*, 127(2), 957-993.
- King, D. D., Newman, A., & Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of organizational behavior*, 37(5), 782-786.
- Kirrane, M., Lennon, M., O'Connor, C., & Fu, N. (2017). Linking perceived management support with employees' readiness for change: the mediating role of psychological capital. *Journal of change management*, 17(1), 47-66.
- Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling (3rd ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 1-11.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079.
- Kökalan, Ö. (2019). The effect of organizational cynicism on job satisfaction: Testing the mediational role of perceived organizational spirituality. *Management Research Review*, 42(5), 625-640.
- Köybaşı, F., Ugurlu, C. T., & Öncel, A. (2017). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 1-14.
- Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of management*, 30(2), 209-237.
- Kuntz, J. R., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456-462.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884.
- Küçük, B. A. (2022). Understanding the employee job satisfaction depending on manager's fair treatment: The role of cynicism towards the organization and co-worker support. *European Review of Applied Psychology*, 72(6), 100795.

- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of business-to-business marketing*, 8(3), 1-36.
- Lamprinou, V. D. I., Tasoulis, K., & Kravariti, F. (2021). The impact of servant leadership and perceived organisational and supervisor support on job burnout and work-life balance in the era of teleworking and COVID-19. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1071-1088.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of management*, 33(6), 841-866.
- Li, F., Zhou, F., & Leung, K. (2011). Expecting the worst: Moderating effects of social cynicism on the relationships between relationship conflict and negative affective reactions. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 339-345.
- Li, J. J., Kim, W. G., & Zhao, X. R. (2017). Multilevel model of management support and casino employee turnover intention. *Tourism Management*, 59, 193-204.
- Li, S., & Chen, Y. (2018). The relationship between psychological contract breach and employees' counterproductive work behaviors: the mediating effect of organizational cynicism and work alienation. *Frontiers in psychology*, 9, 1273.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Lin, S. H., Scott, B. A., & Matta, F. K. (2019). The dark side of transformational leader behaviors for leaders themselves: A conservation of resources perspective. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1556-1582.
- Ling Suan, C., & Mohd Nasurdin, A. (2016). Supervisor support and work engagement of hotel employees in Malaysia: is it different for men and women?. *Gender in Management: An International Journal*, 31(1), 2-18.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human resource development review*, 5(1), 25-44.
- Luthar, S. S. (2015). Resilience in development: A synthesis of research across five decades. *Developmental psychopathology: Volume three: Risk, disorder, and adaptation*, 739-795.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child development*, 71(3), 543-562.
- Madjar, N. (2008). Emotional and informational support from different sources and employee creativity. *Journal of occupational and organizational Psychology*, 81(1), 83-100.
- Maertz Jr, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of*

Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 28(8), 1059-1075.

- Malodia, L., & Vashisht, A. (2019). Examining the impact of positive psychological capital in reducing cynicism. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 12(1), 56-72.
- Mao, Y., He, J., Morrison, A. M., & Andres Coca-Stefaniak, J. (2021). Effects of tourism CSR on employee psychological capital in the COVID-19 crisis: from the perspective of conservation of resources theory. *Current Issues in Tourism*, 24(19), 2716-2734.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American psychologist*, 56(3), 227.
- Masten, A. S. (2014). Global perspectives on resilience in children and youth. *Child development*, 85(1), 6-20.
- Masten, A. S., Best, K. M., & Garmezy, N. (1990). Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and psychopathology*, 2(4), 425-444.
- Matsuo, M. (2022). The role of supervisor support for strengths use in promoting perceived employability and career satisfaction. *Personnel Review*, 51(5), 1587-1603.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management journal*, 35(3), 671-684.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Mirvis, P. H., & Kanter, D. L. (1991). Beyond demography: A psychographic profile of the workforce. *Human Resource Management*, 30(1), 45-68.
- Mishra, S., Beshai, S., Wuth, A., & Refaie, N. (2019). Risk and protective factors in problem gambling: An examination of psychological resilience. *International Gambling Studies*, 19(2), 241-264.
- Mohr, C. D., Hammer, L. B., Brady, J. M., Perry, M. L., & Bodner, T. (2021). Can supervisor support improve daily employee well-being? Evidence of supervisor training effectiveness in a study of veteran employee emotions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 400-426.

