

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE ÖRGÜTSEL
TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ: HİZMET SEKTÖRÜ
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE AMPİRİK BİR
ARAŞTIRMA**

**ÖZDEN İBRAHİMAĞAOĞLU
13713040**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. ESİN CAN**

**İSTANBUL
2018**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE ÖRGÜTSEL
TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ: HİZMET SEKTÖRÜ
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE AMPİRİK BİR
ARAŞTIRMA**

**ÖZDEN İBRAHİMAĞAOĞLU
13713040**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. ESİN CAN**

**İSTANBUL
2018**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

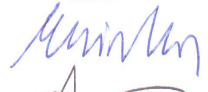
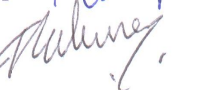
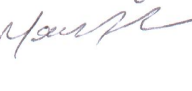
**ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE ÖRGÜTSEL
TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ: HİZMET SEKTÖRÜ
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE AMPİRİK BİR
ARAŞTIRMA**

ÖZDEN İBRAHİMAĞAOĞLU
13713040

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih: 05.01.2018

Tez Oy Birliği / ~~Oy Çekliği~~ ile Başarılı Bulunmuştur.

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: PROF. DR. ESİN CAN	
Jüri Üyeleri	: PROF. DR. ŞADİ CAN SARUHAN	
	PROF. DR. ŞEBNEM ARIKBOĞA	
	DOÇ. DR. TURHAN ERKMEN	
	DOÇ. DR. YASEMİN BAL	

İSTANBUL
OCAK 2018

ÖZ

ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: HİZMET SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA Özden İbrahimağaoğlu Ocak, 2018

Araştırmanın amacı, örgütsel sinizm boyutları (bilişsel boyut, duygusal boyut, davranışsal boyut) ile örgütsel tükenmişlik boyutları (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi) arasındaki ilişkileri ampirik çalışmayla ortaya koymaktır. Araştırmanın evreni; turizm sektöründe faaliyet gösteren ve hizmet işletmelerinden birisi olan otelcilik sektöründe, yurt dışında çeşitli şubeleri olan, Türkiye'nin önde gelen beş yıldızlı büyük otellerinden biri olan ve İstanbul-Şişli'de faaliyet gösteren uluslararası otel zincirlerinin Türkiye'deki özel sermayeli X otelinin çalışanlarıdır. Bu sektör çalışanlarının seçilmesinin nedeni; hizmet sektörü çalışanlarının tükenmişlik ve sinizm yaşama olasılığının daha yüksek olmasıdır. 155 otel çalışanına anket uygulanmıştır.

Genel Bilgi Formu, Örgütsel Sinizm Ölçeği, Örgütsel Tükenmişlik Envanteri (MBI) olarak üç bölüm, 42 sorulu anket uygulanmıştır. Araştırmanın modeli, hipotezleri, varsayımları, sınırlılıkları, aritmetik ortalamalar, standart sapmalar, frekans, yüzde dağılımları, faktör analizi, geçerlilik ve güvenilirlik analizi, Principal Component Analysis, Pearson Korelasyon analizi ve demografik bulgular SPSS kullanılarak yapılmıştır.

Araştırma sonucunda; bilişsel boyutun duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif yönde anlamlı; duygusal boyutun duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif yönde anlamlı; davranışsal boyutun duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif yönde anlamlı ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bilişsel boyut, duygusal boyut, davranışsal boyut ile kişisel başarı hissi arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır. 9 hipotezden 6'sı kabul, 3'ü reddedilmiştir. Reddedilen üç hipotez kişisel başarı hissi ile ilgilidir. Sonuçlar ve öneriler vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Tükenmişlik, Hizmet - Otelcilik Sektörü

ABSTRACT

AN ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CYNICISM AND ORGANIZATIONAL BURNOUT: AN EMPIRICAL RESEARCH ON SERVICE SECTOR EMPLOYEES

Özden İbrahimağaoğlu

January, 2018

Purpose of the research is to empirically find out the relationship between dimensions of organizational cynicism (cognition dimension, emotional dimension, behavioral dimension) and organizational burnout (emotional exhaustion, desensitization, personal accomplishment). The research population involves the employees of X which is one of the leading large five stars private sector hotel operating in the tourism sector in Turkey, İstanbul-Şişli and which has international hotel chains. The reason for the selection of employees in this sector is that; service sector workers are more likely to experience burnout and cynicism. 155 questionnaires have been applied the employees of the hotel.

The questionnaire have 42 questions and three parts; the General Information Form, the Organizational Cynicism Scale, and the Organizational Burnout Inventory (MBI). The model of the research, hypotheses, assumptions, limitations, arithmetic mean, standard deviations, frequency, percentage distributions, factor analysis, validity and reliability analysis, Pearson Correlation analysis and demographic findings were performed by using SPSS.

The result of this study showed that cognition dimension is positively correlated with emotional exhaustion and desensitization; the emotional dimension is positively correlated with emotional exhaustion and desensitization; behavioral dimension is positively correlated with emotional exhaustion and desensitization. There is a significant positive correlation between cognition dimension, emotional dimension, behavioral dimension and personal accomplishment. 6 of 9 hypotheses were accepted, 3 were rejected. The three rejected hypotheses is related with personal accomplishment. Conclusions and suggestions are emphasized.

Key Words: Organizational Cynicism, Organizational Burnout, Service - Hotel Sector

ÖNSÖZ

Örgütsel sinizm ile örgütsel tükenmişlik kavramları literatürdeki en güncel konuları oluşturmaktadır. Bu bağlamda turizm sektöründe hizmet işletmelerinde insan gücünün önemi artmaktadır. Çünkü insan, emeğin yoğun olarak kullanıldığı ve ürünün kalitesinin belirlenmesinden sunumuna kadar en önemli faktörü oluşturduğu için temel sermayedir. Otel işgöreni iş alanına uyum sağlayamadığı, hizmet sunduğu bireyleri memnun edemediği, örgütteki faaliyetlerini başarıyla yerine getiremediği taktirde kendini ve örgütünü zarara uğratmaktadır.

Bu çalışmanın; sektördeki sorunları gözler önüne sererek konu hakkında farkındalıkları oluşturacağına, otel işgörenlerine, yöneticilerine, bu alanda eleman yetiştiren örgütlere fikir edinmelerinde yardımcı olacağına, mesleğin çalışma şartlarının işgörenlerin ruhsal durumlarını nasıl etkilediğine dair yapılması muhtemel araştırmalara katkı vereceğine, otel işgörenlerinin örgütlerinde örgütsel sinizm ile örgütsel tükenmişlik boyutlarının ortaya konularak işgörelere ve örgüte yönelik insan kaynakları politikalarının geliştirileceğine, sinizmlerin ve tükenmişliklerin azalışına önemli katkılar sağlayacağına inanılmaktadır.

Çalışmalarım süresince beni yönlendiren, değerli zamanını ayırarak sonsuz sabrı ile yardım ve desteğini esirgemeyen, beni bilgilendirerek gelişmeye yardımcı olan, çalışmalarına görüşleri ve önerileri ile önemli katkılarda bulunan çok değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Esin CAN' a teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Bu araştırmanın ortaya çıkması aşamalarında bana destek olan, yanımda olup varlığını hissettiren çok değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Evrim ERDOĞAN' a çok teşekkür ederim.

Jürimde bulunan çok değerli diğer hocalarıma da teşekkür ederim.

Bana anlayış gösteren, sevgisini hiçbir zaman esirgemeyen, bana çalışma ortamı yaratan ve her zaman güvenen canım aileme ve üzerimde emeği geçen herkese sonsuz teşekkürler.

İstanbul; Ocak, 2018

Özden İBRAHİMAĞAOĞLU

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TEZ ONAY SAYFASI

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii

1. GİRİŞ..... 1

2. ÖRGÜTSEL SİNİZM..... 4

2.1. Sinizm Kavramı.....	4
2.1.1. Sinizmin Tanımı	4
2.1.2. Sinizmin Belirtileri	5
2.1.3. Sinizmin Tarihçesi	6
2.1.4. Sinizmin Özellikleri.....	8
2.2. Örgütsel Sinizm Kavramı	9
2.2.1. Örgütsel Sinizmin Tanımı.....	9
2.2.2. Örgütsel Sinizmin Önemi ve Özellikleri	11
2.2.3. Örgütsel Sinizmin Nedenleri	12
2.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları, Türleri ve Kuramları	14
2.3.1. Örgütsel Sinizmin Boyutları	14
2.3.1.1. Bilişsel (İnanç) Boyut	15
2.3.1.2. Duygusal (Duyuşsal - Etki) Boyut	16
2.3.1.3. Davranışsal (Davranış) Boyut	17

2.3.2. Örgütsel Sinizmin Türleri	18
2.3.2.1. Kişilik (Genel) Sinizmi	18
2.3.2.2. Toplumsal / Kuramsal Sinizm.....	19
2.3.2.3. İşgören Sinizmi (İşletme, Örgüt, Çalışan).....	20
2.3.2.4. Örgütsel Değişim Sinizmi	21
2.3.2.5. Mesleki / İş Sinizm.....	22
2.3.3. Örgütsel Sinizmin Kuramları.....	23
2.3.3.1. Beklenti Kuramı	23
2.3.3.2. Atfetme Kuramı	25
2.3.3.3. Tutum Kuramı	25
2.3.3.4. Sosyal Değişim Kuramı	25
2.3.3.5. Duygusal Olaylar Kuramı	25
2.3.3.6. Sosyal Güdülenme Kuramı	26
2.4. Örgütsel Sinizme Etki Eden Bireysel ve Örgütsel Faktörler ve Yaklaşımlar .	26
2.4.1. Örgütsel Sinizme Etki Eden Bireysel Faktörler.....	26
2.4.1.1. Yaş	26
2.4.1.2. Cinsiyet	27
2.4.1.3. Eğitim Durumu	27
2.4.1.4. Medeni Durum	27
2.4.1.5. Gelir	28
2.4.1.6. Hizmet Süresi	28
2.4.1.7. Hiyerarşi (Mesleki Kıdem - Unvan - Statü).....	28
2.4.2. Örgütsel Sinizme Etki Eden Örgütsel Faktörler	28
2.4.2.1. Örgütsel Adalet	29
2.4.2.2. Örgütsel Politikalar	29
2.4.2.3. Psikolojik Sözleşme İhlali.....	30
2.4.2.4. Kişi - Rol Çatışması	30
2.4.3. Örgütsel Sinizm ile İlgili Yaklaşımlar	31
2.4.3.1. Ruhsal Yaklaşım	31
2.4.3.2. Durumsal Yaklaşım.....	31
2.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları, Yok Etme Yolları ve Yönetme Stratejileri.....	31
2.5.1. Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları	31
2.5.1.1. Örgütsel Sinizmin Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları (Duygusal Tükenme)	31
2.5.1.2. Örgütsel Sinizmin Davranışsal Sonuçları (Duyarsızlaşma / İşten Ayrılma)	32

2.5.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları	33
2.5.2.1. Örgütsel Sinizm ve İş Doyumu	34
2.5.2.2. Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini	34
2.5.2.3. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık	34
2.5.2.4. Örgütsel Sinizm ve Güven	35
2.4.2.5. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık	35
2.4.2.6. Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik	36
2.4.2.7. Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma	36
2.4.2.8. Örgütsel Sinizm ve Adalet	36
2.4.2.9. Örgütsel Sinizm ve Liderlik	37
2.4.2.10. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Değişim	37
2.5.3. Örgütsel Sinizmi Yok Etme Yolları (Engelleyebilme Yaklaşımları)	40
2.5.4. Örgütsel Sinizmi Yönetme Stratejileri	41
3. ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK	43
3.1. Örgütsel Tükenmişlik Kavramı	43
3.1.1. Örgütsel Tükenmişlik Tanımı	43
3.1.2. Örgütsel Tükenmişliğin Gelişimi	44
3.2. Örgütsel Tükenmişlik Modelleri	46
3.2.1. Freudenberg Tükenmişlik Modeli	46
3.2.2. Cherniss Tükenmişlik Modeli	46
3.2.3. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli	48
3.2.3.1. İdealistik Coşku	48
3.2.3.2. Durgunluk Dönemi	48
3.2.3.3. Engellenme Dönemi	49
3.2.3.4. Apati Dönemi	49
3.2.4. Maslach Tükenmişlik Modeli	49
3.2.4.1. Duygusal Tükenme	50
3.2.4.2. Duyarsızlaşma	50
3.2.4.3. Kişisel Başarı Hissi	51
3.2.5. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli	52
3.2.5.1. Durumun Strese Götürme Derecesi	52
3.2.5.2. Algılanan Stres Düzeyi	52
3.2.5.3. Strese Tepki	53
3.2.5.4. Strese Verilen Tepkinin Sonucu	53

3.2.6. Meier Tükenmişlik Modeli	53
3.2.6.1. Pekiştirme Beklentileri	53
3.2.6.2. Sonuç Beklentileri	54
3.2.6.3. Yeterli Olma Beklentileri	54
3.2.6.4. Bağlamsal İşleme Süreci	54
3.2.7. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli	54
3.2.7.1. Kimlik - Rol Karmaşası	54
3.2.7.2. Yeterlilik - Yetersizlik	55
3.2.7.3. Verimlilik - Durgunluk	55
3.2.7.4. Yeniden Oluşturma - Hayal Kırıklığı	55
3.2.8. Pines Tükenmişlik Modeli	56
3.3. Örgütsel Tükenmişlik Modellerinin Bir Arada Değerlendirilmesi	56
3.4. Örgütsel Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler	57
3.4.1. Örgütsel Tükenmişliğe Etki Eden Bireysel Faktörler	58
3.4.1.1. Yaş	58
3.4.1.2. Cinsiyet	58
3.4.1.3. Medeni Durum	59
3.4.1.4. Eğitim	59
3.4.1.5. Çalışma Süresi	60
3.4.1.6. Kişilik	60
3.4.1.7. Öğrenilmiş Çaresizlik İçinde Olmak	61
3.4.1.8. Mesleki Tatminsizlik	61
3.4.1.9. Beklentiler	61
3.4.1.10. Dış Kontrol Odaklı Olma	62
3.4.1.11. İş Doyumu ve Motivasyon	62
3.4.2. Örgütsel Tükenmişliğe Etki Eden Örgütsel Faktörler	62
3.4.2.1. Rol Çatışması ve Rol Çelişkisi	63
3.4.2.2. Rol Belirsizliği	63
3.4.2.3. Aşırı İş Yüğü	64
3.4.2.4. Sosyal Destek	64
3.4.2.5. Kontrol Eksikliği	64
3.4.2.6. Ödül Eksikliği	64
3.4.2.7. Adalet	65
3.4.2.8. Çatışan Değerler	65
3.4.2.10. Mobbing	66

3.4.2.11. İş Ortamının Niteliği	66
3.4.2.12. İnsan İlişkileri.....	67
3.4.2.13. Özerklik ve Kararlara Katılım.....	67
3.4.2.14. Yeterlik ve Mücadelede Etkinlik	67
3.5. Örgütsel Tükenmişliğin Belirtileri	68
3.5.1. Fiziksel Belirtiler	68
3.5.2. Duygusal Belirtiler (Psikolojik - Bilişsel)	69
3.5.3. Davranışsal Belirtiler	70
3.6. Örgütsel Tükenmişliğin Evreleri	72
3.6.1. Coşku, Heves ve Hayal Kırıklığı Dönemi	72
3.6.2. Durgunluk Dönemi	73
3.6.3. Engellenme Dönemi	73
3.6.4. Apati (Duygusuzlaşma - Umursamama).....	73
3.7. Örgütsel Tükenmişliğin Sonuçları.....	74
3.7.1. Örgütsel Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları.....	74
3.7.2. Örgütsel Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları	75
3.7.3. Örgütsel Tükenmişliğin Aile Hayatındaki Sonuçları.....	76
3.8. Örgütsel Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri	77
3.8.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri	78
3.8.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri.....	81

4. ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ..... 84

4.1. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Açıklanması 84	
4.1.1. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Örgütler ve İşgörenler Yönünden Açıklanması	84
4.1.2. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Bazı Kavramlar Yönünden Açıklanması	86
4.2. Örgütsel Sinizm Araştırmalarında Bilgi Temelli Eksiklikler ve Güçlükler	90
4.2.1. Örgütsel Sinizm Araştırmalarında Bilgi Temelli Eksiklikler	90
4.2.2. Örgütsel Sinizm Araştırmalarında Bilgi Temelli Güçlükler.....	91
4.3. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Tükenmişlik ile İlgili Yapılan Araştırmalar ve Bulguları	91
4.3.1. Örgütsel Sinizm ile İlgili Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	91
4.3.2. Örgütsel Tükenmişlik ile İlgili Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	110

4.3.3. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Tükenmişlik ile İlgili Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	120
--	-----

5. HİZMET SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA	123
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	123
5.1.1. Araştırmanın Amacı.....	123
5.1.2. Araştırmanın Önemi	123
5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	124
5.3. Araştırmanın Yöntemi	128
5.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	128
5.3.2. Anket Formu.....	130
5.3.3. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Tükenmişlik Normal Verilerin Dağılımının Araştırılması.....	132
5.3.4. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği.....	135
5.3.4.1. Araştırmanın Geçerliliği.....	135
5.3.4.2. Araştırmanın Güvenilirliği	141
5.4. Araştırmanın Varsayımları	145
5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	146
5.6. Verilerin Analizi.....	146
5.7. Araştırmanın Bulguları.....	147
5.7.1. Demografik Bilgiler ile İlgili Bulgular	148
5.7.2. Değişkenlere Ait Ortalamalar	149
5.7.3. Değişkenler Arası Korelasyon Matrisi Bulguları (Korelasyon Analizi)	151
5.8. Bulguların Değerlendirilmesi	153
6. SONUÇ.....	164
KAYNAKÇA	176
EKLER.....	194
Ek 1. Anket Formu.....	194
ÖZGEÇMİŞ.....	197

TABLÖLER LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Örgütsel Sinizm Tanımları	10
Tablo 2: Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Boyutlar Kapsamında Sinizm Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	18
Tablo 3: Sinizm Türlerinin Özeti	23
Tablo 4: Örgütsel Sinizmin Diğer Yapılarla Karşılaştırılması.....	39
Tablo 5: Örgütsel Tükenmişlik Modellerinin Bir Arada Değerlendirilmesi.....	57
Tablo 6: Tükenmişlik Belirtileri.....	71
Tablo 7: Türkiye Kaynaklı Örgütsel Sinizm Çalışmaları	108
Tablo 8: Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	129
Tablo 9: Örgütsel Sinizm Normal Dağılımı.....	133
Tablo 10: Örgütsel Tükenmişlik Normal Dağılımı.....	134
Tablo 11: Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geçerliliği	136
Tablo 12: Örgütsel Sinizm Ölçeği Toplam Açıklanan Varyans	136
Tablo 13: Örgütsel Sinizm Faktör Analizi Sonuçları.....	137
Tablo 14: Örgütsel Tükenmişlik Ölçeğinin Geçerliliği	138
Tablo 15: Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Toplam Açıklanan Varyans	139
Tablo 16: Örgütsel Tükenmişlik Faktör Analizi Sonuçları.....	140
Tablo 17: Reliability Statistics (Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Güvenilirliği).....	142
Tablo 18: Reliability Statistics (Örgütsel Tükenmişlik Ölçeğinin Güvenilirliği).....	142
Tablo 19: Örgütsel Sinizm İçin Boyutsal Anlamda Güvenilirlik.....	142
Tablo 20: Örgütsel Tükenmişlik İçin Boyutsal Anlamda Güvenilirlik.....	143
Tablo 21: Boyutların Ortalamaları	143
Tablo 22: Demografik Bilgiler ile İlgili Bulgular Tablosu	148
Tablo 23: Değişkenlere Ait Ortalamalar ile İlgili Bulgular Tablosu	150
Tablo 24: Değişkenler Arası İlişkiler	152
Tablo 25: Hipotez Testi Sonuçları	153

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Sinoplu Diogenes.....	8
Şekil 2: Tutum Objesi - Tutum Öğeleri.....	14
Şekil 3: Beklenti Kuramı Modeli.....	24
Şekil 4: Örgütsel Adalet ile Tutumsal ve Davranışsal Çıktılar Arasındaki İlişkiler.....	29
Şekil 5: Örgütsel Sinizmi Etkileyen Faktörler ve Sonuçları.....	38
Şekil 6: Cherniss Tükenmişlik Modeli	47
Şekil 7: Maslach Tükenmişlik Modeli.....	50
Şekil 8: İki Faktör Teorisine Göre Tükenmişlik Aşamaları	72
Şekil 9: Örgütsel Sinizmin Boyutları ile Örgütsel Tükenmişlik Boyutları Arasındaki İlişki Modeli.....	126
Şekil 10: Örgütsel Sinizmin Boyutları ile Örgütsel Tükenmişlik Boyutları Arasındaki İlişkinin Nihai Modeli	154

1. GİRİŞ

Özellikle örgütsel davranışta son zamanlarda dikkati çeken en önemli konuların başında gelen ve günümüzde işletmelerin karşı karşıya kaldığı kavramlardan birisi sinizm kavramıdır. Modern dünya görüşünde *sinizm*; siyasi sisteme, devlet politikalarına, siyasal skandallara, yapılmış savaflara, artan bütçe açığına, kar elde etmek aşamasında işgörenlerinin ihtiyaçlarını göz ardı ederek dikkate almayan örgütlerin bağlı oldukları şahıslara karşı oluşan umudunu yitirme durumudur. Yani, işletme sahiplerine karşı beslenen hayal kırıklığını ifade etmekte kullanılmaktadır. *Tükenmişlik* ise; işine ilişkin olarak insanın tutum ve davranışlarındaki değişikliklerle oluşan duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi adıyla üç boyuttan meydana gelen ve çalışanlarda görülen fiziki olarak tükenme, kronikleşen yorgunluk, ümitsizlik, çaresizlik gibi duygular, negatif benlik kavramı ile yaşamlarının yanında işlerine ve başka insanlara karşı olumsuz algılara yol açarak ortaya çıkan duygusal, zihinsel ve fiziksel açılardan oluşan tükenmedir. Tükenmişlik sendromu şeklinde tanımlanmakta olan diğer önemli bir kavram olarak örgütsel literatürde yer almıştır.

Bu tanımlardan yola çıkarak *araştırmanın önemi* vurgulandığında; emeğin yoğun olarak kullanıldığı konaklama - hizmet işletmelerinde ürünün kalitesinin belirlenmesinden sunumuna kadar önemli faktör insandır. Bu nedenle bu sektörde konaklama işletmelerinin temel sermayesi olan insan gücü, gün geçtikçe daha önemli bir konuma gelmiştir. Konaklama işletmeleri küreselleşmenin, teknolojik yeniliklerin ve rekabet ortamının etkisiyle gelişirken, karmaşık bir yapıya sahiptir. Yaşanan bu değişimlerden ve gelişimlerden işletme çalışanları da etkilenmektedir. Turizm sektörü insan gücünün yoğun olarak kullanıldığı emek-yoğun ve eş zamanlı üretim-tüketim özellik taşıyan işletmeler olduğu için bu durum daha dikkat çekicidir. Bu

işletmelerin, işgücünü verimli kullanmak en önemli faaliyetleri arasındadır. Konaklama işletmelerinin, çalışanlardan bu verimi alabilmesine ve çalışanların devamlılığını sağlayabilmesine dikkat etmesi gerekmektedir.

İşgören performansının ön planda olduğu hizmet işletmelerinde işlerin özel çaba gerektirmesi, işgörenlerin işlerini yerine getirirken daha çok motivasyona ihtiyaç duymalarına neden olabilir. Hizmetin karmaşık bir süreç olması (eşzamanlı, soyut olması) ve örgütsel nedenlerden kaynaklanan sorunların yaşanması, işgörenlerin işlerini zorlaştırmakta hatta örgütlerine karşı bazı olumsuz tavırlar sergilemelerinde etkili olabilmektedir. İşletme politika ve uygulamalarından kaynaklanan sorunlar örgütsel tükenmişliğı ve örgütsel sinizmi ortaya çıkararak işgörenlerde performans ve motivasyonda azalmaya, örgüte karşı yabancılaşmaya, işten ayrılmaya zemin hazırlamaktadır. İşgörenlerin verimli çalışmalarını ve yüksek motivasyonlarının olmasını sağlamak, iş ortamının sağlıklı olması adına örgütlere karşı oluşacak zararları minimum düzeyde tutmak amacıyla işgörenlerin tükenmişliklerinin önüne geçilmesi ve örgütsel sinizm tutumlarının oluşmasına sebep olacak koşulların kaldırılmasına yönelik politikaların geliştirilmesi gereklidir.

Örgütsel sinizm, işveren - işgören ilişkileri açısından oldukça önemli bir kavramdır. Sinizm, çalışanların işletmeye karşı negatif tutumlarıdır. İşletme çalışanları bireysel ve örgütsel nedenlerden dolayı örgüte karşı sinik tutum sergilemektedir. Dolayısıyla, literatür incelendiğinde, işgörenler ve örgütler açısından en önemli konular olarak değerlendirildiğı için örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlik kavramları araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu açıdan *araştırmanın amacı*, örgütsel sinizm ile örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişkileri incelemek olup hizmet işletmelerinden olması nedeniyle Türk otelcilik sektöründeki X otelinde örgütsel sinizm boyutları (bilişsel, duygusal, davranışsal) ile örgütsel tükenmişlik boyutları (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi) arasındaki ilişkileri ampirik çalışmayla ortaya koymaktır. *Araştırmanın sınırlılıkları* ise; araştırmada zaman baskısı ve maliyet kısıtı olması, sadece X otelinde yapılmış olması, parasal kısıt ve zaman nedeniyle analizlerde kullanılacak verilerin 2016 yılında 3 aylık dönemde (Temmuz - Ağustos - Eylöl) toplanması, araştırmada elde edilen demografik verilerin Genel Bilgi Formuna verilen cevaplar ile sınırlı olması, anketin sonuçları araştırmaya katılanların görüşleri olduğu için sadece bu otelle ilgili değerlendirme yapılması ve tek otelin verilerinin dikkate alınmasıdır. Bu sebeple,

Çalışma ile ortaya çıkan bulgular sadece sözü edilen örneklem grubu için geçerli sayılabilir, genellemeye izin vermez.

Araştırmanın kapsamı açısından bakıldığında; *birinci bölümde* konuya giriş yapılmaktadır. *İkinci bölümde*, sinizm kavramına, tanımına, sinizmin belirtilerine, sinizmin tarihçesine, sinizmin özelliklerine, örgütsel sinizm kavramına, tanımına, örgütsel sinizmin önemi ve özelliklerine, örgütsel sinizmin nedenlerine, örgütsel sinizm boyutlarına, örgütsel sinizm türlerine, örgütsel sinizmin kuramlarının neler olduğuna, örgütsel sinizme etki eden kişisel ve örgütsel faktörlere, örgütsel sinizm ile ilgili yaklaşımlara, örgütsel sinizmin sonuçlarına, örgütsel sinizmi yok etme yollarına, örgütsel sinizmi yönetme stratejilerine değinilmektedir. *nc bölümde*, örgütsel tükenmişlik kavramına ilişkin genel bakış açısı ortaya konulmakta; örgütsel tükenmişliğin tanımı, tarihsel gelişimi, örgütsel tükenmişlik ile ilgili benzer kavramların neler olduğu, örgütsel tükenmişliğin önemi, örgütsel tükenmişliğin modelleri, örgütsel tükenmişlik ile ilgili modellerin genel değerlendirilmesi, örgütsel tükenmişliğe etki eden bireysel ve örgütsel faktörler, belirtileri, evreleri, sonuçları ve mücadele yöntemleri ele alınmaktadır. *Dördüncü bölümde*, örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlik arasında beliren ilişkiler anlatılmaktadır. Örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişkinin örgütler ve iřėrenler ile bazı kavramlar yönünden açıklanması durumları ele alınmakta olup örgütsel sinizm araştırmalarında bilgi temelli eksiklikler ve güçlükler ile ilgili bilgiler verilmektedir. Ayrıca rgtsel sinizm ve örgütsel tükenmişlikle alakalı yurt içinde ve dışında yapılmış araştırmalar ile her iki kavram arasındaki ilişkileri değerlendiren çalışmalar ve bulguları anlatılmaktadır. *Beşinci bölümde*, günümüzde iş ortamında özellikle insanlarla yoğun etkileşim halinde olan meslek gruplarındaki baskı sonucu ortaya çıkan tükenmişliğin olabilmesi nedeniyle, bu araştırmada, tükenmişlik riskinin yüksek olduğunun öngörüldüğü meslek grubu olan otelcilik sektöründeki, özel sermayeli X otelinin çalışanları üzerinde ampirik bir araştırmaya yer verilmektedir. Bu bölümde araştırmanın amacı, sorusu, önemi, araştırmanın modeli, hipotezleri, yöntemi, evren ve rneklemi, anket formu, normal verilerin dağılımının araştırılması, güvenilirlik ve geçerliliği, varsayımları, sınırlılıkları, verilerin analizleri, bulguları ve bulguların değerlendirilmesi ile ilgili bilgiler verilmektedir. *Altıncı bölümde* ise, sonuç ve önerilerin neler olduğu ortaya konulmaktadır.

2. ÖRGÜTSEL SİNİZM

Sinizm kavramı, tanımı, belirtileri, tarihçesi ve özellikleri, örgütsel sinizm kavramı, tanımı, örgütsel sinizmin önemi, özellikleri, nedenleri, boyutları, türleri, kuramları, örgütsel sinizme etki eden faktörler, örgütsel sinizm ile ilgili yaklaşımlar, örgütsel sinizmin sonuçları, yok etme yolları ile yönetme stratejileri aşağıda anlatılmaktadır.

2.1. Sinizm Kavramı

Sinizm olgusunun kökenleri çok eskiye dayanmakla birlikte günümüzde özellikle çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinden dolayı örgütsel davranış alanında çalışan davranışını açıklamakta kullanılan nispeten yeni bir olgu olarak ortaya çıkmıştır. Bu konu ile ilgili özellikle yerli literatürde yapılan çalışmalar yeni haldedir. Kavram çok geniş ve eski olduğu halde popülerliği günümüzde oluşmaya başlamıştır. Sinizm; sosyoloji, yönetim, psikoloji, din, politika, felsefe gibi sosyal bilimler alanındaki farklı disiplinlerin çalışma konusudur¹. Sinizmin tanımı, belirtileri, tarihçesi ve özellikleri aşağıda açıklanmaktadır.

2.1.1. Sinizmin Tanımı

Modern dünya görüşünde *sinizm* tanımı; artan bütçe açığına, siyasal sisteme, devlet politikalarına, yapılmış savaflara, siyasal skandallara, kar elde etmek aşamasında işgörenlerinin ihtiyaçlarını göz ardı ederek dikkate almayan örgütlerin bağlı oldukları şahıslara karşı oluşan umudunu yitirmesi durumudur². Kişilerin bir tek kendi kişisel çıkarlarına önem veren ve herkesi menfaatçi olarak algılayan kimse için “sinik”

¹ Şuayip Turan, “Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kurumlarında Bir Çalışma” (Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011), 104.

² Rebecca Abraham, **Organizational Cynicism: Definitions, Bases, and Consequences (Mellen Studies in Business)**, (New York: Edwin Mellen Press, 2004), 1.

ifadesi kullanılmıştır. Bu olguyu açıklayan düşünce sinizm olarak adlandırılmıştır. Sinizmin kök inancı; samimiyet, adaletli, dürüst olma gibi özelliklerin geri planda tutularak bireysel menfaatlerin önemli olduğu yönündedir. Sinizm, “şüphecilik”, “itimatsızlık”, “olumsuzluk”, “inançsızlık”, “karamsarlık” gibi ifadelerle yakın anlamlara gelmesinin yanı sıra günümüzde, sinizmin bireyin kusurları ortaya çıkaran, tenkit eden, beğenide zorlanan olarak ifade edilebilecek anlamları daha baskındır³.

Sinizm, insanların gizli ve açığa vurulmamış amaçları olduğunu düşünerek menfaatlerini korumak ya da çoğaltmak için başka insanlarla ilgi kurma ve işlerini yönetme eğilimidir⁴. Sinizm söz konusu olduğunda bireylerin örgütleriyle alakalı olarak ümitsizlik, hayal kırıklığı, kızgınlık, öfke gibi olumsuz duygulara sahip olduğu görülmüştür. Dolayısıyla örgütler ve çalışanlar bakımından sinizm sorunlara yol açmaktadır.

2.1.2. Sinizmin Belirtileri

Siniklerin *temel özellikleri* şu şekilde belirtilebilmektedir⁵:

- Başkalarını istismar etmek, yalan söylemek, doğal olmamak kavramlarını bireyin temel özellikleri olarak sinikler varsaymaktadır.
- İnsanların sadece kendini düşünerek seçim yaptıklarından dolayı tutarsız hareketlerde bulunarak güvenli olmadıklarına inanmaktadır.
- İnsanların hareketlerinin ardında gizlenmiş güdülerin var olduğu siniklerin inandığı noktadır.
- Örgüt, toplum, topluluk, birey tarzı psikolojik nesnelerden sinikler rahatsız olarak bunalım, sıkıntılar, utanma duygularına kapılmaktadır.
- Nesneleri psikolojik açıdan samimiyet ve dürüst olmaktan yoksun olduğu yönünde sinikler eleştiriler yapmaktadır.
- Alay edici bir tarza bürünerek sinikler, psikolojik nesne ile tecrübelerini ve durumları subjektif yorumlarını katarak aktarmaktadır.

³ H. Ebru Erdost, Korhan Karacaoğlu, Metin Reyhanoglu, “Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi”, **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 25-27 Mayıs 2007 (Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2007): 514-524.

⁴ Nuray Tokgöz, Hakan Yılmaz, “Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c. 8, s. 2 (2008): 238-305.

⁵ Şevki Özgener, Adem Ögüt, Metin Kaplan, **İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm**, (Ankara: İlke Yayınevi, 2008), 59.

Siniklerin *kişilik özellikleri* şu şekilde sıralanmaktadır⁶:

- Diğer bireyleri bencil olan, yalan söyleyen, ilgisiz olan bireyler olarak görme
- Başka bireylerin güdülerini sorgulayıcı davranma
- Bireylerle olan ilişkilerine dikkat ederek güvensizlik duyma
- Dost olmayan şekilde davranarak baskı yapma
- Diğer bireyler tarafından onlara duyulan taleplere gücenen yaklaşımlarda olma
- Yardımsever tarzdan uzak olarak arkadaşça yaklaşmama

Siniklerin *örgütteki davranışları* ise şu şekilde açıklanmaktadır⁷:

- Örgüt tarafından adaletli hareketlerin sergilenmediğini düşündüklerinden geçmişteki davranışlarının bazılarını gereksiz ve saf hareketler biçiminde sinikler görmeye başlamakta ve sonraları gereken kadar çalışarak daha fazlasını yerine getirmemektedir. Örnek olarak, uzun süren saatler çalışmak ya da bireyin iş tanımında net şekilde belirtisi olmayan işleri örgütün iyiliği adına yapması tarzındaki hareketlerin gereksiz görülmeye başlanması.
- Sinikler hayal kırıkları ve öfkelerinin acılarını çıkartabilmek adına örgüte yönelik eleştirilerini ve kötülemelerini iş arkadaşlarına ve müşterilere yaparak örgütün itibarını azalmakta ve sinizm bir virüs misali örgütte hızla yayılmaya başlayabilmektedir.
- Sinikler yönetimin değişim programları (toplam kalite, çalışan katılımı) çalışmalarına güvensiz olduklarından; yöneticilerin de kalite ilkelerine inanmayarak kendi kariyerlerini geliştirmek için farklı yollara başvurduklarını, iyi örgüt imajını sağlamak için bunu yaptıklarını düşünebilmektedir.

2.1.3. Sinizmin Tarihçesi

Sinizm kavramının tarihi 2300 yıl kadardır. Antik Yunan felsefi düşüncesi olarak ifade edilen "sinik" (kinik) sözcüğüne kökeni dayanmaktadır. Kökeni etimolojik

⁶ age, 54.

⁷ Judy A.Eaton, "A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism" (Doctoral Dissertation, York University, 2000), 3.

olarak ilk başta “Zynismus”, sonra “Kynismus” sözcüklerinden türetilen⁸ “sinizm” düşünce okulu ve hayat tarzı şeklinde Antik Yunan’da meydana gelmektedir. Yunan dilinde “köpek” anlamına gelen “kyon” sözcüğünden türemektedir. Sinik sözcüğünün kökeni için değişik fikirler bulunmak olup siniklerin okulunun olduğu Athena’nın yanında bulunan Cynosarges kasabasından türediği ileri sürülmektedir⁹. Cynosarges kelimesi “beyaz köpeğin yeri” anlamındadır¹⁰. Bu felsefik akımın M.Ö. 500’lü yıllarda oluştuğu düşünülmektedir. Sinizmin ilk temsilcisi Antisthenes olup ilk siniktir. Sokrates’in yolundan gitmektedir. Sinoplu Diyojen ise en bilinen temsilcisidir¹¹. Bu bağlamda, sinizmin kurucusunun Büyük İskender’i etkileyen ve Antisthenes’den etkilenen Sinoplu Diyojen olduğu sayılmaktadır.

Sözcüğün kökeni başka görüşte ise, Sokrates’in öğrencisi olan Antisthenes’in muhtemel hayat tarzına ilişkin “saf ve gösterişsiz köpek” manasındaki lakabıyla “Haplokuon” sözcüğünden türemektedir. Muhtemel köpekli hareketleriyle tanınan Sinoplu Diyojen’e kavramın kökeninin dayandırılmış olması ise diğer başka görüşü oluşturmaktadır¹².

Gün ışığında neden elindeki yanmakta olan fener ile dolandığı Büyük İskender’in görüşlerinden esinlendiği düşünülen Sinoplu Diyojen’e sorulduğu zaman “-dürüst bir insan arıyorum!” yanıtıyla insanların özünde dürüstlükten yoksun olduğu inancını vurgulayan sinizm kavramının kısa fakat en anlamlı şekilde tanımıdır denilebilmektedir. İlkçağ felsefesindeki sinizm kavramı şöyle anlatılmıştır¹³:

“İnsanın özgür ve tam bağımsız olmasını savunarak erdemliğe ve mutluluğa böyle şekilde ulaşabileceğini iddia eden Sokrates’in öğrencisi Atina’lı Antisthenes (İ.Ö. 444-368), okul kurmuştur. İnsanın ereğinin mutluluk olduğunu, mutluluğun tüm bağlardan kurtulmuş içsel tarzdaki özgürlük ile gerçekleştiğini, kaçınılacak tek şeyin erdemsizlik ve istenilecek tek şeyin erdem olduğunu vurgulamıştır. İnsanın hiçbir değere tutsak ve bağlı olmadan gerçek erdemin elde edileceğini, bunun için insanın tüm tutku ve arzularından sıyrılması gerektiğini ifade etmiştir. Onun bakış açısıyla hiçbir istek, güzellik, şeref, sağlık, zenginlik, haz, şan gibi kavramların peşinden insanlar koşmaması gerekmektedir. Kinizmi, Sokratesçi bir okul olarak kabul etmektedir. Sokrates gibi Antisthenes de bilimlerin töresel bir amacı olmasını

⁸ Mehtap Fındık, Kemalettin Eryeşil, “Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **International Iron & Steel Symposium, 2-4 April 2012** (Karabük: Karabük Üniversitesi, 2012): 1250-1255.

⁹ James W. Dean Jr., Pamela Brandes, Ravi Dharwadkar, “Organizational Cynicism”, **Academy of Management Review**, vol. 23, no. 2 (1998): 342.

¹⁰ Türken Elif Arslan, “Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, c. 13, s. 1 (2012): 1.

¹¹ Saku Mantere, Miia Martinsuo, “Adopting and Questioning Strategy: Exploring the Role of Cynicism and Dissent”, **17th Egos-European Group for Organizational Studies Colloquium, 5-7 July 2001** (France: Lyon, 2001): 10.

¹² Arslan, **age**, 1.

¹³ Orhan Hançerlioğlu, **Dört Bin Yıllık Düşünce, Sanat ve Bilim Tarihinin Klasik Yapıtları Üzerine Eleştirel İnceleme**, 6. bs. (İstanbul: Remzi Kitabevi, 1995), 44-45.

savunarak buna yönelmeyen bilimleri küçümsemektedir. Bilgi ile erdemin elde edileceğini savunarak yaşamın amacını mutluluk olarak görmekte ve bu mutluluğu erdemlilikte bulmaktadır. Doğasal yaşayışı tercih eden kinikler, Stoa okulunun öncüleri sayılabildiklerinden dolayı Hristiyanlığı hazırladıkları da ileri sürülebilmektedir. Sofistlerin insansal değerlerinin doğaya aykırı olduğu görüşüne dayanan Kiniklerin doğasal yaşayış düşüncesi nedeniyle; ilk öğretmeni sofist Gorgias'ın Elea öğretisinden Antisthenes yararlanmıştı. Kurucusu Antisthenes'ten sonra kinizm öğretisini Krates, Kseniades, Oneskrites, Sinop'lu Diogenes sürdürmüşlerdir. Kinik düşünürlerin en ünlüsü (İ.Ö. 412-323) fıçı içinde yaşayan Diogenes'tir. Örneği Şekil 1'deki gibidir.



Şekil 1: Sinoplu Diogenes

Nizamettin BİBER , “Kinizm, Mutluluk Köpeklikte Mi?”, http://blog.milliyet.com.tr/kinizm--mutluluk_kopeklikte-mi-/Blog/?BlogNo=462762 [05.10.2015].

Zevkli bir tarzda ömür sürerek soylular arasında yaşlandığı halde, yaşlılığı zamanlarında özenti tarzdaki felsefeler ve tüm dünya zevklerine arkasını dönen Sokrates'in öğrencisi Atina'lı Antisthenes, birdenbire doğaya dönerek doğaya uygun yaşamayı tercih etmişti. Köleler gibi giyinerek zevk alacağına ölmeyi tercih ederim diyordu. Erdem anlayışını öğretmeninden öğrenmişti ve herkesin anlayabileceği dil kullanarak bunu ifade etmeye başlamıştı. Aile kurumlarına, köleliğe, tüm mal ve mülk edinmeye, dini inançlara karşı çıkarak etrafındakilere iyi tavsiyelerde bulunuyordu. Bir genç, Sinop'lu ve tutuklanmış bir kalpazanın oğlu idi. Ona yanaştığında ondan hoşlanmadığı için sopayla döven Diogenes, onu kovmuştu. Diogenes buna direnerek Antisthenes'in mesihvari sözlerine sadık kalarak tüm şeylerden elini eteğini çekti ve bir köpek gibi yaşamaya başladı. Bu öğretiye verilen köpeksi adının Diogenes yüzünden olduğu düşünülmektedir. Felsefesini eylemi ile geliştirmek adına ölümleri gömmekte kullanılan toprak kap içinde yaşıyordu. Antisthenes'in aklının ucundan dahi geçirmedeği şekilde tüm geleneği yadsıyarak ruhsal ve bedensel isteklere arkasını dönen Diogenes, doğa içinde kendini doğal bir varlık gibi özgür bırakmıştı. Böyle bir özgürlük davranışı ile gerçek erdeme ulaşılabilceği kanısına sahipti. Diogenes'in bu eylemsel felsefesi, Antisthenes'in erdemsel öğütlerinden ziyade daha çok halk arasında tutmuştu. Böylece Kseniades, Krates, Oneskrites gibi köpeksi düşünürler yetişerek ortaya çıkmıştır.”

2.1.4. Sinizmin Özellikleri

Günümüzdeki sinizm felsefesinin özelliklerinin inanç ve yaklaşımları¹⁴; insanların verdiği sözlerinin ve vaatlerinin gerçek niyetlerle uyuşmadığını, çoğunun aşağılık

¹⁴ Seyran Efili, Özlem Gönen, Fisun Ünal Öztürk, “Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması”, **7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, 23-24 Ekim 2008** (Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi, 2008): 279-290.

tarzda ve bencil olan güdülerden güdülendiği inancında olduğunu, insan hareketlerinin arkasındaki nedenlere güvenilmeyeceğini, çevredekilere aşağılayıcı yaklaşımda bulunarak onları alaya almazdır.

2.2. Örgütsel Sinizm Kavramı

Örgütsel sinizmin tanımı, önemi ve özellikleri ile nedenleri aşağıda detayları ile açıklanmaktadır.

2.2.1. Örgütsel Sinizmin Tanımı

Küreselleşme, yoğun rekabet ortamı, teknolojide görülen baş döndürücü yenilikler örgütleri etkilemektedir. Örgütlerin uluslararası çevreyi iyi analiz ederek küreselleşme yolunda sağlam temeller atması gerekmektedir. Aksi halde küreselleşme çabaları örgütlere zararlar getirmektedir.¹⁵ Örgütlerdeki yeniden yapılanmalar, sürekli geliştirme ve iyileştirme çalışmaları, kademelerdeki hiyerarşiyi azaltma çabaları, küçülmeler, şirket satınalmaları ve birleşmeler örgütteki bireylerin etkilenmesine neden olmaktadır. Koşullar böyle olunca araştırma yapanlar örgütsel sinizm denilen tutumu sorgulamaktadır. 1990'lı yılların ilk zamanlarından bu günlere kadar örgütsel sinizm işletme yönetimi, insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış, halkla ilişkiler, iş etiği şeklindeki değişik bilim dallarında araştırma yapanların ilgisine neden olan konu haline gelmektedir¹⁶.

Örgütsel sinizm ile ilgili farklı tanımlar yapılmasına rağmen en yaygın olarak kullanılan tanım şudur¹⁷: Örgütsel sinizm; bireyin çalışmış olduğu örgüte yönelik oluşturduğu bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlardan meydana gelen negatif tutumlar biçiminde ifade edilmektedir. Örgütsel sinizmin üç boyutuna bakıldığında; örgütlerin dürüst olmadığı inancı, örgütlere karşı olumsuz duygu, bu duygu ve inançla birlikte örgütlere dair eleştiren ve aşağılayan tarzda davranmadır.

Örgütte sinizmin tutuma dayalı olgu olduğu yapılan bu tanıma göre gözlemlenmektedir. Bu kavramın odak noktası adaletli olma, samimi ve içten davranma, doğru olma, dürüst davranma gibi ilkelerin kurumda eksik olduğudur. Örgütlerde sinik davranışlarda bulunan işgörenler; yöneticilerinin kişisel menfaatleri

¹⁵ Esin Can, **Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulama**, 4. bs. (İstanbul: Beta Basım Yayım, 2012), 134.

¹⁶ Tokgöz, Yılmaz, **age**, 283-305.

¹⁷ Dean, Brandes, Dharwadkar, **age**, 346.

için bu tür ilkelerden vazgeçerek gizli güdülerinin doğrultusunda hileli davranışlara kalkışacaklarına inanmaktadırlar¹⁸. Kronolojik şekilde örgütsel sinizme ilişkin tanımlar Tablo 1’de gösterilmektedir¹⁹.

Tablo 1: Örgütsel Sinizm Tanımları

Yazar (lar)	Yıl	Tanım
Goldner, Ritti & Ference	1977	Sinizm, örgütün eylemlerinde, kararlarında ve yöntemlerindeki iyiliğinin ya da samimiyetinin reddedilmesidir.
Kanter & Mirvis	1989, 1991	Sinizm, bencilliğin ve sahtekarlığın insan doğasının merkezinde olduğu inancını yansıtan bir kişilik özelliğidir.
Bateman, Sakano, Fujita	1992	Sinizm, otoriteye ve örgüte karşı olumsuz ve güvensiz bir tutumdur.
Guastello & Rieke	1992	Sinizm, sadece bir iş tutumu olarak değil; bir bütün olarak yaşam ile ilişkili bir bakış açısı biçiminde tanımlanmaktadır.
Wanous & Reichers	1994	Sinizm, gelecekte düzenlenecek örgütsel değişikliklerin başarıya ulaşamayacağı; değişikliği gerçekleştiren liderlerin ise yetersiz ve (ya da) tembel olduğu inancını kapsamaktadır.
Andersson	1996	Sinizm, bir kişiye, bir gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ya da örgüte karşı hüsran, hayal kırıklığı, güvensizlik ve olumsuz duygularla şekillenen genel ve özel bir tutumdur.
Reichers & Wanous	1997	Örgütsel değişim ile ilgili sinizm, değişikliği gerçekleştiren liderlere olan güven kaybı, onları tembel ve yetersiz olarak nitelendirme ve değişiklik çabaları ile ilgili başarı olasılığı hakkındaki kötümserlik kavramlarını kapsamaktadır.
Dean & Brandes Dharwadkar	1998	Örgütsel sinizm, örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancına dayanan bir tutumdur. Örgüte karşı olumsuz duyguları ve küçük düşürücü ya da eleştirel davranışları kapsamaktadır.
Abraham	2000	Dünyanın sosyal etkileşimlerinden memnuniyet duyma yeteneği bulunmayan, bencil, kayıtsız, ilgisiz ve dürüst olmayan insanlarla dolu olduğu genellemesini temel alan, diğer insanlara karşı kökleşmiş bir güvensizliktir.
Turner & Valentine	2001	Sinizm, ahlaki karar vermede güçlü bir güvensizlik, düşmanca bir şekilde kuşku duyma ve başka insanların dürtülerini karalama biçiminde bir eğilimle ortaya koyulan hem genel hem de özel bir boyuttur.
Johnson & O’leary- Kelly	2003	Örgütsel sinizm, işgörenlerin örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğunu düşündükleri zaman ortaya çıkmaktadır.
O’leary- Kelly	2003	Sinizm, adaletsizlik kavramının bir hikayesidir. Sinizm ile ilgili hikayelerde, yönetimin uygulamalarına karşı derin hayal kırıklığı mevcuttur.
O’Brien & Halsam	2004	Sinizm, psikolojik kaçışın ve serbestliğin bir türü olarak tanımlanmaktadır.
Stanley & Meyer	2005	Sinizm, bir karar ya da eylem konusunda başkalarının belirtilen ya da işaret edilen güdülerine inanmama olarak tanımlanmaktadır.
Urbany	2005	Sinizm, olumlu şeyler hakkında olumsuz yorumları ve duyguları, özellikle de örgütün olumlu ifadelerinin reddedilmesini yansıtmaktadır.
Valentine & Elias	2005	Sinizm, iş örgütlerinin ya da diğer toplumsal örgütlerin, ahlaki değerleri hiçe saydığına ve sadece kendilerine hizmet ettiklerine ilişkin inançtır.
Cole, Bruch & Vogel	2006	Sinizm, işveren örgütün değerlerinin, eylemlerinin ve güdülerinin eleştirel bir yaklaşımdan kaynaklanan bir tutumdur.
Naus, Iterson & Roe	2007	İş çevresindeki sorunlu olaylara ve koşullara karşı örgüt üyelerinin kendilerini savunmaları anlamını taşır.

Dilek Işılçay Üçok, “Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2012), 43-44.

¹⁸ Abraham, *age*, 269.

¹⁹ Dilek Işılçay Üçok, “Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara üniversitesi, 2012), 43-44.

2.2.2. Örgütsel Sinizmin Önemi ve Özellikleri

Tüm örgütler sistem yaklaşımı içinde bir bütünü oluşturmaktadırlar. Bu bütün içinde de örgütlerin en önemli kaynağının “insan” olduğu bir gerçektir. Çünkü örgütlerde makineler de kullanılsa onları kullanarak örgütlerin sürekliliğini koruyup işlerin yapılmasını sağlayan bilginin kaynağını insan oluşturmaktadır. Bu kadar önemli bir kaynak olan insandan verimi tam alabilmek, örgütlerin sürekliliği için en önemli gerekçedir. Ancak çabuk şekilde değişen ve her geçen gün gelişen rekabet ortamı ve teknolojiye yeni yenilikler karşısında insanda varlığını korumanın sıkıntısı ve yarışı içindedir.

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte rekabet ortamının artması, ekonomik krizlerin yaşanması, işten çıkarmaların toplu olarak yapılması, uzun iş saatlerinin olması, ücretlendirmelerin asgari olarak belirlenmesi vs. işgörenlerin çalıştıkları yerlere yönelik algılarının olumsuz olmasına, yani “örgütsel sinizme” yol açmıştır. Bireyde görülen hayal kırıklığının, örgütlere dair negatif tutumların, rekabetlerin iş arkadaşları arasına girmesinin, alay edici hareketlerin artmasının verimliliği düşüreceği, işlerin kalitesizleştirileceği, kalifiyeli bireylerin kaybedilmesine sebep olacağı düşünülmektedir.

İnsanlar duygusal, düşünsel yönleriyle çok yönlüdür. İşgörenler aynı anlarda, aynı ihtiyaçlarda, aynı moralde, aynı beklentilerde veya stres düzeyinde olamazlar. Ancak oluşan durum içerisinde birbirlerinden etkilenebilmekte ve bir veya birkaç kişide görülen olumsuz tutumlar diğerlerine de yayılabilmektedir. Bütün işler zincirlemeli özellik halinde olmaktadır. Zincirin halkalarından biri dahi koparsa işler aksayarak kalitesiz hale gelmektedir. Bu nedenle işi gerçekleştiren insanın eş güdümlenmesinin doğru olması, örgütsel ortak amacın kurulması, aitlik duygusu ile işe karşı sahiplenici olunması ve örgüt tarafından paylaşılan ortak kültür yaratılması önem taşımaktadır. Örgütsel sinizm tanındıkça ve öğrenildikçe araştırmacıların ilgisi artmaktadır. Henüz yeni bir kavram olduğundan bazen çalışanlar örgütsel sinizmi yoğun bir şekilde yaşasalar dahi bunu adlandıramamaktadırlar. Yapılan çalışmalar ise yaşanan ekonomik ve sosyal dönüşümlerin sinizmin çalışanlar arasında yayılmasına yol açtığını göstermektedir²⁰. Sinizmin örgütler ve bireyler açısından

²⁰ Özlem Sur, “Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması” (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2010), 26-27.

neden önemli olduğu çeşitli şekillerde belirtilmektedir. Örgütsel sinizm kavramının belirgin özellikleri şunlardır²¹:

- Sinizm bir özellikten çok, bir durumu ifade eder.
- Yalnızca belirli mesleklerde veya işlerde görüldüğü söylenemez.
- Tutum, inanç, duygu ve davranışı kapsayan yapıdır.
- Nesnel geçerliliği kanıtlanmamış olsa dahi, öznel olarak bireysel algı düzeyinde mevcuttur.
- Sinik bireyleri diğer bireyler daha az kullanır.
- Sinik bireyler, insanların hilelere ve bireysel menfaatlere olan tutumlarını denetleyebilmeyi üstlenir.

Sektör açısından bakıldığında sinizmin, kamu ve özel örgütlerde yaşandığı görülmektedir. Bürokratik özelliklere sahip olunması kamu örgütlerinde sinizmin oluşmasının nedenidir. Kamu kurumlarında yaşanan ağır bürokratik süreçlerin ve örgüt işleyişindeki yavaşlığın, işgörenlerde sinik tutumların oluşmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Özel sektör kurumlarında ise aşırı rekabetçi çalışma ortamları ve düşük iş güvencesi söz konusu sinik tutumlara zemin oluşturmaktadır. Sanayi ve iş alanlarında iş görenler arasında karşılıklı düşmanlık ve yaygın güvenilmezlik ortamlarının oluşmasıyla birlikte, sinik çalışanların, Amerikan şirket hiyerarşisinin hem en üst hem de en alt kademelerinde ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Yani, sinik bireyler örgütlerde her kademedede görülebilmektedir²².

2.2.3. Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Çalışanlarda sinik düşünceye sahip olunmasında üç esas unsur sayılabilmektedir²³. İlki; örgütler, otoriteler, toplumlar ve gelecekle bağdaşan bireyin ya da başkasının gerçeklikten uzak yüksek olan beklentilerinin oluşması durumudur. İkinci olarak; bireyin kendi ya da başkasına ilişkin durumlarda hüsrana uğrayarak yenilgisinin sonucunda oluşan duygularıdır. Üçüncüsü; bireyin kendisini hayal kırıklığına uğratması ya da hayal kırıklığına uğratılması ile başka bireylerin onu aldatması ile beraber kullanılma duygusudur.

²¹ Dean, Brandes, Dharwadkar, **age**, 347.

²² S. L. Albrecht, "Perceptions of Integrity, Competence and Trust in Senior Management as Determinants of Cynicism toward Change", **Public Administration & Management: An Interactive Journal**, vol. 7, no. 4 (2002): 324.

²³ Philip H. Mirvis, D. L. Kanter, "Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce", **Human Resource Management**, vol. 30, no. 1 (1991): 52.

Yaşanılan skandal ve krizler, kuruma güvensizlik, yılma, işe isteksizlik, kuşku, işe-işyerine yabancılaşma gibi pek çok negatif tutumlar, düşünceler ve davranış biçimlerini oluşturmaktadır. Olumsuz tutum denilince bunların başında da örgütsel sinizm olgusu gelmektedir²⁴. Yanlış yönetim, örgütsel ve bireysel beklentilerin karşılanamaması, aşırı rol yükleri ve stresler, sosyal desteğin yeterli olmaması, terfilerdeki kayırmacılık ve adaletsizlik, artan örgütsel karmaşıklık, iletişimsizlik, işten çıkarmalar, amaç ve rol çatışması, tutulmayan sözler, istismar edici inanç sisteminin varlığı, liderlikteki düşük potansiyel, içedönük kişilik yapısı, işlem adaletsizliğinin durumu, aşırı şüpheli ve endişeli haller, iş değerlerinin geleneksel olması, uzun süren çalışma saatleri, güç dağılımındaki dengesizlikler, mobbing uygulamaları, şirket küçülmeleri, yeniden yapılanma, zayıf örgütsel performans²⁵, yöneticilerin görevden alınması, üst düzey yöneticilerin maaşları²⁶, takıntılı ya da saplantılı bozukluklar, negatif duygusallık²⁷ da örgütsel sinizmin nedenlerindendir.

Örgütsel sinizmin örgütsel politikalar, örgütsel destekler, örgütsel adaletler, örgütsel stresler, psikolojik sözleşme ihlalleri, yabancılaşmalar, performanslar, iş tatminleri, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel bağlılıklar, duygusal tükenmelerle ilişkileri olabilmektedir²⁸. Ayrıca örgütsel sinizmin örgütsel bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışını, motivasyonu, değişim yaratmayı, iş tatmini azaltmakla ilişkilendirildiği bilinmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalleri de örgütsel sinizm nedenlerindendir. Bunlar bireyler ve örgütler arasındaki fazla gayri resmi, vaatler, örtülü ve yorumlayıcı beklentiler, yükümlülüklerdir. Sözleşmelerin örgüt tarafından bozulduğuna dair oluşan algı ile birey hayal kırıklığına uğramakta, sinik davranışların ve tutumların kendisinde oluşmasına sebep olmaktadır²⁹. Örgütsel sinizme yol açan ihlaller; uygulama ve politika arasında oluşan uyum eksikliği, etik dışı davranışlar ve örgütlerin sosyal sorumluluğu nedeniyle ücret politikalarının yetersizliği şeklindeki iş ortamına ait unsurlar ile işgören katılımındaki eksiklikler, iletişim zayıflığı, değişimdeki yetersiz yönetim şeklindeki örgütsel unsurlar ile iş

²⁴ Hasan Gül, Aliye Ağıröz, “Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerine Bir Uygulama”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, c. 13, s. 2 (2011): 28.

²⁵ Neslihan Derin, **İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven**, (Ankara: Nobel Yayıncılık, 2011), 49.

²⁶ N. Ferres, J. Connell, “Emotional Intelligence in Leaders: An Antidote for Cynicism towards Change?”, **Strategic Change**, vol. 13, no. 2 (2007): 67.

²⁷ Özgener, Ögüt, Kaplan, **age**, 56.

²⁸ Gamze Kalağan, M. Bilgin Aksu, “Organizational Cynicism of the Research Assistants: A Case of Akdeniz University”, **Procedia Social and Behavioral Sciences**, vol. 1, no. 1 (2010): 421.

²⁹ Özgener, Ögüt, Kaplan, **age**, 57.

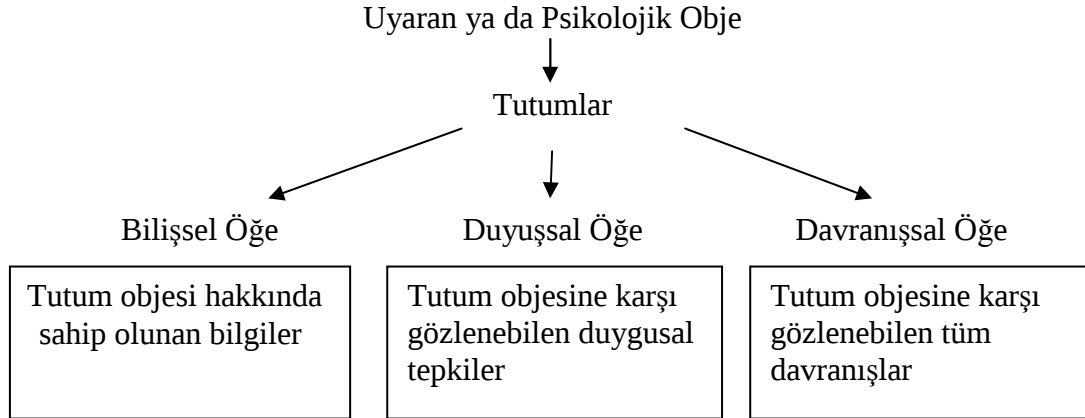
yükünün artması, rol belirsizlikleri ve çatışmaları şeklinde işin kendinden oluşan unsurlar olarak üç şekildedir³⁰.

2.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları, Türleri ve Kuramları

Örgütsel sinizm boyutları, türleri, kuramları aşağıda detaylı şekilde açıklanmaktadır.

2.3.1. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizmin bir tutum olarak kavramsallaştırılması, tutumlarla ilgili bileşenlerin örgütsel sinizm için de geçerli olduğu anlamına gelmektedir. Diğer tutumlar gibi, sinik tutum da inançla başlayan ve davranışla sonlandırılan düşünce-davranış sürecinin bölümünü oluşturmaktadır³¹. Belli özellikler (yararlı / zararlı, iyi / kötü) boyutunda belirlenen psikolojik nesnelerin değerlendirmesine tutum denilmektedir³². Yani bireye atfedilen, bireyin psikolojik objeye ilişkin duygu, düşünce, davranışlarını düzenli şekilde belirleyen eğilimlerdir³³. Tutum üç öğeden oluşmaktadır. Bunlar Şekil 2'deki gibi bilişsel, duyuşsal ve davranışsaldır³⁴.



Şekil 2: Tutum Objesi - Tutum Öğeleri

Çiğdem Kağıtçıbaşı, **Yeni İnsan ve İnsanlar**, (İstanbul: Evrim Yayınevi, 1999), 105.

³⁰ S. Cartwright, N. Holmes, "The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism", **Human Resource Management Review**, vol. 16, no. 2 (2006): 201.

³¹ Menno Delken, "Organizational Cynicism: A Study among Call Centers" (Master's Thesis, University of Maastricht, 2004), 11.

³² Icek Ajzen, "Nature and Operation of Attitudes", **Annual Review of Psychology**, vol. 52, no. 8 (2001): 28.

³³ Çiğdem Kağıtçıbaşı, **Yeni İnsan ve İnsanlar**, (İstanbul: Evrim Yayınevi, 1999), 105.

³⁴ Stephen P. Robbins, **Essentials of Organizational Behaviour**, (New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River, 2000), 54.

Tutumların oluşmasında üç ögenin her biri arasında uyumlu ve örgütsel ilişki ve eşgüdüm olmalıdır. Duygular, inançlar ve davranışlar tutumu oluşturmaktadır. Buradan yola çıkılarak örgütsel sinizm davranışsal, duygusal ve bilişsel olmak üzere üç boyutlu bir yapıya sahiptir.

2.3.1.1. Bilişsel (İnanç) Boyut

Bilişsel boyut, çalışanların dürüst olmadıkları inancına dayanmaktadır. Oxford İngilizce Sözlüğü ahlaksal ilkelerdeki sağlamlık, dürüst olma, hakikatla alakalı yozlaşmamış erdemliliğin karakteri, samimiyetlilik şeklinde dürüstlük kavramını ifade etmektedir³⁵. Dürüstlük içtenlik, açık sözlülük, yalan dememek, kötülük yapmamak, kötü davranışlar sergilememektir³⁶. Örgütsel sinizm ve bilişsel boyut arasındaki ilişkide örgütlerde sinik tutumdaki bireylerin sahip olduğu inançlar şunlardır³⁷:

- Örgütlerinde sinik tutuma sahip bireyler için örgütlerdeki uygulamalar örgütsel ilkelerden yoksun olduğu inancı ağır basmaktadır.
- İşgörenler tarafından örgütlerin resmi beyanatları ciddiye alınmamaktadır.
- Örgütlerde insan davranışları güvensiz ve tutarlı olmayan şekilde olup bireyler sahtekarlık, hile, yalan gibi hareketler sergileyebilmektedir.
- Örgütsel yapı içerisindeki ilişkiler genellikle bireysel çıkarlar üzerine kurulmuştur. Bu nedenle çalışanlar çıkarları sebebiyle doğru ve dürüst olma, samimi ve içten davranma biçimindeki değer yargılarını kaybederek ahlak dışı ve vicdandan yoksun hareketler yapabilmektedir.

Bu açılardan inanç boyutu için; bireylere göre örgütteki kararlarda bireysel menfaatler söz konusudur ve örgütte bütünlük, dürüstlük, adalet, samimiyet eksikliği olup amaçlara uygun davranma yoktur³⁸. Psikolojik bakış açısıyla sinizmi araştıran çalışmalar, bireylerin diğer kişiler hakkındaki inançlarına odaklanmaktadır. Bu inançlar da diğer kişilerin samimiyetten yoksun, güvenilmeyen, yalan söyleyen,

³⁵ M. Pamela Brandes, “Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences” (Dissertation of Doctor of Philosophy, The University of Cincinnati, 1997), 30.

³⁶ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2001), 538.

³⁷ Brandes, **age**, 30.

³⁸ Berrin Güzel, Nilüfer Şahin Perçin, Aydın Tükeltürk, “Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Sinizm ile İlişkisi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 2-22 Mayıs 2010 (Adana: Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, 2010): 912-919.

tutarsız olan, tembel davranan³⁹, bencil düşünen, sahtekar biçimde olduğunu⁴⁰ göstermektedir. Bireyin kendisi için bir şey isteme sebebini saklaması, kimseye güvenmemesi ve diğer kişilerin gaddar olduğu düşüncesine sebep olmaktadır. Bu sebepler sinizmin bilişsel yol ile en iyi biçimde anlaşılabilceği fikrini ortaya çıkarmaktadır. Çünkü sinik bireylerin diğer kişiler hakkında olan inancı her daim olumsuz biçimdedir.

2.3.1.2. Duygusal (Duyuşsal - Etki) Boyut

Örgütsel sinizm, sinikleşen inançla ilişkili düşüncelerden oluşan derin duyguyu içermektedir. Sinik tutumdaki bireyler, örgütlerine inançları olan ve duygular yaşayan kişiler şeklinde ifade edilmektedir. *Duygusal boyut* saygısız olma, sıkıntılı davranma, öfke hali, utanç duyma gibi güçlü duygusal tepkilerden oluşmaktadır. Sinik algıları ifade etmede zevk - neşe, ilgi - heyecan, ızdırap - acı, öfke - hırçınlık, korku - dehşet, kin - iğrenme, sürpriz - şaşkınlık, alay etme - önemsememe, hüsrana - utanç olarak her biri sert ve yumuşak şekilde kavramsallaşan dokuz temel duygudan bahsedilmektedir.

Bu dokuz temel duygulardan bazıları örgütsel sinizmin etkili bir boyutu olan duygusal boyutun içine girmektedir. Örnek olarak; sinik bireyler örgüte yönelik küçümseyici ve kızgın olma duyguları ile örgütleri akıllarına geldiğinde acı hissetme, tiksinti ve utanç duyabilmektedir. Olumsuz tüm duygularla sinizmin ilişkisi bulunmaktadır. Sinik bireyler kızgın olma, kin gütmeye, ahlaksal bozukluk tarzında duygusal tecrübeler yaşamaktadır. Ayrıca sinik bireyler bilgilerini ve davranışlarını doğru kullanma konusunda üstün kavrayış ve anlayış kabiliyetlerinin herkesten çok olduğuna inandıklarından; örgütsel sinizmde kendini beğenme hissi de çoğunlukla vardır. Çevresel faktörler sebebiyle değişiklik eğilimindeki bir veya daha çok nesneye karşı hayal kırıklığı, küçümseyici tavır, güvensiz tutum olarak tanımlanan örgütsel sinizm ile duygusal boyuttaki öğeler vurgulanmıştır. Örgütsel sinizmde öğeler birleştirilerek literatüre önemli katkılar sağlanmış genişletilmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda bu boyutta saygısız hal, utanç hissetmek, öfkeli davranma, kızgın olma, sıkıntılı hal, kin gütmeye, kendini beğenme, karşısındakini küçümseme, hayal

³⁹ Walter W. Cook, Donald M. Medley, "Proposed Hostility and Pharisaic-Virtue Scale for the Mmpi", *Journal of Applied Psychology*, vol. 38, no. 6 (1954): 414.

⁴⁰ Jonny C. Barefoot, Kenneth A. Dodge, Bercedis L. Peterson, W. Grant Dahlstrom, Ricky B. Williams, "The Cook-Medley Hostility Scale: Item Content and Ability to Predict Survival", *Psychosomatic Medicine*, vol. 51, no. 1 (1989): 48.

kırıklığı, ahlaki bozulma ve güvensiz olma duyguları bulunmaktadır⁴¹. Duygu boyutu da inanç boyutundaki şekilde hissedilmektedir. İşgörenler örgüte yönelik kızgın biçimde yoğun duygusal tepkiler göstererek üzüntü duyabilmekte, örgütte kin gütmekte, örgütte karşı utanç duygusu hissedebilmektedir⁴².

2.3.1.3. Davranışsal (Davranış) Boyut

Davranışsal boyut örgütsel sinizmin son boyutudur. Örgütlerinde sinik davranış sergileyen işgörenlerin, örgütteki ileriki hadiseler ile ilgili karamsar tahminde bulunmaları olasıdır. İnsanı küçülten ve olumsuz davranışlarda bulunabilmektedir⁴³.

Örgütleri hakkında dalga geçme, eleştirilerde bulunma ve şikâyetle bulunma davranışları gösterebilmektedir. Sinik davranışlar sözlü olmayan davranış şekilleri biçiminde de örgüt içinde gösterilebilmektedir. İşgörenlerin karşılıklı olarak bakışarak sırtma tarzı ile küçümseyici vaziyette gülümseyişleri sinik davranış örneklerindendir. İşgörenler, alaycı mizah sinik davranışları ifade ederken kullanmaktadır. Sinik bireyler örgüt amaçları ile alay edici yorumlarda bulunarak görevlerini tekrar yazabilmektedir⁴⁴. Sinik birey örgütü konuşulduğunda arkasında durmaz aksine kendisi de kötülemektedir⁴⁵.

Davranış boyutunda çalışanların örgütüne yönelik küçümseyen ve olumsuzluk içeren tutumlarının en yaygını örgüte karşı güçlü eleştirilerde bulunmaktır⁴⁶. Aşağıdaki Tablo 2’de 1996 yılına kadar bu konuda araştırma yapan yazarların çalışmalarında örgütsel sinizmin hangi boyutu üzerinde durdukları gösterilmektedir.

⁴¹ Matrecia S.L. James, “Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems” (Doctoral Dissertation, The Florida State University, 2005), 6.

⁴² Güzel, Şahin, Tükeltürk, **age**, 912-919.

⁴³ Dean, Brandes, Dharwadkar, **age**, 346.

⁴⁴ Brandes, **age**, 34-35.

⁴⁵ Murat Görmek, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama” (Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, 2012), 93.

⁴⁶ Güzel, Şahin, Tükeltürk, **age**, 912-919.

Tablo 2: Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Boyutlar Kapsamında Sinizm Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Referans	Bilişsel Boyut	Duyuşsal Boyut	Davranışsal Boyut
Psikolojik Yaklaşımlar	Genellikle insanlara güvenilmez. Tembel ve bencildirler.		
Polis Sinizmi	Çeşitli amaçlara yönelik olumsuz etkileri vardır.		
Goldner, Ritti ve Ference (1977)	Mevcut örgütsel yapıyı ve otoriter ilişkileri koruyarak oluşturulan bilgidir.		
Kanter ve Mirvis (1989)	Toplumun, örgütlerin, yöneticilerin ve geleceğin beklentilerini genelleyen bireyin ya da başkalarının gerçekçi olmayan yüksek beklentileri vardır.	Kendine ya da başkalarına karşı hüsrana, hayal kırıklığı ve ihanet duygularını kapsamaktadır.	
Wanous, Reichers ve Austin (1994,1995)	Örgütsel değişim için çaba gösteren görevliler tembel ve yeteneksizdirler.		
Vance, Brooks ve Tesluk (1996)	Koşullar daha iyi olabilir. Değişim ve gelişme çabaları muhtemelen başarısızlıkla sonuçlanır. Değişim girişimlerinin başarısızlığı dışsaldır (yöneticiler, meslektaşlar, teknoloji eksikliği, insan doğası).		
Andersson ve Bateman (1996)	Bir bireye, gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ve örgüte karşı güvensizlik inancı vardır.	Hüsrana ve hayal kırıklığı vardır.	

Murat Görmen, "Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama" (Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, 2012), 93.

2.3.2. Örgütsel Sinizmin Türleri

Kişilik (genel) sinizmi, toplumsal / kuramsal sinizm, işgören (işletme, örgüt, çalışan) sinizmi, örgütsel değişim sinizmi, mesleki / iş sinizm örgütsel sinizmin türleri olup bunlar aşağıda açıklanmaktadır.

2.3.2.1. Kişilik (Genel) Sinizmi

Kişilik sinizmi, insanın doğuştan getirdiği sürekli devam eden negatif algısıdır. Sinizm sahibi insanlarda diğerlerine karşı kökleşmiş bir güvensizlik ve dünyada güvensiz, değer yargıları düşük ve kendini düşünen insanların var olduğu düşüncesi

vardır. Güvensizliğin oluşması durumunda bireylerin duygularında öfke, kızgın ifade, üzüntü görülmekte ve hileler hareketlerde bulunarak bunları göstermektedir. Kişilik sinizminde birey, insanlarla güçlü olmayan bağlar oluşturmaktadır. Küçümseyici ve hor görerek tepeden bakıp onlara karşı saygılı olmayan tarzda davranışlar sergilemektedir. Bu sinizm türü doğuştan gelir, kararlıdır ve kolay kolay değişmez⁴⁷. Bu alanda incelenmiş çalışmalarda kişilik sinizmi genel sinizm olarak da tanımlanmaktadır. Örgütsel sinizmin bireylerde sinik tutumları meydana getirdiği, kişilik sinizminin ise bireylerin kişiliği sonucunda oluştuğu görülmektedir⁴⁸.

2.3.2.2. Toplumsal / Kuramsal Sinizm

Toplumsal / kuramsal sinizm, toplumla birey arasındaki psikolojik sözleşmenin bozulmasından kaynaklanmaktadır. Psikolojik sözleşme, birey ve örgütün beklentilerinin birbirine uyması olarak düşünülebilir. Toplumsal sözleşmenin bozulması inancın zedelenmesine ve bozulmasına neden olmaktadır. Çünkü burada birey mağdur edilmektedir. Böylece sisteme olan güven sarsılmış ve dahası ise insanlara inanma noktasında gerileme yaşanmıştır. Toplumsal siniklerin en belirgin özelliği, yaşadıklarından dolayı suçladıkları sosyal ve ekonomik örgütlere yabancılaşmaları ve kendilerini çaresiz olarak görmeleridir⁴⁹. Toplumsal sinizmin etkisi olumlu mu yoksa olumsuz mu olduğu tam net değildir. Çünkü bazen çalışanı, örgüte daha da bağlayabilmektedir. Ayrıca toplumsal sinizmin iş tatminini arttırdığı gibi bağlılığı da arttırdığı bulunmuştur⁵⁰. Bunun yanı sıra, çalışanın çalıştığı örgütte yaşadıklarından dolayı çalışanda önyargı oluşmakta ve bu önyargı örgütten beklentinin düşmesine sebep olmaktadır⁵¹. Sinikler, örgütlerindeki beklentilerini düşürdükleri için daha gerçekçi düşünebilmekte ve hayal kırıklığı daha az yaşamaktadırlar.

⁴⁷ Abraham, **age**, 270-271.

⁴⁸ Tokgöz, Yılmaz, **age**, 285.

⁴⁹ Ayşe Kabataş, “Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010), 17.

⁵⁰ Abraham, **age**, 287.

⁵¹ Mahmut Polatcan, “Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (Karabük İli Örneği)” (Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2012), 24.

2.3.2.3. İşgören Sinizmi (İşletme, Örgüt, Çalışan)

İşgören sinizmi, etkisi ve yetkisi olmayan yönetim ile liderlik, çalışma saatlerinin uzunluğu, istenmeyen yeni vazifeler, yönetim kademelerindeki azaltmalar, işteki yoğunluklar, örgütlerdeki küçülmeler, işi uygulayan ve işe karar verici arasındaki kademelerin yok edilmesi sonucu meydana gelen işçi ile işveren arasında oluşan ilişkilerin yeni bir paradigmasına denilmektedir⁵².

Gruplarla, bireylerle, sosyal geleneklerle, ideolojilerle ve örgütü küçümseyici, güvensiz duygularla, ümitsizlik ve hayal kırıklıkları ile oluşan özel ve genel tutumdur⁵³. Ayrıca örgütteki büyük sermayeye, üst düzey yönetime, örgütteki farklı kademelere doğru olan tutumdur. Eşit olunmama hissi ön plandadır. Örgütteki liderlerin veya yöneticilerin, işgörenlerin örgütleri ile iş çevrelerine karşın tutumsal tepkileri ölçerek sinizmin olumlu olmayan etkilerinin neler olduğunu ortaya çıkarabileceğini ve hafifletebilecekleri öne sürülmektedir. Geleneksel modelde Amerika'da devam eden işgören - işveren ilişkilerinde işgörenlerin işlerindeki sürenin uzunlukları, güvenlikleri, eğitimleri, gelişimleri, terfi olanaklarındaki fırsatlar karşısında örgüte bağlılıklarının uzun süreli olduğu söylenmektedir⁵⁴. İşgörenler ile işverenler arasında oluşan bu psikolojik sözleşmeler, bireylerin ve örgütlerin bağlılıklarını artırmaktadır. İşgören sinizmine dair oluşan birçok ikilem üstünde durulmaktadır. Kariyerlerini yönetirken işgörenlerin yaşadığı ikilemler şunlardır⁵⁵:

- Girişimci olmak isteyen genç yöneticilerin genelde tecrübeleri veya sermayeleri bulunmamaktadır.
- Farklı kabiliyetler ile coğrafi hareketlilik iş dünyalarında başarılı olmak adına önemlidir. Çiftlerin hareket kabiliyetini hareket halindeki yaşam biçimleri genelde zor hale getirmektedir. Örnek olarak, aynı şehirler dışındaki çiftlerin bir arada olma zorlukları.
- Örgütte çalışmanın uzunluğu, dayanıklılık ile bağlılık simgesi olarak görülmektedir. Yaşı orta derecelerde olan işgören örgütte uzun süre istihdam

⁵² Cartwright, Holmes, **age**, 201.

⁵³ Laura M. Anderson, Thomas S. Bateman, "Cynicism in The Workplace: Some Causes and Effects, Journal of Organizational Behavior", **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi**, vol. 18, no. 2 (2011): 1418.

⁵⁴ James, **age**, 25.

⁵⁵ Daniel C. Feldman, "The Dilbert Syndrome: How Employee Cynicism About Ineffective Management Is Changing the Nature of Careers in Organizations", **American Behavioral Scientist**, vol. 43, no. 48 (2000): 1287.

edilirse, örgütte küçülmelerin ortasında kalırsa karışıklık oluştuğundan işgören için durum zorlaşmaktadır.

- Yeni mezun bireyler resmi eğitim ve iyi rehberlik almak için güçlü örgütlere yönelmektedir. Yeni mezunların iki yılda işten ayrılma olasılığı olduğunu düşündüklerinden bu örgütler hareketlerini yavaşlatmaktadır.

Kariyer yöneten örgütlerin yaşadıkları ikilemler ise şunlardır⁵⁶:

- Örgütler bağlılığın yüksek düzeyde olmasını istemelerine rağmen çok az ödül sunmaktadır.
- Örgütler işgörenlerini ödüllendirdiklerini iddia etmelerine rağmen maaş artışlarını verimliliğe bağlamamaktadır.
- Örgütler takımsal kültür uygulamak isteseler de genelde kişisel başarıları ödüllendirmeye devam etmektedir.
- Güçsüz örgütsel kültür örgütsel küçülmelerdeki artış ile oluşmaktadır. katkısı değerli bulunmayan orta düzeyde olan yöneticilerine çoğunlukla işgörenler sinik davranmaktadır.

2.3.2.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi, işgörenler açısından örgütteki değişimleri yapan lidere yönelik kaybedilen güven ile birlikte başarısız bulunan ya da kısmen başarılı olan örgütsel değişim girişimlerinin geçmişine dair oluşan tepkidir⁵⁷. Örgütsel değişimde ilk değişiklik en tepe noktadaki yönetimde başlamaktadır. Yönetime has bir takım hareketlerde değişiklikler gözlenmektedir. İşgörenlere yönetim tarafından örgütsel değişimde önerilen değişiklikler açıklanmaktadır. Değişiklikler ile birlikte olumlu sonuçlar beklenmekte ve olumsuz sonuçlar hususunda bilgiler verilmektedir. Yönetimin verdiği sözler ve açıklamalar gerçekleşmediğinde veya değişim çalışmaları başarılı olmadığında işgörenler örgütlere, liderlere yönelik olumsuz tutum takınmakta, aldatıldıklarını ve hayal kırıklığına uğradıklarını düşünmektedir⁵⁸. Bu nedenle işgörenlerin örgütsel değişim çabalarına yönelik umutsuz ve karamsar olma

⁵⁶ age, 1287.

⁵⁷ Arnon E. Reichers, John P. Wanous, James T. Austin, "Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change", **Academy of Management Executive** (1993-2005), vol. 11, no.1 (1997): 49.

⁵⁸ Abraham, age, 272.

tutumu şeklinde örgütsel değişim sinizmini tanımlamak mümkündür. Örgütsel değişim sinizmi dört başlıkta toplanmaktadır⁵⁹:

Birincisi, değişime karşı direnme niyeti ile değişim odaklı sinizm arasında oluşan ilişkidir. Değişim odaklı sinizmin sonucu, değişime karşı direnme niyetidir. Değişime karşı direnme niyeti ve sinizm örgütsel değişikliklere yönelik olumsuz tutum olup iletişimden kaynaklanmakta, astlar ile üstler arasında meydana gelen ilişkileri karşı karşıya getirmektedir. Böylece sinizm, değişikliğe karşı davranışsal direnmeyi de oluşturmaktadır. İkincisi, bilginin algılanan kalitesi ile değişim odaklı sinizm arasında oluşan ilişkidir. Bilginin algılanan kalitesi bireylerin örgütte gündemin gizli olup olmadığı hakkında şüphe duyulmasına yol açmaktadır. değişim odaklı sinizm nedeniyle yönetime yönelik güvensiz bir duygu oluşmaktadır. Üçüncüsü, meslektaş sinizmi ile değişim odaklı sinizm arasında gerçekleşen ilişkidir. Gayri resmi ve örgütsel ağlar yoluyla yayılan değişim odaklı sinizme neden olan öğelerden biri meslektaş sinizmidir. Sinik işgörenler örgütte değişim girişimlerini resmi ağ yolu ile gerçekleştirmekten ziyade genelde meslektaşları ile sinizm sohbetleri konuşmaktadır. Dördüncüsü, yönetime karşı güven ile değişim odaklı sinizm arasında meydana gelen ilişkidir. Değişim odaklı sinizme neden olan yönetime karşı güvendir. Sinik birey yöneticiye güven duymamakta veya yöneticisine çok güvenen birey yöneticisine karşı sinik olmamaktadır.

2.3.2.5. Mesleki / İş Sinizm

Mesleki / iş sinizminde, işlerin ödüllendirici olmadığı, çabaya değmediği, bunaltıcı olduğu yönünde özel bir tutum ve mesleklere yönelik duygusuz, vurdumduymaz, umursamaz olma hakimdir. İşgörenlerin örgütteki işgörelere ve halka karşı tutumları olumsuz olup yetersiz kaldıkları konuları politikalara, kaynak yetersizliğine, uygulamalara, yönetime dayandırmakta ve örgütsel sinizm genişlemektedir. Ayrıca mesleki sinizm çalışmaların içeriklerini odaklanır iken örgütsel sinizm çalışmaların koşullarını odak almaktadır⁶⁰. Rol çatışması ve

⁵⁹Yun Qian, Tom D. Daniels, "A Communication Model of Employee Cynicism toward Organizational Change", **Corporate Communication: An International Journal**, vol. 13, no. 3 (2008): 323.

⁶⁰ Delken, **age**, 16.

belirsizliği ile kişilik-rol çatışması iletişim halinde olup mesleki sinizme neden olmaktadır⁶¹.

Hizmet sektöründe işgörenler stresli bir hal içerisinde müşterilerle çalışmaktadır. İşgörenler duygusal açıdan zorlanmakta, fiziksel olarak tükenmiş hissetmekte ve işten ayrılmaktadır. Örnek olarak; hemşirelerin geri bildirimlerinin çoğunlukla olumsuzluk içermesi, başarısızlıkların abartılması, hasta kişilerle işbirliğinin oluşmaması ve hava yollarındaki yolculara kaliteli hizmet sunmak isteyen kabin görevlileri ve hosteslerin yolcuların hareketlerindeki kabalığa ve hakaretlerine maruz kalması onların tükenmişlik ve mesleki sinizmi yaşamalarına sebep olabilmektedir. Yine örnek olarak, öğretmenler de sinizmin her türlüünü yaşamaktadır⁶². Sinizm türlerinin özeti aşağıdaki Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3: Sinizm Türlerinin Özeti

SİNİZMİN ÇEŞİTLERİ	EYLEM	HEDEF	BAĞLAM	ZAMAN
Kişilik Sinizmi	Acımasızlık Öfke	İnsan Doğası		Değişmez
Çalışan Sinizmi	Acımasızlık Hayal Kırıklığı	Her Şey	Olası Değişim İhtimali	Değişken
İş (Meslek) Sinizm	Uzaklaşma Kınama	Müşteriler	Hizmet Organizasyonları	Değişken
Toplumsal / Örgütsel Sinizm	Yabancılaşma Çaresizlik	Örgütler		Değişken
Örgütsel Değişim Sinizm	Hayal Kırıklığı Karamsarlık	Değişim	Başarısız Değişim	Değişken

Emine (Çağlar) Polat, "Kurum İçi Etkin İletişim Ortamı ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Öğretmen Görüşleri Açısından İncelenmesi" (Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, 2014), 40.

2.3.3. Örgütsel Sinizmin Kuramları

Beklenti kuramı, atfetme kuramı, tutum kuramı, sosyal değişim kuramı, duygusal olaylar kuramı, sosyal güdülenme kuramı örgütsel sinizmin kuramlarıdır. Bu kuramlar detaylı olarak aşağıda açıklanmaktadır.

2.3.3.1. Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı, güdülenme kuramlarından biri olup genelde her bir işgörenin göstermesi gereken çabalar ile çabaların beklenen sonuca ulaşma olasılığıdır.

Bu kuramda üç ana değişken bulunmaktadır⁶³.

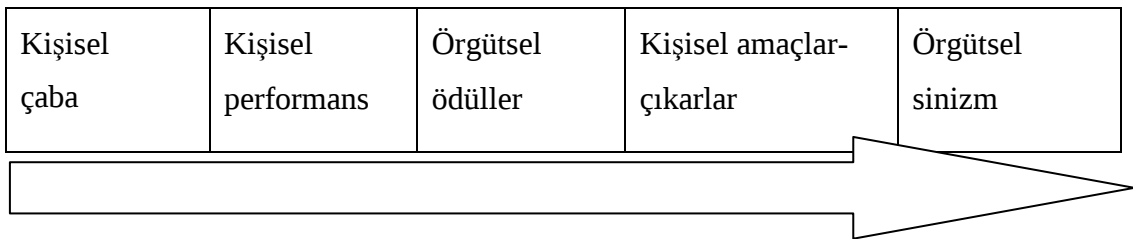
⁶¹ Abraham, **age**, 273.

⁶² Emine (Çağlar) Polat, "Kurum İçi Etkin İletişim Ortamı ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Öğretmen Görüşleri Açısından İncelenmesi" (Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, 2014), 39.

⁶³ Robbins, **age**, 53.

- Çekicilik: Ödüller işgören için bir değer teşkil ettiğinden işinde gösterdiği başarısı ile ödülleri almak isteyerek işinde daha fazla çabalamaktadır.
- Performans - ödül ilişkisi: İşgören çabalarının sonunda ödüller kazanacağına inanmaktadır.
- Performans - çaba ilişkisi: İşgörenin çabaları performansını arttırmaktadır.

Kuram dört aşamadan oluşmaktadır⁶⁴: İlk aşamada, işin olumsuz ve olumlu sonucunun işgörenler için neler getireceği üstünde durulmuştur. İşin sonucu olumlu olursa iyi arkadaşlık ilişkisi, yetenekler, ücret, güven, iş ilişkisi oluşmaktadır. İşin sonucu olumsuz ise yorgunluklara, sıkıntılara, hayal kırıklıklarına, endişelere, katı denetimlere, tehlikelere ve işten kovulmaya sebep olmaktadır. Bunlar işgörenlerin algıları sonucu oluşmaktadır. İkinci aşamada, işgörenlerin iş sonuçlarını ne düzeyde ilgi çekici düşündükleri konusuna odaklanılmaktadır. İşgörenler iş sonuçlarını ihtiyaçları, bireysel özellikleri, tutumları açısından olumlu veya olumsuz değerlendirebilmektedir. Üçüncüde, “işgörenler işin sonuçlarına ulaşmak için ne tür davranışlar sergilemelidir?” sorusuna yanıt aranmaktadır. Dördüncüde, işgörenlerin bireysel kabiliyetine dikkat edilerek ne düzeyde başarılı olacağının tahmini olarak belirlendiği aşamadır. Bu nedenlerle Şekil 3’te belirtildiği gibi beklenti kuramı ile örgütsel sinizm arasında ilişki vardır. İşgörenin örgütte beklentileri gerçekleşmez ise hayal kırıklıkları yaşamakta, duyuşsal manada kaygılar yaşamaktadır. Davranışları olumlu olan, çabalar sarfeden, olumlu sonuçların olacağına inanan işgören bunları göremez ise duygularındaki siniklik onu esir alabilmektedir.



Şekil 3: Beklenti Kuramı Modeli

Stephen P. Robbins, **Essentials of Organizational Behaviour**, (New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River, 2000), 54.

⁶⁴ age, 53.

2.3.3.2. Atfetme Kuramı

Atfetme kuramı, insan hareketlerinin altındaki nedenleri anlama isteğini vurgulayan kuramdır. Birey davranışları, kendi özelliklerden veya çevresel faktörlerden oluşmaktadır. Weiner'ın sosyal güdülenme kuramı sayesinde örgütsel sinizm ve atfetme kuramı ilişkisi açıklanmaktadır. Yanlış toplum hareketlerine veya antisosyal davranışlara duygular sebep olmaktadır. Weiner'ın modeline göre, örgütün olumsuz olaylardan sorumlu tutulduğuna dair olan yorumlarda bireyler örgütü suçlamaktadır. Birey örgütü suçlamadığı takdirde örgütüne yönelik siniklik göstermemektedir⁶⁵. Mesela yabancı dil bilmesi gereken yurtdışı görevine gitmeyen işgören, bunu örgütünün veya liderinin adaletli olmayan davranışlarına yorumlarsa ve İngilizce bilmemesini dikkate almazsa örgütüne yönelik sinik hareketler sergileyebilmektedir.