- Molm, L. D., Schaefer, D. R., & Collett, J. L. (2007). The value of reciprocity. *Social Psychology Quarterly*, 70(2), 199-217.
- Monje-Amor, A., Vázquez, J. P. A., & Faña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169-178.
- Moustafa, M. A., Elrayah, M., Aljoghaiman, A., Hasanein, A. M., & Ali, M. A. (2024). How Does Sustainable Organizational Support Affect Job Burnout in the Hospitality Sector? The Mediating Role of Psychological Capital. *Sustainability*, 16(2), 840.
- Mujajati, E., Ferreira, N., & Du Plessis, M. (2024). Fostering organisational commitment: A resilience framework for private-sector organisations in South Africa. *Frontiers in Psychology*, 15, 1303866.
- Mund, P. (2017). Hardiness and culture: a study with reference to 3 Cs of Kobasa. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 4(2), 152-159.
- Munir, Y., Ghafoor, M. M., & Rasli, A. M. (2018). Perception of ethical climate and turnover intention among nursing staff: does organizational cynicism mediate?. *International Journal of Human Rights in Healthcare*, 11(5), 319-332.
- Nabawanuka, H., & Ekmekcioglu, E. B. (2024). Understanding the link between supervisor and co-worker support, job characteristics, work engagement and employee resilience: evidence from Uganda. *African Journal of Economic and Management Studies*, 15(4), 670-686.
- Nafei, W. (2015). The role of psychological capital on job embeddedness and organizational cynicism: A study on Menoufia University Hospitals. *J. Mgmt. & Sustainability*, 5, 50.
- Nafei, W. A. (2013a). The effects of organizational cynicism on job attitudes an empirical study on teaching hospitals in Egypt. *International Business Research*, 6(7), 52.
- Nafei, W. A. (2013b). Examining the relationship between organizational cynicism and organizational change: A study from Egyptian context. *Journal of Business Administration Research*, 2(2), 1-12.
- Nafei, W. A., & Kaifi, B. A. (2013). The impact of organizational cynicism on organizational commitment: An applied study on teaching hospitals in Egypt. *European Journal of Business and Management*, 5(12), 131-147.
- Naus, F., Van Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human relations*, 60(5), 683-718.
- Nemr, M. A. A., & Liu, Y. (2021). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behaviors: Moderating role of organizational cynicism. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1865860.
- Neves, P. (2012). Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor-subordinate relationships and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 965-976.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational behavior*, 33(2), 216-234.

- Nord, W. (1973). Adam Smith and contemporary social exchange theory. *The American Journal of Economics and Sociology*, 32(4), 421-436.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- O'Brien, A. T., Haslam, S. A., Jetten, J., Humphrey, L., O'Sullivan, L., Postmes, T., ... & Reynolds, K. J. (2004). Cynicism and disengagement among devalued employee groups: The need to ASPIRe. *Career Development International*, 9(1), 28-44.
- Ong, A. D., & Leger, K. A. (2022). Advancing the study of resilience to daily stressors. *Perspectives on Psychological Science*, 17(6), 1591-1603.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Özçelik, S. K., Öztürk, H., & Bahçecik, A. N. (2020). Effects of organisational restructuring of hospitals on nurses. *Journal of nursing management*, 28(7), 1740-1747.
- Özkara, Z. U., Taş, A., & Aydın, B. (2019). Algılanan yönetici desteği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 12, 101-137.
- Öztürk, K., & Bozkurt, S. (2023). Role of managerial support in the relationship of psychological resilience with career satisfaction. *Business & Management Studies: An International Journal*, 11(4), 1285-1295.
- Paese, P. W., & Gilin, D. A. (2000). When an adversary is caught telling the truth: Reciprocal cooperation versus self-interest in distributive bargaining. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(1), 79-90.
- Pekdemir, İ., Koçoğlu, M., & Gürkan, G. Ç. (2013). Birey-Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 83-104.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Perugini, M., Gallucci, M., Presaghi, F., & Ercolani, A. P. (2003). The personal norm of reciprocity. *European Journal of Personality*, 17(4), 251-283.
- Pfrombeck, J., Doden, W., Grote, G., & Feierabend, A. (2020). A study of organizational cynicism and how it is affected by social exchange relationships at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(3), 578-604.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Polat, H., Karakose, T., Ozdemir, T. Y., Tülübaş, T., Yirci, R., & Demirkol, M. (2023). An examination of the relationships between psychological resilience, organizational ostracism, and burnout in K-12 teachers through structural equation modelling. *Behavioral Sciences*, 13(2), 164.