2.3.3.3. Tutum Kuramı

Tutum kuramında, tutumlar (özellikle davranışlar) ile örgütsel sinizmin özellikleri açıklanmaktadır. Çoğu kuramcı için değerlendirme, tutumların en önemli kısmını oluşturmaktadır. Tutumlar zihinlerde temsil edilerek bilişsel, duyuşsal, davranışsal boyutları sıralanmaktadır⁶⁶.

2.3.3.4. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal değişim kuramı, insan ilişkilerinin yaşam için gerekliliği ve bireylerin ihtiyaçları için birbirleriyle iletişim halinde olması gerektiği düşüncesidir⁶⁷. Genelleştirilmiş beklentilerin ve işgörene verilen sözün (yemin) gerçekleşmemiş olması örgütlerde sinizme neden olmaktadır.

2.3.3.5. Duygusal Olaylar Kuramı

Duygusal olaylar kuramı, örgütlerde sinizmin ne şekilde geliştiğine ilişkindir. Burada öne sürülen nokta, işe dair yaşanmış durumların, iş tutumlarının üstünde (en çok duygusal hallerde yani hüsranslar, hayal kırıklıkları) etkisinin olduğudur⁶⁸. Örnek olarak, yöneticinin tarafsız olmayan tutumu hayal kırıklıklarına sebep olmaktadır.

⁶⁵ Eaton, **age**, 18-19.

⁶⁶ James, **age**, 12.

⁶⁷ Hande Mimaroğlu, "Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma" (Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 38.

⁶⁸ Matrecia, **age**, 12.

2.3.3.6. Sosyal Güdülenme Kuramı

Sosyal güdülenme kuramı, örgütsel sinizme sebep veren örgütteki durumları belirlemekten daha çok, işgörenlerin olayları nasıl yorumlandığını, örgütsel sinizmde yorumların nasıl bir rol oynadığını belirleyen kuramdır. Weiner’a ait olan bu kuramda üç ana faktör bulunmaktadır⁶⁹:

- Konum: Olay nedenlerinin dışsal veya faktörler olup olmadığını algılama durumuna denmektedir.
- Kontrol Edilebilirlik: Dışsal ve içsel şeklinde ayrılarak olayın bireyin kontrolü ya da iradesi altında algılanıp algılanmadığına dair oluşmaktadır.
- İstikrar: Olayın gelecekte yine görülebilmek olasılığıdır.

2.4. Örgütsel Sinizme Etki Eden Bireysel ve rgtsel Faktörler ve Yaklaşımlar

Örgütsel sinizme etki eden faktörler, bireysel ve örgütsel faktörler olup bunların yol açtığı sinik tutumlar örgütlerin bir parçası haline gelmekte ve bireyleri, örgütleri, iş hayatını etkileyen bir güce dönüştürmektedir. Örgütsel sinizme etki eden bu bireysel ve örgütsel faktörler ve yaklaşımlar aşağıda açıklanmaktadır.

2.4.1. Örgütsel Sinizme Etki Eden Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, eēitim, medeni hal, gelir, hizmet süresi, hiyerarşı gibi bireysel nitelikteki farklılıklar olmak üzere çalışanların örgütsel sinizm tutumlarını etkileyen özelliklerdir.

2.4.1.1. Yaş

İş hayatının başındaki birey, ilk kez iş arama ile işe yerleşme sorunlarını yaşamakta; dolayısıyla niteliklerine ve eēitimine uygun işe girme isteēi olmaktadır. Bireysel kabiliyetlerini gösterebilecekleri, bireylerarası ilişkileri güzel olan iş ortamına sahip olmak nemlidir⁷⁰. Genç işgörenlerin beklentileri karşılanmazsa örgüte olumsuz tutumlar sergileyerek örgütsel sinizm yaşayabilmektedir. Yani; rgtsel sinizm ve yaş arasında olumsuz ilişkiler belirgindir⁷¹. Gençlerin rgtsel sinizmde düzeyi daha

⁶⁹ Eaton, **age**, 13-14.

⁷⁰ zlem akır, **İşe Baēlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, (Ankara: Seçkin Kitabevi, 2001), 107.

⁷¹ Gamze Kalaēan, “Araştırma Görevlilerinin rgtsel Destek Algıları ile rgtsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki”, (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz niversitesi, 2009): 67.

fazla çıkmaktadır. Genç bireylerin beklentisinin parasal başarıya dayalı olması bunun gerekçesidir.

2.4.1.2. Cinsiyet

Kadın ve erkek işgörenler rol sosyalleşmesi ve cinsiyet farklılıkları nedeniyle iş şartlarını aynı değerlendirmeyip iş hayatına dair aynı olmayan beklentiye sahip olmaktadır. Erkeklerin işe bakışı başarı odaklı iken kadınların ilişki odaklıdır. Bazı çalışmalarda erkek işgörenlerin kadın işgörelere göre sinizm düzeyleri daha yüksek iken, bazılarında kadın işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerini daha yüksek bulunmuştur⁷². Bu durum kadınların sömürölme derecesiyle açıklanmaktadır.

2.4.1.3. Eğitim Durumu

İşgörenlerin iş hayatından beklediklerini ve bakışını eğitim düzeyi etkilemektedir. Eğitim arttıkça beklenti ve bakış açıları da artmaktadır. Örgütsel sinizm ve eğitim düzeyi arasında pozitif ve anlamlı ilişkisi bulunduğu söylenmektedir. Eğitimde seviye arttıkça örgütsel sinizm düzeyi artmaktadır⁷³. Bu farklılık, ilköğretim mezunlu işgörenler ve lisans-lisansüstü eğitilmiş işgörenler arasında daha yüksektir. Yüksek lisans-doktora mezunlu işgörenler önlisans mezunlarına göre daha sinik tutumlar sergilemekte; eğitim düzeyi daha çok olan işgörenlerin daha sorgulayıcı yapıda olmaları örgütsel sinizme neden olmaktadır⁷⁴. Bunun gerekçesinin eğitimi yüksek bireylerin örgütlerinin mevcut durumunu kabullenmekte zorlanmaları olduğu düşünülmektedir.

2.4.1.4. Medeni Durum

Ailelerine yönelik maddi sorumlulukları olduğundan evli çalışanlar işsiz kalmayı hiç istememektedir. Ayrılmış kişiler veya evli olan (özellikle kadınlar) örgütten ayrılmayı bekârlara göre daha maliyetli görmektedir. Ayrıca evlilik, kadınların iş yükü ve sorumluluğunu arttırırken erkeklerin hayatını düzene koymaktadır. Bekâr çalışanlar, alternatif iş olanaklarını değerlendirmelerde daha girişkendir. Bekâr çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri evli olanlara göre daha yüksektir. Boşanmış

⁷² age, 68.

⁷³ Howard C. Fero, "Flow and Cynicism in the Workplace" (Dissertation of Doctor of Philosophy, Claremont Graduate University, 2005): 36.

⁷⁴ Cem Oktay Güzeller, Gamze Kalağan, "Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi", **16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 16-18 Mayıs 2008** (İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 2008): 93.

veya ayrı yaşayan bireylerin evli ve bekârlara göre örgütsel sinizm düzeyleri daha yüksektir⁷⁵.

2.4.1.5. Gelir

İşgörenin işine yönelik tutumu genelde almış olduğu ücretin yeterliliğinden, alması gerekene göre normalliliğinden, gereksinimlerini karşılama seviyesinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel sinizm tutum düzeyleri geliri az işgörenlerde daha yüksektir. Maaşı sabit şekilde çalışanlar örgütsel sinizme daha duyarlıdır. Maaşı yüksek işgörenler çok harcama yaptıklarından gelirlerini çabuk kaybetmekte olup hayal kırıklıklarına daha çok uğramakta, örgütsel sinizmleri çok olmaktadır⁷⁶.

2.4.1.6. Hizmet Süresi

Kişiler çalışma süreleri arttıkça örgütten elde edecekleri kazançlarının da artacağını düşünmektedir. Hizmet süresi, bir işte ne kadar çalışıldığını göstermekte ve işgörenin kendisi ile örgütüne yaptığı yatırım şeklinde düşünülmektedir. Örgütten ayrılan işgören yaptığı yatırım ile yeni örgütündeki alternatifin muhasebesini yaptığı için örgüte bağlılığı daha fazla olabilmektedir. Örgütsel sinizm ve hizmet süresi arasında olumlu ilişkiler bulunmuştur. Ancak ilişkinin düzeyi düşük çıkmıştır. Uzun süreli aynı pozisyonda deneyimi olan işgörenler, kısa deneyimli işgörenlere göre daha sinik olmaktadır⁷⁷.

2.4.1.7. Hiyerarşi (Mesleki Kıdem - Unvan - Statü)

Hiyerarşik olarak üst düzeydeki işgörenler, alt düzeydeki işgörenlere göre örgütsel sinizmi az yaşamaktadır. Sorumluluk duyguları çok olan işgörenlerin örgütsel sinizmi az yaşamaları ve yüksek sorumluluğun yüksek düzeydeki memnuniyetle bağlantılı olması bunun gerekçesidir⁷⁸.

2.4.2. Örgütsel Sinizme Etki Eden Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler; örgütte adaletsiz davranışlardaki artış, örgütsel destekteki azalış, psikolojik sözleşmede ihlalin oluşması, çalışma saatlerindeki uzunluk, yöneticilerin

⁷⁵ Delken, **age**, 51.

⁷⁶ Kalağan, **age**, 70.

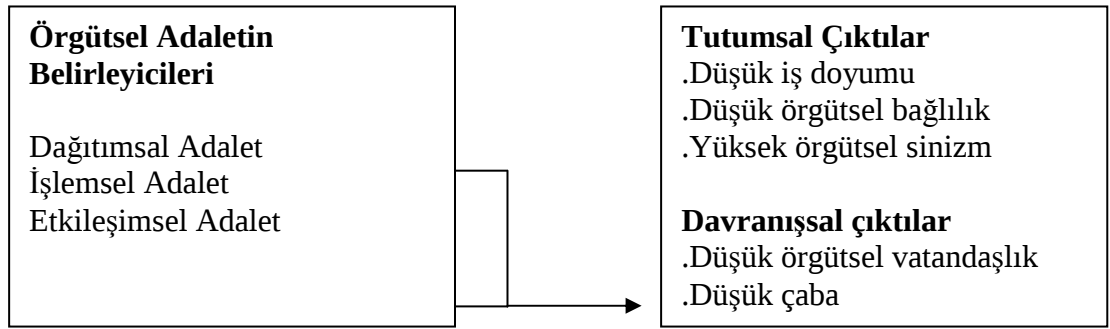
⁷⁷ James, **age**, 62.

⁷⁸ Delken, **age**, 53.

davranışlarındaki adaletsizlik, kişi-rol çatışması olmak üzere çalışanların örgütsel sinizm tutumlarını etkileyen özelliklerdir.

2.4.2.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet (dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel) işgörenleri etkilemektedir. İşgörenlerin örgütlerine olan adalet algıları azaldıkça, örgütsel sinizm tutumları yükselmektedir. İşgörenlerin tepkileri adalet algısını etkilediğinden örgütlerine yönelik sinik tutum oluşmaktadır. Örgütsel adaletsizlik olduğunda işteki tatmin, bağlılıklar, vatandaşlık davranışı ve çaba azalırken örgütsel sinizmin artmaktadır. İşgörenler yönetsel faaliyetlerinin veya örgütsel kararların tarafsız veya adaletli olduğunu hissetmezler ise sinirlilik, küskünlük duygularına kapılabilmektedir. İşe düşman olma ile devamsızlık duyguları Şekil 4'teki gibi çıkmaktadır⁷⁹.



Şekil 4: Örgütsel Adalet ile Tutumsal ve Davranışsal Çıktılar Arasındaki İlişkiler

Jill Kickul, "When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment", *Journal of Business Ethics*, vol. 29, no. 4 (2001): 290.

2.4.2.2. Örgütsel Politikalar

Örgütsel politikalar, örgütlerde karar verme süreçlerini etkileyerek örgüt tarafından onaylanmayan kişisel menfaatlere dayanan hareketlerdir. Örgütte bir davranışın yasak olup olmadığına bu politikalara bakarak karar vermek mümkündür. Menfaatçilik, duyguların olumsuzluğu, kaygı, güvensizlik tarzındaki kavramlardan örgütsel politikalar etkilenmektedir. Bu bağlamda örgütsel sinizm ile örgütsel politikalar arasında ilişkiler vardır. Örgütsel sinizm ile örgütsel politika örgütsel olumsuz algılaya sahiptir. Kişisel menfaat ile dürüst olmamaya dayanmaktadır.

⁷⁹ Kalağan, age, 72-73.

Politik davranışı algılayan işgören her defasında hayal kırıklıkları ile kızgın olma duygularını yaşamayabilmektedir. Bir takım işgörenler politik ortamda bulunmayı severek başarılı olabilmektedir. Yani örgütsel sinizm işe yönelik belirli tutum iken politik algılar, işgörenin politik davranışlarına dair subjektif duygulardır⁸⁰.

2.4.2.3. Psikolojik Sözleşme İhlali

İşgören ile örgüt arasındaki karşılıklı ilişkiler esasına dayanarak yazılı ve dinamik olmayan beklentilere psikolojik sözleşme denilmektedir. İşgörenin beklentileri ücret yüksekliği, eğitim, kariyerindeki çabuk gelişimler, iş güvencesinin uzun olması, bireysel problemlerde destekler alma iken; işverenin işgörenden beklentileri mesaiyi fazla yapma arzusu, sadakat, vazifesi olmayan işleri yapmak istemesi, örgütteki transferleri onaylaması, örgütte iki yıl en az çalışmasıdır. Psikolojik sözleşme ihlali, taraflardan birinin karşı tarafın beklentilerini ya da sözlerini karşılayamadığını algıladığında meydana gelmektedir. İhlal olduğunda işgören, işvereniyle ilişkisinde geçicilik olduğu hissine kapılmaktadır. Örgüte daha eleştirel olmakta, işvereniye olan güvende, iş tatmininde, performansta, örgüte bağlılıkta, örgütsel tatminde azalmaya yol açmakta, öfke, hayal kırıklıkları, işten ayrılma niyeti, devamsızlık artmaktadır⁸¹. Bu durumda, işgörenler örgütlerine karşı sinik tutumlar geliştirmektedir.

2.4.2.4. Kişi - Rol Çatışması

Bir rolün gerekleri işgörenin inançlarına, tutumlarına, değerlerine aykır olduğunda kişi-rol çatışması yaşanmaktadır. İşgörenler asıl duygulardan uzaklaşabilmekte, gerçek duygularından farklı davranabilmektedir⁸². Örneğin; yönetici astına, işi dışında bireysel işini yaptırıyorsa işgörende kişi-rol çatışması oluşmakta, mevcut işi beklentilerini karşılamadığından umutsuzluğa kapılıp hayal kırıklığı yaşamakta, güven sarsılmakta, inanç kaybolmakta ve örgütsel sinizmi yaşamaktadır. Toplumun işgörenlere yüklediği vazifeler ve işleri için verilen az miktartlı kaynak arasında algılanan çelişkilerden ve dengesizlikten dolayı rol belirsizliği ile rol çatışması hizmet sektöründe çalışanlar arasında daha çok görülmektedir⁸³.

⁸⁰ James, **age**, 10-11.

⁸¹ **age**, 26.

⁸² Abraham, **age**, 273-274.

⁸³ Lynne M. Andersson, "Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework", **Human Relations**, vol. 49, no.11 (1996): 1399.

2.4.3. Örgütsel Sinizm ile İlgili Yaklaşımlar

Farklı yaklaşımlar ile örgütsel sinizmin örgütte nasıl ortaya çıktığı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmacılar iki çeşit yaklaşımdan söz etmektedir. İlki duygular ve isteklerle ortaya çıkabilen ruhsal yaklaşım, ikincisi örgütteki mevcut durumlardan meydana gelebilen durumsal yaklaşımdır⁸⁴. Bu yaklaşımlar aşağıda açıklanmaktadır.

2.4.3.1. Ruhsal Yaklaşım

Bu yaklaşıma göre yüksek beklentilerin oluşması sonucunda bunların karşılanamamasından dolayı oluşan hayal kırıklıkları ve bu nedenle gerçeklerin görülmeye başlanması olarak sinizme etki eden vardır.

2.4.3.2. Durumsal Yaklaşım

İşgörenlerin örgüte yönelik şikâyetle bulunma, örgütle dalga geçme, eleştiri yapmaları örgütsel sinizmin durumsal yaklaşımı içinde değerlendirilmektedir. Yönetim desteğinin ve kişinin ruhsal dayanıklılığının sinizm üzerinde çok önemli iki etkendir.

2.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları, Yok Etme Yolları ve Yönetme Stratejileri

Örgütsel sinizmin sonuçları, yok etme yolları ve yönetme stratejileri aşağıda açıklanmaktadır. Örgütsel sinizmin sonuçları bireysel ve örgütsel olmak üzere iki bölümde incelenmektedir.

2.5.1. Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları

Örgütsel sinizmin bireysel açısından sonuçları; psikolojik ve fizyolojik sonuçlar ve davranışsal sonuçlar şeklinde sınıflandırılmaktadır.

2.5.1.1. Örgütsel Sinizmin Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları (Duygusal Tükenme)

Örgütsel sinizm örgüt içinde işgörenlerin beklentilerinin karşılanamaması sonucu meydana gelmektedir. Duygusal ve sinirsel bozukluklara yol açmakta olup depresyon, uykusuz hal, duygusal çöküntüler, hayal kırıklıkları tarzındaki

⁸⁴ age, 1404.

rahatsızlıklara neden olmaktadır⁸⁵. Örgütsel sinizmin sonunda işgörenler sinire, küskünlüğe, zulüm duygularına ve savunmacı hareketlere yatkın olup örgüte sinizmt yaşayan kişilerin, sinirlenme, hiddetlenme, gerilim, kaygı şeklindeki duygusal tepkileri psikolojik sonuçlar olarak ifade edilebilmektedir.

Örgütsel sinizmin kişinin bedensel ve ruhsal sağlığı üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Literatürde “sinik düşmanlık” biçiminde bilinmekte olan psikolojik-fiziksel durumların üstündeki etkileri ile sinizmin ilgilendiği gözlenmektedir. Sinik düşmanlığın kalp ve damar hastalıklarına yol açtığı, yaşam süresini etkilediği beelirlenmektedir. Sinik düşmanlık, sosyal destek eksikliğine neden olabilmekte, kalp ve damar hastalıkları riski artabilmektedir⁸⁶. Örgütlerde sinizm işgörende fizyolojik ve duygusal problemlere sebep olduğundan işgörenin hastalanmasına, işe gelmemesine, işten ayrılmasına, performans düşüklüğüne neden olmakta ve örgütte ciddi kayıplara meydana gelebilmektedir.

2.5.1.2. Örgütsel Sinizmin Davranışsal Sonuçları (Duyarsızlaşma / İşten Ayrılma)

Örgütsel sinizm alkol kullanma, sigara alışkanlığı, ortalama üstünde kilonun olması sağlık açısından olumsuz yönden ilgili davranışlarla bağlantılıdır⁸⁷. Sinik bireylerin duyarsızlaşmanın etkisiyle davranışlarında değişiklikler olabilmektedir. Bu bağlamda, işgörenin hizmet ettiği insanlara karşın bireylere duygusuz davranışlar-tutumlar göstermesiyle kendisini göstermek istemesi duyarsızlaşma olarak ifade edilmektedir. İşgören insanlıktan uzaklaşmakta ve alay edici, küçümseyici, sert, duygulu olmama, kayıtsızlık tutumları içerisinde olmaktadır. İşgörenler örgütsel sinizm yaşadıklarında hizmet ettikleri insanlara ve örgütlerine yönelik mesafe koyucu, umursamayan, kinaye edici davranışlarda bulunmakta ve bundan rahatsızlık duymamaktadır.

⁸⁵ Paul T. Costa, Alan B. Zonderman, Robert R. McCrae, Rodrick Williams Jr. Bio, “Cynicism and Paranoid Alienation in the Cook and Medley Ho Scale”, **Psychosomatic Medicine**, vol. 48, no. 3 (1986): 483-485.

⁸⁶ Eaton, **age**, 7.

⁸⁷ Brandes, **age**, 39-40.

2.5.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları

Örgütsel sinizmin süresi uzadıkça örgütün verimliliğini ve etkililiğini azaltmakta, örgüt parçalanmakta, örgütün yaşayabilirliğini tehlikeye düşürebilmektedir. Literatür incelendiğinde, örgüt üzerinde örgütsel sinizmin olumsuz etkileri şunlardır⁸⁸:

- Bağlılıkta azalmanın olması
- İş doyumsuzluğu
- İşgücü devrinde azalmaların olması
- İş çıkarmalarının çoğalması
- Hırsızlığın, sabotajın, dolandırıcılığın oluşması
- Örgütsel küçülmenin artması
- Örgüt kurallarına uyulmaması
- İtaatsiz davranışlarda bulunulması
- Örgüte yönelik şüphenin artması
- Örgüte güvensizliğin artması
- İşe yabancılaşmanın fazlalaşması
- Örgütsel performansta düşüşlerin olması
- İşe devamsızlık oranının artması
- Duygusal tükenmişliğin artması
- Yöneticiler tarafından arzulanan etik dışı ricalara uyulması
- Olumsuz tutumların artması
- Motivasyonda azalışların olması
- Örgütü aşağılamanın artması
- Örgütsel bağlılığın kesilmesi
- İşgörenin özgüvenindeki azalmaların meydana gelmesi
- Örgütsel değişimler için yapılan çabalarda isteksizliğin oluşması

⁸⁸ Kalağan, age, 81.

- İşgörenin kendinin bilgili olmadığını hissetmesi
- Sendika temsilcileri tarafından gösterilen saygı eksikliklerinin ve iletişim sorunlarının oluşması
- Moraldeki düşüşlerin yaşanması

2.5.2.1. Örgütsel Sinizm ve İş Doyumu

İşgörenin örgütün amaçlarına karşı arzulu olmaları ile bu amaçlar için verimli bir şekilde çalışmalarına iş doyumuna denilmektedir. İş yaparken işgörenin doyum ve tatminindeki düşüklüğü, onların beklentileri de düşürmektedir⁸⁹. Örgütsel sinizmin olumsuz etkilerinin iş doyumundan ileri gelen heves ve şevki kıracağı açıktır.

2.5.2.2. Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini

İşin sebebiyle ortaya çıkan parasal menfaatler ile bireyin birlikte olmaktan mutluluk duyduğu arkadaşlarıyla birşey ortaya çıkarmasının sağlamış olduğu mutluluğa iş tatmini denilmektedir. İş tatmininin içsel tatmin faktörleri işteki özerklik, başarılar, işin doğası, kendini gerçekleştirme iken; dışsal tatmin faktörleri işteki kalite ve güvence, çalışma şartları, ücret, örgüt politikası, mesai saatleridir. Örgütsel sinizm ve iş tatmini arasındaki ilişkiler iş tatminsizliği ile meydana gelmektedir. Örgütsel değişim sinizmi, kişilik sinizmi, çalışan sinizmi, toplumsal/kurumsal sinizm, mesleki sinizm iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Örgütlerine, iş arkadaşlarına, liderlerine yönelik olumsuz düşünerek iş tatminsizliği yaşayanlar genel (kişilik) sinizme sahip işgörenlerdir. Toplumun çoğunluğundaki hayal kırıklığı sebebiyle meslekleri hususunda olumsuz düşünenler toplumsal/kurumsal sinizme sahip işgörenlerdir. Örgütsel değişim sinizmi, çalışan sinizmi, mesleki sinizminde işgörenin beklentisi karşılanamadığından iş tatminsizliği oluşmaktadır⁹⁰.

2.5.2.3. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık

Bağlılık ve örgütsel sinizmin alt boyutları aralarında olumsuz yönde ilişki olabilmektedir. Bilişsel boyutundaki sinik, örgütünün uygulamalarında dürüst olunmadığına, bütünlükten yoksun olunduğuna inanmakta iken örgütsel bağlılıkta işgören bireysel değerlerini örgütün değerleri ile kıyaslayıp benzerlik aramaktadır. Davranışsal boyutundaki sinik, örgütünü bırakma fikrini kabul edip etmemekle

⁸⁹ Çakır, **age**, 166.

⁹⁰ Helvacı, **age**, 390.

ilgilendirilen iken örgütsel bağıllık işgörenin örgütünden ayrılmama amacını bağlamaktadır. Duyuşsal boyutundaki sinik, işgörenlerin engelleyici ve küçümseyici tecrübelerde bulunmakta iken örgütsel bağıllık işgörenin örgütü ile bütünleşmeyerek gururunun eksildiğini hissedebilmektedir⁹¹. Örgütsel sinizmin örgütsel bağıllığı azalttığı bilinmektedir.

2.5.2.4. Örgütsel Sinizm ve Güven

Çalışan sinizmi işteki arkadaşlara, mesleki sinizm ise işe güvensizlik duymaktan kaynaklanmaktadır. Toplumsal sinizmin örgütsel güven eksikliğinden oluştuğu, genel (kişilik) sinizminin özgüven eksikliğinden ve örgütsel değişim sinizminin güven eksikliğinden kaynaklandığı söylenebilmektedir⁹². Yöneticilerin yönetim tarzında işgörenler güvensizlik hissettiğinde sinizm ortaya çıkmaktadır. Güven ve örgütsel sinizm arasındaki fark eden hususlar şunlardır⁹³:

- Sinizmde işgörenin kendi örgütüne odaklanmakta iken güvende işgörenin kendi örgütü dışındaki diğer insanlara, gruplara, örgütlere de odaklanılmaktadır. Güven; davranışsal ile duyuşsal boyutlarda esas unsurdur.
- Sinizm güvensiz halleri, ümitsiz olmayı, hayal kırıklıklarını kapsamaz iken güven hayal kırıklıkları, umutsuzlukları kapsamaktadır.
- Güven örgütteki gruplar arasında işbirliğini sağlamakta iken sinizm işbirliğini sağlamamaktadır.
- Güven eylemi gerçekleştirmek adına diğer tarafa karşın savunmasızlık durumunda iken sinizmde savunma ve savunmasızlık kişinin örgütüne yönelik davranışsal tepkisini ölçmektedir.
- Güvende bilişsel açılardan beklenti mevcut iken sinizmde duygusal, bilişsel, davranışsal boyutlar bulunmaktadır.
- Güvendeki eksiklik örgüt ile ilgili bilginin eksikliğinden oluşmakta iken sinizm örgütteki tecrübelerin sonucu olarak belirlenmektedir.

2.4.2.5. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık

Davranışın biçimsel ödüllendirme sistemi açısından direkt dikkat edilmeyen, zorlayıcılık içermeyen, örgüt verimliliğini arttırmak için kişisel gönüllülük esasına

⁹¹ Özgener, Ögüt, Kaplan, age, 62.

⁹² Derya E. Özler, Ceren G. Atalay, Meltem D. Şahin, “Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, c. 2, s. 2 (2010): 54.

⁹³ Kalağan, age, 86.

dayanan davranışlara örgütsel vatandaşlık denilmektedir. İşgörenin örgütüne yönelik olumsuz duyguları (hayal kırıklıkları, öfke) arttıkça işgörenin örgüte karşı gönüllülük esasıyla yaptığı davranışlar azalmaktadır. Örgütsel vatandaşlığın ve örgütsel sinizmin ters orantılı (negatif yönlü) olduğu bilinmektedir⁹⁴.

2.4.2.6. Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik

Hayal kırıklıkları, aşağılamalar, küçümsemeler örgütsel sinizmde ve örgütsel tükenmişlikte ortak kavramlardır. Tükenmişlikte işgörenin olumsuz duyguları arkadaşlarına ve kendisine yönelik iken örgütsel sinizmde örgütüne ilişkindir. Davranışsal açıdan tükenmişlik; işgörenlerin örgütteki yaşamlarından geri çekilme davranışdır. Sinik birey örgütte örgütsel girişimlere alay edici tavırda savunmacı bir tutumdadır. Eleştirilere aşırı duyarlılık, motivasyondaki eksiklikler, öfke, suçlamalar, inkar etmeler, kronik yorgunluklar, enerji kayıpları, uyku bozukluğu tükenmişliğin genel sonuçlarıdır. Bu sonuçların oluşmasının genel nedeni işgörenin örgütsel sinizm yaşamasıdır⁹⁵.

2.4.2.7. Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma

İşgörenin işini manasız bularak örgütteki ilişkilerden memnuniyetsizlik duyması, yalnız, yetersiz, güçsüz hissetmesi, umutsuzluk duyguları, kendini örgütte basit konuma indirgemesi işe yabancılaşmayı anlatmaktadır⁹⁶. Örgütsel sinizmin artması işe yabancılaşmayı da arttırmakta olup genel (kişilik) sinizmi, mesleki sinizm, örgütsel değişim sinizmi ve yabancılaşma arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu söylenmektedir⁹⁷.

2.4.2.8. Örgütsel Sinizm ve Adalet

İşgörenin örgütteki adalet konusunda eşit davranılmadığını düşünmesi ile oluşan örgütsel adaletsizlik sonunda; işgören tarafından güvensiz hisler, bağlılıktaki azalma, tatminsiz haller, umursamamazlık, arkadaşları ile yöneticilerine yönelik saldırıcı, kızgın kırgın tutumlar ve davranışlar sergilemektedir. Buna neden olduğunu

⁹⁴ Andersson, Bateman, **age**, 450.

⁹⁵ Kalağan, **age**, 33.

⁹⁶ Abraham, **age**, 282.

⁹⁷ **age**, 283.

düşündüğü başka işgöreni ya da işvereni cezalandırmak istemekte, sinikleşebilmektedir⁹⁸. Örgütsel adalet ile sinizm tutumları negatif ilişkidir.

2.4.2.9. Örgütsel Sinizm ve Liderlik

Örgütsel sinizme işgörenlerin liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi olarak sinizm işgörenlerin anlama kabiliyetlerinin geliştirilmesi önünde üç engelden biri olarak kabul edilmektedir. Başkalarını sık sık eleştirme ve korku diğer engellerdir. Örgütsel sinizm; işgörenleri yaratıcılık fikrinden uzaklaştıran duygusal eylemler olup gelişmeyi engellediği için onları etkisizleştirmektedir. İşgörenlerin iş yükündeki artış onların sağlığına ve özel yaşamlarına zarar verebildiği için örgütsel sinizmleri artmakta, bağlılıkları azalmaktadır⁹⁹.

2.4.2.10. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Değişim

Örgütsel sinizm değişimi gerçekleştirmeye çalışan aktörlerin yeterli olmadıkları, tembel oldukları, yetersizliğin ve tembelliğin ikisinin aynı anda oluştuğuna dair, ileride karşılaşacakları örgütsel değişimlerdeki çabaların başarıları ile ilgili karamsarlığın egemenliğindeki yapıdır¹⁰⁰. Örgütsel değişim sinizminin belirli bir hedefi vardır (örgütsel değişim çabaları) ancak; diğer sinizm şekillerini etkilemez¹⁰¹.

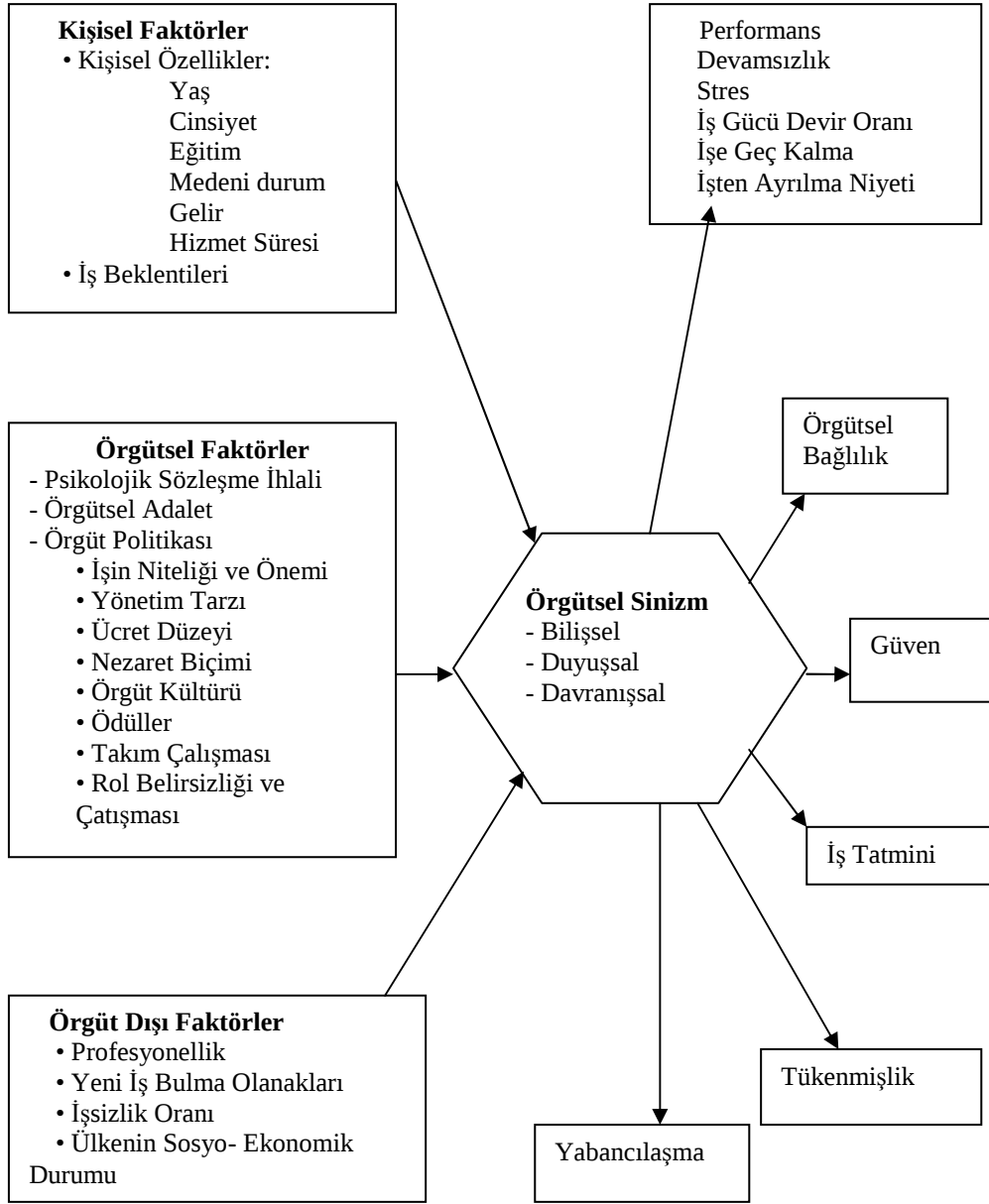
Tüm bu açılardan değerlendirildiğinde konuyu aşağıdaki Şekil 5'te özetlemek mümkündür.

⁹⁸ Selma Söyük, "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma" (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2007), 33.

⁹⁹ Cartwright, Holmes, **age**, 210.

¹⁰⁰ John P. Wanous, Arnon E. Reichers, Jake T. Austin, "Cynicism about Organizational Change: Measurement, Antecedent and Correlates", **Group and Organizational Management**, vol. 25, no. 2 (2000): 144.

¹⁰¹ Funda Karacaoğlu, "Otel İşletmelerinde Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2014), 28.



Şekil 5: Örgütsel Sinizmi Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

Aydan Yüceler, “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c. 22, s. 1 (2009): 450.

Toplu biçimde örgütlerde oluşan örgütsel sinizmin sonuçları Tablo 4’te ifade edilmektedir.

Tablo 4: Örgütsel Sinizmin Diğer Yapılarla Karşılaştırılması

Analiz	Örgütsel Bağlılık	Güven	İş Tatmini	Yabancılaşma	Örgütsel Sinizm
1. Ortak alıntılar ve temsili kavramlar	Örgütsel Bağlılık (Steers, 1977)	Güven (Hosmer, 1995; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995)	İş Tatmini (Brayfield & Rothe, 1951; Smith, Kendall, & Hulin, 1969)	İşe karşı yabancılaşma (Blauner, 1964; Leiter, 1985; Podsakoff, Williams, & Todor, 1986)	Örgütsel Sinizm
2. Kavramın odak noktası	Bir kişinin işveren kurumuna karşı bağlılığı	Diğer kişilerin eylemlerine karşı kırılma olma isteği	Ödemeler, otonomi, gözetim, iş arkadaşları ve çalışma koşullarını da içeren bir kişinin işi ile ilgili küresel ya da özel bileşenler	Bir kişinin görevine ve işine karşı duyuşsal tepkisi	Bir kişinin işveren örgütüne karşı negatif tutumu
3. Tanım (lar)	Bir kişinin (1) örgütün bir üyesi olarak kalmak için çok güçlü bir isteğinin olması, (2) örgüt için yüksek derecede çaba sarfedecek olması, (3) örgütün değerlerini ve amaçlarını kabul etmesi ve onlara inanması.	Bir kişi tarafından diğer tarafın, ortak bir çabaya veya ekonomik değişime katılan diğer herkesin haklarını ve çıkarlarını tanıması ve koruması ile ilgili gönüllü olarak kabul ettiği bir göreve olan güveni.	Bir işe karşı olumlu-duyuşsal oryantasyonun küresel ya yüzey-belirli ifadeleri	Bir kişinin kendi işine karşı yaşadığı güçsüzlük, anlamsızlık, sosyal izolasyon ve kendine karşı yabancılaşmayı da içeren yabancılaşmanın derecesi.	İşveren örgütün dürüstlükten uzak olduğu inancı;örgüte karşı olumsuz duygulanım (hayal kırıklığı, hüsrana)
4. Daha önceki teoriler	Tutum-benzeri	Eşitlik, sosyal değişim teorisi, kişiler arası ilişkiler, sosyoloji, ekonomi	Tutum-benzeri	Marksist teori	Tutumlar
5. Karşılaştırmalı açı sinizmin diğer biçimleri ile örtüşür.	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
6. Diğer sinizmleri engeller.	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
7. Faktörlerin etkisi: a. Kişi, b. Durum	++ +++	++ ++	++ ++	0 +++	? +++
8. Devamlılık	Hayat boyu ılımlı	Hem etkileşim hem de taraflar arasında farklılık gösterir.	İşten işe değişiklik gösterir	Göreceli istikrarlı	ılımlı
9. Etkileme Stratejileri	Pek çok	Bazı	Bazı	Merkezi odak noktası değil	?

Funda Karacaoğlu, “Otel İşletmelerinde Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali: Ankara’daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2014), 45.

2.5.3. Örgütsel Sinizmi Yok Etme Yolları (Engelleyebilme Yaklaşımları)

Bir örgütte sinizm ortaya çıktıktan sonra, örgütün içinde bulunduğu şartlara göre ilerleme göstermektedir. Örgütsel sinizmin örgüt içinde yayılmaya başlaması ile İşgörenlerde mutsuzluk, umutsuzluk ve verimsizlik baş gösterir. Bu olumsuzluklar sinizmin yoğunluğuna, işgörenlerin yaşadığı durumların hassasiyetine göre değişiklik gösterir. Örgütsel sinizmi hisseden işgörenin, örgüte ve çalışma arkadaşlarına karşı güvensiz, umutsuz ve olumsuz duygulara sahip olduğundan uzaklaşmasına ve moralinin bozulmasına, motivasyonunun düşmesine neden olmaktadır. Bu durumu yok etmenin yolu ilk önce örgütün, kendisi için en önemli kaynağının insan olduğunu bilmesi ve insanın değerinin farkında olması gerekmektedir.

Öteden beri genellikle insan kaynakları departmanları masraf merkezleri olarak görülmektedir. Bu, ekonomide ne zaman bir düşüş yaşansa, ilk olarak işten çıkarılacak olanların insan kaynakları personeli olmasının da ana nedenidir. Böyle bir durumla ve bununla birlikte gelişen durumlardan biri olan sinizmle baş etmenin en önemli yolu, insan kaynakları personelini daha önceden, strateji aşamasından itibaren işletme sürecine katmaktır. İnsan kaynakları departmanının bu strateji tablosundaki yerini kazanması için; faaliyet odağından değer katmaya kaymalı ikinci olarak da işletmeye değer kattığını sayısal verilerle gösterebilmelidir. Bunun yanında örgütlerin, örgütsel sinizmi yok etmek için şunları yapması mümkün olabilmektedir:

- İnsana ve insana özgü olgulara değer vermeli ve saygılı olmalıdır.
- Yönetim örgütte etiğin getirdiği değer ve kurallara uyarak güveni sağlamalıdır.
- İşgörene aitlik duygusunu aşilayarak örgütün bir parçası olduğunu hissettirmelidir.
- İşgörenler, yöneticiler ve tüm muhataplar arasındaki iletişimi geliştirmelidir.
- Doğru beklentiler sunulmalıdır.
- İşgörene, müşterilere ve diğer muhataplara karşı saygılı olmalıdır¹⁰².
- Yöneticiler sinik tutumları azaltmak için politikalar geliştirmelidir.
- Örgütsel sinizmin artmasını engellemek için açık, şeffaf, hesap verebilen yönetim anlayışını benimsemelidir.

¹⁰² Sur, age, 38.

- Sorumlulukları artarak yoğunluğu olduğu için özel ve iş yaşamı arasındaki dengeyi sağlayamayan işgörenlere yönelik örgütsel destek programları sunmalıdır.
- İşgörenlerine güvenmeli ve onların güvenini kazanmak için stratejiler geliştirmelidir.
- İşgörenleri alınan kararlara katmalı ve sorumluluğu, liderliği paylaşmalıdır.
- Örgütü adaletle yönetmelidir.
- Kişisel gelişimi destekleyip iletişimi sağlamalıdır.
- Ödül sistemini tekrar gözden geçirip, verilen ödüllerin maddi ve manevi olarak işgörenleri motive edecek nitelikte olmasına önem vermelidir¹⁰³.

2.5.4. Örgütsel Sinizmi Yönetme Stratejileri

Örgütsel değişim çabalarının ve örgütteki işgörenlerdeki yönetime yönelik ortaya çıkan güven eksikliğinin örgütsel sinizmin en önemli sebebi olduğu yapılan çalışmalarda belirtilmektedir. Örgütsel sinizmin önüne geçilmesi, azaltılması ya da onu yönetmek için şu stratejiler önerilmektedir¹⁰⁴:

- İşgörenler değişim çalışmaları için ne zaman, niçin, nasıl olacağı konularında bilgilendirilmelidir.
- Değişim faaliyetleri en alt seviyede tutulmalıdır.
- Güvenilen sözcükler kullanılmalıdır.
- Mantıklı olumlu mesajlar kullanılmalıdır.
- Çok yönlü kanallar kullanılmalıdır.
- Geçmişe bakıp dersler çıkarılmalıdır.
- Başarılı değişim çalışmaları duyurulmalıdır.
- Çift yönlü iletişim kullanılmalıdır.
- İşgörenlere hislerini aktarabilecekleri olanaklar sunulmalıdır.
- Empati temelli yaklaşım benimsenmelidir.
- Başarılı olan değişimlerin takdir edilmesi sağlanmalıdır.
- Değişim eksikliğine yapılan katkılar kontrol edilerek yönetilmelidir.
- Değişiklik öneren işgörenler ile ilgilenilmelidir.

¹⁰³ Serap Akduman Yetim, Özden Ölmez Ceylan, “Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Davranışlar Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye İlişkin Bir Çalışma”, *E-Journal of New World Sciences Academy*, vol. 6, no. 1 (2011): 693.

¹⁰⁴ Abraham, *age*, 285.

- İşgörenlere karar alıp vermede kontrol verilmelidir.
- Kararlara katılım (çalışanları kendileriyle ilgili kararlara dahil etmek)
- Yöneticilerin ilişki yönelimli davranışlarını ödüllendirme (örneğin, yöneticilerin çift yönlü iletişim ve iyi ilişkiler geliştirmesi, işgörenlere saygı ve anlayış göstermesi gibi)
- İşgörene danışmanlık yapma (bir sorunun iş görende yarattığı zorlanmayı, gerilimi en aza indirmek için işgören ile birlikte sorunun irdelenmesi)
- Adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi (özellikle işgörende sempati duygusunu, oto kontrolü ve olumlu örgütsel ortamı destekleyici nitelikte olması iyidir)
- Rekabetin yönetilmesi (örneğin örgüt içi rekabette kaybeden işgörenleri bir sonraki sefere kazanma azmi ile bilinçlendirmek)
- İşgörenleri psikolojik ile finansal açıdan hissedar yapmak sinik geri tepkiden korunmanın en iyi yoludur. Üst yönetim kazansa veya kaybetse gereğinden fazla tazminatlar ve ikramiyeler ödenmemelidir. Kaliteyi ve verimliliği arttırmak için ekstra mükafatlar işgörenlerin hepsine verilmelidir¹⁰⁵.

Teknoloji ve iletişim araçlarının insanları birbirinden uzaklaştırdığı bir dönemde sinizm gibi inanç ve tutumlar örgütler için ciddi anlamda tehlike oluşturmaktadır. Örgütte işlerin kaliteleri ne kadar doğru yapıldığına bağlıdır. İşin doğru yapılması işgörenlerin aralarındaki koordinasyona bağlı olmaktadır. Örgütler yüksek kârlar elde edebilmek için insanları daha çok çalıştırmakta, küçülme yoluna gitmekte, çalışanı geliştirecek, kaynakları tamamıyla üretime harcayabilmektedir. Fakat izlenen bu yol kısa dönemde başarı ve kâr sağlamaktadır. Çünkü bu ve bunun gibi durumlar sinizm gibi örgüte zarar verecek unsurları beslemektedir. Uzun dönemde ise tıpkı Amerika örneğinde olduğu gibi yaşanan ekonomik krizlerle dünya markaları yok olabilmektedir. Bunun için, örgütler insana daha fazla değer vermeli, çalışanına dürüst beklentiler sunarak iş ve ücret eşitliğini sağlamalı, örgütsel bağlılığı ve güveni geliştirmelidir¹⁰⁶.

¹⁰⁵ Özgener, Ögüt, Kaplan, *age*, 53-72.

¹⁰⁶ Sur, *age*, 40.

3. ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK

Örgütsel tükenmişlik kavramı, tanımı, gelişimi, modelleri, modellerin bir arada değerlendirilmesi, örgütsel tükenmişliğe etki eden faktörler, örgütsel tükenmişliğin belirtileri, evreleri, sonuçları ve örgütsel tükenmişlikle mücadele yöntemleri aşağıda anlatılmaktadır.

3.1. Örgütsel Tükenmişlik Kavramı

İnsanların iş hayatlarında yaşadıkları ilişkilerin zorlaşması nedeniyle bazı şeylerin doğru gitmediği yönündeki inançları artması ile birlikte oluşan bu süreç, insanları modern çağın önemli bir fenomeni ile karşı karşıya bırakmaktadır¹⁰⁷. Örgütsel tükenmişliğin tanımı ve gelişimi aşağıda açıklanmaktadır.

3.1.1. Örgütsel Tükenmişlik Tanımı

Tükenmişlik kavramı, duyarsızlaşma, başarı düşüklüğü ve işe karşı ilgi azalması belirtileri ile beraber duygusal, fiziksel ve zihinsel yorgunluğu ifade eden bir fenomen şeklinde ortaya çıkmış ve 1974'te Freudenbergler ilk kez bu kavramı kullanmıştır. En çok hemşirelik, tabiplik, avukatlık öğretmenlik gibi insanlarla bire bir ilişkili olan mesleklerde görülmüştür¹⁰⁸. Tükenmişlik kavramı dilimize batı dillerinden gelmektedir. Bu kavram Fransızca'daki "Abaissement" Almanca'daki "Erschöpfung" ve İngilizcedeki "Burnout" sözcüklerine dayanmaktadır¹⁰⁹. Sözlükte

¹⁰⁷ Bülent Gündüz, "İlköğretim Öğretmenlerinde Tükenmişlik", **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, c. 1, s. 1 (2005): 159.

¹⁰⁸ Burhan Çapri, "Tükenmişlik Ölçeğinin Türkiye Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması", **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, c. 2, s. 1 (2006): 63.

¹⁰⁹ Enver Ediger, Turan Dünder, Tevfik Güyagüler, **Madencilik Terimleri Sözlüğü**, (Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları, 1979), 212.

terim anlamı olarak tükenmişlik; “gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu” anlamına gelmektedir¹¹⁰.

Tükenmişlik zaman, stresli çalışma şartları, empati, duygusal katılım açılarından yüksek çaba harcanması ve tatminin yeterli olmaması şeklinde sonucun olumsuz olması nedeniyle gelişmiştir¹¹¹. Kavram, günümüzde fazlasıyla yaygındır ve hedefi ile ideali yüksek bireylerde daha fazla görülmektedir. Birey işini ciddiye alıyorsa, başka bireyleri önemsiyor, işi para kazanmak dışında görmüyorsa, yüksek hedefleri ve idealleri varsa tükenmişlik yaşama olasılığı daha yüksektir¹¹².

Literatürde tükenmişlik kavramı ile ilgili geçerli iki tanım vardır. İlk tanım Maslach’a aittir. Burada işe karşı oluşturulan algılar ve davranışlardaki farklılıklarla beliren duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi biçiminde tükenmişlik oluşmaktadır. Kronik yorgunluk, dışsal tükenmeler, ümitsizlik ve çaresiz kalma duyguları, benlikteki negatiflik olgusunun gelişmesiyle yaşama, insanlara ve işlerine karşı olumlu olmayan algılarla gözlenen tükenmelerin duygusal, zihinsel ve fiziksel açılardan meydana gelen sendromudur.

İkinci tanım tükenmişliği amaç kaybı, enerji, şevk, perspektif, idealizm diye tanımlayan Pines ve Aronson’a aittir. Devamlı umutsuzluğa, kapana kısılmışlık duygusuna, çaresizliğe yol açan duygusal, fiziksel ve zihinsel tükenme durumu anlamına sahiptir.

Freudenberger de tükenmişliği tanımlamıştır. Ona göre ise tükenmişlik; sürekli olarak çok fazla çalışmaktan ve kendi ihtiyaçlarını dikkate almamaktan kaynaklanmakta olup, bu sendrom diğer insanlara yardım etmek için çok fazla istek duyan insanlarda görülmektedir¹¹³.

3.1.2. Örgütsel Tükenmişliğin Gelişimi

Örgütsel tükenmişliğin gelişimini öncü dönem ve deneysel olarak iki bölüm halinde incelemek mümkündür. Birincisi, öncü dönemdir. Bu dönemde örgütsel tükenmişlik kavramı ile ilgili araştırmalar ilk olarak 1970 yıllarında Amerika’da ortaya çıkmış

¹¹⁰ Türk Dil Kurumu, ”Tükenmişlik”, <http://www.tdk.gov.tr> [07.10.2015].

¹¹¹ Mustafa Özçınar, “Asistan Doktorlarda Burnout Sendromu” (Aile Hekimliği Uzmanlık Tezi, Dr. Lütfü Kırdar Kartal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Aile Hekimliği, 2005), 6.

¹¹² Hakan Yöney, **Mutlu ve Başarılı Bir İş Yaşamı İçin Profesyonel Zekâ**, (İstanbul: Remzi Kitabevi, 2007), 139.

¹¹³ Roland Vandenberghe, Michael A. Huberman, **Undertanding and Preventing Teacher Burnout**, (Cambridge Universty Press, 1999), 17.

olup konuyla alakalı ilkyazılar, sosyal servislerde, sağlık kesiminde çalışarak başkalarına yardım etme amacındaki işgörenlerin tecrübelerine ve vaka örnekleri incelemelerine dayandığı şeklinde ifade edilmektedir. Psikiyatrist Freudenberger ve sosyo psikolog Maslach tarafından tükenmişlik ile ilgili ilk makaleler yazılmıştır. Bu ilk makaleler, tükenmişliğin ilk safhasını oluşturmakta olup tükenmişlik belirtilerinin sağlıktaki etkileriyle alakalıdır¹¹⁴. Çalışmaların çoğunluğu tanımlayıcı, nitel özellikler taşımaktadır. Alan araştırması, röportaj, gözlemleme kullanılarak yapılmıştır¹¹⁵. İkincisi, deneysel safhadır. 1980’lerde tükenmişlik üzerine araştırmalar deneysel boyutlarda yapılarak ikinci dalga başlangıcı oluşmuştur. Tükenmişliği ölçmek için çeşitli yeni ölçekler, araştırma metotları bulunmuştur. Maslach Tükenmişlik Envanteri en çok uygulanan olup 1981’de Maslach ve Jackson tarafından sosyal hizmet servislerindeki işgörenlerin tükenmişliklerini ölçebilmek amacıyla geliştirilmiştir. Stres türü olan tükenmişliğin; işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, iş tatminiyle bağlantısı saptanmaktadır. İşin özelliği, beklenti, sosyal destek, müşteri ilişkisi, tecrübeyle bireysel-demografik özelliklerin etkileri incelenmiştir.

1990 yıllarında deneysel araştırmalar birkaç değişiklik ile devam etmiştir. İlk olarak tükenmişlik araştırmalarının içeriği öğretmenler ile sosyal hizmet servisleriyle kısıtlı olmayıp yöneticiler, sekreterler, askerler biçiminde genişletilmiştir. İkinci olarak araştırmalar istatistik araçlarına yönelim sağlamıştır. Öncü dönem ve deneysel dönemlerde yapılmış olan araştırmalar yapılma amaçları bakımından klinik, sosyo-psikolojik ve sosyo-tarihsel bakış açıları şeklinde farklılık göstermektedir¹¹⁶.

- Klinik bakış: Freudenberger tarafından tükenmişlik kavramının belirtileri, klinik açıdan istikameti ve tükenmişlik ile mücadele edebilmek için tavsiye edilen davranışlar üzerine dikkat çekilmektedir.
- Sosyo - psikolojik bakış: Bu bakış açısında Maslach ve Jackson çevresel koşullarının tükenmişlik ile ilişkisini belirlemeye çalışmışlardır. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi biçiminde tükenmişliği sınıflandırmışlardır. Cherniss, tükenmişliğin iş çevresiyle ilgili koşullar ile

¹¹⁴Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter, “Job Burnout”, **Annual Review of Psychology**, vol. 52, no. 3 (2001): 399’dan aktaran Pınar Sarıkaya, “Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı ile İlişkisi ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 24.

¹¹⁵ Pınar Sarıkaya, “Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı ile İlişkisi ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 24.

¹¹⁶ Berghe, Huberman, **age**, 17.

ilgisini araştırmıştır ve örgütsel bakış açısını vurgulamıştır. Örgütlerin ve sosyo kültürel çevresel özelliklerinin bireylerin işe karşı tepkilerini nasıl etkiledikleriyle ilgilenmiştir.

- Sosyo - tarihsel bakış: Sarason toplumun tükenmişliğe olan etkisinin, bireysel ve örgütsel özelliklere göre daha çok etkili olduğunu vurgulamıştır.

3.2. Örgütsel Tükenmişlik Modelleri

Örgütsel tükenmişlik üzerine çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bu görüşlerle ilgili farklı modeller ortaya atılmıştır. Bu modeller şu şekilde açıklanmaktadır.

3.2.1. Freudenberger Tükenmişlik Modeli

Freudenberger'in "Journal of Social Issues"den yayınladığı makalesi ile ilk defa 1974 yılında tükenmişlik kavramı literatüre girmiştir. Burada tükenmişlik mesleki tehlike şeklinde ifade edilmiştir¹¹⁷. Freudenberger'e göre tükenmişlik; enerji ile güç kaybı, başarısızlık, yıpranma ya da insanın iç kaynakları üzerinde karşılanamayan istekleri sonunda ortaya çıkmış olan tükenmedir¹¹⁸.

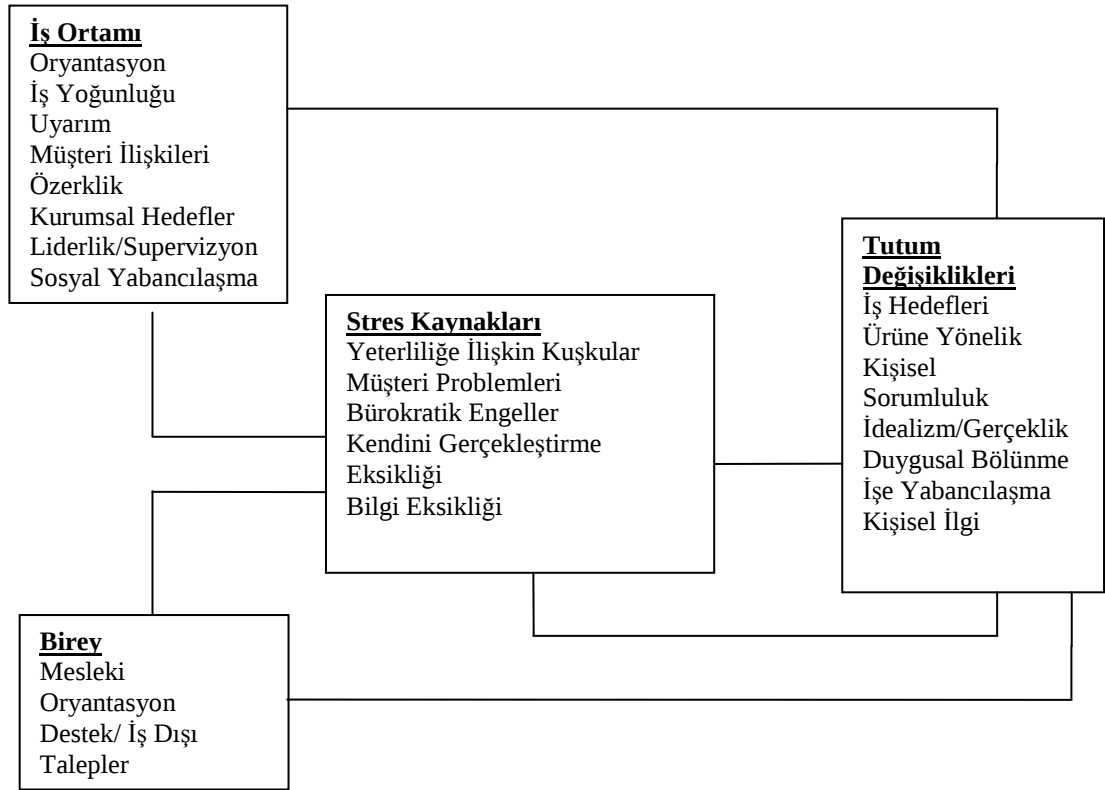
3.2.2. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik kavramına ilişkin 1980 yılında Cherniss örgütsel, kişisel ve kültürel faktörleri içeren bir model oluşturmuştur. Bu modelde tükenmişliği, işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, başa çıkma davranışlarını içeren ve iş ile psikolojik ilişkiyi kesme davranışlarıyla son bulan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu modele göre; tükenmişliğin kökünde stresin olduğunu vurgulayarak stresin, taleplerin başa çıkma kaynaklarını aşması sonucunda ortaya çıktığını belirtmektedir. Tükenmişlik zamana yayılan sürecin sonucunda oluşan durumdur. Çevreden gelen veya bireyin yarattığı talepler bireyin baş edebilme gücünü aşıyorsa stres oluşmaktadır. Stresin kaynakları yeterliliğe ilişkin kuşkular, müşteri problemleri, bürokratik engeller, kendini gerçekleştirme eksikliği, bilgi eksikliğidir. Taleplerin kaynakları aşması nedeniyle strese giren birey, başa çıkmak adına önce stresin kaynağını yok etmeyi seçmektedir. Başarısız olursa ikinci adımda egzersizler yapma, meditasyon şeklinde bazı stres ile mücadele yöntemlerinden yararlanarak rahatlamak

¹¹⁷ Güler Sağlam Arı, Emine Çına Bal, "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", Celal Bayar Üniversitesi, **İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, c.15, s.1 (2008): 132.

¹¹⁸ Asuman Baysal, "Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler" (Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995), 2.

istemektedir. Bunu da başaramazsa birey duygusal yükü azaltmak amacıyla işi ile psikolojik açıdan ilişkisini kesme çabasına girmektedir. Cherniss ilk defa iş hayatının gerçekleri ve işgören beklentileri arasında oluşan uçurumdan dolayı tükenmişliğin meydana geldiğini ortaya koymuştur¹¹⁹. Modelinde birey mesleki oryantasyon ve destek / iş dışı taleplerde bulunmaktadır. Oryantasyon, iş yoğunluğu, uyarım, müşteri ilişkileri, özerklik, kurumsal hedefler, liderlik/supervizyon, sosyal yabancılaşıma olarak iş ortamını tanımlamaktadır. Tutum değişiklikleri ise iş hedefleri, ürüne yönelik kişisel sorumluluk, idealizm/gerçeklik, duygusal bölünme, işe yabancılaşıma, kişisel ilgidir. Cherniss aşırı iş yüklerine, rol belirsizliklerine, insanlar ile yüz yüze ilişkilere dikkati çekerek Şekil 6'da durumu anlatmaktadır¹²⁰.



Şekil 6: Cherniss Tükenmişlik Modeli

Sibel Ok, “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi” (Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, 2002), 37.

¹¹⁹ Uğur Örmən, “Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993), 6.

¹²⁰ Sibel Ok, “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi” (Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, 2002), 37.

3.2.3. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

1980 yılında çalışma şartlarına ilişkin olarak amacın, enerjinin, ilkenin gittikçe kaybedilmesi ile tükenmişliğin oluştuğunu belirtmektedir¹²¹. Tanımdaki çalışma koşullarından kasıt; eğitim yetersizliği, müşteri yoğunlukları, çalışma saatlerinin uzunluğu, ücretteki düşüklükler, işine minneti olmayan müşterilerle uğraşmalar, politik veya bürokratik zorlamalar, bireysel idealler, arzular ile ulaşılan yer arasında meydana gelen uçurum şeklindeki etmenlerdir¹²². Bu model tükenmişliğin birbiri ile takip halinde olan dört aşamadan oluşmaktadır¹²³.

3.2.3.1. İdealistik Coşku

İdealistik coşku yüksek enerjilerin, umutların, beklentilerin bireyde olduğu zamandır. Mesleki amaçlara ulaşmak istendiğinden motivasyon yüksektir. birey övgüler beklemektedir. Önyargı içeren tutumla, mesleksel ilkelerle ve amaçları sarsan engellerle karşılaştığında yavaşca durgunluk aşamasına girmeye başlamaktadır. Bu genelde işe başladıktan sonra bir yılda ortaya çıkmaktadır¹²⁴. Bunun etkisi ve bireyin işten aldığı hazzın uzun süre devam etmemesinden dolayı hayal kırıklıkları yaşamakta, tükenmişliğe doğru yol almaktadır¹²⁵.

3.2.3.2. Durgunluk Dönemi

Baştaki umut ile arzusunda azalışlar olmaktadır. Birey işinin umduğu şekilde çıkmamasının şaşkınlığı içerisinde. Daha önce umursanmayan noktalar engellenme kaynağı olmaya başlamaktadır¹²⁶. Bireyin enerjisi azalmaya başlamakta, işini yavaşlatma fikri oluşmaktadır. İlkelerin, amaçların, idealizmin birinci aşamada olduğu gibi peşine düşülmemektedir. Görevle beklentilerinde hayal kırıklıkları

¹²¹ Nazif Küçüközel, “Aile Hekimliği Asistanlarındaki Anksiyete, Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Dahili Bilimler Asistanları ile Karşılaştırılması” (Uzmanlık Tezi, T.C.Sağlık Bakanlığı Ankara Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi Aile Hekimliği, 2006), 25.

¹²² Olca Sürgevil, **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri**, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006), 4.

¹²³ Savaş Şanlı, Turan Akbaş, “Adana İlinde Çalışan Polislerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Polis Bilimleri Dergisi**, c. 10, no. 2 (2008): 4.

¹²⁴ Olcay Çam, “Hemşirelerde Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi” (Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, 1989), 22.

¹²⁵ Asuman Baysal, “Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler” (Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995), 28.

¹²⁶ Nuala Dolan, “The Relationship Between Burnout and Job Satisfaction in Nurses”, **Journal of Advanced Nursing**, vol. 12, no. 1 (1987): 6.

başlamaktadır. Bu devam ederse işteki doyum azalmakta, iş dışı bilgiler de önemli hale gelmektedir¹²⁷.

3.2.3.3. Engellenme Dönemi

Kişi zaman geçtikçe mesleğin amaçlarını başarma gayretlerinin engellendiğini düşünmektedir. Bireyin başkalarına yardım etmeyerek ve başkalarına yardım etmek niyetiyle gereksinimlerini karşılayamayarak engellenmesi olarak iki kaynaktan ortaya çıkmaktadır¹²⁸. Bu düzeydeki birey üç yoldan birini izlemektedir¹²⁹. Adaptif savunmalar (bulunduğu durumla kendi koşulları arasında dengeler sağlayarak bireyin tükenmişlikten çıkabilmesi), maladaptif savunmalar (problemi kabul etmeyerek çalışma sürelerini arttırarak sorunun çözüleceğini düşünmek), durumdan kendini çekme (bireyin işinde sert, duyarlı olmayan donuk hareketler sergilemesi, teknik boyutta işini devam ettirmesi)'dir.

3.2.3.4. Apati Dönemi

Engellenmeye yönelik oluşan doğal savunma mekanizmasıdır. Duyarsızlaşmanın tipik belirtileri inançların kaybedilmesi, ümitsizlik, duygusal kopmalar, işe geç kalmalar, hizmet verilen insanlarla görüşmelerin kısa kesilmesidir. Hizmet verilen bireye ilgisiz davranarak aşağılayıcılıktan oluşmaktadır¹³⁰. En önemli şeyin kendisini güvende hissetmesi olduğundan birey işini işsiz olmamak için yapmakta, mesleki değişiklikler için geç olduğuna inanmakta, risk almak istememektedir¹³¹.

3.2.4. Maslach Tükenmişlik Modeli

Bu modeller içinden günümüzde en yaygın kabul görerek en önemlisi olarak kabul edilen, konu ile ilgilenen araştırmacılar içerisinde en önemli şahıs şeklinde bahsedilen 1981'de Maslach Tükenmişlik Ölçeğini bulan Christina Maslach'a ait olanıdır¹³². Bu ölçek yüksek güvenilirliğe sahip olup en çok kullanılan ölçektir. Maslach; öğretmenler, sosyal hizmet görevlileri, hemşireler, yöneticiler, polisler,

¹²⁷ Çam, age, 22.

¹²⁸ age, 23.

¹²⁹ Farida Fawzy, Nancy W. Fawzy, **Burnout in the Health Professionals**, (Amsterdam, 1991), 120.

¹³⁰ Baysal, age, 46.

¹³¹ Günseli Girgin, "İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi (İzmir İli kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırması)" (Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995), 7.

¹³² Mustafa Fedai Çavuş, "Personel Güçlendirme ve Tükenmişlik: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler**, 28 Nisan-01 Mayıs 2010 (Ankara: Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 2010): 216.

danışmanlar, doktorlar, psikologlar gibi farklı türden çalışanları kapsayan araştırmalar yapmıştır. “Üç boyutlu” veya “çok boyutlu” şeklinde bu model literatürde anılmıştır. Üç boyuttan kasıt; duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi’dir¹³³. Modelinde birbirini takip eden aşamalar Şekil 6’da gösterilmektedir¹³⁴.



Şekil 7: Maslach Tükenmişlik Modeli

3.2.4.1. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme, tükenmişlikte ilk işaret olup iş veya ilişkilerden kaynaklanmaktadır¹³⁵. Kişinin tüketilmiş olma duygularına ve yaptığı iş nedeniyle aşırı yüklenilmesine *duygusal tükenme* denir. Bu olgu işgörenlerin yardım isteyen kişilerin sorumluluklarını üstlenememeleri, gerginlik hissetmeleri, kendilerini işlerine verememeleri ve engellenme anlamdadır. Birey psikolojik düzeyde duygusal kaynaklarının azaldığını giderek artan şekilde hissetmektedir¹³⁶. Bireyin yaşadığı aşırı duygusal ve psikolojik yüklenme bu duruma sebep olmakta, birey zorlanarak insanların duygusal isteklerini yapamamaktadır¹³⁷.

3.2.4.2. Duyarsızlaşma

Tükenmişliğin ikinci boyutu olan *duyarsızlaşma*, kişilerarası ilişkileri içermiştir. Duyarsızlaşma tükenmenin ardından oluşan genel bir reaksiyon değildir. Tükenmeyle oluşarak karmaşık yapı biçiminde oluşmaktadır. Maslach’a göre en problemli boyut duyarsızlaşmadır. Duyarsızlaşan bireyin, idealizm kaybıyla birlikte

¹³³ Canan Ergin, “Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Türkiye Sağlık Personeli Normları”, **3P Dergisi**, c. 4, s.1 (1996): 28.

¹³⁴ Christina Maslach, Susan Jackson, **Maslach Burnout Inventory Manual**, 2rd. ed. (Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1986), 120.

¹³⁵ Songül Tümkaya, “Akademik Tükenmişlik Ölçeğinin Geliştirilmesi”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, c. 19, s.1 (2000): 128.

¹³⁶ Gönül Akçamete, Bülül Sucuoğlu, Sema Kaner, **Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik**, (Ankara: Nobel Yayınları, 2001), 3.

¹³⁷ Vedat Işıkhani, **Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları**, (Ankara: Sandal Yayınları, 2004), 51.

müşterilerine ya da iş arkadaşlarına karşı olumsuz, katı ve aşırı derecedeki ilgisiz tutumlarını ve bireyin diğerlerinden giderek uzaklaştığını açıklamaktadır¹³⁸.

Dozu gittikçe artan bu negatif reaksiyonda birey insanlara kaba ve aşağılayıcı üslupla davranmakta, talepleri ve ricaları dikkate almamakta, gereken servisi ve yardımı sağlamada başarısız olmaktadır. Duygusal açıdan tükenen birey, başkalarının sorunlarını çözmekte güçsüz hissetmektedir¹³⁹. Ayrıca birey kendini duygusal açıdan donuk halde hissetmekte, iş arkadaşlarına, ondan yardım isteyen insanlara, örgütüne yönelik inançlı olmayan tutum takınmaktadır. Uzak ve soyut bir dil kullanmakta, profesyonel ve özel yaşamını kesin bölümlere ayırmakta ve işten uzak durma, aşırı miktarda meslek argosu kullanma eğilimi göstermektedir. Huzursuz haller, idealizmdeki kayıplar, aniden öfkelenme, sinirsel ataklar ortaya çıkmaktadır¹⁴⁰. Yapılan araştırmalarda duyarsızlaşma ile duygusal tükenme arasında güçlü bir ilişkiden bahsedilmektedir¹⁴¹.

3.2.4.3. Kişisel Başarı Hissi

Tükenmişliğin bireysel değerlendirme boyutu *kişisel başarı hissi* boyutudur. Tükenmişliğin son bileşenidir. Bireyin kişisel güven ve yeterlikteki azalması ile kendisini olumsuz biçimde değerlendirme eğilimi olup iş verimliliğinde azalma, moraldeki düşüklük, bireylerarası anlaşamama durumları, üretmedeki düşüklük, benlik saygısında azalma, sorunlar ile mücadelede yetersiz kalma gibi belirtileri vardır¹⁴².

Diğer iki boyuttan daha karmaşık bir yapıdadır. Bireyler sadece diğer insanlara değil, kendilerine karşı da olumsuz bakışa sahip olmakta, fiziksel ve duygusal olarak tükenmekte, iş taleplerini yaparken zorlanmakta ve bireysel yeterlik duyguları sürekli azalmaktadır¹⁴³. Kendisi hakkında “başarısız” hükmünü vermektedir.

¹³⁸ Himmet Karadal, Yavuz Demirel, Ebru Güner, “Tükenmişlik Sendromu ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 20-22 Mayıs 2010 (Adana: Çukurova Üniversitesi, 2010): 874.

¹³⁹ Dilge Sümer Tekin, “Maslach Tükenmişlik Modeli”, <https://www.biymed.net/bilgi/maslach-tukenmislik-modeli.html> [07.10.2015].

¹⁴⁰ Acar Baltaş, Zuhale Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, (İstanbul: Remzi Kitabevi, 2002), 24.

¹⁴¹ Gündüz, **age**, 153.

¹⁴² Cynthia L. Cordes, Thomas W. Dougherty, “A Review and an Integration of Research on Job Burnout”, **The Academy of Management Review**, vol.18, no. 4 (1993): 622.

¹⁴³ Refika Bakoğlu Deliorman, İhsan Yiğit, İlknur Taştan Boz, Sebahattin Yıldız, “Tükenmişliği Ölçmede Alternatif Bir Araç: Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin Marmara Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Uyarlaması”, **İstanbul Üniversitesi Yönetim Dergisi**, c. 20, s. 6 (2009): 79.

Modele göre tükenmenin sonunda yaratıcılık yok olmakta, daha iyi olmak için uğraş verilmemektedir. Ne kadar çabalarsa çabalasın durumunu değiştiremediği algısı bireyde yılgınlık sağlamaktadır. Kişisel başarı hissindeki azalma diğer iki yapı ile beraber görülmektedir. Örnek olarak; okuldaki yöneticisi ile iletişimde sorun olan öğretmen ilk duygusal tükenmeyi yaşamaktadır. Meslektaşlarından yeterli desteği alamaz ise duyarsızlaşma yaşamaktadır. Bu süreç içinde yeterlilik ve başarı hissi de azalmaktadır¹⁴⁴. Modelde tükenmişliğin boyutlarından üçü de birbirinden bağımsız süreçler değildir. Tam tersi birbirleriyle ilişkili süreçlerdir. Birlik duygusu yerine duyarsızlaşma, enerji yerine duygusal tükenme, yeterlilik yerine yetersizlik oluşmaktadır.

3.2.5. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Pearlman ve Hartman 1982 yılında tükenmişliği, kronikleşen duygusal strese karşı üç bileşenden meydana gelen yanıt şeklinde tanımlamaktadır¹⁴⁵. Modele göre bireyler strese bir reaksiyon sonucu olarak çeşitli durumlar yaşayabilmekte, bunun sonucunda da etkin ya da etkin olmayan başa çıkma yollarıyla süreci belli aşamalardan itibaren yeniden devam ettirebilmektedir¹⁴⁶. Modelde dört aşama bulunmaktadır¹⁴⁷.

3.2.5.1. Durumun Strese Götürme Derecesi

Stresin sebeplerini göstermekte, stres düzeyini birey ile örgütün değişkenleri arasındaki uyumsuzluk derecesi tayin etmektedir. Stresin oluşumunda iki temel durum mevcuttur¹⁴⁸. Bireyin kabiliyetleri, örgütün istediklerini karşılamakta yetersiz olmakta; işin beklentilerini, gereksinimlerini, değer yargılarını karşılamamaktadır. İş ortamı ile birey arasında uyumsuzluğun ya da çelişkinin oluşması durumunda stres oluşmaktadır.

3.2.5.2. Algılanan Stres Düzeyi

Bireyin algıladığı stresin düzeyini içeren aşamadır. Bireyin algılaması sayesinde strese neden olan durumlar sonuçlanmaktadır. Birinci aşamadan ikinci aşamaya

¹⁴⁴ Gündüz, **age**, 153.

¹⁴⁵ Sürgevil, **age**, 30.

¹⁴⁶ Baysal, **age**, 26.

¹⁴⁷ Sürgevil, **age**, 31.

¹⁴⁸ Özen Güçlü, Nevzat Mirzaoglu, “Bir Spor Örgütünde Çalışan Spor Uzmanlarının Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi”, **Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi**, c. 1, s. 2 (2006): 12.

geçişte, bireyin kişiliği ile geçmişteki özellikleri ve rol ile organizasyonel değişkenler de etkilidir.

3.2.5.3. Strese Tepki

Üçüncü aşamada, stres ile baş edebilmek adına duyuşsal, fizyolojik, davranışsal olarak üç tepkiden oluşmaktadır. Örgütsel ve bireysel değişkenler, tepkilerden hangisinin öne çıkacağını belirlemektedir.

3.2.5.4. Strese Verilen Tepkinin Sonucu

Strese verilen tepkinin sonucunu belirten son aşamadır. İş yapma doyumunda veya düzeyinde değişimler olmaktadır. Sağlıkta fizyolojik ve psikolojik bozulmalar meydana gelebilmektedir. Birey işini bırakabilmekte, işten çıkartılabilmektedir. Kronik duygusal bir stres durumu olarak tükenmişliği yaşayabilmektedir.

3.2.6. Meier Tükenmişlik Modeli

Scott Meier'e ait bu model, 1983 yılında Bandura'nın "self-efficacy" (kendini yeterli bulma / benlik etkisi) modeline dayanmaktadır¹⁴⁹. Modelde tükenmişlik, bireylerin işinden anlamlı pekiştireç, kontrol edilebilir yaşam, kişisel yeterliliğin azlığı nedeniyle iş yaşamlarının tekrarlaması sonucunda oluşan tükenmişliğin üç aşaması bulunmaktadır¹⁵⁰. İş ile alakalı pozitif pekiştireç davranış beklentilerinin düşüklüğü, ceza beklentilerinin yüksekliği; mevcut pekiştireçleri denetleme konusunda beklentilerinin düşüklüğü; pekiştireçleri kontrol edebilmek adına gereken davranışı göstermek konusunda özyeterlik beklentilerinin düşüklüğüdür. Bu şekildeki beklentileri düşük olan bireyler genellikle korku tarzında negatif duygular yaşamaktadır. Bu modelin dört boyutu bulunmaktadır¹⁵¹.

3.2.6.1. Pekiştirme Beklentileri

Pekiştirme beklentileri, belirli işteki yaşamlarının bireyin hedeflerini karşılayıp karşılamayacağı ile alakalı beklentilerdir. Örnek olarak, öğretmenin çok soru soran öğrencilerle çalışmayı istemesi, başka öğretmenin ise sessiz dinleyen öğrencileri

¹⁴⁹ Scott T. Meier, "Toward a Theory of Burnout", **Human Relations**, vol. 36, no. 10 (1983): 902.

¹⁵⁰ **age**, 901.

¹⁵¹ Hilal Teltik, "Okul Öncesi Öğretmenlerinin Mesleki Yeterlilik Algılarının İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleriyle İlişkisinin Belirlenmesi" (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2009), 30.

tercih etmesi yoluyla doyumunu sağlayabilmektedir. İkisi de işinden memnun olur iken tam aksi olursa doyumsuzluğa yol açabilmektedir.

3.2.6.2. Sonuç Beklentileri

Sonuç beklentileri, belirli sonuçlara sebep olan davranışlar hakkında oluşan betimlemelerdir. Örnek olarak, öğretmen “öğrenciler bu konuyu öğrenemezler” şeklinde beklentiye destek veren yaşamları sebebiyle bıkkınlık yaşayabilmektedir.

3.2.6.3. Yeterli Olma Beklentileri

Bireyin sonuç üretirken gereken hareketleri başarma kabiliyetidir. Örnek olarak, öğretmen öğrencileri konuyu öğrenemediklerinden dolayı tükenmişlik yaşayabilmekte (sonuç beklentisi) veya öğretmek adına bireysel yeterliliği olmadığını hissedebilmektedir (yeterlik beklentisi).

3.2.6.4. Bağlamsal İşleme Süreci

Bağlamsal işleme süreci, bireyin beklentilerini nasıl öğrendiği ile alakalı açıklamaların yapıldığı aşama olduğundan tükenmişliğin en geniş kategorisini oluşturmaktadır. Bağlamsal işleme, bireyin bağlamada bilgi işleme sürecine işaret etmektedir. Örnek olarak örgütteki yapılar, öğrenme tarzları, sosyal gruplar, bireysel inançlardır.

3.2.7. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

1985 yılında geliştirilmiştir. Model tecrübeler, gözlemlere dayanmaktadır. Ericson’un kişilik gelişimi kuramını temel almakta olup tükenmişliği dört aşamada ele almaktadır¹⁵².

3.2.7.1. Kimlik - Rol Karmaşası

Lise son sınıfta ve üniversitede ilk yıllarda profesyonel gelişim konularına önem verilmesi gerekmektedir. Bireysel ve mesleki kimlik rolleri bu zamanda oluşmakta, psikolojik gelişim manasında kritik dönemi vurgulamaktadır. Bu dönemde egonun kimliği ile rol kargaşaları arasında çatışmaların kararlılığı, mesleki seçimler ve

¹⁵² B. G. Suran, E. P. Sheridan, “Management of Burnout: Training Psychologists in Professional Life Span Perspectives”, **Professional Psychology: Research and Practice**, vol. 16, no. 6 (1995): 742-746’dan aktaran: Cahit Vızlı, “Görme Engelliler İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerle Normal İlköğretim Okullarında Çalışan Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması, Üsküdar İlçesi Örneği” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2005), 25-28.

kişisel ve profesyonel amaçlar belirlenmektedir. Yaşıtlar ile aile, destekler, yönlendirmeler, ebeveynler, kendine saygı konularına önem verilmektedir. Temel problem, “nasıl bir profesyonel olacağım” sorusudur. Cevabı; meslek seçiminin yönüne, bireyin duygularına dayanmaktadır. Mesleki gelişimin doğru tamamlanmamış olması bireyi rol kargaşasına sürüklemektedir. Bireyin gelişimi için eğitim ihtiyaçları dengelenemediği anda bireyin benliği mesleki bütünlüğü sağlayamamaktadır. Bireylerde tükenmişlik duygusu oluşmaktadır. “Tüm benliğimle ben kimim” sorusu için cevap oluşturma süreci kimliğidir.

3.2.7.2. Yeterlilik - Yetersizlik

Kimlik sürecinin tamamlanması için bireyin yeterlilik hissini elde ederek bireysel ve sosyal hayatını bütünleştirmesi gerekmektedir. Birey becerilerini geliştirmektedir. Deneyimler anında birey, başkalarının gözünde profesyonel kimlik geliştirmekte, kaygılar azalmaktadır. “Yaptığım işte ne kadar iyiyim?” sorusunun cevabı için ileriki yıllarda hangi pozisyonda kendinin olduğunu belirlemelidir. Bu kıyaslama, “birçok profesyonel kadar veya onlara göre daha iyi olabilirim” duygusuna sebep olmaktadır. Yirmili yaşların başında oluşan bu dönemde, karşılaştırmanın sonucu olumlu olmazsa birey bireysel yetersizlikler ve mesleğindeki aşağılık hissiyle başbaşa olmaktadır. Bireyin işinde kendisini değerli hissetmesini öğrenmesi sürecine yeterlik denilmektedir.

3.2.7.3. Verimlilik - Durgunluk

Çıraklık zamanlarının bitmesi ile profesyonel birey sistemden özgür hale gelip mesleki sürece başlamaktadır. Bu otuzlu yaşlarda başlayıp otuzların sonuna kadar sürmektedir. İlk kararlar yerleri ile tarzları belirlemeyi içermekte özel ilgiler, eğilimler ve yetenekler açıkça görülmektedir. Yeteneklerin kullanılabileceği ortamlar olmazsa birey ne yapacağını bilememektedir. “Hepsi bu muymuş?” hissi egemen olmakta, tükenmişlik oluşmaktadır. Verimlilikte de bir düşüş görülmektedir.

3.2.7.4. Yeniden Oluşturma - Hayal Kırıklığı

Otuz yaşlarından, kırk yaşlarına doğru ilerleyen zamanlar kişinin tercihlerini sorgu ettiği dönemlerdir. Bireyde kabiliyetlerini kullandıktan uzun zaman sonra tükenmişliği oluşmaktadır. Yeniden oluşturma, bireyin olmak istediği rol model için

yeni nedenlerin keşfedilmesi sürecidir. Bu modelde elli yaşa kadar olan tükenmeler dikkate alınmakta, tükenmelerin ileriki zamanlarda da oluşabileceği belirtilmektedir.

3.2.8. Pines Tükenmişlik Modeli

Pines tarafından 1988 yılında oluşturulan, Maslach Tükenmişlik Envanteri'nden sonra kullanılan ölçektir¹⁵³. Modelde tükenmişlik, bireyleri duygusal olarak tüketen ortamların onlarda meydana getirdiği duygusal, zihinsel, fiziksel bitkinlik durumudur¹⁵⁴. Tükenmişliğin özünde bireye devamlı duygusal baskılar yapan iş ortamı bulunmakta fakat iş ortamı iş motivasyonu yüksek bireyde tükenmişliğe yol açabilmektedir¹⁵⁵. Bireylerin mesleki hayatlarına dair beklentileri yüksek düzeydedir. Duygusal baskılar yoğun şekilde uzun sürdüğünde endişe, stres, depresyon, yabancılaşma hisleri artmaktadır. Bireylerin tükenmişliğinin belirlenmesi ve ölçülmesi önemli hale gelmektedir¹⁵⁶. Pines ve Aronson tükenmişlik karşısında nasıl davranılacağına dair öneriler geliştirmişlerdir¹⁵⁷:

- Tükenmişlik belirtileri tanımlanmalıdır.
- Tükenmişliğe sebep olan faktörlerin çözümüne dair planlar oluşturulmalıdır.
- Değişebilecek ya da değişemeyecek faktörler ayırt edilmelidir.
- Yeni gelişen yetenekler ile eskileri ayrılmalıdır.

3.3. Örgütsel Tükenmişlik Modellerinin Bir Arada Değerlendirilmesi

Örgütsel tükenmişlik modelleri detaylı olarak açıklandıktan sonra modellerin bir arada değerlendirilmesi aşağıda yapılmaktadır. Bu bağlamda, literatürde örgütsel tükenmişliğe ilişkin olarak yapılan tanımlamalar ve boyutları Tablo 5'te toplu olarak gösterilmektedir.

¹⁵³ Sürgevil, **age**, 25.

¹⁵⁴ **age**, 24.

¹⁵⁵ Teltik, **age**, 31.

¹⁵⁶ Çapri, **age**, 64.

¹⁵⁷ Arcan Aydemir, "Yöneticilerde Stres ve Tükenmişlik Düzeyleri ile Bireylerarası Çatışmalara Girme Eğilimi Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), 21.

Tablo 5: Örgütsel Tükenmişlik Modellerinin Bir Arada Değerlendirilmesi

MODEL ADI	GELİŞTİREN	TÜKENMİŞLİK TANIMI	BOYUTLARI	YIL
Freudenberger Tükenmişlik Modeli	Freudenberger	Başarısızlık, Yıpranma, Enerji ve Güç Kaybı veya İnsanın İç Kaynakları Üzerinde Karşılanamayan İstekler Sonucunda Ortaya Çıkmış Olan Tükenme	Boyut Yok	1974
Cherniss Tükenmişlik Modeli	Cherniss	İnsanın Aşırı Stres ya da Doyumsuzluğa Karşı İçten Soğuma Biçiminde Gösterdiği Bir Tepki	Boyut Yok	1980
Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli	Edelwich ve Brodsky	İdealizm, Enerji, Amaç ve Düşüncenin, İş Koşullarının Örgütsel Bir Sonucu Olarak, İlerlemesinin, Gelişmesinin Kaybı	İdealistik Coşku	1980
			Durgunluk	
			Engellenme	
			Apati	
Maslach Tükenmişlik Modeli	Maslach	İş, Yaşam ve Diğer İnsanlara Yönelik Olumsuz Tutumlarla Belirginleşen, Fiziksel ve Duygusal Bir Tükenme Sendromu	Duygusal Tükenme	1981
			Duyarsızlaşma	
			Kişisel Başarı Hissi	
Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli	Paerlman ve Hartman	Kronik Duygusal Strese Verilen ve Üç Bileşenden Oluşan Bir Yanıt	Durumun Strese Götürme Derecesi	1982
			Algılanan Stres Düzeyi	
			Strese Tepki	
			Strese Verilen Tepkinin Sonucu	
Meier Tükenmişlik Modeli	Scott Meier	Tekrarlayan İş Yaşantılarının Bir Sonucu Olan Kişisel Yeterlik Beklentilerinde Bir Düşüklük	Pekiştirme Beklentileri	1983
			Sonuç Beklentileri	
			Yeterli Olma Beklentileri	
			Bağlamsal İşleme Süreci	
Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli	Suran ve Sheridan	Dört Aşamalı Gelişimsel Bir Şema	Kimlik – Rol Karmaşası	1985
			Yeterlilik–Yetersizlik (Yeterlilik Kazanımı)	
			Verimlilik – Durgunluk	
			Yeniden Oluşturma – Hayal Kırıklığı	
Pines Tükenmişlik Modeli	Pines	Bireyleri Duygusal Anlamda Sürekli Olarak Tüketen Ortamların, Bireyler Üzerinde Yol Açtığı Fiziksel, Duygusal ve Zihinsel Bitkinlik	Boyut Yok	1988

Tuğçe Üresin, “Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), 19’daki tablodan esinlenilerek ve eklemeler yapılarak yeniden düzenlenmiştir.

3.4. Örgütsel Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler

Tükenmişliğe sebep olan faktörlerden (tükenmişlik kaynaklarından) bazıları bireyden bazıları çevreden ileri gelmektedir. Fakat yapılan araştırmalar, tükenmişliğin

kişilerden çok işyerlerindeki sosyal ortamdan kaynaklanan bir problem olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle bireysel ve örgütsel faktörler olarak toplanabilmektedir. Bu faktörler aşağıda açıklanmaktadır.

3.4.1. Örgütsel Tükenmişliğe Etki Eden Bireysel Faktörler

Bireysel faktörlerin bireyin tükenmişliğine sebep olan örgütsel kaynaklı (çevresel) faktörlerden etkilenmesinde azaltıcı veya güçlendirici bir etkisi bulunmaktadır¹⁵⁸. Şartların aynı olduğu durumlarda kimi bireyler tükenirken, bazılarının tükenmediği gözlenebilmektedir. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, çalışma süresi, kişilik, öğrenilmiş çaresizlik içinde olmak, mesleki tatminsizlik, beklentiler, dış kontrol odaklı olma, iş doyumu ve motivasyon bireysel faktörleri oluşturmakta olup aşağıda açıklanmaktadır.

3.4.1.1. Yaş

Gençlerin yaşlı bireylere göre daha çok duyarsızlaşma, duygusal tükenme, kişisel başarı hissinde azalma yaşadıkları yapılan bazı araştırmalar sonucunda belirlenmiştir. Tükenmişlik ile yaş arasında ilişkiler vardır. Tükenmişlik yaşlı işgörenlerde az, genç işgörenlerde fazladır¹⁵⁹.

3.4.1.2. Cinsiyet

Tükenmişlik ve cinsiyet arasındaki ilişki tam olarak netleşmemiştir. Araştırmacıların bir kısmı tükenmişliğin erkekler arasında daha yaygın olduğu rapor eder iken bir kısmı ise kadınlarda daha yüksek oranda tükenmişliğe rastladıklarını bildirmişlerdir. Kadın ile erkeklerin tükenmişlileri arasında farklılık olmadığını öne süren araştırmacılar da vardır¹⁶⁰. Duyarsızlaşmada fark olmamasına rağmen duygusal tükenmeyi kadınların, kişisel başarı hissinde azalmaları ise erkeklerin daha çok yaşadığı tespit edilmiştir.

¹⁵⁸ Örmən, **age**, 19.

¹⁵⁹ Maslach, Jackson, **age**, 125.

¹⁶⁰ Barbara M. Byrne, "The Maslach Burnout Inventory: Testing for Factorial Validity and Invariance Across Elementary, Intermediate and Secondary Teachers", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, vol. 66, no. 3 (1993): 201.