- Porter, L. W., Mowday, R. T., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Prayag, G., Spector, S., Orchiston, C., & Chowdhury, M. (2020). Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: Insights from the Canterbury earthquakes. *Current Issues in Tourism*, 23(10), 1216-1233.
- Pu, J., Wang, W., Li, G., Xie, Z., Fan, X., Zhan, N., ... & Huang, H. (2024). Psychological resilience and intention to stay among nurses: the mediating role of perceived organizational support. *Frontiers in Psychology*, 15, 1407206.
- Qin, L. L., Peng, J., Shu, M. L., Liao, X. Y., Gong, H. J., Luo, B. A., & Chen, Y. W. (2023). The fully mediating role of psychological resilience between self-efficacy and mental health: evidence from the study of college students during the COVID-19 pandemic. In *Healthcare* (Vol. 11, No. 3, p. 420). MDPI.
- Quratulain, S., & Al-Hawari, M. A. (2021). Interactive effects of supervisor support, diversity climate, and employee cynicism on work adjustment and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102803.
- Rathi, N., & Lee, K. (2017). Understanding the role of supervisor support in retaining employees and enhancing their satisfaction with life. *Personnel Review*, 46(8), 1605-1619.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of management perspectives*, 11(1), 48-59.
- Restubog, S. L. D., Hornsey, M. J., Bordia, P., & Esposito, S. R. (2008). Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour: Insights from the group value model. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1377-1400.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825.
- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of clinical psychology*, 58(3), 307-321.
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M., & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of occupational and organizational psychology*, 88(3), 533-562.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245-259.
- Rooney, J. A., & Gottlieb, B. H. (2007). Development and initial validation of a measure of supportive and unsupportive managerial behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 186-203.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2, 121-139.
- Royle, M. T., Hall, A. T., Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2005). The interactive effects of accountability and job self-efficacy on organizational

- citizenship behavior and political behavior. *Organizational Analysis* (15517470), 13(1).
- Ru Hsu, Y. (2011). Work-family conflict and job satisfaction in stressful working environments: The moderating roles of perceived supervisor support and internal locus of control. *International journal of manpower*, 32(2), 233-248.
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational behavior and human decision processes*, 89(1), 925-946.
- Rutter, M. (1985). Resilience in the face of adversity: Protective factors and resistance to psychiatric disorder. *The British journal of psychiatry*, 147(6), 598-611.
- Rutter, M. (1987). Psychosocial resilience and protective mechanisms. *American journal of orthopsychiatry*, 57(3), 316-331.
- Sak, R. (2018). Gender differences in Turkish early childhood teachers' job satisfaction, job burnout and organizational cynicism. *Early Childhood Education Journal*, 46(6), 643-653.
- Sarkar, M., & Fletcher, D. (2013). How should we measure psychological resilience in sport performers?. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 17(4), 264-280.
- Scott, K. A., & Zweig, D. (2016). Understanding and mitigating cynicism in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 552-569.
- Seidel, L., Cawley, E. I., & Blanchard, C. (2024). Enduring education and employment: Examining motivation and mechanisms of psychological resilience. *Scandinavian Journal of Psychology*, 65(4), 617-627.
- Sen, C., Mert, I. S., & Abubakar, A. M. (2022). The nexus among perceived organizational support, organizational justice and cynicism. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1379-1379.
- Sezgili, K., & Yilmaz, S. E. (2023). Impact of organizational cynicism on turnover intention: mediation by work alienation. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 17-34.
- Sguera, F., Bagozzi, R. P., Huy, Q. N., Boss, R. W., & Boss, D. S. (2018). The more you care, the worthier I feel, the better I behave: How and when supervisor support influences (un) ethical employee behavior. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 615-628.
- Shan, B., Liu, X., Gu, A., & Zhao, R. (2022). The effect of occupational health risk perception on job satisfaction. *International journal of environmental research and public health*, 19(4), 2111.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied psychology*, 91(3), 689.
- Shen, Z. M., Wang, Y. Y., Cai, Y. M., Li, A. Q., Zhang, Y. X., Chen, H. J., ... & Tan, J. (2024). Thriving at work as a mediator of the relationship between psychological resilience and the work performance of clinical nurses. *BMC nursing*, 23(1), 194.