3.4.1.3. Medeni Durum

Yapılan araştırmalar bekâr olanların, evlilerden fazla tûkenmişliğe yakalandıklarını göstermektedir¹⁶¹. Çocuğu olmayan ailelerde riskin daha çok yaşandığını Maslach çalışmalarında ortaya koymaktadır. Bekâr akademisyenler evlilerden fazla tûkenmişliğe yakalanmakta, duyarsızlaşma düzeyleri evlilerden daha yüksek bulunmaktadır. Bunun nedenleri şu şekilde sıralanabilmektedir: İlk olarak, evli olanların kişilik yapıları daha dengeli, kararlı, psikolojik olarak olgun yapılardadır. Diğer neden, eş ile çocuklarla ilgilenilmesi bireyi daha tecrübeli yapmaktadır. Başka neden, aile fertlerinin sdesteği sayesinde işğörenler duygusal talepler ile daha kolay baş edebilmektedir¹⁶². Aryee'nin Singapur'daki araştırmasında evli kadınlar tûkenmişlik evli erkeklerdekinden daha yüksek çıkmıştır. Kadınların sorumluluğunun fazla bulunması ile erkeklerin tûkenmişliklerini yaşarken bunu belirtmekten çekinmeleri bunun nedeni sayılmaktadır¹⁶³.

3.4.1.4. Eğitim

Tûkenmişlik ve eğitim arasında oluşan ilişki kompleks yapıdadır. Lisans eğitimini tamamlayıp lisansüstü eğitim yapmamış olanlarda tûkenmişlik daha yüksektir. Bunların duyarsızlaşmaları yüksek, kişisel başarı hisleri düşük, duygusal tûkenmeleri fazladır¹⁶⁴. Eğitimi fazla bireylerin daha fazla tûkendiği bilinmektedir. Bunun bu bireylerin büyük beklentiler ile işlerine başladıkları, sorumluluğu çok olan işlerde çalıştıklarından kaynaklandığı ileri sürülmektedir¹⁶⁵. Üniversite terk veya üniversiteyi okumayan işğörenlerin az tûkenmişlik yaşadıkları, üniversiteyi bitirenlerin yüksek lisans mezunlarından fazla duyarsızlaşma, az kişisel başarı, fazla duygusal tûkenme yaşadığı belirtilmektedir¹⁶⁶.

¹⁶¹ Christina Maslach, Philip G. Zimbardo, **Burnout-The Cost of Caring** (New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1982), 52.

¹⁶² Örmən, **age**, 21.

¹⁶³ Samual Aryee, "Dual-Earner Couples in Singapore: An Examination of Work and Nonwork Sources of Their Experienced Burnout", **Human Relations**, vol. 46, no. 12 (1993): 1320.

¹⁶⁴ Alev Torun, "Stres ve Tûkenmişlik", **Endüstri ve Örgütsel Psikolojisi**, ed. Suna Tevrüz (İstanbul: Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Yayınları, 1997): 48.

¹⁶⁵ Maslach, Jackson, **age**, 103.

¹⁶⁶ Christina Maslach, Michael Leiter, **The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It**, (San Francisco: Jossey-Bass, 1997), 57.

3.4.1.5. Çalışma Süresi

Zıt yönde ilişkidedir. Çalışmanın süresi arttıkça tükenmişlik azalmaktadır¹⁶⁷. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma çalışma süresi arttıkça azalır iken kişisel başarı hissi artmaktadır¹⁶⁸.

3.4.1.6. Kişilik

Maxine Gann ile Steve Heckman'ın yaptıkları araştırmada çalışma hayatında gergin, kontrolü, sabrı, gücü, güveni, kararlılığı olmayan ve amacı belirli olmayan bireyin tükenmişlik ihtimalinin yüksek, tükenmişlik ile baş etmede başarılı olmadığını belirlemişlerdir¹⁶⁹.

A tipi kişilik yapısına sahip olmak tükenmişlikle ilişkili kişisel faktörlerdendir. Kalp hastalıkları ve yaşam tarzları arasında ilişkiyi araştırmak amacıyla 1960 yıllarında Meyer Fredman ile Ray Rosenman'ın yaptığı araştırma sonucunda bireylerde farklı kişilik özellikleri görülerek A ve B tipi olarak gruplandırılmıştır. Çalışma doğrultusunda kaygıları fazla, zaman baskısını devamlı hisseden, başarı arzusu fazla, kendisi veya başkalarıyla yarış eden, işini ciddiye alan, kusursuz, yetkin olmaya çabalayan, her şeyi eleştiren, amaç ile beklentilerin sonunu getirmeyen, ilkelere, kurallara uyan, çabaları yetersiz bulan, yaratıcı olmayan, çalışma eğiliminde aşırılık gösteren bireyler strese daha yatkın olup bunlar A tipi kişilik özelliklerini taşımaktadır¹⁷⁰.

A tipi kişilik yapısında olanlar normal hallerinde idealist, mükemmeliyetçi, dinamik, mücadeleci, rekabetçi, kaybetmeyi içine sindiremeyen, verdiği sözüne sadık, sorumluluk duygusu olan insanlardır¹⁷¹. Çok azı saldırganlığının farkındadır. Sınırları zorlamakta ve yorgunluk göstermeden saatlerce çalışmaktadır. Eğer çabalarında başarısız olurlarsa değersizlik ve güvensizlik yaşayıp depresyona girebilmektedir. Onlar için para, başarı ve sorumluluk miktarı başarı göstergesidir¹⁷².

¹⁶⁷ Mesut Çimen, “Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması” (Doktora Tezi, GATA Genelkurmay Başkanlığı, 2000), 10.

¹⁶⁸ Ergin, **age**, 28-33.

¹⁶⁹ Örmen, **age**, 22.

¹⁷⁰ Ersin Altuntaş, **Stres Yönetimi**, (İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, 2003), 26.

¹⁷¹ Mehmet Silah, **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, 2.bs. (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005), 160.

¹⁷² Akçamete, Kaner, Sucuoğlu, **age**, 12.

A tipi kişilik özelliğine sahip kişiler tükenmişliğe daha yatkındır. A tipi kişilik sosyal etkileşimleri azaltan faktörlere sahiptir¹⁷³.

B tipi kişilik özelliğine sahip kişiler başkaları ile yarışmaktan hoşlanmamaktadır. Mükemmeliyetçi değillerdir. Heyecan ve telaşları yoktur. Sakin ve yumuşaktır. Sabırlıdır. Zaman baskısını hissetmez. Sorumluluk duyguları düşüktür. Her şeyi oluruna bırakırlar. Takdir edilmeye önem vermez. Hobilerine zaman ayırmaktadır. Hoşgörü ve toleransları yüksek olup affedicidir. Bu nedenle bu kişiler uzlaşmacı, geçim kar, aşırı hırslı ve bencil olmayan davranışları stres düzeylerini düşürmekte ve sorunları dert etmemekte ve stresi daha az hissetmektedir¹⁷⁴.

3.4.1.7. Öğrenilmiş Çaresizlik İçinde Olmak

Bireyin çok fazla başarısızlığa uğraması sonucu o konuda artık asla başarıya ulaşamayacağına dair inandığı zihinin durumu olarak ifade edilmektedir¹⁷⁵. Şirkette söz hakkı olmayan memur, öğrencisine iyi davranışı onaylatamayan öğretmen, zekâ özüllü hastasının tedavi imkânı olmayan doktor örnek verilebilmektedir.

3.4.1.8. Mesleki Tatminsizlik

Mesleki tatmin, kişinin mesleği ya da iş tecrübesi ile ilgili övülmesi sonucu ortaya çıkan memnuniyet ve pozitif duygusal haldir. Maslach'e göre, işin ilginç olmadığı ya da mükafatsız olduğu durumlarda ayrıca pozitif "feedback" (geri bildirim) eksikliğinin yaşandığı durumlarda tükenmişlik ortaya çıkabilmektedir¹⁷⁶.

3.4.1.9. Beklentiler

Mesleğinde insanlarla tek yönlü iletişim kuran bireylerin verdiklerinden fazlasını alamadıklarında bir şeyleri kendilerinden verdiklerini, tükendiklerini ve verecek bir şeyleri kalmadığını düşünmeye başlamaktadır¹⁷⁷. Beklentilerin farklı olması sebebiyle genç ve tecrübesi olmayan bireyler yaşlı ve tecrübelilere kıyasla daha çok tükenmişlik yaşamaktadır¹⁷⁸.

¹⁷³ Sürgevil, **age**, 45.

¹⁷⁴ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 6. bs. (İstanbul: Beta Basım Yayım, 2003), 24.

¹⁷⁵ **age**, 25.

¹⁷⁶ Kathryn S. Whitaker, "Exploring Causes of Principal Burnout", **Emerald**, vol. 34, no.1 (1996): 4.

¹⁷⁷ Sürgevil, **age**, 45.

¹⁷⁸ Hüseyin İzgar, **Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik**, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001), 13.

3.4.1.10. Dış Kontrol Odaklı Olma

Günlük hayatta veya çalışma hayatında olayları kontrol ettiğini düşünen bireyler iç kontrol odaklı, olayları kontrol ettiğini düşünmeyenler dış kontrol odaklı şeklinde nitelendirilmektedir¹⁷⁹. Dış kontrol odaklı bireyler, hayatlarının kader veya şans faktörleri veya başkaları tarafından yönlendirildiğine inanmaktadır. İç kontrol odağına sahip bireyin stresle baş etme ve stresin negatif etkisini azaltmada girişimde bulunması beklenirken dış kontrol odağına sahip bireyin stres ile baş ederken güçlerinin ve yeterliliklerinin çok üzerinde olduğuna inandıklarından stresin etkisine katlanmayı tercih edecekleri beklenmektedir. Sonuç olarak tükenmişlik dış kontrol odaklı bireylerde iç kontrol odaklı bireylere kıyasla yüksektir¹⁸⁰.

3.4.1.11. İş Doyumu ve Motivasyon

İş tutumu, iş doyumu, iş motivasyonu, moral kavramları bazı zamanlarda birbirlerinin yerlerine kullanılmaktadır. Doyum, motivasyonun sonuncu aşamasıdır. Sağlanmadığında bireylerde tükenmeler oluşmaktadır. Bireyler kaygılanmaktadır¹⁸¹. İşe karşı aşırı ilgide (işkoliklik); işlerine aşık bireyler tükenmişliğe daha çok yakalanmaktadır. Harcanan yoğun eforlar duygusal tükenmeye, hırslarındaki aşırılık ise duyarsızlaşmaya yol açmaktadır. Kendine yeterlilikten yoksun olma; bireyin negatif benlik imajı taşıyarak bireysel yeterlilik hissinde eksikliği olduğunu hissetmesine, kendisine güvenmemesine ve sahip olduğu niteliklerin değerli olduğuna inanmamasına yol açmaktadır. Bireyler birçok konuda başarısız olacaklarına inanmaktadır¹⁸².

3.4.2. Örgütsel Tükenmişliğe Etki Eden Örgütsel Faktörler

Rol çatışması ve rol çelişkisi, rol belirsizliği, aşırı iş yükü, sosyal destek, kontrol eksikliği, ödül eksikliği, adalet, çatışan değerler, aidiyet / birlik duygusu, mobbing, iş ortamının niteliği, insan ilişkileri, özerklik ve kararlara katılım, yeterlik ve mücadelede etkinlik örgütsel tükenmişliğe etki eden örgütsel faktörleri oluşturmakta olup aşağıda açıklanmaktadır.

¹⁷⁹ Nuri Bilgin, **Sosyal Psikoloji Sözlüğü**, (İstanbul: Bağlam Yayıncılık, 2003), 83.

¹⁸⁰ Sürvegil, **age**, 52.

¹⁸¹ Aynur Sever, "Hemşirelerin İş Stresi ile Başa Çıkma Yolları ve Bunun Sonuçlarının Araştırılması" (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1997), 29.

¹⁸² Tarık Solmuş, **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler (Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi)**, (İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2004), 79-80.

3.4.2.1. Rol Çatışması ve Rol Çelişkisi

Rol çatışması tükenmişlik ile yakından ilişkili bir kavramdır. Yüksek derecede rol çatışması yaşayan çalışanlar, daha fazla duygusal tükenme yaşamakta ve daha fazla duyarsızlaşmaktadırlar¹⁸³. Rol çatışması her tür sosyal grupta (aile, kulüp, arkadaş grubu gibi) görülebilmektedir¹⁸⁴. Bireyin karakterine ve değer yargılarına ters iş yaptığı (birey - rol çatışması), yöneticileri vazifenin yapılışı ile ilgili çelişki içeren emirler söylediğinde (rol içi çatışma), alınan birden fazla rolün birbiri ile çakışması (roller arası çatışma) halinde görülmektedir¹⁸⁵. Örnek olarak öğretmenler öğrencilerin, velilerin, yöneticilerin istekleri karşısında çelişkiler yaşayabilmektedir. Yönetimin uygun bulduğu hareketi öğrenciler red edebilmekte, velilerin istekleri yönetimin ya da öğrencilerin isteklerinden farklı olabilmektedir. Öğretmen bu durumu nasıl çözeceğini bilememektedir. Rol çelişkisinin nedenlerinden biri de işinin rollerinin çokluğudur. Örnek olarak, zamanı kısıtlı olan iyi ebeveyn, iyi eş olmakta zorlanmakta, bunun gerilimi içine girmektedir¹⁸⁶.

3.4.2.2. Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği, bireyin ne yapacağını bilememesi olup çeşitleri vardır¹⁸⁷. Görev belirsizliği; bireyin yapacağı işi ile ilgili belirsizliğin olmasıdır. Sosyal duygusal belirsizlik; bireyin kendini başka insanların nasıl değerlendirdiğinden emin olamaması durumudur¹⁸⁸.

Rol belirsizliğine eğitimdeki yetersizlikler, iletişim bozuklukları, bilgiyi kasıtlı gizleme, işlerdeki nitelik, yetkiler ve sorumluluklardaki sınırlar, performans değerlendirme kıstaslarındaki yeterli olmayan bilgilendirmeler neden olmaktadır. Tükenmişlik boyutları ile anlamlı ilişkilerin olduğu vurgulanmaktadır¹⁸⁹.

¹⁸³ Dorothy Holloway, Charlotte R. Wallinga, "Burnout in Child Life Specialists: The Relation of Role Stress", **Children's Health Care**, vol. 19, no. 1 (1990): 13.

¹⁸⁴ Ali Balcı, **İş Stresi**, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000), 13.

¹⁸⁵ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, (NewYork: Mc Graw Hill, 1992), 165.

¹⁸⁶ Sarah D. Sparks, Peter J. Hammond, **Managing Teacher Stress and Burnout**, (Washington: Eric Clearinghouse on Teacher Education, 1981), 43.

¹⁸⁷ **age**, 137.

¹⁸⁸ Özkalp, Kirel, **age**, 68.

¹⁸⁹ Luthans, **age**, 166.

3.4.2.3. Aşırı İş Yükü

İşgörenin neyi, ne kadar, nasıl yaptığı ile ilgili olup belli zamanda ve kalitede yapılması gereken iş miktarıdır¹⁹⁰. Niceliksel iş yükü, belirli zamanda çok fazla işi bitirmez. Niteliksel iş yükü, belirli zamanda çok fazla iş yapmayı değil, zor bir işi başarmaktır. Zor işler gibi çok kolay monoton işler de bireyi etkileyerek tükenmişlik kaynağı olmaktadır¹⁹¹.

3.4.2.4. Sosyal Destek

Destekleyici iklim; duygusal rahatlık sağlayan ve iyi birer dinleyici olan iş arkadaşları ile yöneticilerin ve çalışanların aynı değerleri paylaştığı bir ortam ve birbirlerine duydukları saygıdır. Ancak böyle bir örgüt iklimi tükenmişliğin olumsuz sonuçlarını önleyebilmektedir¹⁹².

3.4.2.5. Kontrol Eksikliği

Kontrol eksikliği, bireyin işi hakkında seçim yapma, karar verme, sorun çözme, sorumluluğunu gerçekleştirme olanağıdır¹⁹³. İşleri ile ilgili bu önemli boyutlar üzerinde kontrole sahip olmamaları çalışanların engellendiklerini hissetmelerine neden olabilmektedir¹⁹⁴.

3.4.2.6. Ödül Eksikliği

Ödül, bireyin örgütteki katkılarının karşılığı amacıyla maddi ve manevi olarak takdir edilmesidir¹⁹⁵. İçsel ödüller; kararlara katılım, takdir edilmek, işi yaparken serbest olmak, daha çok sorumluluk almak, daha sevilen işi yapmak, bireysel gelişim olanaklarına sahip olmak, monotonluktan kurtulmadır. Bu ödüller işin niteliğinden ve yöneticilerin imkan sunduğu psiko-sosyal ortamlardan elde edilmektedir. Dışsal ödüller ise; işgörelere örgütlerinin açık olarak sağladığı maddi ve manevi ödüllerdir¹⁹⁶.

¹⁹⁰ Maslach, Leiter, **age**, 38-39.

¹⁹¹ Izgar, **age**, 18.

¹⁹² Maslach, Jackson, **age**, 99-113.

¹⁹³ Michael P. Leiter, **Areas of Worklife Survey Manual**, 4rd. ed. (Canada: Centre for Organizational Research and Development, 2003), 128.

¹⁹⁴ Maslach, Leiter, **age**, 11-42.

¹⁹⁵ **age**, 11-42.

¹⁹⁶ Erol Eren, Nihat Kaya, “Ödüllendirmede Yeni Düşünce Boyutları ve Bir Araştırma”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 25-27 Mayıs 2000 (Kayseri: Erciyes Üniversitesi Yayınları, 2000), 853.

Başarılan işler sonucunda maddi ya da manevi ödüllerin işgörenlere sunulmaması iş tatminsizliğine ve tükenmişliğe yol açmaktadır.

3.4.2.7. Adalet

Adalet, örgütlerin herkes için tutarlı ve eşit şartlara sahip olmasıdır¹⁹⁷. İşgörenlerin kendi aralarında veya üst yönetimle aralarında oluşabilecek sorunlarda, terfi, ücretlendirme konularında adaletli davranılmaması ve kayırmacı yaklaşımların bulunması tükenmişliği tetikleyebilmektedir¹⁹⁸.

3.4.2.8. Çatışan Değerler

Değer, nelerin iyi veya kötü olduğuna dair duyulan inançtır¹⁹⁹. Aile, toplum ve iş ortamında yaşanan ahlaki düşünce ve dünya görüşü ile ilgili farklılıklardan kaynaklanan değer çatışmaları da tükenmişliğe neden olmaktadır. Çalışanların, örgütleri ile yaşadıkları çatışmaları artıran en büyük husus örgütlerin kullandıkları ifadeler ile pratikteki uygulamalarının birbirini tutmamasıdır. Örnek olarak, mükemmel seviyedeki hizmeti verme veya ürünü üretme konusunu vurgulayan bir örgütün, finansal çıkarlar nedeniyle aldığı tedbirler yapılan işin kalitesine çok büyük zararlar verecek şekilde olabilmektedir.

Bazı durumlarda ise çalışanlar etik olmayan ve kendi değerlerine uygun düşmeyen şeyleri yapma hususunda isleri tarafından zorlandıkları hissine kapılabilmektedir. Örneğin, bir satışı gerçekleştirmek, gerekli bir yetkiyi alabilmek için yalan söylemek, gerçeğe uygun olmayan şekilde davranmak zorunda kalmaları çalışanların değer çatışması yaşamasına yol açabilmektedir²⁰⁰.

3.4.2.9. Aidiyet / Birlik Duygusu

Aidiyet / birlik duygusu, örgütün sosyal çevresinin özelliğidir²⁰¹. Tükenmişlik ile mücadele ederken işgörenin iş arkadaşlarından ve yöneticilerinden alacağı destekler başarısını arttırmaktadır.

¹⁹⁷ Bilgin, **age**, 273.

¹⁹⁸ Ann Kwak, "The Relationships of Organizational Injustice with Employee Burnout and Counterproductive Work Behaviors: Equity Sensitivity As a Moderator" (Doktora Tezi, Central Michigan University, 2006), 71.

¹⁹⁹ Bilgin, **age**, 80-81.

²⁰⁰ Maslach, Schaufeli, Leiter, **age**, 415.

²⁰¹ Leiter, **age**, 2.

3.4.2.10. Mobbing

Bu kavrama ilk kez ışık tutan Alman endüstriyel psikolog ve tıp bilimcisi olan Dr. Heinz Leymann'dır. Mobbing (duygusal taciz yoluyla işyerinden ihraca zorlama, çalışanların, diğer bir çalışana sürekli eziyet etmesi ve baskı altında tutması) Avrupa'da bulunan örgütlerde klinik tedaviler gerektiren psikolojik rahatsızlıktır²⁰². Mobbing iş yaşamında oluşan, bir ya da birkaç bireyin hedefte olan bireye yaptığı bireyi yardımsız ve korumasız bırakmak için ahlaki olmayan ve düşmanca davranımların toplamıdır²⁰³. Bu tanımlarda mobbing yapan kişi ya da kişilerin ortaya koyduğu eylemin kurban üzerindeki etkisi, bu etkinin mağdura verdiği zarar ve mobbingin devamı için ısrarlı davranış şeklinde ortak üç nokta olduğu görülmektedir.

Mobbing kurbanları örgüt başarımlı yüksek kişiler olup net sorun sergilememektedir. Bu bireylerin etrafındaki insanlar (yıldırırcılar) zamanla kurbanı yönelik negatif tavır takınmaktadır. Örnek olarak toplantılarda o yokmuş gibi davranmaya, dışlamaya, eleştirmeye, beceriksizlik ve uyumsuzluk ile suçlamaktadır. Kurban olanlara anlam verememekte, fakat gittikçe gerginlik hissederek öfkeli hareketler sergilemektedir. Yıldırırcılar, ona daha fazla yüklenmeye, onu iyice dışlamaya başlamaktadır. Kurban onurunu zedeleyici işler verilebilmekte veya uzun zaman hiçbir iş verilmemektedir. Sözlü ya da fiziksel saldırılar düzenlenebilmekte, masasına, evine zarar verilebilmektedir. İş ortamı kurban için giderek dayanılmaz olmaktadır. Kurban sürekli acı çekerken psikolojik ve fiziksel olarak zorda kalmaktadır²⁰⁴. Dolayısıyla mobbing diye adı konan işyeri zorbalığının yıldırma taktikleri ile fiziksel ve psikolojik baskı altında olan işgörenler tükenmişlik yaşayabilmektedir.

3.4.2.11. İş Ortamının Niteliği

İşyerinde bireyler arası çatışmalar, aşırı mesai saatleri, vardiyalı çalışma sistemi, yükselme olanaklarının sınırlı oluşu, örgütsel politikaların adilce ve eşit biçimde algılanmayışı, iş koşullarındaki tekdüzellik²⁰⁵, sanal örgütlerin 7/24 çalışma ortamı, kontrol yetersizliği hissi, değer çatışmaları veya yanlış/uygunsuz eşleştirilen değerler, yöneticilikte süreklilik olmaması ve sürekli değişiklik inisiyatifleri,

²⁰² Örmən, **age**,14-15.

²⁰³ Heinz Leymann, "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces", **Violence and Victims**, vol. 5, no. 2 (1990): 120.

²⁰⁴ Özlem Burnak, "Örgütsel Tükenmişlik Kamu ve Özel İşletmelerdeki Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama" (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 94.

²⁰⁵ Çimen, **age**, 9.

tamamlama duygusu yetersizliği²⁰⁶ tükenmişliğe katkıda bulunan etkenler olarak belirlenmiştir.

3.4.2.12. İnsan İlişkileri

Araştırmalara göre örgütte bireyler arası ilişkilerde sıklık ve yoğunluk fazlalaştıkça duygusal tükenme artar iken azaldığı ölçüde de azalmaktadır. İnsan ilişkilerinde yoğunluk azaldıkça gerilim azalmakta, tükenmişlik daha az yaşanmaktadır²⁰⁷. Duygusal tükenme bireyler arası ilişkilerin yoğunluğunun çok olduğu işte yüksek, az olanda düşüktür. Bu iki etkenden biri yüksek diğeri düşük olduğunda orta seviyede duygusal tükenme yaşanabilmektedir²⁰⁸.

3.4.2.13. Özerklik ve Kararlara Katılım

Kararlara katılım, işgörenlerin morallerini arttırarak işlerinden ayrılmalarını azaltmaktadır. İşgörenlerin öz güvenlerini, başarılarını ve olaylar üzerindeki kontrolünü de attırmaktadır. İşgören bireylere güven sağlamaktadır. Karar serbestliği yani özerklik, kişinin işi hakkında seçim yapmak, karar vermek, sorun çözmek, sorumluluklarını yerine getirmek durumlarını kapsamaktadır²⁰⁹. Karara katılma örgütlerin alt yönetim kademelerinin ya da işgörenlerin örgüt politikası ve yönetimi hususunda kararlara katılmaları, katılanların psikolojik benlik ihtiyaçlarını karşılayacakları demokratik ortamda olmaları, işveren ve işgören arasındaki diyaloglara, işbirliği yaparak örgüt fırsatlarına, yönetsel etkinliğe, verimliliğe kavuşturulması olarak üç önemli özellik taşımaktadır²¹⁰.

3.4.2.14. Yeterlik ve Mücadelede Etkinlik

Yeterlik, belli konuda veya hizmet dalında gereken bilginin ve becerinin olmasıdır. Araştırmalarda bireyin becerisini kullanması tükenmişliğin üç boyutu ile ters orantılı biçimdedir. Burada iki tür mücadele bulunmaktadır. Kaçış mücadelesi; sorundan kaçmak veya görmezlikten gelmektir. Kontrol mücadelesi; sorun ile mücadele ederken önerilen stratejileri kullanmaktır. Sorunlardan kaçan, sorunları görmezden

²⁰⁶ Kaufman, **age**, 172.

²⁰⁷ Izgar, **age**, 14.

²⁰⁸ Cordes, Dougherty, **age**, 7.

²⁰⁹ Emre Bahar, "Tükenmişlik Sendromu ve Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama" (Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 37.

²¹⁰ Izgar, **age**, 17.

gelenler daha çok tükenmişlik yaşamakta, sorunlarla mücadele yaklaşımını seçenler daha az tükenmişlik yaşamaktadır²¹¹.

3.5. Örgütsel Tükenmişliğin Belirtileri

Bireyde şu şekilde belirtilere sahip olunması tükenmişliğin içinde olduğunu ifade etmektedir²¹²:

“Çok çalışkan, işine düşkün, değerli bir profesyoneldir. Huzursuz bir ortamda ve zor koşullarda uzun süre geçirdi, çok mücadele etti, hiç yakınmaz, hayır demeyi sevmezdi. Bir süredir oldukça tepkisizleşti, sanki işe ve iş arkadaşlarına yabancılaştı. Onun bu kadar ciddi konulardaki duyarsız ve ilgisiz hallerine inanamıyoruz. Somut bir yakınması da yok”.

Tükenmişliğin belirtilerini fiziksel, duygusal (psikolojik/bilişsel), davranışsal belirtiler olmak üzere toplanmak mümkündür. Leiter insanlara tükenmenin nasıl bir şey olduğunu sorduğunda; “Ben düş kırıklığına uğradım. İyi bir iş yapmak imkânsız hale geliyor. Gerçekten severek yaptığım işe karşı coşkumu kaybettim. Çok fazla sinirliyim, bunu boşaltabileceğim hiçbir şey yok. İşte her gün daha mutsuz ve üzgün hale geliyorum” gibi yanıtlar almıştır. Burada da tükenmişliğin duygusal olarak belirtiler gösterdiğini vurgulamışlardır²¹³. Iwanicki ise tükenmişlikle ilgili belirtileri derecelerine göre sınıflandırmıştır²¹⁴.

- Birinci derecede tükenme gösterenler (hafif): Kısa süreli öfkelenme, endişeli, alıngan ve bitkin hal, sonucu olmayan çabalarda bulunma şeklinde görülmektedir.
- İkinci derecede tükenme gösterenler (orta): Belirtiler birincisi ile aynıdır fakat iki haftada bir oluşmaktadır.
- Üçüncü derecede tükenme gösterenler (şiddetli): Fiziki rahatsızlık hali, kronikleşen ağrı, ülser, migren tarzındaki sıkıntılardır.

3.5.1. Fiziksel Belirtiler

Kronikleşen yorgunluk, bitkinlik, enerji kayıpları, yıpranmalar, hastalığa karşı hassaslık (soğuk algınlığı gibi), baş ağrılarındaki sıklık, bulantılar, kastaki kramplar,

²¹¹ Izgar, **age**, 16.

²¹² Yöney, **age**, 139.

²¹³ Michael Leither, Kevin P. Harvie, Jean C. Frizzell, “The Correspondence of Patient Satisfaction and Nurse Burnout”, **Social Science & Medicine**, vol. 47, no. 10 (1998): 47.

²¹⁴ Edward F. Iwanicki, “Toward Understanding and Alleviating Teacher Burnout”, **Theory into Practice**, vol. 22, no. 1 (1983): 28.

bel ağrıları, uyku bozukluğu²¹⁵, uykusuz, mutsuz ve yorgun hal, zayıflama, hafızadaki problemler, midedeki şikâyetler, hipertansiyon²¹⁶, titremeler, kulak çınlamaları, el ve ayaklardaki üşüme, deri hastalıkları, diş gıcırdatmalar, alkolde ve sigara tüketiminde artma, alerji, ülser, aşırı terlemeler, boğaz ve ağız kuruluğu, sinirsel tikler²¹⁷ gibi davranışları içermektedir. Ayrıca tansiyon yükselmesi, sindirim bozukluğu, nefes darlığı, alerji, sürekli yeme - içme arzusu içinde olmak, vücut enerjisini aktif yönlendirememek de belirtiler arasındadır²¹⁸.

3.5.2. Duygusal Belirtiler (Psikolojik - Bilişsel)

Depresif duygular, güvensiz, çaresiz, kızgın, alıngan, sabırsız, huzursuz, mutsuz haller, saygısızlık, işe gitmek istememe, işe geç kalma, gelmeme, işi bırakma düşüncesi, şüphe, endişe etme, takdir edilmeme, ilaç, alkol ve tütün kullanmada artış, özgüven azalması, ailesel çatışmalar, içe kapanıklılık, teslimiyet, suçluluk hissi, çabuk ağlama, başkalarına güvenmeme, aileden ve arkadaşlardan uzaklaşmalar, işleri ertelemeler, sürüncemede bırakmalar, başarısız olma duygusu, alay edicilik, suçlayıcılık²¹⁹, konsantrasyon güçlüğü, hevesizlik, örgüte yönelik ilgi kaybı, yönetici desteğinin olmadığını düşünme²²⁰, başkalarını eleştirme, hayal kırıklıkları, depresyon, ümitsizlik, yabancılaşma²²¹, evde gerginliğin artması²²², kazalar, intihar²²³ şeklindedir. Maslach'a göre, tükenmişlik gösterenler psikolojik olarak geri çekilmektedir. Düşük performans, vazifeden kaçma (o benim görevim değil) ve kuralların arkasına saklanma (üzgünüm ancak bu benim hatam değil, bunlar buradaki kurallara uygundur ve ben bunlara uymak zorundayım) geri çekilmenin sonuçlarıdır²²⁴.

²¹⁵ Çam, age, 22.

²¹⁶ İzgar, age, 60.

²¹⁷ Arthur Rowshan, **Stres Yönetimi**, 4. bs. (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003), 19-20.

²¹⁸ Silah, age, 162.

²¹⁹ Mustafa Özçınar, “Asistan Doktorlarda Burnout Sendromu” (Aile Hekimliği Uzmanlık Tezi, Sağlık Bakanlığı, 2005), 11.

²²⁰ İbrahim Çavuşoğlu, “Endüstri Meslek Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleriyle Bazı Kişisel Değişkenler Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)” (Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 34-35.

²²¹ Vızlı, age, 18.

²²² Melih Topaloğlu, Hakan Koç, Ercan Yavuz, “Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Kamu-İş**, c. 9, s. 3 (2007): 34.

²²³ Songül Tümkaya, “Öğretmenlerdeki Tükenmişlik, Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları” (Doktora Tezi, Ankara Eğitim Bilimleri, 1996), 13.

²²⁴ age, 14.

3.5.3. Davranışsal Belirtiler

İlaç, alkol, tütün kullanımında artışlar, düzensiz beslenme, kaba hareketler, tartışmaların artması, ani tepkiler, teslimiyet, çabuk ağlayışlar, içe kapanıklılık, kinizm, göz temasında azalış, fazla katılık, inatçılık, değişime direnme, başkalarına, küçümseyiş, alay edicilik, suçlamalar, işe uyum güçlüğü, işten kaçmak, işe geç kalma, izinlerin artması, iş yükünü arkadaşlarına bırakma, işten erken çıkmalar, kahve molasını ile öğle yemeğini uzatmak, performansın miktarında ve kalitesindeki düşüşler, işin kalitesinin azalması, işleri ertelemeler²²⁵, evraklar ile ilgili sahtekârlık, başkalarından kaçmak, örgüte karşı ilgi kayıpları, müşterileri ile ilişkilei ertelemek, yönetim desteğini göremediğinden veya yönetimin performansını anlamadığını düşündüklerinden işine, meslektaşlarına, yöneticilerine yönelik kızgınlık, insan ilişkilerinde bozulmalar, uyumsuzluk, evlilikte, ailede, sosyal hayatta çatışmaların yaşanması, ailevi sorunlar²²⁶ şeklindedir. Belirtilerin iyice fazlalaştığı zamanlarda bu bireyler “Etrafımdaki her şey ters, bunlara ne oluyor?” sorusunu sormaktadır; cevap ise “kendilerinin tükendiği” yönündedir²²⁷. Üç başlık altında incelenen tükenmişliğin belirtileri aşağıdaki Tablo 6’da bir arada sunulmaktadır.

²²⁵ age, 14.

²²⁶ Çam, age, 15.

²²⁷ Gündüz, age, 153.

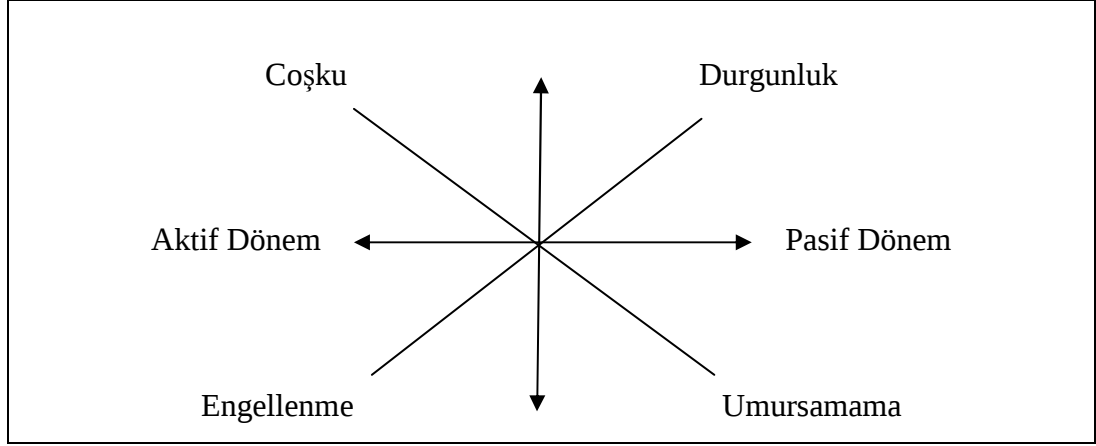
Tablo 6: Tükenmişlik Belirtileri

FİZİKSEL BELİRTİLER	DUYGUSAL / BİLİŞSEL BELİRTİLER	DAVRANIŞSAL BELİRTİLER
• Uykusuzluk ve uyku bozuklukları • Yeme bozuklukları • Uyuşukluk, halsizlik, yorgunluk ve bitkinlik hissi • Hastalıklara yatkınlık, çok sık görülen soğuk algınlığı ve grip • Nedeni bilinmeyen genel vücut ağrıları • Gastrointestinal sistem rahatsızlıkları • Deri yakınmaları (kızarıklıklar v.b.) • Solunum güçlüğü, soluk alıp vermede hızlanmalar, hızlı kabız • Kalp hastalıklarının görülme sıklığında artma • Kronik gerginlik • Kas krampları • Bel ve sırt ağrıları • Baş ağrıları • Mide – Bağırsak hastalıkları • Yüksek kolesterol • Çeşitli işlev bozuklukları ve psikosomatik şikâyetler	• Engellenmişlik hissi ve sinirlilik • Yetersizlik • Agresif ve saldırganlık • Korku ve kaygı • Psikolojik incinmeye açıklık • Desteksiz ve güvensiz hissetme • Sabırsızlık, huzursuzluk, can sıkıntısı • Kolay irite olma, çabuk öfkelenme • Öz saygı ve özgüvende azalma, benlik imajının duygusal durumdaki dalgalanmalardan etkilenecek negatif yönde değişmeye başlaması • Apati, düşünüşte katılık (nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi pozitif duygulanımlarda azalma) • Paranoid semptomlara varabilen şüphe ve endişe • Depresif duygulanım ve intihar düşüncesi • Alıngalık ve takdir edilmediğini düşünme • Olumsuzluk • Suçluluk ve içermişlik duyguları • Hevesin kırılması (çaresizlik) • Hayat kırıklığı ve ümitsizlik duyguları • Konsantrasyon güçlüğü • Psikolojik hastalıklar • Yabancılaşma • İş ile ilgili memnuniyetsizlik geliştirmeye eğilim • Kendine, işe ve bu işi yapan diğer kimselere karşı pozitif duygularının kalbi ve giderek negatif düşünmeye başlama • İşten nefret etme hatta işe gitmeyi istememe • İş doyumsuzluğu • Kuruma yönelik ilginin kaybı • Başsırsızlık hissi • Düşüncede katılık • Kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma • Rol çatışması, görev ve kurallarla ilgili karışıklık • Yansıma • Örgütlemeye ve planlamada yetersizlik • Çalışanlara aşırı güvenme veya onlardan kaçınma • Her şeye gücü yetme hissi • Unutkanlık • Mental tükenme • Baskı hissi • Kişinin değer yargıları ve inançlarındaki şüpheler • Hayatında büyük değişiklik gerektiğine inanma • Tanrıya karşı kızgın ve şiddetli olma • Acıma duygusunun kaybı • Kararsızlık • Dikkat dağınıklığı	• İlaç, alkol, tütün v.s. kullanmaya eğilim ya da kullanımda artma • Kötü yemek alışkanlıkları, düzenli beslenmeme • Hareketlerde azalma • Kaba davranışlar • Tartışmada artış ya da iş konusunda tartışmaktan kaçınma • Ani tepki gösterme ve engellenme belirtileri • Uyumsuzluk • Teslimiyet • Kolay ağlama • Duygusal patlamalar • İzolasyon, içe kapanma • Kinizm göz ve beden kontağı kurmada azalma • Aşırı katı, inatçı ve esnekliğini yitirmiş kişilik, değişime direnç gösterme • Sözelleşen negatif tutum • Bağlantıda bulunulan kişilere tek tip davranma, küçümseme ve alay etme ve suçlama • İşe uyumda güçlükle • İşten kaçma, işi bırakma ya da savaşımla • İşe geç gelme, gelmeme, devamsızlık, alınan izinlerde artış • İş yükünün diğer arkadaşlarına kalacağını bile bile ortamdan uzaklaşma eğilimi gösterme • İşten erken çıkma • Kahve molalarını ve öğle yemeklerini uzatma • Çalışmaya yönelmede direnç • Performans miktarı ve kalitesinde düşme • Kuralların arkasına saklanarak sorumluluk almaktan kaçma • İş kalitesinde düşme • İş sürücümeye bırakma, erteleme • Verimliliğin azalması • İş yapış şeklinin değişmesi • Yetersiz kayıt tutma • Evraklarla ilgili sahtekarlıklar • Görevlilere fazla güvenme veya onlardan kaçma • Kuruma yönelik ilginin kaybı • Müşteriyle ilişkiyi erteleme, yüz yüze ve telefon görüşmelerine direnç gösterme • Yönetimin kendisini desteklemediği ya da iş performansını anlamadığı duygularıyla iş çevresine, meslektaşlarına ve yöneticilerine karşı kızgınlık belirtileri gösterme • Yeni bir meslek için eğitim alma • İş ve iş dışında genel olarak insan ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzluklar • Evlilikte, ailede ve sosyal yaşamda çatışma yaşama ve arkadaşlardan uzaklaşma, aile sorunları

Tuğçe Üresin, “Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), 27.

3.6. Örgütsel Tükenmişliğin Evreleri

Tükenmişlik aşama aşama yaşanan bir süreçtir. Ortaya koyulan tükenmişlik aşamalarına ilişkin gösterim aşağıdaki Şekil 8’de gösterilmektedir.



Şekil 8: İki Faktör Teorisine Göre Tükenmişlik Aşamaları

Mesut Çimen, “Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması” (Doktora Tezi, GATA Genelkurmay Başkanlığı, 2000), 15.

Şekil 8’de görüldüğü gibi, coşku ve engellenmenin yer aldığı aktif dönemden durgunluk ve umursamamanın yer aldığı pasif döneme geçiş söz konusudur ve tükenmişlik aşamaları dört temel başlıkta incelenmektedir.

3.6.1. Coşku, Heves ve Hayal Kırıklığı Dönemi

Coşku dönemi motivasyon, heyecan ve beklentilerin en yoğun olduğu dönemdir. Ancak iş ortamından kaynaklanan sorunlar ve kişinin eleştirilme ile çok sık karşılaşması ve bu durum ile baş edememesi ile başlamaktadır. Hayal kırıklıkları içinde gayret ederek birey, tükenmişlikte durgunluğa doğru ilerlemektedir. Genelde çalışma başlangıcından bir yıl sonra ortaya çıkmaktadır²²⁸. Kişi bir takım iş niteliklerinden ve işe kariyer yapma eğilimi ile girmekten bahsetmektedir. Kariyer istekleriyle işe başlayanların fazladan getirdikleri talepleri vardır. İşinde çalışırken kişisel hayal kırıklıkları ile eksikliklerini kapatmak amacıyla işine fazla yatırım yapmaktadır. Bu bireyler övülecek iken sık sık önyargı, ilkeler, hükümler ve

²²⁸ Deniz Özdemir, “Üniversite Akademik Personelinin Görev Ünvanları Açısından İş Tükenmişliği Düzeylerinin Araştırılması” (Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), 144.

amaçlarla ilgili sorunlarla karşılaşmaktadır²²⁹. Eğer kişinin hayatı memnun edici ise hayal kırıklığının getireceği etkiye rağmen bütünlüğünü koruyabilmektedir²³⁰.

3.6.2. Durgunluk Dönemi

Bu dönemde işgören işini yavaşlatmakta, var olan enerjisi düşmekte, motivasyonu gitmektedir. Önyargının, kıdemliliğin, ilkelerin, idealistliğin coşku düzeyinde görülen önemi azalmaktadır. Durgunluk dönemi içine giren birey vazifesine yönelik beklentilerde hayal kırıklıkları yaşamaktadır. Araştırmacılar durgunluğu yolun sonuna gelme, son, ölüm, tünel sonundaki ışığı görmeme diye belirtmektedir. Bu durum devam ettikçe işgören hizmetini severek yapmamaktadır. İşten alınan doyum, bireysel gereksinimler kadar önemli hale gelebilmektedir²³¹. İş artık önemini yitirmeye başlamakta²³² ve sorgulanmaya başlanan işten başka şey yapmamak kavramıdır²³³.

3.6.3. Engellenme Dönemi

Bu dönem duygusal, davranışsal ve fiziksel sorunların görüldüğü dönemdir²³⁴. İşgören bu dönemde yaşadığı şeyleri tekrar değerlendirmeye başlamaktadır. İşini en iyi şekilde yapma çabasının engellendiğini düşünmektedir. Gerçekleştirmek istediği amaçlarının, genellikle engellendiğinin farkına varmaktadır. Engellenme, yardım verilenin gereksinimlerinin karşılanamaması ve kişinin başkalarının gereksinimlerini yerine getirebilmek için kendi gereksinimlerini gözardı etmesi şeklinde iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada adaptif savunma (baş edebilme stratejisini hareket ettirme), maladaptif savunmalar (baş edebilme stratejileriyle tükenmişliği arttırma) ya da durumdan kendini çekme ve kaçınma yollarından biri tercih edilmektedir. Bu sürecin varlığı ve sürekliliği dördüncü döneme girilmesine sebep olmaktadır²³⁵.

3.6.4. Apati (Duygusuzlaşma - Umursamama)

Bu dönem, işe karşı ilgisizliğin en yoğun yaşandığı dönemdir. Apati (duygusuzlaşma), tükenmişlikte en güç ifade edilen dönemlerdendir. Yüksek

²²⁹ Çimen, **age**, 15.

²³⁰ Özdemir, **age**, 145.

²³¹ **age**, 145.

²³² Besti Üstün, "Hemşirelerin Atılganlık ve Tükenmişlik Düzeyleri" (Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1995), 25.

²³³ Sever, **age**, 31.

²³⁴ Çimen, **age**, 15.

²³⁵ Özdemir, **age**, 145.

düzeyde ilgisizlik, sık yakınmalar, çekişmeler şeklindedir. Apati yaşayan kişiler işlerinin verdiği doyumsuzluğu önlemek istemektedir. Bu sebepten apatiye ilerlemiş ‘baş etme’ dönemi denilebilmektedir. Bu dönemde sunulan hizmet etkilenmektedir. Örnek olarak işgörenler işe geç gelme, işten kaçma, başkalarıyla mümkün olduğunca yüz yüze gelmek istememe eğilimleri sergileyebilmektedir. Apati işgörenin içindeki durumunu görmek istemeyerek, red ederek mücadele ettiği başarılı olmayan denemedir. Apatiyi anlamak için çözümlenmemiş çocukluk deneyimlerine bakmak gerekmektedir²³⁶. Bu aşamalar sırasıyla gelişmeyebilmektedir²³⁷. Bu dönemde duygusal kopmalar, inançsızlık, ümitsizlik yaşanmaktadır. İş ekonomik ve sosyal güvence amacıyla sürdürülmekte, işten zevk alınmamakta, iş hayatı kendini gerçekleştirme alanı olarak görülmeyip mutsuzluklar veren bir alan olarak görülmektedir²³⁸.

3.7. Örgütsel Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişliğin belirtileri denilen bir takım faktörler, bazen tükenmişliğin sonuçları şeklinde de görülmektedir²³⁹. Tükenmişliğin sonuçları bireyi aşarak yüksek iş gücü devir oranı ve düşük performans ile örgütleri, düşük hizmet anlayışıyla müşterileri, sürekli çatışma halinde birbirlerinden uzaklaşan aileleri de etki altına almaktadır²⁴⁰. Örgütsel tükenmişliğin bireysel, örgütsel ve aile hayatındaki sonuçları aşağıda açıklanmaktadır.

3.7.1. Örgütsel Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları

Tükenmişliğin kişilerde en çok ortaya çıkan sonuçları fiziki yorgunluklar, depresyon, insan ilişkilerindeki bozukluklar, dikkati toplayamamak, kararsızlık, baş ağrısı, beslenme dengesizlikleri, sağlık problemleri, kötü alışkanlıklardaki artış²⁴¹, alkol ile madde kullanımı²⁴², uyumsuzluklar, alınganlık²⁴³, sinir, öfke, tahammülsüzlük, ilaç

²³⁶ Özdemir, **age**, 46.

²³⁷ Çimen, **age**, 15.

²³⁸ S. Düzyürek, H. Ünlüoğlu, “Hekimde Tükenmişlik Sendromu”, **Psikiyatri Bülteni**, c.1, s. 3 (1992): 109.

²³⁹ Aylin Sılığ, “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi” (Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2003), 30.

²⁴⁰ Sürgevil, **age**, 89.

²⁴¹ Işıl Özgen, “Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği”, **I. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler**, 4-5 Mayıs 2007 (Antalya: Dedeman Otel, 2007): 119.

²⁴² Topaloğlu, Koç, Yavuz, **age**, 35.

tüketimi ve sigara kullanımında artma²⁴⁴, sağlık harcamalarının artması²⁴⁵, bulantı, enerji kaybı, hastalıklara karşı hassasiyet, özgüven azalması, depresif duygulanmalar, stres, konsantrasyon bozuklukları²⁴⁶, yaratıcılıktaki yok oluşlar, en iyisi için uğraş vermemek, işgörenin işinde gerilediğini düşünmesi, çabasının boşa olduğunu düşünmesi, yetersizliğini görüp yılgınlığa düşmesi²⁴⁷, aşırı heyecanlılık, huzursuzluk, gerginlik, mutsuzluk, bıkkınlık, uykusuzluk, unutkanlık ve umutsuzluk, değişimlere karşı tepki verme,²⁴⁸ hastalık ve ölüm²⁴⁹ şeklinde özetlenebilmektedir.

3.7.2. Örgütsel Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları

Bireyin hayatında ortaya çıkan tükenmişlik sonuçlarının bireyin başarısında düşüşe neden olması örgütün başarısını da etkilemektedir²⁵⁰. Tükenmişliğin çalışma hayatına en önemli etkileri iş performansının düşmesi, motivasyonda azalmalar, müşterilerin önemli görülmemesi, iş değişikliği isteği²⁵¹, kalite, maliyet, verimlilik düşüşleri²⁵², işe geç gelmek, işi bırakmak, dinlenme raporlarının alması²⁵³, hizmet niteliğinde bozulmuş, işteki doyumsuzluk, iş kazalarındaki artış²⁵⁴, emekliye ayrılmaları²⁵⁵, işi savsaklama, izinsiz gelmeme, sağlık harcamalarındaki artış, düşük iş performansı, nedensiz hastalanma eğilimlerindeki davranışlar²⁵⁶, izin süresini uzatma²⁵⁷, örgütsel

²⁴³ H. Nejat Basım, Harun Şeşen, “Efqm Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, c. 1, s. 21 (2007): 205.

²⁴⁴ Hakan Yaman, Mehmet Urgan, “Tükenmişlik: Aile Hekimleri Asistan Hekimliği Üzerinde Bir İnceleme”, **Türk Psikoloji Dergisi**, c. 17, s. 49 (2002): 38.

²⁴⁵ Ayten Ersoy, Burcu Demirel Utku, “Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu 1”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, s. 26 (2005): 45.

²⁴⁶ Mehmet Kaya, Sarp Üner, Emine Karanfil, Reyhan Uluyol, Fatih Yüksel, Murat Yüksel, “Birinci Basamak Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Durumları”, **TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni**, c. 6, s. 5 (2007): 357.

²⁴⁷ Özen, Mirzeoğlu, **age**, 15.

²⁴⁸ Burston D. Matthews, “A Comparison of Burnout in Selected Occupational Fields”, **The Career Development Quarterly**, vol. 38, no. 3 (1990): 230-239.

²⁴⁹ Borritz Marianne, Reiner Regulies, Jakob B. Bjorner, Ebbe Willadsen, Ole A. Mikkelsen, Tage S. Kristensen, “Burnout among Employees in Human Service Work: Design and Baseline Findings of the Puma Study”, **Scandinavian Journal of Public Health**, vol. 34, no. 1 (2006): 51.

²⁵⁰ Sürgevil, **age**, 91.

²⁵¹ Özgen, **age**, 119.

²⁵² Ok, **age**, 27.

²⁵³ Topaloğlu, Koç, Yavuz, **age**, 35.

²⁵⁴ Basım, Şeşen, **age**, 205.

²⁵⁵ Ersoy, Utku, **age**, 45.

²⁵⁶ Belma Tuğrul, Eylem Çelik, “Normal Gelişim Gösteren Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik”, **Journal of Qafqaz University, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, c. 11, s. 2 (2002): 2.

²⁵⁷ Girgin, **age**, 21.

bağlılıkta azalma²⁵⁸, yeniliğin, üretkenliğin ve yaratıcılığın kısırlığı²⁵⁹, evraklarla ilgili sahtekarlıklar, örgütün piyasa güvenilirliğinde azalma²⁶⁰, yönetici desteğini görmeme, iş güvensizlikleri, monotonluk, ödemelerdeki eşitsizlik, iş çatışmaları, sorumlulukları devretmedeki güçlükler, aşırı yasaklar, politikalarındaki katılık, yöneticilerin adil davranmaması²⁶¹, iş devamsızlıkları, hastalık nedeniyle ayrılmalar, iş tatminindeki düşüklük, iş sirkülasyonunun yüksekliği, erken emeklilik²⁶² olarak sıralanabilmektedir. Tükenmişlik ile işten ayrılma arasındaki ilişki de güçlüdür. Bazen tükenen işgören işini terketmekte, yeni alanda ve işte çalışmaya (bir danışmanın çiftçi olması gibi) başlamaktadır²⁶³. İş stresi de, işin insanın üzerinde meydana getirdiği baskıdır. İşgören yakın çevresini etkilemekte, verimi düşmekte, sağlık harcamaları artmakta, enerjisi azalmaktadır. Stresli işgörenin sağlık harcamalarında, stresle olmayana göre %50'lik artış görülmektedir²⁶⁴. Dolayısıyla tükenmişlik ve stres birbirlerini tetikleyen durumlardır.

3.7.3. Örgütsel Tükenmişliğin Aile Hayatındaki Sonuçları

Bireyde görülen evdeki gerginlik, rahatsızlık, yorgunluk, iş ile ilgili şikâyetler, kavgalar, aile krizleri, ciddi evlilik sorunları²⁶⁵, ayrılmalar, boşanmalar şeklindeki durumlara kadar gidebilmektedir²⁶⁶. Ayrıca tükenmişlik yaşayan kişilerin çocuklarının kendilerinden duygusal olarak uzaklaştıklarını algılayabildikleri görülmektedir²⁶⁷. Aile üyeleri de bu durumda kendilerini önemsenmemiş hissedebilmektedir. En net gösterge, milletvekilinin oğlunun ettiği sözlerdir²⁶⁸:

“Benim babam, ihtiyacı olan veya zor durumda olan insanlar için çok çalışıyor. Eve geldiğinde ise dinlenme odasına çekiliyor. Diğer insanlar onu istediği zaman, O hep orda; ama ben O’nu istediğimde, yok. Biliyorum o gerçekten iyi bir insan, ama iyi bir baba değil”.

²⁵⁸ Ebru Aykan, “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2007**, (Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2007): 162.

²⁵⁹ Işık Sayıl, Seda Haran, Şenay Ölmez, Halise Devrimci Özgüven, “Ankara Üniversitesi Hastanelerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri”, **Kriz Dergisi**, c. 5, s. 2 (1997): 72.

²⁶⁰ Çam, **age**, 48.

²⁶¹ **age**, 81.

²⁶² Borritz ve diğ., **age**, 50-51.

²⁶³ Sürvegil, **age**, 92.

²⁶⁴ Yöney, **age**, 140.

²⁶⁵ Ali Çağlar Güllüce, “Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama)” (Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 31.

²⁶⁶ Örmən, **age**, 31.

²⁶⁷ Maslach, Jackson, **age**, 108.

²⁶⁸ Sürgevil, **age**, 93.

Ailedekiler kendini değerli hissetmemekte, başkalarına ilgisini kıskanarak bireyi devamlı suçlu bulmaktadır. Özetle; aile hayatı, evlilik ve aile yaşantısında sorunlar²⁶⁹, eş ve aile bireylerinden uzaklaşma eğilimi²⁷⁰, aile içi huzursuzluk ve şiddet²⁷¹, aile hayatının çökmesi²⁷², ailesel ve evlilik hayatında uyum bozukluğu²⁷³, tutum, mizaç ve davranışlar üzerinde olumsuz etkiler²⁷⁴ yaşanabilmektedir.

3.8. Örgütsel Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri

İlk aşamada, tükenen kişinin kendine şu soruları sorması gerekmektedir. “Yorgunluk duygusu ne zaman oluştu ve yaşamınızda hangi zamanda önemlilik arz etti? İş arkadaşlarınız ile ilişkinizde ne zamandan sonra bireysel anlayışlılığınızı yitirdiniz? Projelerinizde sorumluluklarınızın neler olduklarını tam olarak biliyor musunuz?” Bu sorular kişinin kendi değer ve önceliklerini yeniden gözden geçirmesine yardımcı olmaktadır. İkinci aşama, kişinin hayatında bazı değişiklikler yapmaya karar vermesi aşamasıdır. Bu tür bireysel yollarla sorunun çözülmemesi durumunda başka yöntemlere başvurmak gerekmektedir²⁷⁵. Beverly A. Potter’a göre insan şu soruları sorduğunda genellikle evet yanıtını diyorsa tükenmişlik ile karşı karşıyadır²⁷⁶:

“Yeteri kadar uyusam da kendimi yorgun hissediyorum. İşimden yeterli doyum alamıyorum. Neden yokken sinirleniyorum. Çok unutkanım. İnsanlara çabuk sinirleniyor, çıkışıyorum. Özel hayatımda ve işimde kendimi insanlardan uzak tutuyorum. İş hakkında düşünmekten uykuya rahat d alamıyorum. Çok çabuk hastalanıyorum. İşteki performansımı yükseltmemiyorum. Devamlı çatışma yaşıyorum. Kendimi iyi hissetmek için alkol ve uyuşturucu kullanıyorum. Başka insanlarla iletişim kurmak bende gerginlik yaratıyor. İşimden çabuk sıkılıyorum. İşe gitmek istemiyorum. İşimin özel hayatımı olumsuz etkilediğini düşünüyorum”.

Tükenmişliğin yok edilebilmesi adına tükenmişliğin arkasındaki nedenlerin ilk etapta ortaya çıkartılması gerekmektedir. Tükenmişliğin azaltılmasında işgörenin stres

²⁶⁹ Topaloğlu, Koç, Yavuz, **age**, 35.

²⁷⁰ Işıl İrem Budakoğlu, Cihangir Özcan, Kadir Atlı, Rengin Erdal, “T.C. Devlet Demiryolları Ankara Fabrikaları ve 2. Bölge Müdürlüğü’nde Çalışanların Tükenmişlik Durumları”, **TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni**, c. 5, s. 5 (2006): 318.

²⁷¹ Basım, Seşen, **age**, 205.

²⁷² Ersoy, Utku, **age**, 45.

²⁷³ Mehmet Kaya ve diğ., **age**, 357.

²⁷⁴ Yaman, Ungan, **age**, 37-44.

²⁷⁵ Hülya Gümüş, “Farklı Mesleklerde Çalışanların İş ve Yaşam Doyumlarının Tükenmişlik Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması” (Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 63.

²⁷⁶ Beverly A. Potter, **Beating Job Burnout** (Distributed by Putnam, 1980), 1-2.

yaşadığının ve tükenmesinin farkında olması ve değişimleri gerçekleştirmek için stres yönetim programları (iş ortamı ve dışında yapılacak aktiviteler) şeklinde iki konu önem taşımaktadır²⁷⁷. Bu bağlamda örgütsel tükenmişlikle mücadele etmek için bireysel yöntemler ve örgütsel yöntemler söz konusu olmaktadır.

3.8.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri

Bu yöntemlerden başlıcalar şu şekilde sıralanabilmektedir:

Kendini tanıma: Bireyin ne olduğu, ne olmak istediği ve çevresinde nasıl tanındığı sorusuna cevap bulmasıdır.

Gerçekçi hedefler belirleme: Birey gerçekçi ve ulaşacağı hedefleri belirleyerek hayal kırıklıkları yaşama ihtimalini azaltmaktadır. Çünkü beklentiler gerçeklikten uzak olursa beklentilere ulaşılmadığında yorgunluk ve hayal kırıklıkları yaşanmaktadır.

İşin yapılış tarzını değiştirme: İşin farklı biçimlerde yapılması tükenmişlik ile mücadelede önem arz etmektedir.

İşe ara verme: Alınan izinler, işyerindeki molalar, yemek saati şeklinde bireyin işine ara vermesi kendisini duygusal açıdan yenilemesine sebep olmaktadır.

Psikolojik geri çekilme: Bireyin insanlar ile nadir bir arada olması, fiziksel ve psikolojik açıdan uzak durması tükenmişlik ile mücadelede fayda getirmektedir.

Kendi kendine diyalog kurma: Bireyin tükenmişlik ile mücadelede olumlu ve mantıklı çerçevede kendi kendine konuşma hali gerginliğini düşürmektedir.

Olumlu yanları görme: Bireylerin olumsuzluklar değil de olumlu şeyler üzerinde durması karamsarlıktan uzaklaştırmaktadır.

Sorunları içselleştirmeme: Bireylere diğerlerinin sorunlarını üstlenmeden işlerine odaklanmaları tavsiye edilmektedir. Aksi halde yersiz sıkıntılar yaşanabilmektedir.

Zaman yönetimi: Zamanı yanlış kullanmak gerginlik yarattığından zaman planlamasını doğru yaparak işleri düzenli ve zamanında yapmak bireyi rahatlatmaktadır.

²⁷⁷ Özgen, age, 117.

Stres yönetimi: Stresle mücadele etmek adına gevşeme egzersizleri, meditasyon, sosyal destek aktivitelerinin yapılması önerilmektedir.

İş değiştirme: Tükenmişliğe karşın bütün çabayı yapmasına rağmen olumsuzluklar yaşıyor ise işinden ayrılması tükenmişlik ile mücadelesinde gerekli çözüm haline gelmektedir²⁷⁸.

Dinlenme ve gevşeme: İnsanların kronik stres altında oldukları zaman fiziksel problemler ortaya çıkacağından yorgunluktan kaçmalarının, işe ara vermelerinin, çay molaları, meditasyon ve gevşeme teknikleri (derinlemesine gevşeme-otojenik eğitim, aşamalı gevşeme, meditasyon, biyolojik geri bildirim) ve hızlı gevşeme-derin solunum, zihinde canlandırma, bireysel stres profili²⁷⁹ bakımından yorgunluk konusunda başvurulabilecek tekniklerdir²⁸⁰.

İç görü geliştirme: İç görü, bireyin kendisini önceden tanımadığı boyutlarla görmeye ve kabul etmeye başlamasıdır²⁸¹.

Doğru beslenme, egzersiz ve uyku: Stres ve tükenmişlik ile mücadelede önemlidir²⁸².

Mizah duygusu ve gülme: Öfkesini başlatan durumlarda bireyin kendiyile dalga geçmesi, kendine gülmesi bireysel tükenmişlik ile mücadelede etkilidir²⁸³.

Kendini gerçekleştirme: Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi söz konusudur. Birey beş esas ihtiyacı olan fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevmeye, saygı, kendini gerçekleştirme ihtiyacını doyumak istemektedir²⁸⁴. Maslow'un teorisinde en üst seviyede bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacı, diğer dört ihtiyacın doyurulması sonrasında hissedilen bir ihtiyaçtır²⁸⁵. Farklı hobilerle meşgul olma, diğer çalışanlarla ve farklı insanlarla yaşantıları paylaşma, işin uygulaması ve kişisel gelişim açısından yeniliklere açık olma, uygun olmayan sorumlulukları yüklenmekten kaçınma, seminer ve konferanslara katılarak çok okuyarak bakış açısını geliştirme, empati yeteneğini geliştirme, olumsuz ve çözüme yardımcı olmayan düşünceleri teşhis edip

²⁷⁸ Sürvegil, **age**, 96.

²⁷⁹ Nesrin Şahin, **Stresle Başa Çıkma, Olumlu Bir Yaklaşım İçinde İş Yerinizdeki Kronik Stres Kaynakları**, (Ankara: Türk Psikoloji Derneği Yayınları, 1998), 99.

²⁸⁰ Izgar, **age**, 43.

²⁸¹ **age**, 50.

²⁸² Altuntaş, **age**, 75.

²⁸³ Baltaş, Baltaş, **age**, 266.

²⁸⁴ Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, (Bursa: Alfa Aktüel Yayınları, 2006), 14.

²⁸⁵ Levent Önen, Burak Tüzün, **Motivasyon**, (İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2005), 36.

durdurma, hayır demeyi öğrenme, işi iş yerinde bırakma, öfkeyi kendine ve başkalarına yararlı olacak şekilde kanalizetme gibi önlemler bireyin tükenmişliği kendi çabası ile çözüme kavuşturmasını kolaylaştırmaktadır²⁸⁶.

Güç ve inanç: “Her şey benim kontrolümde olsun, mükemmel olursam kontrolü ele alabilirim, başkalarını memnun etmek zorundayım, insanları incitmemem gerekir, herkes beni sevsin” biçiminde mantıklı olmayan inançların yeniden yapılandırılması gerekmektedir²⁸⁷.

Egzersiz: Yürüyüş, yüzme, koşu, tenis tükenmişlik yaşamasına karşın bireyin dayanıklılığını artırmaktadır.

Benlik kontrolü: Gün boyunca devamlı olumlu olmayan haller, şikayetler, yakınmalar ile karşılaşan bireyin kendini rahatlatabilecek önlemleri almasıdır.

Ayrıca tükenmişlikle mücadele için tükenmişlik belirtileri öğrenilmelidir. İşe başlamadan önce bireyin işinin zorluk ile riskini öğrenmesi, doğru performans gösterebileceği departmanda çalışması gerekmektedir. Çünkü rutinler bir süre sonra sıkıcı ve usandırıcı olmaktadır. Bireyler yaşadıkları duyguları ve zorlukları paylaşarak yardım isteme hususunda teşvik edilerek sosyal destek sistemleri harekete geçirilmeli ve kullanılmalıdır. İşgörenler hizmet ettikleri insanlara sadece sorumlulukları çerçevesinde yardımcı olabileceklerini, örgütün sınırlılıklarını aşamayacaklarını, aşılmasının gerekmediğini ve tüm sistemin sorunlarından ziyade sadece bireysel yaptıklarından sorumlu olduğunu bilmelidir. Hobileri olan, sosyal ilişkilerde güçlü kişiler tükenmişliğe karşın daha dirençlidir. Bireyler tatil ve dinlenme imkanlarını kullanarak çalışma ortamından uzaklaşmak için ara verilmelidir. İş yerindeki rutin alışkanlıkları bırakarak monotonluk azaltılmalıdır. İş çıkışlarında rahatlatan aktivitelerde bulunulması (spor aktiviteleri) son derece yarar sağlamaktadır. Gevşeme teknikleri ve meditasyon yapılmalıdır. Günlük yaşamda mizah dergilerine yer verilmeli, sakinleşmek adına evde dinlenebilecek rahatlatan bir köşe oluşturulmalıdır. Problemler bir yerden başka yere taşınmamalıdır²⁸⁸. Ayrıca dua ve ibadet etmede tükenmişlikle mücadelede önemli bir olgu olarak

²⁸⁶ Güllüce, **age**, 34.

²⁸⁷ Füsün Ersoy, Cenap Yıldırım, Tamer Edirne, “Tükenmişlik Sendromu”, **Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi**, c. 10, s. 2 (2001): 1-5.

²⁸⁸ Deborah J. Cornwall, “Opting out of Burn-out”, **Nursing Times**, vol. 87, no. 20 (1991): 34-35.

söylenilmektedir. Bristol Üniversitesi'nden Dr. Johnstone tarafından da tükenmişlikle mücadele yöntemleri geliştirilmiştir²⁸⁹:

- Tükenmişliğin farkında olunması.
- Kendi kendinizin denetlenmesi.
- Stres faktörlerinin belirlenmesi.
- Beklenti ile zorunlulukların tekrar irdelenmesi.
- Israrlılık ile müzakerecilik kabiliyetlerinin geliştirilmesi.
- İşteki başarılı kriterlerin görülmesi.
- Destek ile yardım ağlarının belirlenmesi.

3.8.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlik sadece bireye özgü değildir. Bu mücadelede örgüte de düşen görevler vardır. Örgütsel mücadele yöntemleri çeşitli başlıklara ayrılmaktadır.

İşin modifikasyonu: Tekrar yapılacak güç işleri eşit biçimde paylaşarak işyükünün farklı bireyler üstünde olmasını sağlamak, zor işleri dönüşümlü yapmak, çalışmaları desteklemek, işgörenlere fırsatlar tanımaktır.

Danışmanlık hizmetleri: Çalışanların fikrine değer vererek danışmanların öneriye, eleştiriye açık olmalarıdır.

Örgüt olarak sorun çözme: Sorunu çözen toplantıların düzenlenmesi, kimlikteki belirsizlikleri, iletişim çatışmalarını engelleyebilmektedir²⁹⁰.

Destekleyici iletişim ve örgütsel iklim: Yöneticilerin örgütteki iletişim yöntemlerini değerlendirerek kalite artırıcı önlemleri alarak işyerindeki neşeyi arttırmasıdır.

İşgören seçimi: İşe alınacak adayların detaylı incelenerek muhtemel tükenmişlik sorunlarını en başta önlemek için önemlidir²⁹¹.

Yönetim geliştirme: Örgüt yöneticilerinin işlerini etkin yapabilmesi amacıyla teknik sorunları çözebilme kabiliyetlerinin ilerletilmesi ile tavır ve tutumların değişmesi amacıyla yapılan biçimsel programlardır.

²⁸⁹ Chris Johnstone, "Strategies of Prevent Burnout", **BMJ**, vol.7192, no. 318 (1999): 2-6.

²⁹⁰ Ersoy, Yıldırım, Edirne, **age**, 1-5.

²⁹¹ Richard Lazarus, "Thoughts on the Relations Between Emotion and Cognition", **American Psychologist**, vol. 37, no. 9 (1982): 1035.

Örgüt geliştirme: Örgüttekilerin inançlarını, tutumlarını, tavırlarını değiştirmek, sağlıklı haberleşmeleri sayesinde birbirine yardım etmelerini sağlamak, fikirleri ve önerileri sunmaktır²⁹².

Yetki devretme: Tepe yöneticilerde iş yükü azalmakta, insan kaynakları uzmanları gerekli yetkilere sahip olmaktadır²⁹³.

Fiziksel ortamın iyileştirilmesi: Odanın, pencerenin, ışığın, sesin, oksijenin, teknik malzemeler gibi koşulların işgörenler için en iyi seviyeye getirilmelidir.

Çatışmaların yönetimi: Bireyler arası değer yargısı, karakteri, algısı, yeteneği, hırsı, amaçların farklılığı örgütte çatışmaya yol açmaktadır²⁹⁴.

Hedef saptamak: İşgörenlerin mesleki gelişimlerine, kariyer planlamalarına destek olunarak kariyer yönetimi uygulaması gerçekleştirilmelidir.

Performans değerlendirme sistemleri: Tükenmişliğin belirtilerini gözlemleyen yönetici işgöreni uyararak gerekli değişimleri önerebilmektedir. Freudenberger, bunun ceza vermek değil de limiti korumak olarak kullanılmasını önermektedir²⁹⁵.

Sosyal destek: Bireyin sosyal gereksinimlerinin diğer insanlarla etkileşimi sonunda tatmin edilmesi durumudur. İş dışındaki aile toplantıları, iş dışında kurulan yakın arkadaş ilişkileri, dernek üyelikleri, komşuluk ilişkileri sosyal destek sağlamaktadır.

Hizmet içi eğitim: Profesyonellerin tükenmişlik hususunda eğitilmesidir. Mesleğe başlanmadan önce tükenmişlikten bahsedilmesi belirtileri kendilerinde gördüklerinde erken tanınmasını sağlamakta, şikayetlerini diğer sebeplere (özel hayatı gibi) yormasını engellemektedir²⁹⁶.

İş tasarımı ve iş zenginleştirme: İşgörelere işinde daha çok sorumluluk vermek, bireylere özerklik vermek, geri beslemeler, işleri bölmek ya da farklı iki işi

²⁹² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2003), 25.

²⁹³ Kenneth A. Kovach, "What Motivates Employee Workers and Supervisors Give Different Answers", **Business Horizons**, vol. 30, no. 5 (1987): 56.

²⁹⁴ Lazarus, **age**, 1020.

²⁹⁵ AM Garden, "Relationship Between Burnout and Performance", **Psychological Reports**, vol. 68, no. 3 (1991): 77.

²⁹⁶ Gülsüm Dolu, "Onkolojide Çalışan Hekimlerde Tıbbi Sosyal Çalışma Açısından Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması" (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1997), 121.

bir araya getirmek şeklindeki uygulamalar onları tatmin etmekte, tükenmişliği düşürmektedir.

Kariyer planları geliştirme: İşgörenin 3 ya da 5 sene sonra nereye geleceğinin, hangi bölümlerde çalışacağını belirlenmesi ile ilgilidir. Yükselme, maaş artışı, bölümler arası yatay geçiş şartlarının net olarak oluşturulması tükenmişliği azaltmaktadır.

Ayrıca çalışma yöntemlerinin ve iş düzeninin denetlenmesi, problemlerin belirlenmesi, işgörenin güvenliğini sağlamak, işlerin sorumluluk miktarının ayarlanması, başarıları takdir etmek²⁹⁷, karar verme ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, iş çevresini analiz etme, aksayan yönleri tespit etme, takdir etme, ödüllendirme, iş bölümleri ile ilgili olarak bireylere seçim hakkının tanınması²⁹⁸, işgörenlerin takip edilerek tükenmişliklerine sebep faktörlerin düzeltilmesi, çalışanların günlük stresten uzaklaşmalarını sağlayabilecek ortamlar hazırlanması, çalışanların dış baskılar ve saldırılara karşı korunması, hedeflenen amaca ulaşılma ihtimalini yükseltici niteliği ile molaların düzenli şekilde ayarlanması²⁹⁹ gerekmektedir.

²⁹⁷ Ersoy, Utku, **age**, 45.

²⁹⁸ Özgen, **age**, 119.

²⁹⁹ Tuğrul, Çelik, **age**, 2.

4. ÖRGÜTSEL SINİZM VE ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişkinin açıklanması, örgütsel sinizm araştırmalarında bilgi temelli eksiklikler ve güçlükler, örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlik ile ilgili yapılan araştırmalar ve bulguları aşağıda anlatılmaktadır.

4.1. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Açıklanması

Örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişkinin açıklaması konusu, örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişkinin örgütler ve işgörenler yönünden açıklanması ile örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişkinin bazı kavramlar yönünden açıklanması olarak iki bölümde incelenmiş olup aşağıda açıklanmaktadır.

4.1.1. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Örgütler ve İşgörenler Yönünden Açıklanması

Örgütsel sinizm bir örgütte ortaya çıkmasından hemen sonra örgütün içinde bulunduğu koşullara göre ilerleme göstermektedir. Örgütsel sinizmin kurumda yayılması, orada çalışanları mutsuz, umutsuz ve verimsiz hale getiren etkenlerin yoğunluğuna, çalışanların yaşadığı sorunların ağırlığına göre değişmektedir. Fakat örgütsel sinizm hızlı ya da yavaş ilerlesin, örgütleri derinden etkileyecek olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Tükenmişliğin de bu olumsuz sonuçlardan biri olduğu düşünülmektedir.

Günümüzde örgütler yüksek karlar elde edebilmek için insanları daha çok çalıştırmakta, küçülme yoluna gitmektedir. Kaynakları, çalışanları geliştirme ve motivasyonlarını artırma hedefine dönük olmaktan çok üretime yönelik olarak

harcaayabilmektedir. Teknoloji ve iletişim araçlarının insanları birbirinden uzaklaştırdığı bu dönemde sinizm gibi inanç ve tutumlar örgütler için ciddi anlamda tehlike oluşturmaktadır. Sonuçta, insan etkileşime açık bir varlıktır ve insana özgü her türlü olumsuz durum bulunduğu ortamdaki diğeri insanları da etkileyebilmektedir. İşlerin doğru yapılması da işğörenlerin motivasyonuna, aralarındaki koordinasyona bağlıdır.

İşğören örgüte ve iş arkadaşlarına güvenmiyor ve iş onu mutsuz ediyor ise, umutlarını kırıyor ise, yani sinizmi yaşıyor ise, işlerin yolunda gitmesi beklenmemektedir. Duygusal yorgunluğun içindeki birey, hizmet ettiği bireylere geçmişteki kadar verimli ve sorumlu davranmadığını hissetmekte, gergin ve engellenme duygusu içindedir. Bunun sonucunda çalışanların yorgun düşmesi ve duygusal yönden kendilerini aşırı bitkin hissetmeleri ile tükenmişliğin özünü oluşturan duygusal tükenme ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca örgütsel sinizmi yaşıyan çalışan, kurumuna ve çalışma arkadaşlarına karşı güvensiz, onlardan umudunu kesmiş ve olumsuz duygularla yüklenmiş olduğundan, bir süre sonra kendisini bulunduğu ortamdaki kişilerden soyutlamakta ve insanlarla ilişkisini işini yapacak kadar yeterli düzeye indirmektedir. Bu durumlar da tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunun ilk belirtileridir. Öte yandan çalışanın yaşadığı uzaklaşma moralini bozmakta, motivasyonunu düşürerek yaptığı işin nitelik ve niceliğini azaltabilmektedir. Bu süreç kişinin kendisini işinde yetersiz ve başarısız hissetmesiyle sonuçlanabilmektedir. Sayılan belirtiler tükenmişliğin kişisel başarısızlık boyutunun ilk işaretleridir.

Literatüre bakıldığında örgütsel sinizm ve tükenmişlik arasında benzerlikleri ile farklılıkları ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır. Bazılarında sinizmin tükenmişliğin “duyarsızlaşma” boyutu ile benzerlik taşıdığı görülmektedir. Örnek olarak bireylerin negatif tutumları ile sinik düşüncelerinin, tükenmişliğin “duyarsızlaşma” boyutunda önemi vurgulanmakta, “duyarsızlaşma” yerine sinizm kavramının kullanılmasını isteyenler olmaktadır. Sinizmde yaşanan başkalarından uzaklaşmak, başkaları ile ilgili negatif düşüncelerde olmak, alay edici davranmak, mesafeli yaklaşarak umursamamak, kabaca davranışlarda bulunmak tarzındaki durumlar tükenmişliğin duyarsızlaşma aşamasında da görülmektedir. İşğörenin yaşadığı duyarsızlaşma aşaması, sinizmi yaşadığı dönem olarak da ifade edilebilmektedir.

Tükenmişlik kavramında işgörenin örgüte dair negatif tutumları söz konusu olduğundan örgütsel sinizm kavramıyla benzerlikleri bulunmaktadır. Öte yandan değişik çalışmalarda iki kavram arasında farklılıklar da gözlemlenmektedir.

Örnek olarak tükenmişlik kavramında işgörenin çalıştığı örgüte ve müşterisine ilişkin negatif tutumları söz konusu iken örgütsel sinizmde bir tek örgütüne yönelik negatif tutumları belirtilmektedir. Duyuşsal açıdan, örgütsel sinizm ve tükenmişlik kavramı, hayal kırıklıkları ile hüsrân şeklindeki negatif duyguları içermektedir. Ancak tükenmişlikte negatif duygular meslektaşlar ile bireyin kendine yönelik iken örgütsel sinizmde örgüte veya üst yöneticiye yönelik haldedir. Davranışsal açıdan, tükenmişlik genellikle işgörenlerin örgüt hayatından geri çekilme davranışıdır. Sinizmde sinik birey daha savunmacıdır. Savunmacı tutumunu, sözlü şekilde tepki göstererek veya alay edici davranışlarla karşılık vererek göstermektedir. Bireyin aşağılayıcı ve küçümseyici davranışı iki kavramda da bulunmaktadır.

Örgütsel sinizm ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin güçlü olması nedeniyle aralarında anlamlı pozitif ilişki ortaya koyulmaktadır. İşgörenler örgütlerine karşı sinik tavırlarda bulunmaları sebebiyle zamanla çabalarını azaltmakta, işinde ilerlememekte, performans ve kişisel başarılarında azalmalar olmaktadır. Bu durum tükenmişliğin kişisel başarı hissi boyutu ile ilişkilendirilmektedir³⁰⁰.

Görüldüğü üzere sinizm ne tam olarak tükenmişlikle aynı şeydir ne de birbirinin net bir sonucu ya da nedenidir. Daha çok birbirinden etkilenen ve birlikte seyir eden durumlardır. Örgütsel sinizm, tükenmişliğin duyarsızlaşma aşaması ile aynı şeydir. Sinizmde yaşanan insanlardan uzaklaşma, negatif düşünceler, alay edici tavırlar, umursamaz ve mesafeli hareketler, kaba davranışların hepsi duyarsızlaşma aşamasında da vardır. İşgörenin duyarsızlaşma aşaması sinizmi yaşadığı dönemdir.

4.1.2. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Bazı Kavramlar Yönünden Açıklanması

Kaynaklarda sinizmin öncülleri ve sonuçlarının çoğu kez tükenmişliğin öncül ve sonuçları ile aynı anlamı taşıdığı varsayılmaktadır. Aşırı stres, rol çatışmaları, karşılanmayan bireysel ve örgütsel beklenti, sosyal desteğin yetersizliği,, yeterlilik düzeyinin ötesinde terfi, örgütsel karmaşıklığın artması, kesintiler, işten çıkarma,

³⁰⁰ Randall R. Ross, Elizabeth Altmaier, David W. Russell, "Job Stress, Social Support, and Burnout among Counseling Center Staff", **Journal of Counseling Psychology**, vol. 36, no. 4 (1989): 438.

uzun süreli stres, mükemmelliyeçilik, aşırı iş yükü, aidiyet hissi, birden fazla işin aynı anda yapılması, iletişimdeki ve sağlıktaki sorunlar, işte çalışma süreleri, ödüllendirmedeki eksiklikler, adalet eksiklikleri, özgüven eksiklikleri, performans düşüklüğü, moral bozuklukları, devamsızlıklar, sağlığa zarar veren alışkanlıklar, kontrol eksiklikleri gibi tüm etmenler tükenmişliğin ve sonucunda sinizmin nedenleri olduğu belirtilmektedir³⁰¹.

İnsan ilişkilerinin bire bir olduğu mesleklerde (hemşire, polis, itfaiyeci, otelci, hostes) tükenmişlik daha çok görülmektedir. Bu mesleklerde sinik davranışlar da daha çoktur³⁰². Turizm sektörünün en önemli aktörlerinden biri olan otelde çalışanlar meslekleri sebebiyle daha yoğun stres altındadır. Otelcilik en çok stres içeren meslekler sıralamasında üstlerde yer alabilmektedir.

Tükenmişliğin, sinizm gibi beklentiler ile ilgisi fazladır. İşgören örgütten işi, sosyal durumu, ücreti hususlarında beklentiler içerisinde. İşgören ruhsal ve bedensel olarak rahat edeceği ortamda çalışmak, kendisini geliştireceği aktiviteler yapmak, işinin karşılığında gereken ücreti almak istemektedir. Beklentileri karşılanmadığında güven sorunu ile hayal kırıklıkları hissetmektedir. Daha sonraları zihinsel ve bedensel açıdan tükenmektedir. Maslach tükenmişlik konusunda en çok tanınan isim olup bu alanda araştırmalara öncülük etmiştir. Tükenmişliği sırasıyla birbirini takip eden duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi biçiminde değerlendirmiştir.

- *Duygusal Tükenme*: Örgütte yoğun duygusal isteklerle karşılaşarak başka bireylerle yüz yüze çalışmak mecburiyetindeki işgörenlerde oluşan fiziki bitkinlik, yorgunluk, ümitsizlik, çaresizlik duyguları sonunda hasıl olan hayata ve başkalarına yönelik geliştirilen negatif tutumları kapsayan duygusal, fiziksel, zihinsel boyutlu sendromdur. Tükenmişliğin sonuçları sağlığa zarar vermekte, sinizmin sonuçları ise bazı zamanlarda olumlu etkiler oluşturabilmektedir. Duygusal tükenen işgörenlerin işinden ayrılması, bırakması, sürekli raporlar alması, işine faydasının az olması şeklinde durumlar bulunmaktadır. Tükenmişlik hissinin önemli nedenlerinden biri yönetime karşı geliştirilen olumsuz düşüncelerdir. İşgörenin enerjisinde azalma ve duygusal kaynaklarının bittiğine dair duygu içinde olmasıyla tükenmişliğin birinci boyutu olan duygusal tükenme ortaya çıkmaktadır. İşgören hizmet ettiği bireylere

³⁰¹ Andersson, **age**, 1400.

³⁰² Özgener, Ögüt, Kaplan, **age**, 61.

artık verimli ve sorumlu davranmadığını düşünmektedir³⁰³. İşgörenlerin duygusal açıdan kendini çok yorgun hissetmesindeki yükseliş biçiminde tanımlanan duygusal tükenme, en çok yüz yüze insan ilişkilerinin olduğu işlerde görülmektedir. Birey duygusal yönden yoğun gelen taleplere karşılık vermekte güçlük çekmektedir.

- *Duyarsızlaşma*: Tükenmişliğin ikinci boyutu olup diğer bireylere yönelik negatif ve alay edici tutumlar göstererek başkalarına nesne gibi davranmayı içermektedir. Duygusal açıdan tükenen birey başkalarının sorunlarını çözerken kendisini güçsüz ve yetersiz hissetmektedir. Duygusal yükünü hafifletmek amacıyla sürekli insanlardan kaçmakta ve insanlar ile olan ilişkileri işini yapmaya yetecek kadar alt düzeye indirmektedir. Bunlar duyarsızlaşmanın ilk belirtilerini oluşturmaktadır³⁰⁴. Birey, iş gereği karşılaştığı kişilere ve işe karşı soğuk, ilgisiz, katı, bazen insani olmayan tavırları içeren davranışlarda bulunmaktadır. Duygusal kaynakların azalmasına bağlı olarak dozu gittikçe artan bu olumsuz reaksiyonlar bazen aşağılayan ve kabaca olan davranışlar olarak; ricalar ile talepleri önemseme, kişilere insan değil nesne gibi davranma şeklinde ortaya çıkarken bazen de örgüte umursamaz ve mesafeli hatta alaycı bir tavır alma ve örgüt içinde beraber çalışılan insanları kategorize etme, katı kurallarla iş yapma şeklinde olabilmektedir. Duyarsızlaşma tükenmişlikte bireyler arası boyutu içermektedir. İnsanlara karşın olumsuz tutum, işlere yönelik tepkisiz hale gelmeyi belirtmektedir.

- *Kişisel Başarı Hissi*: Tükenmişliğin ikinci aşamasında diğer insanlar ile ilgili negatif düşünmeye başlayan birey, bu aşamada ise kendisi ile ilgili negatif düşünmeye başlamaktadır. Bireyin işinde yetersiz ve başarısız olduğunu düşünmesi bireysel başarısızlık olarak görülmektedir. Suçluluk, sevilme, başarısızlık hisleri bireyin depresyon geçirmesine neden olabilmektedir. Bireyin işinde ve örgütündeki insanlarla ilişkilerinde başarı ve yeterli duygusunda azalışlar görülmektedir. İşinde ilerleyemediğini ve gerilediğini düşünmekte, kendini suçlu hissetmekte ve harcadığı çabanın bir işe yaramayacağına inanmaktadır.

Tükenmişlik ile örgütsel sinizmde ortak nokta; hayal kırıklıkları, aşağılayıcılık, küçümseyicilik özellikleridir. Örgütsel sinizmde olumsuz tutumlar bireyin örgütüne yönelik olur iken tükenmişlikte iş arkadaşlarına ve kendine yönelik olmaktadır.

³⁰³ Suna Tevrüz, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, 2. bs. (Ankara: Türk Psikologlar Derneği ve Kalder Yayın, 1997), 47.

³⁰⁴ Engin Gezer, “Stres Veren Yaşam Olaylarının, Öğretim Elemanlarının, Depresyon ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi” (Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2008), 25.

Davranışsal açıdan tükenmişlik, işgörenlerin örgütsel hayattan geri çekilme davranışdır. Sinik birey örgütte sözlü veya alay edici davranışlar sergileyerek savunmacı hal içerisinde. Örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında olumlu ilişkiler bulunmaktadır. Örgütsel sinizmin sonuçları ile sebepleri tükenmişlik sonuçlarını meydana getirmektedir. Motivasyondaki eksiklik, eleştirilere karşı duyarlılık, asabiyet, suçlayıcılık, inkar etmeler, kronik yorgunluklar, enerji kayıpları, uyku bozukluğu tükenmişliğin genel sonuçlarıdır. Bu sonuçlar işgörenin örgütsel sinizmi yaşamasının nedenleri olarak da sayılmaktadır.

Tükenmişlik ile örgütsel sinizmin arasında bir takım *farklılıklar* bulunmaktadır. İlki; tükenmişlik işgörenin örgütü ile müşterisine yönelik negatif tutumdur. Örgütsel sinizm ise çalışanın yalnızca örgütüne yönelik geliştirdiği negatif tutumdur. İkincisi; hayal kırıklıkları, hüsrân duyguları iki kavramda da yer almaktadır. Ancak örgütsel sinizmde bu durum örgüt ve üst yönetim ile ilgiliyken, tükenmişlikte başka işgörenler ve kendisi ile ilgilidir. Üçüncüsü; tükenmişlik yaşayan işgören örgütünden uzaklaşma davranışında bulunur iken sinik birey daha savunmacı tutum göstermektedir. Ancak iki kavramda da bireyleri aşağılayıcı ve küçümseyici özellik bulunmaktadır. Son olarak; tükenmişlik duygusu, birey için zararlı iken sinizm bireye olumlu etkilerde bulunabilmektedir³⁰⁵. Yani; sinizm, tükenmişlik kavramının alt boyutu olarak da kabul edilebilmektedir. Tükenmişlik duygusu otel işletmeleri açısından ele alındığında; otel genel müdürlerinin, otel çalışanlarına kıyasla daha iyi ücret ile prestijli mesleğe sahip olmalarından dolayı daha az tükenmişlik sendromu yaşamaları söz konusudur³⁰⁶.

Bu bağlamda örgütte tükenmişliğin oluşmaması için yöneticinin işgörene eşit davranması, değer vermesi, başarılı olanları ödüllendirmesi gerekmektedir. Tükenmişlik beklentilerle ilgilidir. Örgütte işgörenler vazifesi, toplumsal durumu, vazifesi karşılığında aldığı maaşı ile ilgili beklenti içerisinde. İşgörenler huzurlu ortamda olmayı istemekte, adil bir maaş almayı beklemekte, kendini geliştirebileceği çalışmalarda bulunmak istemektedir. Yaptığı faaliyetlerin karşılığında beklediği tavrı göremez ise hayal kırıklıkları duymakta, fiziksel ve ruhsal olarak tükenmeye başlamaktadır. Dolayısıyla, tükenmişlik işgörenlerin örgütsel yaşamlarını terk etme

³⁰⁵ Pamela Brandes, Diya Das, “Locating Behaviour Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications”, **JAI Press**, vol. 5 , no. 34 (2006): 244.

³⁰⁶ Kemal Bildir, Mustafa Tepeci, “Otel Genel Müdürlüklerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirme Eğilimlerine Etkileri”, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, c. 14, s. 2 (2003): 104.

davranışlarını ortaya çıkarmakta iken sinikler ise daha savunmacı tavır gösterebilmektedir.

Tüm bu açılardan bakılıp değerlendirildiğinde; günümüzdeki işgörenler hayatta birtakım baskılar ve güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bu güçlükler işgörenleri sosyal hayatta savunmasız halde bırakabilmektedir. Bu neticede bazen sosyal ilişkilerde başarısızlıklarla, iş yaşamında uyumsuzluklarla karşılaşabilmektedir. Bu uyumsuzluk sonuçlarından biri iş yaşamlarındaki tükenmişlik hissidir. Tükenmişlik işgörenlerin bireysel yaşadığı kavramdır. İş hayatında performansta düşüklük meydana getirmekte, örgütteki etkililiği ve verimliliği negatif etkilemektedir.

Örgütsel sinizm, çalışanın örgütüne yönelik negatif tutumu olduğundan, kişide tükenmişliğe yol açmaktadır. Tükenmişlik, çalışanın sahip olduğu olumsuz tutumun müşterileri de kapsayacak bir biçimde genişlemesidir. Her iki durum da hüsrana ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duyguları barındırmaktadır. Tükenmişliğin ortaya çıkmasıyla çalışan hayattan çekilme davranışı göstermektedir. Tükenmiş insan, kendini umutsuz ve çaresiz hissetmekte ve işe, yaşama ve diğer kişilere karşı negatif bir tutum sergilemektedir.

4.2. Örgütsel Sinizm Araştırmalarında Bilgi Temelli Eksiklikler ve Güçlükler

Örgütsel sinizm araştırmalarında bilgi temelli eksikliklerin ve güçlüklerin neler olduğu aşağıda açıklanmaktadır.