- Shi, X., & Gordon, S. (2019). Organizational support versus supervisor support: The impact on hospitality managers' psychological contract and work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102374.
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management journal*, 55(3), 727-748.
- Shoss, M. K., Jiang, L., & Probst, T. M. (2018). Bending without breaking: A two-study examination of employee resilience in the face of job insecurity. *Journal of occupational health psychology*, 23(1), 112.
- Simbula, S., & Guglielmi, D. (2010). Depersonalization or cynicism, efficacy or inefficacy: what are the dimensions of teacher burnout?. *European journal of psychology of education*, 25, 301-314.
- Singh, S., & Randhawa, G. (2022). Good soldier syndrome. Do organizational cynicism and work alienation matter?. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 10, No. 2, pp. 189-205). Emerald Publishing Limited.
- Sippel, L. M., Pietrzak, R. H., Charney, D. S., Mayes, L. C., & Southwick, S. M. (2015). How does social support enhance resilience in the trauma-exposed individual?. *Ecology and society*, 20(4).
- Sirin Gok, M., Aydin, A., Baga, Y., & Ciftci, B. (2024). The relationship between the psychological resilience and general health levels of earthquake survivor nursing students in Kahramanmaraş earthquakes, the disaster of the century. *Journal of Community Psychology*, 52(3), 498-511.
- Sisto, A., Vicinanza, F., Campanozzi, L. L., Ricci, G., Tartaglini, D., & Tambone, V. (2019). Towards a transversal definition of psychological resilience: a literature review. *Medicina*, 55(11), 745.
- Siu, O. L., Bakker, A. B., Brough, P., Lu, C. Q., Wang, H., Kalliath, T., ... & Timms, C. (2015). A three-wave study of antecedents of work–family enrichment: The roles of social resources and affect. *Stress and Health*, 31(4), 306-314.
- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: assessing the ability to bounce back. *International journal of behavioral medicine*, 15, 194-200.
- Smith, C. J., Han, Y., Dupré, K. E., & Sears, G. J. (2022). Perceived organizational support and its interaction with voice on police officers' organizational cynicism, stress and emotional exhaustion. *Policing: An International Journal*, 45(2), 200-217.
- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 489-509.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnysky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of business and psychology*, 19, 429-459.
- Staudinger, U. M., Marsiske, M., & Baltes, P. B. (1993). Resilience and levels of reserve capacity in later adulthood: Perspectives from life-span theory. *Development and Psychopathology*, 5(4), 541-566.

- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(3), 251-270.
- Sturges, J., Guest, D., & Mac Davey, K. (2000). Who's in charge? Graduates' attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational commitment. *European journal of work and organizational psychology*, 9(3), 351-370.
- Su, P., Yi, J., Chen, X., & Xiao, Y. (2023). Visual analysis of psychological resilience research based on Web of Science database. *Psychology Research and Behavior Management*, 465-481.
- Suknunan, S., & Bhana, A. (2022). Influence of employee-manager relationship on employee performance and productivity. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3).
- Sun, L. (2019). Perceived organizational support: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 155-175.
- Susskind, A. M., Kacmar, K. M., & Borchgrevink, C. P. (2003). Customer service providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer-server exchange. *Journal of applied psychology*, 88(1), 179-187.
- Tang, Y. Y., & Tsaur, S. H. (2016). Supervisory support climate and service-oriented organizational citizenship behavior in hospitality: The role of positive group affective tone. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2331-2349.
- Tebes, J. K., Irish, J. T., Puglisi Vasquez, M. J., & Perkins, D. V. (2004). Cognitive transformation as a marker of resilience. *Substance Use & Misuse*, 39(5), 769-788.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Thomas, N., & Gupta, S. (2018). Organizational cynicism—what every manager needs to know. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 32(2), 16-19.
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & de Chermont, K. (2003). The Affective Underpinnings of Job Perceptions and Attitudes: A Meta-Analytic Review and Integration. *Psychological Bulletin*, 129(6), 914–945.
- Thundiyil, T. G., Chiaburu, D. S., Oh, I. S., Banks, G. C., & Peng, A. C. (2015). Cynical about change? A preliminary meta-analysis and future research agenda. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(4), 429-450.
- Tokgöz, N., & Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinisizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu University Journal of Social Sciences/Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2).
- Tonkin, K., Malinen, S., Näswall, K., & Kuntz, J. C. (2018). Building employee resilience through wellbeing in organizations. *Human resource development quarterly*, 29(2), 107-124.

- Topa, G., Aranda-Carmena, M., & De-Maria, B. (2022). Psychological contract breach and outcomes: a systematic review of reviews. *International journal of environmental research and public health*, 19(23), 15527.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2004). Leader political skill and employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 493-513.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of personality and social psychology*, 86(2), 320-333.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2007). Regulation of positive emotions: Emotion regulation strategies that promote resilience. *Journal of happiness studies*, 8, 311-333.
- Tulucu, F., Anasori, E., & Kinali Madanoglu, G. (2022). How does mindfulness boost work engagement and inhibit psychological distress among hospital employees during the COVID-19 pandemic? The mediating and moderating role of psychological resilience. *The Service Industries Journal*, 42(3-4), 131-147.
- Turner, M., Holdsworth, S., & Scott-Young, C. M. (2017). Resilience at university: The development and testing of a new measure. *Higher education research & development*, 36(2), 386-400.
- Türkoğlu, N., & Türk, O. (2023). Otel İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Psikolojik Sağlamlığın Rolü (The Role of Psychological Resilience in the Effect of Organizational Cynicism Perceptions of Hotel Employees on their Intention to Leave). *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 11(1), 71-90.
- Ulukan, M., Ersoy, A., & Nozohouri, H. (2025). Indirect Effects of Relationship Quality on Organizational Commitment among Academics in Sports Science: The Mediating Roles of Psychological Empowerment and Organizational Cynicism. *Research in Sport Education and Sciences*, 27(1), 1-11.
- Uy, M. A., Lin, K. J., & Ilies, R. (2017). Is it better to give or receive? The role of help in buffering the depleting effects of surface acting. *Academy of management Journal*, 60(4), 1442-1461.
- Uygungil, S., & İşcan, Ö. F. (2018). Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 435-453.
- Üngüren, E., & Kaçmaz, Y. Y. (2022). Does COVID-19 pandemic trigger career anxiety in tourism students? Exploring the role of psychological resilience. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 30, 100369.
- Üngüren, E., & Tekin, Ö. A. (2023). The effects of social disconnectedness, social media addiction, and social appearance anxiety on tourism students' career intentions: the moderating role of self-efficacy and physical activity. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 33, 100463.
- Vera Gil, S. (2024). The influence of gender on academic performance and psychological resilience, and the relationship between both: Understanding the differences through gender stereotypes. *Trends in Psychology*, 1-20.