4.2.1. Örgütsel Sinizm Araştırmalarında Bilgi Temelli Eksiklikler

Örgütsel sinizm alan yazını incelendiğinde en sık vurgulanan görüş, çok farklı alanlarda çeşitlendirilmiş olmasına karşın araştırmaların yetersiz olduğu düşünülmektedir. Yüzyıllardır var olan örgütsel sinizmin sistematik çalışması halen başlangıç evresindedir.

Araştırmacılar çok fazla kuramsal yaklaşımı araştırmış, örgütlerde sinizmin tutumlarına ilişkin derin bilgi sahibi olmak için sinizmin bazı muhtemel nedenleri ile sonuçlarını incelemişlerdir. Ancak çok az çalışma, önceden yapılmış çalışmaların üstüne inşa edilmiş, bir çalışmanın bulgularını diğer çalışmaya bağlamak için yalnızca çok ufak girişimlerde bulunulmuştur. Bu nedenlerle sinizm araştırmalarının yapıları bölünmüş olsa da, bilgi verecek şekilde yapılandırılması önerilmiştir.

4.2.2. Örgütsel Sinizm Araştırmalarında Bilgi Temelli Güçlükler

Örgütsel sinizm örgüt yaşamında yaygın olup işgörenler ile örgütler için muhtemel ciddi sonuçlara yol açmasına karşın konu ile ilgili bilimsel çalışmaların az olması dikkate alınması gerekli görülmektedir.

Örgütsel sinizmin iş memnuniyeti ile örgütsel bağlılık şeklindeki iş tutumlarından farklı olarak genellikle negatif olduğundan örgüt ve yöneticiler için hassas bir konu olduğu ileri sürülmüştür³⁰⁷. Hassasiyet nedeniyle yönetim araştırmalarında tutumları içeren örgütsel uygulamalar, negatif tutumlar kısmen dikkate alınmamaktadır.

4.3. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Tükenmişlik ile İlgili Yapılan Araştırmalar ve Bulguları

Literatür taraması yapıldığında örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlik konularını ayrı birer konu olarak ele almış çok çalışma olduğu görülmektedir. Bu kısımda tezin öz konusu olan örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlik ilişkisini incelemek amacıyla ikisi ile ilgili yapılan bazı çalışmaların yanında her iki kavram arasındaki ilişkileri değerlendiren çalışmalara da yer verilmiştir.

4.3.1. Örgütsel Sinizm ile İlgili Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Örgütsel sinizm için yurtdışında yapılan araştırmalar incelendiğinde araştırmalar iki boyut olarak gruplanmaktadır. Örgütsel sinizmin tanımlanarak değişik veri toplama araçlarının üretilmesi birinci gruptaki araştırmaların amacını oluşturmaktadır. İkinci gruptaki araştırmalar örgütsel sinizmin nedenlerine ve sonuçlarına odaklanmaktadır. Örgütsel sinizmin örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlalleri, örgütsel politikalar, örgütsel bağlılık, iş doyumları, algılanan örgütsel destek, örgütsel değişimler, örgütsel güven, tükenmişlik, liderlik, örgütsel vatandaşlık vs. farklı değişkenler ile ilişkisi araştırılmıştır.

Andersson ve Bateman'ın çalışmasında; haber vermeden işten çıkarmaların, örgütsel performansın düşüklüğünün, yüksek düzey yönetici ücretlerinin çalışanlar arasında sinizme yol açtığı belirlenmiştir³⁰⁸.

³⁰⁷ James, **age**, 31.

³⁰⁸ Andersson, Bateman, **age**, 449-469.

Dean ve diğeri'nin çalışmasında; toplumsal-kurumsal, kişilik, meslek ve örgütsel, çalışan olarak sinizm biçimleri sınıflandırılmıştır³⁰⁹.

Abraham'ın çalışmasında; beş değişik sinizm tarzı ve duygusal çıktılar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İşgören, örgütsel değişim ve toplumsal sinizmin psikolojik sözleşme ihlali ile ilişkisine odaklanılmıştır. Kişilik sinizminin bireyin doğuşundan aykırı olmasıyla ilişkisinin olduğu ve örgütsel sinizmin güçlü bileşenini oluşturduğu tespit edilmiştir. Toplumsal sinizmin iş tatminini ve bağlılığı artırdığı bulunmuştur. Bu durumu toplumsal siniklerin iş hayatındaki şartlara dair beklentilerinin gerçekçi olacağı, oluşan hayal kırıklığından çok etkilenmeyecekleri açıklanmıştır³¹⁰.

Eaton'un çalışmasında; örgütsel sinizmin işlevsel halde olması ve örgütsel sinizm ölçeğinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Ölçek 129 mezun öğrenciye uygulanmış olup faktör analizi sonunda sinizm ölçeğini duyuşsal, bilişsel, davranışsal boyutları içeren atmış sekiz maddeli olarak geliştirilmiştir. On iki maddeli kısa formu geliştirilmiştir. Örgütsel sinizm ölçeğinin faktörler ile ilişkileri belirlenmiştir. Çalışanların güdülenme durumu, örgütsel bağlılık ile iş doyumu, örgütsel sinizm ile aralarında pozitif ilişki; sinizm ve kişilik sinizminin ikisi arasında negatif ilişkiler çıkmıştır. Demografik değişkenler ve örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmemiştir. Araştırmanın ikinci kısmında Weiner (1985)'in sosyal isteklendirme kuramı yardımıyla örgütsel sinizmin modeli geliştirilmiştir. Örgütlerin, yöneticilerin, meslektaşların, işgörenlerin örgütteki negatif durumlardan etkilenip etkilenmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma 124 öğrenci ve işgörenle gerçekleştirilerek katılımcıların örgütlerde yaşadıkları olaylara sebep olan tutumları söylemeleri istenmiştir. Umut hissi ve sempati ile tavırlar arasında ilişki bulunmuştur. Kızgınlık ile tavırlar arasında ilişkiler bulunmamıştır. Örgütsel sinizmle eylemsel ve tasarlanmış tavırlar arasında ilişkiler bulunmuştur. İşgörenlerin örgüte yönelik eylemsel negatif tavırları, kızgınlık, umutsuzluk, sempati eksiklikleri ile ilişki içerisinde çıkmıştır. Sinik işgören sinirli iken sinik olmayan işgörene göre örgütte daha asosyal olduğu belirlenmiştir³¹¹.

³⁰⁹ Dean, Brandes, Dharwadkar, **age**, 341-352.

³¹⁰ Abraham, **age**, 269- 292.

³¹¹ Eaton, **age**, 4.

Turner ve Valentine'nin çalışmasında; sinizm, ahlakî karar alma sürecinin temelini oluşturan boyut şeklinde değerlendirildiği belirtilerek araştırmalarda kullanılacak sinizm ölçeğinin olmaması nedeniyle on bir maddeli sinizm ölçeği geliştirilmiştir³¹².

Delken'in çalışmasında; çağrı merkezindeki işgörenlerin sinizm ile demografik değişkenler arasında olan ilişkiler belirlenmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali ve sinizm arasında demografik değişkenler aracı değişken biçiminde yer almıştır. Psikolojik sözleşme ile sinizm arasında demografik değişkenlerin etkisinin olmadığı, evli-dul işgörelere göre bekârların sinizmlerinin yüksek olduğu, çalışan sinizminin yöneticiler için soruna yol açtığı belirlenmiştir. İşgörelenler çağrı merkezinde müşteriye hizmeti iyi vermenin yanında devamlı performans baskısı altında olduğundan rol karmaşası yaşamaktadır. İşgörelenlerin kişilik sinizminin yüksek olduğuna ulaşılmıştır³¹³.

Hickman, Piquero ve Piquero'nun çalışmasında; polislerin kıdemleri ve sinizm düzeyleri arasındaki ilişki güçlü yönde çıkmıştır. Çalışan sinizmine ilişkin araştırmalardan biri de Andersson'a (1996) ait olup sözleşme ihlali açısından bakmıştır. Sözleşme ihlalinin literatürü ile bütünleşmesine yardım edeceğini vurgulamaktadır³¹⁴.

Pitre'nin çalışmasında; odak grup çalışması yapılarak Amerika Denizcilik Akademisi Deniz Harp Okulu'nun eğitim gören 30 öğrencinin sinizmi neden yaşadıkları araştırılmıştır. gerçekleştirilmiştir. Örgütsel sinizmin nedeni, öğrencilerin isteklerinin karşılanamamasının, dikkatli karar almadaki baskıların, hayal kırıklıklarının, örgütsel tutarsızlıkların sinizmin gelişmesindeki nedenler olduğu söylenmiştir. Bağlılıkta, örgütsel vatandaşlıktaki eksiklikleri, kararlar verebilme ile riskler alabilme becerisindeki eksiklikler sinizm neticeleri biçiminde vurgulanmıştır³¹⁵.

Brandes ve diğerleri'nin çalışmasında; orta büyüklükte olan fabrikadaki 129 yönetici ve çalışan çifte uygulanmıştır. Örgütsel bağlılıkla sinizm arasında kuvvetli olumsuz ilişkiler çıkmıştır. Sinizm ve çalışanın katılımı arasında orta düzeyli olumsuz,

³¹² Jonathan H. Turner, Saint R. Valentine, "Cynicism as a Fundamental Dimension of Moral Decision-Making: A Scale Development", **Journal of Business Ethics**, vol. 34, no. 2 (2001): 123-136.

³¹³ Delken, **age**, 13.

³¹⁴ Matthew J. Hickman, Nicole Leeper Piquero, Alex R. Piquero, "The Validity of Niederhoffer's Cynicism Scale", **Journal of Criminal Justice**, vol. 32, no. 1 (2004): 1-13.

³¹⁵ Lina J. Pitre, "Organizational Cynicism at the United States Naval Academy: An Exploratory Study" (Dissertation of Master of Science in Leadership and Human Resource Development, 2004): 111.

biçimsel rol davranışları arasında zayıf düzeyli olumsuz ilişkilerin var olduğu belirlenmiştir. Sinik işgörenlerin, bağlılığı ile çalışan katılımı azdır. Sinizm ve iş güvensizliğinin etkileşimi vurgulanmıştır. Sinik tutumlu işgörenlerin, iş güvensizliği algısı ile karşılaştıklarında daha yüksek çabalar sarfettiğine ulaşılmıştır³¹⁶.

Bommer ve diğerleri'nin çalışmasında; dönüşümcü liderlik davranışı ve değişim sinizmi arasındaki ilişkiler 372 işgören üstünde uygulanarak incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışı ve değişim sinizmi arasında negatif ilişki bulunmuştur. İşgörenlerin dönüşümcü liderlik davranışı arttıkça değişim sinizmi seviyeleri azalmaktadır. Örgütte değişime açık işgörenin, dönüşümcü liderlik davranışı örgütler tarafından araç olarak kullanılmıştır. İşgörenlerin sinizm seviyelerinin bireylerin demografik faktörlere (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hizmet süresi) ilişkin fark göstermediğine ulaşılmıştır³¹⁷.

Byrne ve Hochwarter'ın çalışmasında; algılanan örgütsel destek ile sinik bireylerin performansları ilişkisinin doğrusal olup olmadığı incelenmiştir. Sinizm düzeyi yüksek işgörenin, örgütsel destek düzeyini negatif yorumladığı tespit edilmiştir. İşgörenler tarafından algılanan destek düzeyi orta düzeyli çıkmışken, sinik olanların performansı en ileri düzeyde, tam tersi olursa en düşük düzeyde çıkmıştır³¹⁸.

Naus ve diğerleri'nin çalışmasında; birey-çevre uyumu ile benlik kuramlarını bütünleştiren model geliştirilmiştir. Örgüte dayalı özsaygının, değerlerin uyumsuzluğu ve iş otonomisiyle ilişkisinde sinizm aracı değişkeni şeklinde vurgulanmıştır. Değer uyumsuzluğunun sinizmi arttırdığı, iş otonomisinin azalttığı, özsaygının iki ilişkiye kısmen aracılık ettiği belirlenmiştir. Sinizmden, bireyin iş ortamındaki problemleri olaylara ve şartlara yönelik kendini koruma amacını gerçekleştirmesi şeklinde bahsedilmiştir³¹⁹.

Qian ve Daniels'in çalışmasında; üniversitede iletişimden kaynaklı örgütsel değişime yönelik çalışan sinizmini belirlemek için model geliştirilmiştir. Amerika'da 2004'te üniversitede 40 profesör, 82 doçent, 64 yardımcı doçent olarak toplamda 186 bireye

³¹⁶ Brandes, Das, **age**, 342.

³¹⁷ William H. Bommer, Gregory A. Rich, Robert S. Rubin, "Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behaviour on Employee Cynicism About Organizational Change", **Journal of Organizational Behaviour**, vol. 26, no. 7 (2005): 733-753.

³¹⁸ Zinta S. Byrne, Wayne A. Hochwarter, "Perceived Organizational Support And Performance Relationships Across Levels Of Organizational Cynicism", **Journal of Managerial Psychology**, vol. 23, no. 19 (2007): 54-72.

³¹⁹ Naus, **age**, 21.

uygulanmıştır. Yükseköğretim kurumunda bir model ile iletişim değişkeninin çalışan sinizmini açıklayan değişken olduğu saptanmıştır³²⁰.

Neves'in çalışmasında; batılı örgütlerde örgütsel sinizmin artmakta ve yayılmakta olduğunu vurgulamış, örgütsel sinizm ile kişiler arası ilişkiler ve örgütsel sinizmin sonuçları hakkında yeterince çalışma yapılmadığı belirtilmiştir. 45 örgütten 274 yönetici ve çalışanla yaptığı araştırmada, işgörenlerin örgütsel sinizm tutumlarının yöneticileri ile ilişkilerini etkilediğini ve iş görenlerin performansını olumsuz yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır³²¹.

Kasapoğlu'nun çalışmasında; öğrencilerin meslek seçimleri, mesleki değerlerdeki değişimler araştırılmıştır. Babası serbest çalışan (yüksek eğitim alarak meslek sahibi serbest çalışanlar) öğrencilerin sinizmleri yüksek; babası vasıflı olmayan işçiler olanların sinizmleri düşüktür. Yabancı dil eğitilmiş liseyi bitiren öğrencilerin sinizmleri, teknik meslek liselerini bitirenlerden yüksek çıkmıştır³²².

Erdost ve diğerleri'nin çalışmasında; genel sinizmi ve örgütsel sinizmi Türkçe literatüre tanıtmak amaçlanmış ve Dean vd. (1998), Eaton (2000) ve Brandes (1997)'in geliştirdiği ölçek 2007 yılında Türkiye'deki tekstil firmasındaki 64 beyaz ve mavi yakalı işgörene uygulanmıştır. İşgörenlerin genel ve örgütsel sinizm ile demografik etkenler (yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim, çalışılan bölüm, çalışılan örgüt sayısı, pozisyonu) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Destek bölümündeki işgörenlerin üretim bölümündekilere göre, yönetici olmayanların yöneticilere göre, meslek yüksekokulu mezunu işgörenlerin fazla sinik davranışlar sergileme eğiliminde olduğu belirlenmiştir. Bunun nedenleri üniversite okumak isteyenlerin ilk hedefinin lisans eğitimini kazanmak olması ve lisansı kazanamadığı için meslek yüksekokullarında okuyanların hayata karşı negatif bakış açısına sahip olmasıdır. Eaton (2000)'in geliştirdiği ölçek dışında başka ölçekler pozitif sonuçlar sağlamıştır. Brandes'in (1997) örgütsel sinizm ölçeği güçlü güvenirliliğe, geçerliliğe sahiptir; faktör analizi sonunda literatürdeki ayrıma (Dean vd.1998) uygun yapıdadır³²³.

Efiliti ve diğerleri'nin çalışmasında; Akdeniz Üniversitesi'nde rektörlük, fakülte ve yüksekokulda görevli 48 yönetici sekreterin sinizmi yaşayış hallerinin ortaya

³²⁰ Qian, Daniels, *age*, 319-332.

³²¹ Pedro Neves, "Organizational Cynicism: Spillover Effects on Supervisor-Subordinate Relationships and Performance", *The Leadership Quarterly*, vol. 23, no. 5 (2012): 965-976.

³²² Müzeyyen Aytül Kasapoğlu, *Sağlık Sosyolojisi Türkiye'den Araştırmalar*, (Ankara: Sosyoloji Derneği Yayınları, 1992), 28.

³²³ Erdost, Karacaoğlu, Reyhanoğlu, *age*, 514-524.

konulması amaçlanmıştır. Yaşama, başkalarına, örgütlere bakış açıları orta düzeyli sinik çıkmıştır. Negatif fikir ile tavır şekli, bireylerin ellerine imkan verilse vergiden kaçınarak doğruluk ile ahlaksal değerlere az insanın sadakat göstereceği inancının olduğu belirlenmiştir. Yönetici sekreterler için sinizm eğilimleri ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Yönetici sekreterlerin mesleki ile demografik faktörleri ve örgütsel sinizm boyutları (bilişsel, duyuşsal, davranışsal) aralarında orta düzeyli ilişkiler bulunmuş iken; cinsiyet ile medeni durum faktörleri ve genel ve örgütsel sinizm yaşama halleri arasında farklılık bulunmamıştır³²⁴.

Güzeller ve Kalağan'ın çalışmasında; Vance, Brooks, Tesluk (1997)'in geliştirdikleri sinizmin ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması amaçlanmıştır. Antalya'daki ilköğretim ve ortaöğretim kuruluşlarında görevli 325 öğretmenin sinizm tutumları incelenerek demografik faktörler (cinsiyet, yaş, eğitim, branş) açısından sinizm ile arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. Örgütsel sinizmleri ve branşları ile eğitim durumları arasında ilişkiler çıkmış iken cinsiyetleri ile yaşları arasında ilişkiler çıkmamıştır³²⁵.

Öğüt ve diğerleri'nin çalışmasında; Dean vd. (1998)'in geliştirdiği ölçekle Kapadokya'daki otellerdeki 132 orta düzey yönetici ve işgören üstünde araştırma gerçekleştirilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlallerinin sinik tavırları arttırdığına, yöneticilerin az sinik davranışlar sergilediğine, turizm ve otelcilikte eğitilmiş olanların olmayanlara göre daha fazla sinik davranış gösterdiğine, orta düzeyde eğitilmiş işgörenlerin eğitimi yüksek olanlara göre sinik davranış gösterdiğine ulaşılmıştır³²⁶.

Tokgöz ve Yılmaz'ın çalışmasında; Eskişehir'deki sekiz, Alanya'daki dokuz olarak toplamda 17 otelde 346 işgöreninin genel sinizminin belirlenmesi amacı ile Wrightsman (1992)'in 10 maddeli ölçeği ve sinizmleri ölçme amacıyla Brandes (1997)'in örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Genel ve örgütsel sinizm arasında düşük anlamlı ilişkiler çıkmıştır. Mevsimlik işgörenlerin genel sinizmleri yüksek; kıyı otellerdeki işgörenlerin genel sinizmleri yüksek tespit edilmiştir. Bu işgörenlerin belli zaman sonrası işinden ayrılmasının sonucudur. Otel işgörenlerinin genel ile örgütsel sinizmleri ve işgörenlerin cinsiyeti ve yaşları aralarında ilişkiler bulunmuştur. İşgörenlerin eğitimleri ve genel sinizmleri arasında fark bulunmamış

³²⁴ Efiltili, Gönen, Öztürk, **age**, 1-14.

³²⁵ Güzeller, Kalağan, **age**, 87-94.

³²⁶ Özgener, Öğüt, Kaplan, **age**, 58.

iken örgütsel sinizmleri ve eğitimleri arasında farklılıklar bulunmuştur. Eğitim düzeyinin artması halinde örgütsel sinizmin de arttığına vurgu yapılmıştır³²⁷.

Kalağan'ın çalışmasında; Akdeniz Üniversitesi'nde 2007-2008 yılında görevli 214 araştırma görevlisi üstünde Brandes vd. (1999)'in sinizm ölçeği kullanılmıştır. Destek ve sinizmleri aralarında ilişkiler kuvvetli çıkmış olup algılanan örgütsel desteğin örgütsel sinizmin önemli yordayıcısı olduğuna ulaşılmıştır³²⁸.

Kutanis ve Çetinel'in çalışmasında; işgörenlerin örgüte karşı adaletsizlik algılamaları ve sinizm arasında ilişkinin olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma görevlilerinin başka kadrolardaki akademisyenlere göre daha çok negatif hisler sergilediği, sinik tutumlarda bulunduğu, sinik tutumdaki akademisyenlerin örgütsel adalete yönelik negatif algıları olduğu sonucuna ulaşılmıştır³²⁹.

Tükeltürk ve diğerleri'nin çalışmasında; İstanbul'daki 11 otelde farklı bölümlerde görevli 148 işgören üzerinde Dean vd. (1998)'in geliştirdiği ölçek aracılığıyla örgütsel sinizm ölçülmüştür. Örgütsel sinizm, değişkenler (cinsiyet, medeni hali, yaş, sektör ile örgütteki hizmet süresi) bakımından anlamlı farklılık oluşturmamıştır. Örgütsel sinizm ve işgörenlerin eğitimleri arasında ilişki çıkmış, örgütsel sinizm en çok lise bitirenlerde belirlenmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali ve sinizmi ilişkisinde olumlu ilişkiye ulaşılmıştır³³⁰.

Arabacı'nın çalışmasında; 217 eğitim müfettişi üstünde gerçekleştirilen sinizm, Brandes vd. (1999)'in geliştirdiği ölçek ile ölçülmüştür. Cinsiyet, evlilik durumu, ünvan, yaşanılan şehir bakımından sinizmde fark bulunmamış iken yaş, tecrübe açısından anlamlı farklılık bulunmuştur. Eğitim müfettişlerinin iş tatminleri ve örgütsel sinizmleri arasında olumsuz ilişki vardır³³¹.

Dikmetaş ve diğerleri'nin çalışmasında; Brandes vd.(1999) 'in geliştirdiği ölçek vasıtasıyla Taşova Devlet Hastanesi'ndeki 78 kişi üstünde gerçekleştirilen örgütsel sinizm ölçülmüştür. Hastane çalışanlarının sinizmi en çok bilişsel, en az duygusal

³²⁷ Tokgöz, Yılmaz, **age**, 238-305.

³²⁸ Kalağan, **age**, 24.

³²⁹ Rana Özen Kutanis, Emine Çetinel, "Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi? Bir Örnek Olay", **17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 21-23 Mayıs 2009 (Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, 2009): 693-699.

³³⁰ Tükeltürk, Perçin, Güzel, **age**, 686- 690.

³³¹ Bakır I. Arabacı, "The Effects of Depersonalization and Organizational Cynicism Levels on The Job Satisfaction of Educational Inspectors", **African Journal of Business Management**, vol. 4, no. 13 (2010): 2802-2811.

boyutta yer alır iken sinizm düzeyleri cinsiyette, eğitim durumunda, meslekte fark göstermemiştir³³².

Güzel ve diğerleri'nin çalışmasında; Dean vd. (1998)'in geliştirdiği ölçek ile veriler elde edilmiştir. Marmara bölgesindeki 17 tane beş yıldızlı otelin birimlerindeki 185 işgörene uygulanmıştır. Örgütsel desteğin kariyer boyutuyla inanç, duygu, davranış boyutunda olumlu ilişkiler bulunmuştur. Sinizmin inanç, davranış, duygu boyutları ve işten ayrılma niyeti ile örgütsel desteğin finansal boyutu arasında anlamlı negatif yönlü ilişki çıkarken; sinizmin inanç, davranış, duygu boyutu ve örgütsel desteğin kariyer boyutu arasında olumlu yönde ilişkiler çıkmıştır³³³.

Kabataş'ın çalışmasında; Kocaeli'deki sanayi işletmesindeki 227 işgörene uygulanarak sinizmleri ile vatandaşlık davranışı ilişkileri incelenmiştir. Brandes (1997)'in geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Genel ve örgütsel sinizm ile sinizm ve vatandaşlık davranışında zayıf ilişkiler belirlenmiştir³³⁴.

Kalağan ve Güzeller'in çalışmasında; 2007-2008'de Antalya'da ilköğretim ve ortaöğretimde görevli 325 öğretmenin demografik değişkenler (cinsiyet, medeni durum, branş, yaş, mesleki kıdem, eğitim durumu, okul türleri, öğretmenliğin seçim nedeni) bakımından örgütsel sinizminin aynı olup olmadığını Güzeller ve Kalağan (2008)'in geliştirdiği sinizm ölçeği ile belirlemek amaçlanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sinizmleriyle branşları, kıdemleri, eğitimleri, çalışılan okulun türleri, öğretmenliğin seçim sebepleri arasında ilişkiler saptanmıştır³³⁵.

Polat, Meydan ve Tokmak'ın çalışmasında; ölçekleri ile veriler toplanarak Ankara'daki kamu üniversitesinde görevli 69 öğretim elemanının personel güçlendirme, örgütsel sinizm, örgütsel özdeşleşmeleri arasında ilişkiyi belirlemek hedeflenmiştir. Personel güçlendirme örgütsel özdeşleşmenin üzerinde olumlu, personel güçlendirme örgütsel sinizmin üzerinde negatif ve anlamlı, örgütsel özdeşleşme örgütsel sinizmin üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğuna ulaşılmıştır. Personel güçlendirme örgütsel sinizmin anlamlı ve yüksek yordayıcısı çıkmıştır.

³³² Elif Dikmetaş, Mehmet Top, Serap Durukan, Gülpembe Ergin, Vahit Yiğit, "Hastane Personelinde Örgütsel Sinizm", **Uluslararası 8. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler, 28-31 Ekim 2010** (İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 2010): 28-31.

³³³ Güzel, Perçin, Tükeltürk, **age**, 38.

³³⁴ Kabataş, **age**, 89.

³³⁵ Kalağan, Güzeller, **age**, 83-97.

Öğretim elemanlarının güçlendirme düzeyleri arttıkça örgüte yönelik negatif duygularının azaldığı belirlenmiştir³³⁶.

Polat ve Meydan'ın çalışmasında; Vance vd. (1996)'ın geliştirdiği, Türkçe uyarlamasını Güzeller ve Kalağan (2008)'in yaptığı sinizmin ölçeği kullanılarak Ankara'daki özel işletmedeki 176 birey üstünde örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyetiyle ilişkisi olup olmadığı incelenmiştir. Sinik davranış sergileme düzeyinde örgütsel özdeşleşmenin yüksek çıkmasının olumsuz etkisi olduğu belirlenmiştir³³⁷.

Sur'un çalışmasında; 2009'da Eskişehir'de kamu ve özel kurumlarda görevli 400 büro çalışanına uygulanarak Brandes vd. (1999)'in geliştirdiği anket ile örgütsel sinizmi ölçmek amaçlanmıştır. Bireysel ve örgütsel sinizmleri (bilişsel, duyuşsal, davranışsal) arasında orta düzeyli olumlu ilişkiler çıkmıştır. Yaş değişkeni dışında (medeni hal, eğitim, cinsiyet) ve bireysel ile örgütsel sinizmlerinin aralarında farklılıklar çıkmamıştır. Hizmet süresi arttıkça örgütsel sinizm düşmüş, sözleşmeli şirket çalışanları ve sekreter olanlarda bireysel ile örgütsel sinizmleri fazla bulunmuştur³³⁸.

Altınöz ve diğerleri'nin çalışmasında; sinizm Ankara'da 4-5 yıldızlı 17 oteldeki 170 birey üstünde araştırılarak Dean vd. (1998)'in geliştirdiği ölçekle ölçülmüştür. 4-5 yıldızlı otellerde işgörenlerin örgütsel adalet (dağıtım, etkileşim, işlem) ve sinizmi (bilişsel, duyuşsal, davranışsal) arasında olumsuz ilişkiler bulunmuştur. Bayanların örgütsel sinizmleri yüksek, bekar olanların örgütsel sinizmleri yüksek çıkmıştır. 21-25 yaş aralığındaki çalışanın örgütsel sinizmleri diğerlerine göre yüksek düzeyde saptanmıştır³³⁹.

Altınöz ve diğerleri'nin çalışmasında; Brandes vd. (1999)'in geliştirdiği örgütsel sinizm ölçeği Ankara'da bulunan konaklama işletmelerindeki 210 çalışana uygulanmıştır. Örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasında olumsuz yüksek ilişkiler çıkmıştır. Örgütsel sinizm tutumunda cinsiyetin farklılık oluşturduğu, yaşa göre

³³⁶ Mustafa Polat, Cem Harun Meydan, İsmail Tokmak, "Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **KHO Bilim Dergisi**, c. 20, s. 2 (2010): 1-22.

³³⁷ Mustafa Polat, Cem Harun Meydan, "Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Savunma Bilimleri Dergisi**, c. 9, s. 1 (2010): 150.

³³⁸ Sur, **age**, 29.

³³⁹ Mehmet Altınöz, Serdar Çöp, Ferda Kervancı, Bengül Seyfert, "Die Beziehung Zwischen Der Organisatorischen Gerechtigkeitswahrnehmung Und Dem Organisatorischen Zynismus: Eine Studie In Den 4 Und 5 Sternehotels In Ankara", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, c. 66, s. 3 (2011): 29-54.

gruplar arasında fark olduğu, örgütsel sinizm ve çalışma süresi ile eğitim durumu arasında ilişkiler tespit edilmiştir³⁴⁰.

Çağ'ın çalışmasında; Mersin'de imalat sektöründeki işletmede 282 işgörene Brandes vd.(1999)'in geliştirdiği sinizmin ölçeği yapılarak işgörenlerin algıladığı örgütsel adalet ve sinizm ile işten ayrılma niyetleri arasında ilişkiler incelenmiştir. Örgütsel sinizm ve örgütsel adalet kavramları ilişkili çıkmıştır. Etkileşim ve dağıtım adaleti ve örgütsel sinizmin arasında herhangi ilişki olmadığı, örgütsel sinizm ve işlem adaleti arasında ilişki olduğu belirtilmiştir³⁴¹.

Efeoglu ve İplik'in çalışmasında, Adana'da 66 ilaç firmasındaki 512 bölge müdürü, uzman, tıbbi mümessilde uygulanarak sinizmleri belirlemek adına Brandes vd.(1999)'in geliştirdiği ölçek sayesinde tıbbi mümessillerin örgütsel adalet algısı ve örgütsel sinizmleri arasında ters yönlü ilişkiler bulunmuştur. İşgörenlerin örgütsel adaletle dair algısı azaldığında örgüte karşı sinik tutumları artmış, işlemsel ve bilgisel adalet boyutları örgütsel sinizmi açıklayan en iyi boyutlar olarak belirlenmiştir³⁴².

Gül ve Ağıröz'ün çalışmasında; Karaman devlet hastanesinde çalışan 103 hemşirede gerçekleştirilmiştir. Veriler Brandes (1997)'in örgütsel sinizm ölçeği ile elde edilmiştir. Mobbing ve duygusal örgütsel sinizm arasında olumlu ilişkiler bulunmuş, mobbing ve bilişsel ile davranışsal örgütsel sinizm arasında ilişkiler bulunmamıştır³⁴³.

Kılıç'ın çalışmasında; Brandes (1997)'in geliştirip Erdost vd.(2007)'un uyarladığı sinizm ölçeği kullanılarak Keçiören'deki 89 ilköğretim okulundaki 403 öğretmenden veriler toplanmıştır. Örgütsel sinizmin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın uyum boyutunda olumlu ilişkiler görülmüş, özdeşleşme ile içselleştirme boyutları arasında

³⁴⁰ Mehmet Altınöz, Serdar Çöp, Taner Sığındı, "Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, c.15, s.21 (2011): 85-315.

³⁴¹ Aydan Çağ, "Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 2011), 150.

³⁴² İ. Efe Efeoglu, Esengül İplik, "Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c. 20, s. 3 (2011): 343-360.

³⁴³ Gül, Ağıröz, **age**, 27-47.

olumsuz ilişkiler bulunmuştur. Sinizmleri ve bağlılıkları ilişkisinde zayıf olumsuz ilişkiler belirlenmiştir³⁴⁴.

Özgan ve diğerleri'nin çalışmasında; Gaziantep'te 2010-2011'de ilköğretim okulunda görevli 180 öğretmen üstünde Brandes vd.(1999)'in geliştirdiği ölçekle gerçekleştirilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm ile bilişsel, duyuşsal, davranışsal ve okul algıları arasında orta düzeyli, olumsuz ilişkiler ortaya konulmuştur³⁴⁵.

Özgan ve diğerleri'nin çalışmasında; Kilis'teki ilköğretim okullarında görevli 296 öğretmenden Brandes vd.(1999)'in geliştirdiği ölçek ile veri toplanmıştır. Cinsiyetleri, eğitimleri, pozisyonları, görev süreleri ve sinizmleri arasında ilişkiler saptanmamış, yaş ile branş ve sinizmleri arasında ilişkiler saptanmıştır³⁴⁶.

Pelit ve Ayduğan'ın çalışmasında; İstanbul ve Antalya'nın Lara bölgesindeki beş yıldızlı 10 otel işletmesindeki 371 çalışana Dean vd. (1998)'in geliştirdiği ölçek uygulanmıştır. Davranışsal boyutta çalışanların sinizm düzeyi en yüksek çıkmıştır. Daha sonra bilişsel ve duyuşsal boyutlarda görülmüştür. Çalışanların çalıştığı otelin olduğu il, yaş, departmanlar, gelir seviyesi ile örgütsel sinizmleri arasında farklılık saptanmıştır³⁴⁷.

Şirin'in çalışmasında; Brandes vd.(1999'in geliştirip Kalağan (2009)'ın Türkçe'ye uyarladığı sinizmin ölçeği İstanbul-Esenyurt ilçesinde 11 ilköğretim okulundaki 222 branş ve sınıf öğretmenine uygulanmıştır. Örgütsel sinizm tutumları ile okul kültürü arasında ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin negatif yönde anlamlı ilişkileri bulunmuştur³⁴⁸.

Tokgöz'ün çalışmasında; 5 ayrı şehirde işletmeleri olan elektrik dağıtım şirketindeki 162 işgörene uygulanarak Brandes (1997)'in geliştirdiği ölçek ile veriler toplanmış,

³⁴⁴ Şükran Kılıç, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Keçiören İlçesi Örneği" Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011), 102.

³⁴⁵ Habib Özgan, Fatih Bozbayındır, Hacer Ünal, "İlköğretim Öğretmenlerinin Etkili Okul ile Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **20. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 8-10 Eylül 2011** (Burdur: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, 2011): 131.

³⁴⁶ Habib Özgan, Barbaros Çetin, Ebru Külekçi, "İlköğretim Kademesinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", **Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi**, c. 11, s. 17 (2011): 69-84.

³⁴⁷ Elbeyi Pelit, N. Ayduğan, "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Bir Araştırma", **12. Ulusal Turizm Kongresi, 4 Kasım-4 Aralık 2011** (Düzce: Düzce Üniversitesi, 2011): 286-302.

³⁴⁸ Ersin Şirin, "İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (İstanbul İli, Esenyurt İlçesi Örneği)" (Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, 2011), 47.

örgütsel sinizm belirlenmiştir. Örgütsel destek ve örgütsel sinizm olguları arasında orta düzeyli, örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasında kuvvetli yönde ilişkilerin olduğu belirlenmiştir³⁴⁹.

Yetim ve Ceylan'ın çalışmasında; Brandes vd.(1999)'in geliştirdiği ölçek kullanılarak İzmir-Bornova'daki 65 ilköğretim okulundaki 328 branş ve sınıf öğretmeninden veriler elde edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütsel sinizme göre yüksektir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel sinizm bir takım faktörlere göre farklılıklar göstermiş ve vatandaşlık davranışları ile sinizmleri aralarında olumsuz ve zayıf ilişkiler bulunmuştur. Öğretmenlerin yaş, eğitim, çalışma sürelerine dair farklılıklar saptanmıştır. Korelasyon analizi sayesinde örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasında olumsuz ilişkiler tespit edilmiştir³⁵⁰.

Apaydın'ın çalışmasında; veriler kendisinin geliştirdiği örgütsel sinizm ölçeği aracılığıyla sinizm ve işyerindeki fiziksel saldırı davranışı arasında ilişkileri incelemek adına Türkiye'deki kamu üniversitelerindeki 320 akademisyen üzerinden elde edilmiştir. İki değişken arasında olumsuz yönde güçlü ilişkiler bulunmuştur³⁵¹.

Arslan'ın çalışmasında; Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi'ndeki 80 akademisyenin genel sinizmi ile örgütsel sinizmini belirlemek amaçlanmıştır. Brandes (1997)'in geliştirdiği örgütsel sinizm ölçeğinden yararlanılmıştır. Genel ile örgütsel sinizmleri aralarında olumlu ilişkiler; bilişsel boyut ve duyuşsal boyut arasında güçsüz ilişkiler; bilişsel boyut ve davranışsal ile duyuşsal boyut arasında ilişkiler belirlenmiştir³⁵².

Arslan ve diğerleri'nin çalışmasında; Vance vd. (1996)'ın geliştirdiği örgütsel sinizm ölçeği kullanılarak 120 büro işgöreninin sinik davranışını ölçerek onların psikolojik sözleşmelerinin sinik davranışları üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Genel ve örgütsel sinizm arasında olumlu ilişki bulunmuştur. İşlemsel psikolojik sözleşme

³⁴⁹ Nuray Tokgöz, Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, c. 6, s. 2 (2011): 363-387.

³⁵⁰ Yetim, Ceylan, **age**, 682-695.

³⁵¹ Çiğdem Apaydın, "The Relationship Workplace Bullying with Organizational Cynicism in Universities", **Cyprus International Conference on Educational Research**, 12 October 2012 (Kıbrıs, 2012): 36.

³⁵² Arslan, **age**, 12-27.

ve sinizmleri arasında olumlu ilişkiler; ilişkisel sözleşme ve örgütsel sinizm arasında olumsuz ilişkiler tespit edilmiştir³⁵³.

Ayduğan ve diğerleri'nin çalışmasında; otel işletmeleri çalışanlarının demografik ve bireysel faktörlerinin örgütsel sinizmleri üzerindeki etkisini belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışanların genel, duyuşsal, davranışsal örgütsel sinizmleri otelin bulunduğu ilden en fazla etkilendiği, bilişsel sinizmleri ise çalışılan bölümden en fazla etkilendiği sonucuna varılmıştır³⁵⁴.

Güner ve diğerleri'nin çalışmasında; Aksaray'daki hizmet sektöründeki 114 işgörene yapılarak Brandes (1997)'in geliştirdiği Erdost ve arkadaşları (2007)'in Türkçe'ye uyarladığı ölçek vasıtasıyla örgütsel güvenle örgütsel sinizm arasında ilişkiler incelenmiştir. Güven ve sinizmleri ilişkisinde olumsuz zayıf ilişkiye ulaşılmıştır³⁵⁵.

İçerli ve Yıldırım'ın çalışmasında; örnekleme Aksaray'daki kamu ve özel hastanelerindeki 219 sağlık çalışanı oluşturmuştur. Brandes (1997)'in geliştirilip Türkçe'ye çevirisinin Erdost vd. (2007) aracılığıyla yapıldığı ölçek yardımıyla sinizmle vatandaşlık davranışları ilişkisinde zayıf düzeyli ilişkiler saptanmıştır³⁵⁶.

Çarıkçı ve diğerleri'nin çalışmasında; üniversitedeki 112 büro işgöreninin örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık düzeylerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Brandes (1997)'in geliştirdiği ölçekle veri toplanmıştır. Büro işgörenlerinin örgütsel sinizmleri ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif yönlü kuvvetli ilişkiye ulaşılmıştır³⁵⁷.

Fındık ve Eryeşil'in çalışmasında; örgütsel sinizm ile bağlılık ilişkisi irdelenmiş olup Konya'daki metal sanayi firmalarındaki 120 işgören üzerinde Brandes vd.(1999)'in geliştirdiği ölçekle veriler toplanmıştır. İşgörenlerin eğitime, çalışma süresine, yaşa

³⁵³ Bahar Serez Arslan, Safiye Şahin, Berrak Deniz Değer, "Psikolojik Sözleşmenin Büro Çalışanlarının Sinik Davranışlarına Etkisi", **11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, 4-6 Ekim 2012** (Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, 2012): 121.

³⁵⁴ Nil Ayduğan, Elbeyi Pelit, İsmet Doğan, "Örgütsel Sinizmi Etkileyen Bazı Değişkenlerin CHAID Analizi ile İncelenmesi: Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama", **II. Disiplinlerarası Turizm Araştırmaları Kongresi, 12-15 Nisan 2012** (Antalya: Kemer, 2012): 1068-1084.

³⁵⁵ Ebru Güner, Mehmet Halit Yıldırım, Leyla İçerli, "Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizim Davranışları Arasındaki İlişki", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, c. 4, s.1 (2012): 75-84.

³⁵⁶ Leyla İçerli, Mehmet Halit Yıldırım, "Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, c.4, s.1 (2012): 167-176.

³⁵⁷ İlker H. Çarıkçı, Meral Bektaş, Berna Turak, "Örgüt Çalışanları ve Sinizm: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Büro Çalışanlarına Yönelik Bir Alan Araştırması", **11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, 4-6 Ekim 2012** (Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, 2012): 187.

dair farklılıklar olduğu belirtilerek örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasında olumsuz ilişkiler bulunmuştur³⁵⁸.

Görmen'in çalışmasında; farklı sektörlerdeki 372 işgörenin Brandes vd.(1999)'in geliştirdiği ölçek yardımıyla örgüt kültürü algıları ve örgütsel sinizmleri arasında meydana gelen ilişkilerin bulunmasına çalışılmıştır. İşgörenlerin örgüt kültürü algılamaları ile örgütsel sinizmleri arasında olumsuz ilişkiler çıkmıştır³⁵⁹.

Helvacı ve Çetin'in çalışmasında; 2010-2011'de Uşak'ta tabakalı örnekleme yöntemiyle seçilerek 311 ilköğretmenin örgütsel sinizmlerinin cinsiyete, branşa, kıdeme, öğrenim durumuna, çalışma süresine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmacıların düzenlediği üniversitelerde örgütsel sinizm ölçeği uygulanmıştır. İlköğretmenlerinin örgütsel sinizmleri düşük çıkmıştır. Buna öğretmenlerde sinik hisler ile davranış tarzlarının oluşması, dürüstlüğün değer olarak görülmemesi, onlara değer verilmemesi, aralarındaki rekabetin daha iyi yapmak için olmaması, dedikodunun oluşması durumlarının neden olduğu ifade edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sinizmlerinin cinsiyete, branşa/sınıf öğretmenine, kıdeme, öğrenim durumuna göre farklılık göstermemiş, çalışma süresine göre farklılık göstermiştir³⁶⁰.

Kalay ve Oğrak'ın çalışmasında; kamu üniversitesindeki idari ve akademik personel olarak toplamda 240 birey üzerinde Brandes (1997)'in geliştirdiği ölçekle verilere ulaşılmıştır. Katılımcılardan %32 zayıf, %59 orta, %9 yüksek düzeyli örgütsel sinizm tutumları göstermiştir. Mobbingte, sessizlikte, sinizmde olumlu ilişkiler saptanmıştır³⁶¹.

Kaygısız ve Doğan'ın çalışmasında; Brandes vd.(1999)'in geliştirdiği ölçek vasıtasıyla Gaziantep'teki 528 öğretmenden veriler elde edilmiştir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sinizmleri yüksek çıkmış; cinsiyet, çalışma süreleri, ünvan ile yaş ve örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişki çıkmıştır³⁶².

³⁵⁸ Fındık, Eryeşil, **age**, 1250-1255.

³⁵⁹ Görmen, **age**, 58.

³⁶⁰ Helvacı, **age**, 1475-1497.

³⁶¹ Faruk Kalay, Abdullah Oğrak, "Örgütsel Sessizlik, Mobbing ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama", **20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 24-26 Mayıs 2012** (İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 2012): 30.

³⁶² Esra G. Kaygısız, Çağla M. Doğan, "Organizational Cynicism Level of Primary School Teachers and Managers: Example of Gaziantep in Turkey", **IAMB Konferansı, 23-25 Nisan 2012** (Polonya: Varşova, 2012): 68.

Öcal ve diğerleri'nin çalışmasında; yöneticilerin otantik liderlik seviyelerinin sinizme etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Brandes (1997)'in geliştirdiği ölçekle Kütahya ve İstanbul'daki örgütlerde 372 bireyden veriler elde edilmiştir. Bireysel farkındalığın ve sinizmin aralarında olumsuz yönde ilişkisi belirlenmiştir³⁶³.

Polatcan'ın çalışmasında; Karabük'te ilköğretim okullarında görevli 496 öğretmenden Brandes vd.(1999)'in geliştirdiği ölçekle veriler toplanmış, okul yöneticilerinin liderlik davranışı ve öğretmenlerin sinik tutumu arasında olan ilişkiler incelenmiştir. Sinizmle liderlik davranışı arasında olumsuz ilişki elde edilmiş; demografik özellikler (medeni durum, cinsiyet, yaş, eğitim, hizmet süresi), sinizm, liderlik davranışı aralarında farklılıklar saptanmıştır³⁶⁴.

Sağır ve Oğuz'un çalışmasında; birazı yazın taramasından birazı öğretmenlerin düşüncelerinden faydalananarak oluşturulmuş 36 maddeli ölçek Çorum ili, İskilip ilçesindeki 124 ilköğretim okulu öğretmenine uygulanmıştır. 36 maddeli ölçek, faktör yükü düşük olanlar elenince 25 maddeye indirilmiştir. Ölçek öz değeri 1,00'ın üstünde dört faktörlü yapıyı içermiştir³⁶⁵.

Tınaztepe'nin çalışmasında; farklı sektörler ile bölümlerdeki 121 bireye elektronik posta yoluyla Brandes vd.(1999)'in ölçeği uygulatılmış, örgütteki etkili iletişimlerin sinizmdeki belirtisini incelemek amaçlanmıştır. Örgüt içi etkin iletişimi, sinizmi ters yönlü etkilemiş ve davranışsal sinizmin kıdeme göre anlamlı farklılığı bulunmuştur³⁶⁶.