- Villavicencio-Ayub, E., Jurado-Cárdenas, S., & Valencia-Cruz, A. (2014). Work engagement and occupational burnout: Its relation to organizational socialization and psychological resilience. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, 6(2), 45-55.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38, 193-203.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 54(2), 314-334.
- Volpe, R. L., Mohammed, S., Hopkins, M., Shapiro, D., & Dellasega, C. (2014). The negative impact of organizational cynicism on physicians and nurses. *The health care manager*, 33(4), 276-288.
- Walker, F. R., Pfingst, K., Carnevali, L., Sgoifo, A., & Nalivaiko, E. (2017). In the search for integrative biomarker of resilience to psychological stress. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 74, 310-320.
- Wang, Y., Huang, J., Zheng, H., Tao, L., Gu, K., Xie, C., ... & Hu, H. (2024). Resting-state activity and functional connectivity of insula and postcentral gyrus related to psychological resilience in female depressed patients: A preliminary study. *Journal of Affective Disorders*, 352, 509-516.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group & organization management*, 25(2), 132-153.
- Watlington, E., Shockley, R., Guglielmino, P., & Felsher, R. (2010). The high cost of leaving: An analysis of the cost of teacher turnover. *Journal of Education Finance*, 22-37.
- Wickramasinghe, V. (2012). Supervisor support as a moderator between work schedule flexibility and job stress: Some empirical evidence from Sri Lanka. *International Journal of Workplace Health Management*, 5(1), 44-55.
- Wilkerson, J. M., Evans, W. R., & Davis, W. D. (2008). A test of coworkers' influence on organizational cynicism, badmouthing, and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(9), 2273-2292.
- Wilmore, T. Q., Kriletic, A., Svyantek, D. J., & Donnelly, L. (2024). If this place is full of it, I'm not a part of it: validating the organizational bullshit perception scale. *Management Decision*, 62(6), 1721-1749.
- Wu, G., Feder, A., Cohen, H., Kim, J. J., Calderon, S., Charney, D. S., & Mathé, A. A. (2013). Understanding resilience. *Frontiers in behavioral neuroscience*, 7, 10.
- Wu, H., Subramaniam, A., & Rahamat, S. (2024). The role of psychological contract breach and leader-member exchange quality in Machiavellianism and organisational cynicism. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 12, No. 4, pp. 1004-1019). Emerald Publishing Limited.
- Xiang, K., Liu, J., Qiao, G., Gao, F., & Zhang, H. (2023). Does bullying reduce occupational commitment in hospitality employees? Mixed empirical evidence from resource conservation theory and embodied cognition perspectives. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 103365.

- Xu, C., Wang, Y., Wang, Z., Li, B., Yan, C., Zhang, S., ... & Peng, J. (2022). Social support and coping style of medical residents in China: the mediating role of psychological resilience. *Frontiers in Psychiatry*, 13, 888024.
- Yan, D., Li, L., & Jeon, H. (2024). Does self-sacrificial leadership reduce the subordinate's organizational cynicism? The mediating role of distributive justice and ethical corporate social responsibility. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(8), 1401-1416.
- Yan, J., Wu, C., Du, Y., He, S., Shang, L., & Lang, H. (2022). Occupational stress and the quality of life of nurses in infectious disease departments in China: the mediating role of psychological resilience. *Frontiers in Psychology*, 13, 817639.
- Yang, C., Chen, Y., Roy, X. Z., & Mattila, A. S. (2020). Unfolding deconstructive effects of negative shocks on psychological contract violation, organizational cynicism, and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102591.
- Yang, T., Shen, Y. M., Zhu, M., Liu, Y., Deng, J., Chen, Q., & See, L. C. (2016). Effects of co-worker and supervisor support on job stress and presenteeism in an aging workforce: a structural equation modelling approach. *International journal of environmental research and public health*, 13(1), 72.
- Yasin, T., & Khalid, S. (2015). Organizational cynicism, work related quality of life and organizational commitment in employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(2), 568-582.
- Ye, Y., Zhu, H., Chen, Y., Kwan, H. K., & Lyu, Y. (2021). Family ostracism and proactive customer service performance: an explanation from conservation of resources theory. *Asia Pacific Journal of Management*, 38, 645-667.
- Yıldız, S., & Şaylıkay, M. (2014). The effect of organisational cynicism on alienation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 622-627.
- Yıldız, S., Üngüren, E., Tekin, Ö. A., & Derman, E. (2023). Exploring the interplay of competition and justice: a moderated mediation model of competitive psychological climate, workplace envy, interpersonal citizenship behavior, and organizational justice. *Behavioral Sciences*, 14(1), 5.
- Yılmaz, Y., Üngüren, E., Tekin, Ö. A., & Kaçmaz, Y. Y. (2022). Living with infection risk and job insecurity during COVID-19: The relationship of organizational support, organizational commitment, and turnover intention. *International journal of environmental research and public health*, 19(14), 8516.
- Yi, F., Li, X., Song, X., & Zhu, L. (2020). The underlying mechanisms of psychological resilience on emotional experience: Attention-bias or emotion disengagement. *Frontiers in Psychology*, 11, 1993.
- Yoon, J., & Lim, J. C. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. *Human relations*, 52(7), 923-945.
- Yörük, S., & Güler, D. (2021). The relationship between psychological resilience, burnout, stress, and sociodemographic factors with depression in nurses and midwives during the COVID-19 pandemic: A cross-sectional study in Turkey. *Perspectives in psychiatric care*, 57(1), 390-398.
- Yücel, İ., & Çetinkaya, B. (2015). Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve çalışanların yaşının bu ilişki üzerindeki etkisi-“bazen hoşlanmasak da kalmak

zorunda olabiliriz!’’. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(3).

Zan, S. Y., & Altuntaş, S. (2019). The effect of nurses' perceptions of organizational support on organizational cynicism. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 12(2), 100-106.

Zekavica, R., Simeunovic-Patic, B., Potgieter, P. J., & Roelofse, C. J. (2018). Police cynicism in Serbia: prevalence, nature and associations with job satisfaction. *Policing: An International Journal*, 41(5), 659-672.

Zhang, C., Irfan, M., & Sial, J. I. (2024a). Effect of workplace harassment on organizational cynicism with the mediation of perceived incivility and the moderating role of perceived organizational obstruction. *Heliyon*, 10(12).

Zhang, X., Antwi-Afari, M. F., Zhang, Y., & Xing, X. (2024b). The impact of artificial intelligence on organizational justice and project performance: A systematic literature and science mapping review. *Buildings*, 14(1), 259.

Zhang, J., Zheng, S., Hu, Z., & Wang, J. (2024c). Effects of mindfulness on depression in college students: mediating role of psychological resilience and moderating role of gender. *BMC psychology*, 12(1), 27.

Zincirkıran, M., Yalçınsoy, A., & Işık, M. (2016). Yönetici desteği ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi. In *2nd International Congress on Economics and Business* (Vol. 976, p. 983).

İnternet Kaynakları

<https://www.altid.org.tr/bilgi-hizmetleri/alanya-tesis-kapasite-2/> (Erişim tarihi: 27.03.2025)

TDK Sözlükleri, <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim tarihi:18.01.2024a)

TDK Sözlükleri, <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim tarihi: 07.03.2024b)

TDK Sözlükleri, <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim tarihi:16.05.2024c)

EKLER

EK-1 Etik Kurulu Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 29.05.2024-185227

T.C.

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Sosyal ve Beşeri Bilimler Alanı Bilimsel Araştırma Etiği Kurul Kararı

TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI	KARAR TARİHİ
05	31	20.05.2024

Karar Numarası: 2024/24

Dr. Öğr. Üyesi Engin ÜNGÜREN'in Danışmanlığını yaptığı yaptığı yüksek lisans öğrencisi Nazmi TAŞAR'ın Araştırmanın yürütücüsü olduğu 29.04.2024 tarihli ve 6830 E. No'lu **"Yönetici Desteğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Moderatör Rolü"** başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına ait etik kurul başvurusunun görüşülmesi istemi.

Dr. Öğr. Üyesi Engin ÜNGÜREN'in Danışmanlığını yaptığı yaptığı yüksek lisans öğrencisi Nazmi TAŞAR'ın Araştırmanın yürütücüsü olduğu 29.04.2024 tarihli ve 6830 E. No'lu **"Yönetici Desteğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Moderatör Rolü"** başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına ait etik kurul başvurusunun fikri, hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğun başvurucaya ait olmak üzere araştırma süresince uygulanmasının **etik olarak uygun olduğuna** oybirliği ile karar verildi. **20.05.2024**

(e-imzalıdır)

Prof. Dr. Özgür Kasım AYDEMİR
Kurul Başkanı

(e-imzalıdır)

Prof. Dr. Kamile DEMİR
(Kurul Başkan YRD.)

(e-imzalıdır)

Prof. Dr. Serdar BULUT
Üye

(e-imzalıdır)

Prof. Dr. Hamdi Alper GÜNGÖRMÜŞ
Üye

(Mazeretli)

Prof. Dr. Seymur AĞAZADE
Üye

(e-imzalıdır)

Prof. Dr. Süleyman Cem ŞAKTANLI
Üye

(e-imzalıdır)

Prof. Dr. Kemal VATANSEVER
Üye

Bu belge,güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır..

EK-2 Yönetici Desteği Ölçeği Kullanım İzni

25.03.2024 09:05

Gmail - Ölçek Kullanım İzni

 Gmail

Nazmi Tasar

Ölçek Kullanım İzni
3 ileti

Nazmi Tasar

24 Mart 2024 12:09

Sayın Hocam Merhaba;
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü "Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı" öğrencisiyim.
"Yönetici Desteğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Moderatör Rolü" isimli tez çalışması kapsamında yapmayı planladığımız araştırmada tarafınızca 2012 yılında geliştirilmiş olan "Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği"ni kullanmak için izninizi talep etmekteyiz. Hocam mümkün ise ilgili ölçeği paylaşabilir misiniz.

Saygılarımla.

Nazmi TAŞAR
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Engin ÜNGÜREN

Alıcı: Nazmi Tasar

24 Mart 2024 12:23

Merhabalar,

"Yönetici Desteği Ölçeğini" tez çalışmanızda kullanabilirsiniz. Ölçek maddelerini ve ölçekle ilgili detaylı bilgiyi Türk Psikoloji Yazılarında yayınlanan uyarılama makalesinde bulabilirsiniz. Kolaylıklar...

Nazmi Tasar
[Alıntılanan metin gizlendi]

24 Mar 2024 Paz, 12:09 tarihinde şunu yazdı:

--

Psikoloji Bölümü
İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi
Toros Üniversitesi

EK-3 Örgütsel Sinizm Ölçeği Kullanım İzni

25.03.2024 09:03

Gmail - Ölçek Kullanım İzni



Nazmi Tasar

Ölçek Kullanım İzni

3 ileti

Nazmi Tasar

22 Mart 2024 23:10

Sayın Hocam Merhaba;
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisiyim.
"Yönetici Desteğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Moderatör Rolü" isimli tez çalışması kapsamında yapmayı planladığımız araştırmada tarafınızca 2009 yılında Türkçe'ye uyarlanmış olan "Örgütsel Sinizm Ölçeği"ni kullanmak için izninizi talep etmekteyiz.

Saygılarımla.

Nazmi TAŞAR
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Engin ÜNGÜREN

Alıcı: Nazmi Tasar

23 Mart 2024 12:07

Sayın Nazmi Tasar,

Uyarlamasını gerçekleştirdiğim ölçeği kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim.

Akdeniz Üniversitesi

EK-4 Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği Kullanım İzni

25.03.2024 09:01	Gmail - Ölçek Kullanım İzni
	Nazmi Tasar
Ölçek Kullanım İzni	
3 ileti	
Nazmi Tasar	22 Mart 2024 18:11
Sayın Hocam Merhaba; "Yönetici Desteğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Moderatör Rolü" isimli tez çalışması kapsamında yapmayı planladığımız araştırmada tarafınızca 2015 yılında Türkçe'ye uyarlanmış olan "Kısa Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği"ni kullanmak için izninizi talep etmekteyiz. Saygılarımla. Nazmi TAŞAR Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Engin ÜNGÜREN	
Alıcı: Nazmi Tasar	23 Mart 2024 20:17
Merhaba, Ölçeği web sitemden indirerek kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar dilerim.	

EK-5 Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yürütülen **“Yönetici Desteğinin Örgütsel Siziniz Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Moderatör Rolü”** isimli çalışma kapsamında gerçekleştirilmektedir. Araştırma kapsamında gönüllü olarak katılım sağlayabileceğiniz anketten elde edilen şahsi bilgiler ve kurumunuza ilişkin bilgiler gizli tutulacaktır. Araştırmaya vermiş olduğunuz destekten dolayı teşekkür ederiz.

Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmaya **katılmama** veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan **çıkma** hakkına sahipsiniz. **Çalışmayı yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** biçiminde yorumlanacaktır. Size verilen **formlardaki** soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayın. Bu formlardan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacaktır.

Eğer anlayamadığınız ve sizin için açık olmayan şeyler varsa, ya da daha fazla bilgi isterseniz lütfen bize sorunuz.

Bu çalışmayı istediğiniz zaman ve herhangi bir neden belirtmek zorunda kalmadan bırakabileceğinizi ve bıraktığınız takdirde herhangi bir olumsuzluk ile karşılaşmayacağınızı belirtmek isteriz.

Nazmi TAŞAR

Dr. Öğr. Üyesi Engin ÜNGÜREN

Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek

Yaşınız :

Medeni Durum : () Bekar () Evli

Eğitim : () İlköğretim-Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü

Çalıştığınız Departman : () F&B () Mutfak () Ön Büro () Kat Hizmetleri
() Muhasebe () Misafir İlişkileri () Teknik Servis () Güvenlik
() İnsan Kaynakları () Diğer (lütfen yazınız) :

Tesiste Çalışma Süreniz : () 0-2 yıl () 3-5 yıl () 6-8 yıl () 9-11 yıl () 12 yıl ve üzeri

Sektörde Çalışma Süreniz : () 0-2 yıl () 3-5 yıl () 6-8 yıl () 9-11 yıl () 12 yıl ve üzeri

	1= Hiç Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kısmen Katılıyorum 4= Katılıyorum 5=Tamamen Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Yöneticim bilmeden bir hata yaptığımda beni kurumdaki diğer kişilere karşı savunur.	①	②	③	④	⑤
2	Yöneticim işler çıkmaza girdiğinde güvенеbileceğim biridir.	①	②	③	④	⑤
3	Yöneticim işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırdır.	①	②	③	④	⑤
4	Yöneticim işimde önemli bir şey başardığımda takdir edilmemi sağlar.	①	②	③	④	⑤
5	Yöneticim görüşlerimi dikkate alır.	①	②	③	④	⑤
6	Yöneticim işime yönelik amaç ve isteklerimi öğrenmek için bana zaman ayırır.	①	②	③	④	⑤
7	Yöneticim bir işi iyi yaptığımda beni takdir eder.	①	②	③	④	⑤

EK-5 (Devam) Anket Formu

	1= Hiç Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kısmen Katılmıyorum 4= Katılıyorum 5= Tamamen Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
8	Yöneticim performansımı nasıl geliştireceğim konusunda bana yol gösterir.	①	②	③	④	⑤
9	Yöneticim işimi yapmada yardımcı olur.	①	②	③	④	⑤
10	Yöneticim çalışanlarını başkalarına karşı canla başla savunur.	①	②	③	④	⑤
11	Yöneticim sağlık, mutluluk gibi genel durumumla ilgilenir.	①	②	③	④	⑤
12	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	①	②	③	④	⑤
13	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	①	②	③	④	⑤
14	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	①	②	③	④	⑤
15	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	①	②	③	④	⑤
16	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	①	②	③	④	⑤
17	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	①	②	③	④	⑤
18	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	①	②	③	④	⑤
19	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.	①	②	③	④	⑤
20	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	①	②	③	④	⑤
21	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarım, işte olup bitenler konusunda yakınırim.	①	②	③	④	⑤
22	Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışınız.	①	②	③	④	⑤
23	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	①	②	③	④	⑤
24	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	①	②	③	④	⑤
25	Sıkıntılı zamanlardan sonra kendimi çabucak toparlayabilirim.	①	②	③	④	⑤
26	Stresli olayların üstesinden gelmekte güçlük çekerim.	①	②	③	④	⑤
27	Stresli durumlardan sonra kendime gelmem uzun zaman almaz.	①	②	③	④	⑤
28	Kötü bir şeyler olduğunda bunu atlatmak benim için zordur.	①	②	③	④	⑤
29	Zor zamanları çok az sıkıntıyla atlattırım.	①	②	③	④	⑤
30	Hayatımdaki olumsuzlukların etkisinden kurtulmam uzun zaman alır.	①	②	③	④	⑤

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Nazmi TAŞAR

Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

Eğitim:

- 2008-2010 Anadolu Üniversitesi – İktisat Fakültesi / Ön lisans Programı
- 2010-2012 Anadolu Üniversitesi – İktisat Fakültesi / Kamu Yönetimi
- 2022-2025 Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı (Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı)

Meslek:

- 2011-2012 Adalet Bakanlığı (Alanya Adalet Sarayı)
- 2012-2015 Akdeniz Üniversitesi / Alanya İşletme Fakültesi
- 2015-2016 Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi / İşletme Fakültesi
- 2016-2025 Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi / Öğrenci İşleri Daire Bşk.

Yabancı Dil

İngilizce