Akman'ın çalışmasında; İstanbul'daki özel hastanedeki 168 işgörene uygulanarak tedavi, teşhis, bakım süreçlerinde hastayla alakalı işgörenin genel (kişilik) ile örgütsel sinizmleri, sinizmin iki çeşidinin birbiri ile arasındaki ilişkileri, demografik özelliklerin örgütsel ve genel (kişilik) sinizmle ilişkileri ortaya koymak amaçlanmıştır. Bilişsel, duyuşsal boyut, davranışsal boyutu içeren ölçek ve kişilik sinizmi ile ilgili maddeleri olan ölçek yapılmıştır. En düşük puan duyuşsal sinizme aittir. İşgörenlerin bilişsel ve duyuşsal sinizmleri meslekis süreye, eğitim durumuna,

³⁶³ Öcal, Gümüştekin, Çağ, **age**, 27.

³⁶⁴ Polatcan, **age**, 54.

³⁶⁵ Tuba Sağır, Ebru Oğuz, "Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geliştirilmesi", **International Journal of Human Sciences**, vol. 9, no.2 (2012): 1094-1106.

³⁶⁶ Cihan Tınaztepe, "Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, c. 4, s. 1 (2012): 53-63.

işinden memnun olmaya, bölümüne göre farklılıklar göstermiş, genel sinizmleri ve örgütsel sinizmleri arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmuştur³⁶⁷.

Balıkçioğlu'nun çalışmasında; Antalya bölgesindeki konaklama işgörenlerinin bilişsel, duyuşsal, davranışsal boyutları bağlamında örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasında olan ilişkiye odaklanılmıştır. Bilişsel boyut tutumları, duyuşsal ve davranışsal boyutlara göre daha sinik çıkmış, örgütsel sinizmleri örgütsel bağlılıklarının %43,5'ini açıklamış, örgütsel sinizmleri arttığında örgütsel bağlılıklarının azalmış olduğu sonuçları tespit edilmiştir³⁶⁸.

Karacaoğlu ve İnce'nin çalışmasında; Kayseri'deki imalat sanayi işletmelerindeki 300 birey üzerinde örgütsel sinizm üzerinde pozitif örgütsel davranışın etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Bireylerin pozitif örgütsel davranışları ve örgütsel sinizmleri arasında negatif yönlü düşük ilişki belirlenmiştir. Özyeterlik ve iyimserlik boyutları, örgütsel sinizmin anlamlı yordayıcısıdır. Bireylerin örgüte yönelik negatif hislerini azaltmak adına bireylerin özyeterliklerinin ve iyimserliklerinin artırılmasının gerekliliğinden bahsedilmiştir. Brandes vd.(1999)'in geliştirdiği ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği yapılarak ölçeğin duyusal, bilişsel, davranışsal olarak üç boyutlu yapıda olduğu belirlenmiştir³⁶⁹.

Nartgün ve Kartal'ın çalışmasında; Bolu'daki taşımali eğitimi sağlayan 10 ortaokulda görev yapan 90 öğretmenin örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik konusunda düşüncelerinin ne olduğunu; görüşlerin cinsiyet, kıdem, çalışma süresi faktörlerine göre değişip değişmediği; örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik ile alt boyutları arasında düşüncelerinin ilişkileri olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik ölçekleri kullanılmıştır. Öğretmenlerin sinizm yaşadığı saptanmış, örgütsel sinizmleri ve örgütsel sessizliğin alt boyutları (okul ortamı, sessizliğin kaynağı, izolasyon) arasında olumlu ilişkilere ulaşılmıştır. Cinsiyet, görev süresi faktörlerine göre örgütsel sessizlik ile sinizmleri farklılık göstermemiştir³⁷⁰.

³⁶⁷ Gülhan Akman, "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması" (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2013), 67.

³⁶⁸ Sevgi Balıkçioğlu, "Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları ile Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, 2013), 45.

³⁶⁹ Korhan Karacaoğlu, Fatma İnce, "Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, c. 18, s. 1 (2013): 181-202.

³⁷⁰ Şenay Sezgin Nartgün, Vural Kartal, "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri", **Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, c. 2, s. 2 (2013): 47-67.

Türköz, Polat ve Coşar'ın çalışmasında; Tekirdağ/Çerkezköy'de üretim sektöründeki firmadan 371 bireyin örgütsel güven ve sinizmlerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisini araştırmak amaçlanmıştır. Örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel sinizm ölçeği yapılmıştır. Bireylerin örgütsel bağlılık ile güvenleri yüksek, sinizmleri düşük saptanmıştır. Örgütsel güvenin örgütsel bağlılığın pozitif ve orta düzeyli anlamlı yordayıcısı ve örgütsel sinizmin örgütsel bağlılığın negatif ve orta düzeyli anlamlı yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sinizm aracı değişken seçilerek örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı anlamlı olarak yordadığına ulaşılmıştır³⁷¹.

Yıldız'ın çalışmasında; örgütsel muhalefet algıları ile orta düzeyli negatif ilişki var iken ilkokullardaki öğretmenlerin örgütsel sinizmin tutumları ve örgütsel bağlılığa ilişkin değişkenler arasında yüksek düzeyli negatif yönlü ilişkiler bulunmuştur³⁷².

Kasalak ve Aksu'nun çalışmasında; Akdeniz Üniversitesi 50/d kadrolu 214 araştırma görevlisinin algıladığı örgütsel destek ve örgütsel sinizm arasında ilişkinin incelemesi amaçlanmıştır. Araştırmacıların geliştirdiği örgütsel destek ölçeği (görev dağılımı, akademik danışmanlık, gelişme fırsatı, etkileşim olarak dört boyutlu) ve örgütsel sinizm ölçeği (bilişsel, duyuşsal, davranışsal olarak üç boyutlu) ile veri toplaması yapılmıştır. Bilişsel boyut %77, duyuşsal boyut %72, davranışsal boyut %52 ile örgütsel desteğin alt boyutları tarafından açıklanmıştır. Üniversiteye dair negatif inançların değişmesi için akademik ortamın, gelişim politikalarının, akademik danışmanlık desteğinin olması gerektiği ifade edilmiştir³⁷³.

Tayfun ve Çatır'ın çalışmasında; 391 hemşirenin örgütsel sinizmleri ile yaşları, eğitim durumları, mesleki hizmet süreleri, çalışma süreleri arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Davranışsal boyut ile mesleki hizmet süresi arasında, bilişsel boyut ile çalışma süresi arasında, duyuşsal boyut ile bilişsel boyut ve eğitim arasında farklılıklara ulaşılmıştır³⁷⁴.

Tüm çalışmalar bütün halinde Tablo 7'de yer almaktadır.

³⁷¹ Tolga Türköz, Mustafa Polat, Serkan Coşar, "Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü", **Yönetim ve Ekonomi**, c. 20, s. 2 (2013): 285-302.

³⁷² Kaya Yıldız, "Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki", **Turkish Studies-International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**, vol. 8, no. 6 (2013): 853-879.

³⁷³ Gamze Kasalak, Mualla Bilgin Aksu, "The Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Cynicism of Research Assistants", **Educational Sciences: Theory & Practice**, vol. 14, no. 1 (2014): 11-19.

³⁷⁴ Ahmet Tayfun, Ozan Çatır, "Hemşirelerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, c. 6, s. 1 (2014): 347-365.

Tablo 7: Türkiye Kaynaklı Örgütsel Sinizm Çalışmaları

YAZAR(LAR)	YIL	ÖRNEKLEM	KULLANILAN ÖLÇEK(LER)	İLGİLİ DEĞİŞKEN(LER)
Erdost vd.	2007	Bir tekstil firmasında çalışan 64 beyaz ve mavi yakalı işgören	Dean vd. (1998), Eaton (2000), Brandes (1997)	Genel Sinizm, Demografik Değişkenler
Tokgöz ve Yılmaz	2008	Eskişehir ve Alanya'dan toplam 17 oteldeki 346 çalışan	Brandes (1997)	Genel Sinizm, Demografik Değişkenler
Efiliti vd.	2008	Akdeniz Üniversitesi'nde görev yapan 48 yönetici sekreter	Brandes (1997)	Demografik Değişkenler
Öğüt vd.	2008	Kapadokya bölgesindeki otellerde çalışan 132 orta düzey yönetici ve çalışan	Dean vd. (1998)	Psikolojik Sözleşme İhlali
Kalağan	2009	Akdeniz Üniversitesi'nde görev yapan 214 araştırma görevlisi	Brandes vd. (1999)	Örgütsel Destek Algıları
Tükeltürk vd.	2009	İstanbul'da yer alan 11 otelde çeşitli birimlerde görev yapan 148 çalışan	Dean vd. (1998)	Psikolojik Sözleşme İhlalleri
Kutanis ve Çetinel	2010	Bir devlet üniversitesinde çalışan 20 akademisyen	Yüz Yüze Mülakat	Örgütsel Adalet
Arabacı	2010	217 eğitim müfettişi	Brandes vd. (1999)	İş Tatmini
Dikmetaş vd.	2010	Taşova Devlet Hastane'sinde çalışan 78 kişi	Brandes vd. (1999)	Demografik Değişkenler
Altınöz vd.	2010	Ankara'daki 17 dört ve beş yıldızlı otelde çalışan 170 kişi	Dean vd. (1998)	Örgütsel Adalet
Polat vd.	2010	Ankara'daki bir kamu üniversitesinin 69 öğretim elemanı	Güzeller ve Kalağan (2008)	Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme
Kalağan ve Güzeller	2010	Antalya il merkezinden 325 öğretmen	Güzeller ve Kalağan (2008)	Demografik Değişkenler
Polat ve Meydan	2010	Ankara'da özel bir işletmede çalışan 176 kişi	Vance vd. (1996), Güzeller ve Kalağan (2008)	Örgütsel Özdeşleşme, İşten Ayrılma Niyeti
Çalışkan ve Erim	2010	Göztepe SSK hastanesinin 150 çalışanı	Dean vd. (1998)	Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri (Ümit, İyimserlik, Dayanıklılık ve Öz-Yeterlilik) Adanmışlık, Tükenmişlik
Güzel vd.	2010	Marmara bölgesinde yer alan toplam 17 adet beş yıldızlı otel işletmesinde çeşitli birimlerde yer alan 185 çalışan	Dean vd. (1998)	Örgütsel Destek Kavramı, İşten Ayrılma Niyeti
Sur	2010	Eskişehir ilinde kamu ve özel kuruluşlarında görev yapan 400 büro çalışanı	Brandes vd. (1999)	Genel Sinizm, Demografik Değişkenler
Kabataş	2010	Kocaeli'ndeki bir sanayi işletmesinin 227 çalışanı	Brandes (1997)	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Şirin	2011	İstanbul ili Esenyurt ilçesindeki 11 ilköğretim okulunda çalışan 222 sınıf ve branş öğretmeni	Brandes vd. (1999)	Okul Kültürü Algıları
Pelit ve Ayduğan	2011	İstanbul ve Antalya ilinin Lara bölgesinde faaliyette bulunan 10 beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan 371 işgören	Dean vd. (1998)	Demografik Değişkenler
Efeoğlu ve İplik	2011	Adana'daki 66 adet ilaç firmasında çalışan toplam 512 bölge müdürü, uzman tıbbi mümessil ve tıbbi mümessil	Brandes vd. (1999)	Örgütsel Adalet
Tokgöz	2011	5 ayrı şehirde bağlı işletmeleri bulunan (Ebir elektrik dağıtım şirketinin 162 çalışanı	Brandes (1997)	Örgütsel Destek, Örgütsel Adalet
İnce ve Turan	2011	Karaman ilindeki kamu kurumlarında çalışan 140 yönetici	Brandes vd. (1999)	Demografik Değişkenler
Yetim ve Ceylan	2011	İzmir ili Bornova ilçesindeki 65 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 328 sınıf ve branş öğretmeni	Brandes vd. (1999)	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Altınöz vd.	2011	Ankara'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinden 210 otel işletmesi çalışanı	Brandes vd. (1999)	Örgütsel Bağlılık
Özgan vd.	2012	2 devlet üniversitesinde görev yapan 185 öğretim elemanı	Brandes vd. (1999)	Örgütsel Bağlılık
Karacaoğlu ve İnce	2012	Kayseri'deki organize sanayi bölgesinde çalışan 300 kişi	Brandes vd. (1999)	Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması

Tablo 7 – devam

Öcal vd.	2012	Kütahya ve İstanbul'daki işletmelerde çalışan 372 kişi	Brandes (1997)	Otantik Liderlik Düzeyi
Kalay ve Oğrak	2012	Bir kamu üniversitesinde çalışan 240 kişi	Brandes (1997)	Örgütsel Sessizlik ve Mobbing
Kaygısız ve Doğan	2012	Gaziantep'teki 528 öğretmen	Brandes vd. (1999)	Demografik Değişkenler
Altunöz vd.	2012	Ankara Bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki 302 çalışan	Vance vd. (1996)	Örgütsel Güven
Fındık ve Eryeşil	2012	Konya il merkezinde metal sanayi iş kolunda faaliyet gösteren firmalardaki 120 çalışan	Brandes vd. (1999)	Örgütsel Bağlılık
Apaydın	2012	Türkiye'deki kamu üniversitelerinde çalışan 320 akademisyen	Kendi Geliştirdiği Ölçek	İşyerinde Fiziksel Saldırı Davranışları
Arslan	2012	SDÜ İİBF'de çalışan 80 akademisyen	Brandes (1997)	Genel Sinizm
Altunöz vd.	2010	Akdeniz Üniversitesi'nde görev yapan 214 araştırma görevlisi	Dean vd. (1998)	Örgütsel Adalet
Kutanis ve Çetinel	2010	Bir devlet üniversitesinde çalışan 20 akademisyen	Yüz Yüze Mülakat	Örgütsel Adalet
Tokgöz	2011	5 ayrı şehirde bağlı işletmeleri bulunan bir elektrik dağıtım şirketinde çalışan 162 kişi	Brandes (1997)	Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet
Efeoğlu ve İplik	2011	Adana'daki 66 adet ilaç firmasında çalışan toplam 512 bölge müdürü, uzman tıbbi mümessil ve tıbbi mümessil	Brandes vd. (1999)	Örgütsel Adalet
Çağ	2011	Mersin'de imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmedeki 282 çalışan	Brandes vd. (1999)	Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti
Kılıç	2011	Keçiören İlçesinde 89 resmi ilköğretim okulunda görev yapan toplam 3977 öğretmen	Brandes vd. (1999)	Örgütsel Bağlılık
Arslan vd.	2012	120 büro çalışanı	Vance vd.(1996)	Psikolojik Sözleşme İhlalleri
Alan ve Fidanboy	2012	Ankara ilinde bilişim sektöründe çalışan 45 kişi	Brandes (1997)	Tükenmişlik
Çarıkcı vd.	2012	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi merkez birimlerinde görev yapan 112 büro çalışanı	Dean vd. (1998)	Örgütsel Bağlılık
Ayduğan vd.	2012	İstanbul ve Antalya illerinde faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 371 kişi	Dean vd. (1998)	Demografik ve Bazı Kişisel Değişkenler
Tınaztepe	2012	Farklı sektör ve bölümlerde çalışan 121 katılımcı	Brandes vd. (1999)	Örgüt İçi Etkin İletişim
Güner vd.	2012	Aksaray ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 114 katılımcı	Brandes (1997)	Örgütsel Güven
İçerli ve Yıldırım	2012	Aksaray ilinde faaliyet gösteren özel ve kamu hastanelerinde çalışan 219 sağlık personeli	Brandes (1997)	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Görmen	2012	Farklı sektörlerde çalışan 372 işgören	Brandes vd. (1999)	Örgüt Kültürü
Üçok	2012	Kamu ve özel sektörde çalışan toplam 183 kişi	Tesluk vd. (1995), Wilkerson (2002) ve Wanous vd. (2004)	Psikolojik Sözleşme İhlali ve Tükenmişlik
Polatcan	2012	Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilköğretim okullarında görev yapan 496 öğretmen	Brandes vd. (1999)	Liderlik Davranışları
Sağır ve Oğuz	2012	Çorum ili, İskilip ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan, 124 ilköğretim okulu öğretmeni	Kendi Geliştirdikleri Ölçek	Ölçek Geliştirme

Akansel Yalçinkaya, “Türkiye’de Örgütsel Sinizm: 2007-2012 Yılları Arasındaki Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, c. 16, s. 3 (2014): 119-123.

4.3.2. Örgütsel Tükenmişlik ile İlgili Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Leiter ve Maslach'ın çalışmasında; örgütsel bağlılık ve tükenmişlik küçük bir genel hastanede çalışan hemşirelere ait kişilerarası ilişkileri belirlemek amaçlanmıştır. Bu çalışma sonucunda personel arasında düzenli iletişim ilişkileri yönetici ya da iş arkadaşı şeklinde farklılık gösterirken daha sonra bu kategori hoşnut ya da hoşnutsuz ilişkiler olarak farklılaşmıştır. Duygusal tükenme daha fazla duyarsızlaşmaya yol açar ki bu duyarsızlaşma daha sonra azalan personel başarısına sebep olur. Hemşireler ile kişilerarası iletişim, tükenmişlik gelişimi ile ilişkili bulunmuştur. Yöneticiler ve iş arkadaşları ile hoşnut ve hoşnutsuz ilişki örnekleri belirgin bir şekildedir³⁷⁵.

Gözüm'ün çalışmasında; Erzurum'da koruyucu sağlık hizmetlerinde görevli 32 hemşire, 54 ebe üzerinde Maslach Tükenmişlik Envanteri'ni uygulanarak iş doyumunu, örgütsel bağlılığı, tükenmişliği, işe devamsızlık faktörlerini incelemek amaçlanmıştır. Tükenmişlikleri ile ebelerin ve hemşirelerin iş doyumları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunurken, iş doyumları ve iş devamsızlıkları arasında anlamlı ilişkiler belirlenmemiştir. Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyetinin duygusal tükenmişliği, mesleğe bağlılığın duyarsızlaşma ile duygusal tükenmişliği etkilediği ifade edilmiştir. İşin kendisi, yönetim biçimi, yöneticiler, iş arkadaşları ilişkileri, terfi boyutları sonucu oluşan doyum ve duygusal tükenmişlikleri arasında negatif, işin kendisinden ortaya çıkan doyum ve bireysel başarı arasında pozitif, duygusal tükenmişlik ve devamsızlık arasında zayıf pozitif ilişkiler saptanmıştır³⁷⁶.

King ve Sethi'in çalışmasında; bilgi sistemleri uzmanlarında rol stresleri (rol belirsizliği ve rol çatışması) ve tükenmişlik arasındaki ilişki üzerinde örgütsel bağlılığın ılımlı rolünü incelemek amaçlanmıştır. Örgütsel bağlılığın iki boyutunun- duygusal ve devam bağlılığı-ılımlı etkileri incelenmiştir. Bilgi sistemleri uzmanlarında rol stresleri (rol belirsizliği ve rol çatışması) ile tükenmişlik arasında pozitif korelasyon bulunmuştur. Duygusal bağlılık rol stresler ve tükenmişlik

³⁷⁵ Maslach, Leiter, **age**, 297-308.

³⁷⁶ Sebahat Gözüm, "Koruyucu Sağlık Hizmetlerinde Görev Yapan Hemşire ve Ebelerin İş Doyumu, Tükenmişlik ve İşe Devamsızlıklarını Etkileyen Faktörlerin Araştırılması" (Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1996), 1-112.

arasındaki ilişkiyi hafifletmiştir. Yüksek duygusal bağlılık ile çalışanlarda, rol stresler tükenmişlik üzerinde daha az etkiye sahiptir³⁷⁷.

Kalliath, O'driscoll, Gillespie'in çalışmasında; tükenmişlik ve çalışanın örgüte bağlılık boyutları arasındaki ilişkileri, yapısal denklemler analizi kullanılarak iki hastanede test etmek amaçlanmıştır. Tükenmişlik genellikle örgütsel bağlılığın bir göstergesi olarak kabul edilmiş olsa da düşük bağlılığın tükenmişlik olayına katkıda bulunduğu; bağlılık, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde doğrudan etkisi olduğu; duyarsızlaşma üzerinde daha zayıf dolaylı bir etkisi olduğu; örgütsel bağlılık ve duyarsızlaşma arasında doğrudan anlamlı olmadığı belirlenmiştir³⁷⁸.

Kitapçioğlu'nun çalışmasında; Bornova'daki sağlık ocaklarıyla merkezlerindeki ebelerin iş güçlüğüne yol açan değişkenler ve iş doyumu, iş gerilimi ile örgütsel bağlılık üzerindeki etkiyi bulmak amaçlanmıştır. İş güçlüğü puanı, tükenmişlik puanıyla pozitif yönlü; iş doyumu puanıyla negatif yönlüdür. İş güçlüğü değişkenleri tükenmişlik puanını arttırmış, iş doyumunu ise azaltmıştır. Ebelerin ücret doyumu, doyum puanları içinde en düşük düzeyli puandır. Ebelerin duygusal tükenmişlik puanı yüksek, depersonalizasyon puanı düşük ve kişisel başarı puanı yüksektir. Ebeler iş doyumunda orta derecede doyumlu olup örgütsel bağlılıkları orta derecededir. İş güçlüğü, tükenmişlik, iş doyumu, örgütsel bağlılık ortalama puanları sağlık ocağındaki ebelerde daha yüksektir. En yüksek iş güçlüğü puanı ve en yüksek tükenmişlik puanı 26-30 yaş, en yüksek iş doyumu ve örgütsel bağlılık puanı 41 ve üzeri yaş grubundadır. En yüksek iş güçlüğü, iş doyumu ve örgütsel bağlılık puanı dul grubunda, tükenmişlik puanı ise evli grubunda en yüksektir. İş güçlüğü ve tükenmişlik çocuğu olmayan ebelerde, iş doyumu ile örgütsel bağlılık çocuğu olmayan ebelerde yüksektir. İş doyumu ve örgütsel bağlılık eğitim düzeyi yükseldikçe azalmaktadır. İş güçlüğü ve tükenmişlik 5-9 yıl, iş doyumu ve örgütsel bağlılık 20 yıl ve üzerinde en yüksektir. Duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı puanı sağlık ocağında çalışan ebelerde merkezlerde çalışanlara göre daha yüksektir. Depersonalizasyon merkezlerde çalışan ebelerde sağlık ocağındakilere göre daha yüksektir. Duygusal tükenmişlik 26-30, kişisel başarı 36-40, depersonalizasyon 26-

³⁷⁷ Ruth C. King, Virendra Sethi, "The Moderating Effect of Organizational Commitment on Burnout in Information Systems Professionals", **European Journal of Information Systems**, vol. 6, no. 2 (1997): 86-96.

³⁷⁸ Thomas J. Kalliath, Michael P. O'driscoll, David F. Gillespie, "The Relationship Between Burnout and Organizational Commitment in Two Samples of Health Professionals", **Work & Stress**, vol. 12, no. 2 (1998): 179-185.

30 yaş grubu ebelerde yüksektir. Duygusal tükenmişlik ve depersonalizasyon evlilerde ve çocuğu olanlarda, kişisel başarı bekarlarda yüksektir. Duygusal tükenmişlik açıköğretim ön lisans mezunlarında yüksektir. Kişisel başarı meslek lisesi mezunlarında yüksek ve açıköğretim mezunlarında düşüktür. Depersonalizasyon meslek yüksek okulu mezunlarında yüksektir. Duygusal tükenmişlik 0-4 yıl, depersonalizasyon 15-19 yıldır çalışanlarda yüksektir. Kişisel başarı 20 yıl ve üzeri çalışanlarda yüksek ve 0-4 yıl çalışanlarda düşüktür³⁷⁹.

Hayes ve diğerleri'nin çalışmasında; madde bağımlılığı danışmanları için damgalayıcı tutum ve mesleki tükenmişlik üzerinde kabul ve bağlılık eğitimi ve çok kültürlü eğitimin etkisini biyolojik odaklı bir eğitim kontrol koşulu ile karşılaştırmak amaçlanmıştır. Kabul ve Taahhüt Eğitimi kullanılan kabul, ayrışmanın, farkındalık ve değerler yöntemleri olup diğeri ise; çok kültürlü eğitim, grup önyargıları ve önyargıları duyarlı katılımcılardır. Madde bağımlılığı danışmanları için çok kültürlü eğitim, damgalayıcı tutum ve tükenmişlik sonrası müdahale etkili çıkmıştır. Ancak takipli eğitimsel kontrole kıyasla kişisel başarı duygusu daha iyi kazançlar göstermiştir. Kabul ve Taahhüt Eğitimi, takip edilen stigma ve eğitim sonrası tükenmişlikte olumlu bir etkiye sahip çıkmıştır ve tükenmişlikte takip ve takip kazançlar çok kültürlü eğitimin etkisini aşmıştır. Davranışsal sağlık danışmanları için damgalanma ve tükenmişliği azaltmaya dönük yeni yollar açmıştır³⁸⁰.

Wright ve Hobfoll'un çalışmasında; 50 insan kaynakları danışmanı üzerinde tükenmişlik, psikolojik iyilik, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkileri incelemek amaçlanmıştır. İnsan kaynakları danışmanları için psikolojik iyilik ve duygusal tükenmişlik, sadece duyarsızlaşma değil, azalan bireysel başarı ve örgütsel bağlılığın iş performansı karışımı ile ilişkili, psikolojik iyilik kompozit performans ile olumlu ilişkisi var iken, duygusal tükenme ile olumsuz ilişkili çıkmıştır³⁸¹.

Özen ve Mirzeoğlu'nun çalışmasında; özel spor hizmeti veren örgütte spor uzmanlarının sosyo-demografik değişkenlere göre tükenmişlikleri arasında fark olup

³⁷⁹ Gül Kitapçioğlu, "Bornova Sağlık Grup Başkanlığı Bölgesinde Görev Yapan Ebelerin İş Güçlüğü Faktörlerinin Belirlenmesi ve İş Doyumu, Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi" (İzmir: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi, 2000), 1-248.

³⁸⁰ Steven C. Hayes, R. Bisset, N. Roget, Laura M. Padilla, B. S. Kohlenberg, "The Impact of Acceptance and Commitment Training and Multicultural Training on the Stigmatizing Attitudes and Professional Burnout of Substance Abuse Counselors", **Behavior Therapy**, vol.35, no.4 (2004): 821-835.

³⁸¹ Wright A. Thomas, Stevan E. Hobfoll, "Commitment, Psychological Well-Being and Job Performance: An Examination of Conservation of Resources (COR) Theory and Job Burnout", **Journal of Business and Management**, vol. 20, no. 2 (2004): 1-16.

olmadığı, ayrı tükenmişlik seviyelerindeki spor uzmanlarının örgütsel bağlılıkları incelenmiştir. Özdeşleşme, yerimseme, uyuşum, yabancılaşma alt boyutlarında farklılık çıkmıştır. Uzmanların tükenmişlikleri düşüktür. Bekarların evlilere göre duygusal tükenmeleri anlamlı yükseklindedir. Evlilik ile aile yaşamından sağlanan doyumunu ile aile yapısının pozitif algılanması tükenmişlik ile olumsuz ilişkiye sahiptir. Sosyal destekten faydalanmak tükenmişliği azaltan faktör, faydalanmamak arttıran faktördür. Duygusal yönden daha az tükenen uzmanlar örgüt içinde denetleme hakkına sahip olduğunu düşündüğü, örgüt kurallarına uyduğu, örgüte yabancılaşmasının az olduğu sonuçları çıkmıştır. Kişisel başarıları düşük uzmanların özdeşleşme alt boyutunda farklılıkları çıkmıştır. Uzmanların tükenmişlikleri ve bağlılıkları arasında ilişkinin var olduğu, tükenmişliklerinin azalıp bağlılıklarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır³⁸².

Aydoğan'ın çalışmasında; kişilerin strese olan yatkınlıkları ile örgütte bulunan stres faktörlerinin, iş stresiyle olan ilişkisi ile iş stresi, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Ankara'daki 13 ilköğretim okulunda görevli 378 öğretmene uygulanmıştır. Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik ile iş stresi arasında anlamlı, duygusal tükenme ile iş stresi ve kişisel başarı hissi ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. İş stresinin kişisel başarı hissinde dolaylı etkisi vardır. İş stresi, duygusal bağlılık ile ters yönde ve anlamlı, devam bağlılığıyla aynı yönde anlamlı; normatif bağlılık arasında zıt yönde fakat anlamlı olmayan bir ilişki içindedir. Duygusal bağlılık, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissiyle ters yönde ve anlamlıdır. Devam bağlılığı sadece duyarsızlaşma ile aynı yönde ve anlamlı ilişkiler içindedir. Duygusal tükenme, kişisel başarı hissi ,devam bağlılığı arasında aynı yönde fakat anlamlı olmayan ilişkiler vardır. Normatif bağlılık duygusal tükenme ile kişisel başarı hissiyle negatif ilişkide iken, duyarsızlaşma ile negatif yönlü fakat anlamsız ilişkiler içerisindedir. Kişisel başarı hissi, duygusal ve normatif bağlılık değerleri, hizmet yılına bağlı olarak farklılaşmıştır. İş stresi puanlarını cinsiyet, eğitim durumu ve hizmet yılı değişkenlerine göre farklılaşmıştır. Duygusal tükenmenin, duyarsızlaşmanın, kişisel başarı hissinin puanları; medeni durum, cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşmamıştır. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ile normatif bağlılık puanları; cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı farklılık

³⁸² Özen, Mirzeoğlu, **age**, 12-17.

göstermemiştir. Eğitim durumu değişkenine göre ise duygusal ve devam bağlılık puanları farklılaşmamış buna karşın, normatif bağlılık puanları anlamlı olarak farklılaşmıştır³⁸³.

Zhang ve Ma'nın çalışmasında; dört şirketin 322 çalışanı üzerinde örgütsel bağlılık ve iş tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Duygusal bağlılığın iş tükenmişliğin üç boyutu ile olumsuz ilişkisi çıkmıştır. Normatif bağlılık ile duygusal tükenme arasında olumsuz ilişki vardır. Duygusal bağlılık kindarlık ve azalan kişisel başarı üzerinde olumsuz etkiye sahip ve normatif bağlılığın da kindarlık üzerinde, bununla beraber devam bağlılığı azalan kişisel başarı üzerinde olumlu etkiye sahiptir³⁸⁴.

Güneş, Bayraktaroğlu ve Özen Kutanis'in çalışmasında; devlet üniversitesinde görevli 329 idari personelin örgütsel bağlılıkları ve tükenmişlikleri arasında ilişkilerin belirlenerek üst yönetim tarafından konuya dair gereken çıkarımların sağlanması amacıyla yapılmıştır. Deneklerin çoğunluğu 25 yaş üstü çalışanlardan oluşmakta olup evli olanların ve lisans mezunu olanların oranı ve 11-15 yıl arası çalışanların oranı daha yüksektir. Yöneticilik yapan idari personel yönetici olmayana göre düşük problem yaşamış ve kendilerini mesleki açıdan yeterli görmemiştir. Deneklerin duygusal bağlılıkları daha yüksektir. Kadın çalışanların duygusal tükenmişlikleri daha yüksek, örgüte bağlılıkları ise daha düşüktür. 36-50 yaş aralığındaki personelin örgüte bağlılıkları ile kişisel başarıları yüksek, duyarsızlaşma ile duygusal tükenmişlikleri daha düşüktür. 20-25 yaş grubundaki çalışanların duygusal tükenmişlikleri daha yüksektir. Evli çalışanların duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ortalamaları ile örgüte bağlılıkları daha yüksektir. İlköğretim mezunları örgütlerine daha bağlıdır. Yönetici durumundaki çalışanlar daha düşük duygusal tükenmişliğe sahiptir, örgüte bağlılıkları ise daha yüksektir. Çalışanların tükenmişleri ve örgüte bağlılıkları arasında negatif ilişkiler çıkmıştır³⁸⁵.

Polat ve Uğurlu'nun çalışmasında; Türkiye'deki beş değişik vazife alanından rastgele belirlenen illerde olan ilköğretim müfettişlerinin örgütsel bağlılık, tükenmişlik, işten

³⁸³ Oğuz Aydoğan, "İş Stresinin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama" (Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2008), 1-199.

³⁸⁴ Kun Zhang, Hailong Ma, "An Empirical Analysis on the Relationship Between Job Burnout and Organizational Commitment", *Journal of Business Economics*, vol. 18, no. 5 (2008): 411- 415.

³⁸⁵ Güneş Bayraktaroğlu, Özen Kutanis, "Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, c. 14, s. 3 (2009): 481-497.

ayrılma niyetlerine yönelik fikirlerine ihtiyaç duyularak faktörler arasında ilişkileri saptamak amaçlanmıştır. İlköğretim müfettişleri için tükenmişlik ile bağlılık ve örgütten ayrılma niyetleri arasında orta düzeyli olumsuz, işten ayrılma niyetleri ile tükenmişlik arasında orta düzeyli olumlu ilişkiler olup tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasında çift yönlü olarak ilişki bulunmuştur³⁸⁶.

Üresin'in çalışmasında; İstanbul'daki tekstil sektöründeki 122 tane çalışanın mesleki tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenlere göre (yaş, eğitim durumu, cinsiyet, çalışma süresi medeni durum) farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, duygusal tükenmişliğin, normatif (minnet) ve duygusal (aidiyet) bağlılık üzerindeki açıklayıcı etkisinin kadınlarda daha yüksektir. Kişisel başarıda düşme hissi boyutunun modele katkısı yoktur. Çalışanların yaş ve duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ilişkiye rastlanamamıştır. Duyarsızlaşmanın ve duygusal tükenmişliğin bağlılık üzerindeki açıklayıcı etkisinin evli deneklerde daha yüksektir. Kişisel başarıda düşme hissinde ise lise ve dengi mezuniyeti olan deneklerde anlamlı sonuç çıkmamıştır. Kadınların duygusal tükenmişlik ortalamaları ile erkeklerin duygusal tükenmişlik ortalamaları birbirine yakındır. En yüksek duygusal tükenmişlik 25-34 yaş aralığında ve 35-44 yaş aralığında ortaya çıkmıştır. Bekâr çalışanların duygusal tükenmişlik ortalamaları daha yüksektir. En yüksek duygusal tükenmişlik 0-5 yıl arası çalışanlarda, en düşük 15 ve üzeri yıldır firmada çalışanlardadır. Erkeklerin duyarsızlaşmaları ve bekâr çalışanların duyarsızlaşmaları daha düşüktür. En yüksek duyarsızlaşma eğitim düzeyi lise ve dengi olan 45 ve üzeri yaşa sahip, 0-5 yıl arasında firmada çalışanlardadır. Erkeklerin kişisel başarıda düşme hissi ortalamaları ile ortalamaları birbirine yakındır. Evlilerin kişisel başarıdaki düşme hissi ortalamaları daha düşüktür. Kişisel başarıdaki düşme hissi en düşük olan grup 25-34 yaş aralığındaki çalışanlar ve en yüksek eğitim düzeyi üniversite ve üzeri olan çalışanlardadır. Firmada 0-5 yıl arasında çalışanlar en yüksek ve 10-15 yıl arası çalışanlar ise en düşük kişisel başarıda düşme hissine sahiptir. Kadınların daha yoğun duygusal tükenmişlik baskısı altında olup erkeklerin ise duyarsızlaşma riski içinde yer aldığı, bekâr çalışanların duygusal tükenmişliği daha yoğun yaşamakta olup evli çalışanların kişisel başarıda düşme hissini daha az hissettiği, duyarsızlaşmanın evlilerde daha yoğun olduğu,

³⁸⁶ Soner Polat, Celal Teyyar Uğurlu, "İlköğretim Müfettişlerinin Örgütsel Bağlılık, Mesleki Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki", **E-Journal of New World Sciences Academy**, vol. 4, no. 3 (2009): 1155.

çalışma yılı arttıkça tükenmişlik sendromuna yakalanma oranının azaldığı ortaya konulmuştur. Duyarsızlaşmanın normatif (minnet) bağlılık üzerindeki açıklayıcı etkisi 24 yaş ve altı deneklerde daha yüksek, kişisel başarıda düşme hissinin zorunlu bağlılık (devamlılık) üzerindeki açıklayıcı etkisi 35-44 yaş arası deneklerde düşük, 24 yaş ve altı deneklerde zorunlu bağlılık (devamlılık) açısından ve 25-34 yaş arası deneklerde ise duygusal bağlılık-aidiyet açısından açıklayıcı bir ilişki yoktur. Kişisel başarıda düşme hissinin normatif (minnet) bağlılık üzerindeki açıklayıcı etkisi üniversite ve üzeri derecelerde mezuniyeti olan erkek deneklerde daha yüksektir. Duyarsızlaşmanın zorunlu bağlılık (devamlılık) üzerindeki açıklayıcı etkisi ilköğretim mezunu deneklerde düşüktür. Duyarsızlaşmanın, duygusal bağlılık üzerindeki açıklayıcı etkisi 0-5 yıl çalışma süreli deneklerde yüksek olup, zorunlu bağlılık (devamlılık) üzerindeki açıklayıcı etkisi 10-15 yıl süreli çalışanlarda düşüktür. Duygusal tükenmişliğin normatif (minnet) bağlılık üzerindeki açıklayıcı etkisi kadınlarda ve 15 ve üzeri çalışma süreli deneklerde yüksektir. Duygusal tükenmişlik ve kişisel başarıda düşme hissinin 0-5 yıl çalışma süreli deneklerde, kişisel başarıda düşme hissinin 10-15 yıl çalışma süreli deneklerde, duyarsızlaşmanın 15 yıl ve üzeri deneklerde modele katkısı yoktur³⁸⁷.

Özel'in çalışmasında; örgütsel bağlılık ve tükenmişlik kavramlarının önemi vurgulamak, 2008-2009 yılında İstanbul'daki vakıf üniversitelerinde görev yapan 377 akademisyenin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeylerini ve bağımlı değişkenlerin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya koymak amaçlanmıştır. Duygusal bağlılığın duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı hissiyle ters yönlü; devam bağlılığının duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı hissiyle pozitif yönlü; normatif bağlılığın duygusal tükenme, duyarsızlaşmayla ters yönlü ilişkisinin olduğuna ilişkin sonuçlar bulunmuştur. Normatif bağlılık ve kişisel başarı hissi arasında ilişki yoktur. Akademisyenlerin örgütsel bağlılıkları orta düzeyde olup duyarsızlaşma ve duygusal tükenmişlik düzeyleri düşük, kişisel başarı hisleri ise orta düzeydedir. Örgütsel bağlılık; cinsiyeti, medeni hali, yaş, kıdem yılı, çalışma süreleri, unvan ve ücret değişkenlerine göre farklılaşmakta, haftada girilen ders saat sayısına göre farklılaşmamaktadır. Tükenmişlik düzeyi ise; cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem yılı, unvan, haftada girilen ders saat sayısı değişkenlerine göre farklılaşmakta,

³⁸⁷ Üresin, **age**, 1-107.

üniversitedeki hizmet süresi ile ücrete göre farklılaşmamaktadır. 56 yaş ve üzerindeki evli erkek akademisyenlerin duygusal bağlılık düzeyi daha yüksektir. 20 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip akademisyenlerin, duygusal bağlılık düzeyi daha yüksektir. 0-5 yıl ve 11-15 yıl bulundukları üniversiteye hizmeti olan akademisyenlerin, normatif bağlılık düzeyi daha yüksektir. Prof. Dr. ünvanlı akademisyenlerin, duygusal bağlılık düzeyleri daha yüksek ve devam bağlılığı düzeyleri daha düşüktür. 3050 TL ve üzeri ücret alan akademisyenlerin duygusal bağlılık düzeyleri daha yüksektir. Kadınların, duygusal tükenmişlikleri daha yüksektir. Bekar akademisyenlerin duyarsızlaşma düzeyi daha yüksektir. 0-10 yıl arası kıdeme sahip akademisyenlerin, duygusal tükenme ve genel tükenmişlik düzeyi 20 yıl ve üstünde kıdeme sahip olanlardan daha yüksektir. Prof. Dr. ünvanlı akademisyenlerin tüm tükenmişlik boyutları ve genel tükenmişlik düzeyleri daha düşüktür. 0-5 saat aralığında haftalık ders saatine sahip akademisyenlerin düşük kişisel başarı hisleri daha yüksektir. Akademisyenlerde sırasıyla duygusal bağlılık, normatif bağlılık ile devam bağlılığı yüksektir³⁸⁸.

Akbolat, Işık ve Karadağ'ın çalışmasında; Sakarya'daki kamu hastanesinde görevli tıbbi sekreterlerin tükenmişliğinin, örgütsel bağlılığının, örgütten ayrılma niyetinin bazı özellikler açısından değişip değişmediği incelenmiştir. Tıbbi sekreterlerin zihinsel tükenmişlik düzeyleri düşük olup kuruma bağlılıkları olumlu çıkmıştır. Kadın sekreterler geleceğe daha umutlu bakmış, dul/boşanmış sekreterler daha fazla hayal kırıklığı yaşamıştır. Erkek tıbbi sekreterler duygusal olarak daha tükenmiştir. Normatif bağlılık açısından tıbbi sekreterler örgütlerine yüksek bağlılık gösterirken, gelirin düşmesi bağlılığın üzerinde negatif etkilere sahiptir. Tıbbi sekreterler çalıştıkları kuruluşa duygusal olarak bağlıdır. Tıbbi sekreterlerin süreklilik (devam) bağlılığı diğer boyutlara göre daha düşük seviyelerdedir. İşten ayrılma niyeti boyutunu oluşturan özelliklerden alternatif iş bulmada kabul etme olasılığı değişkenine orta, gelecekte örgütten ayrılma olasılığı değişkenine düşük katılım vardır. Zihinsel tükenmişlik için çalışma süresi, çocuk sayısı, ünvan, örgütte çalışma süresi, eğitim özelliklerinin analizlerinde farklar bulunmamıştır. Farklar bulunanlar yaş, medeni durum, cinsiyet, istihdamdır. Duygusal tükenmişlik için medeni hal, eğitim, ünvan, toplam çalışma süresi, yaş, örgütte çalışma süresi özellikleri analizlerinde fark çıkmamıştır. Farkın çıktığı cinsiyet, istihdam şekli, çocuk sayısı,

³⁸⁸Tuğba Özel, "Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyi: İstanbul İli Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenlere Yönelik Bir Alan Araştırması" (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2009), 1-172.

gelir durumudur. Fiziksel tükenmişlik için eğitim durumu, medeni durum, gelir durumu, unvan, çalışma süresi, örgütte çalışma süresi özelliklerinde farklar tespit edilmemiştir. Farkı tespit edilen çocuk sayısı, yaş, cinsiyet, istihdam şeklidir. Fiziksel olarak kadın sekreterler kendilerini daha fazla tükenmiş hissetmiştir. Normatif bağlılık için yaş, unvan, cinsiyet özelliklerinde farklar çıkmamış; farkın çıktıkları eğitim durumu, istihdam şekli, çocuk sayısı, gelir, çalışma süresi, medeni durum, örgütte çalışma süresidir. Duygusal bağlılık için cinsiyet, yaş, eğitim, çocuk sayısı, ünvan, gelir, çalışma süresi özellikleri analizlerinde farklar yok çıkmış iken farklı bulunanlar istihdam şekli, medeni durum, çalışma süresidir³⁸⁹.

Tulunay'ın çalışmasında; Sivas merkez ilçe sınırlarındaki 2009-2010 yılında eğitim öğretim yapan 304 tane ilköğretim sınıf öğretmenlerindeki tükenmişlik düzeylerinin, örgütsel bağlılık, örgütsel iletişim ile ilişkisini tespit etmek ve bunların cinsiyet, kıdem ve mezun olunan yüksek öğretim programı değişkenlerini incelemek amaçlanmıştır. Sınıf öğretmenlerinin tükenmişlikleri az olup en yüksek tükenmişlik duygusal tükenme, en az tükenmişlik duyarsızlaşma olmuştur. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları orta düzeyde, uyum alt boyutunda yüksek düzeyde bağlılığa sahip, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında ise orta düzeyde bağlılığa sahip oldukları bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları pek yüksek düzeyde değildir. Mesleki yönden kıdemli öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları yüksek çıkmıştır. Erkek öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyleri daha fazladır. Örgütsel iletişim düzeyleri orta düzeydedir. Kadın öğretmenler tükenmişlik boyutlarının hepsinde daha fazla tükenmişlik yaşamıştır. Duygusal tükenmişlik ve kişisel başarısızlığa yönelik olarak eğitim fakültesinden mezun olan öğretmenlerin tükenmişlikleri daha yüksektir; duyarsızlaşmada ise tükenmişlik düzeyleri arasında mezun olunan programa göre anlamlı düzeyde farklılık bulunmamıştır. Kıdemi az olan öğretmenler daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır. Duygusal tükenmişlik düzeyleri ile kişisel başarısızlık ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında orta ve pozitif ilişkiler vardır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları arasında orta ve pozitif yönde ilişkiler vardır. Tükenmişliğin örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık ile negatif yönde

³⁸⁹ Mahmut Akbolat, Oğuz Işık, Mevlüt Karadağ, "Tıbbi Sekreterlerin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma", **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, c. 2, s. 4 (2010): 47.

anlamli ilişkisi vardır. Uyum, özdeşleşme ve içselleştirme ile iletişim arasında orta ve olumlu ilişkiler vardır³⁹⁰.

Şişman, Gemlik, Sıgır'ının çalışmasında; Türkiye'de sağlık sektörü çalışanları arasında tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İstanbul'da iki Tıp Fakültesi Hastaneleri sağlık sektörü çalışanları ile Haziran-Temmuz 2008'de 459 kişiye yapılmıştır. Sağlık sektörü çalışanlarında normatif ve duygusal bağlılık ile tükenmişlik ilişkili bulunmuştur. Kişisel başarıdaki azalma devamlı bağlılıkta artışa neden olmaktadır. Duyarsızlaşma arttığında normatif bağlılık daha çok artar. Tıp fakültesi hastanesi personeli duyarsızlaşma duygularına sahip olmalarına rağmen, örgütsel bağlılıklarını kendi özel mesleki durumlarından dolayı yüksek düzeyde tutmaktadırlar³⁹¹.

Srinivas'ın çalışmasında; kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yönetici bölümünde çalışan 36 icra memuru çalışanları arasında tükenmişlik, rol belirsizliği ve çatışması, zaman baskısı, stresli olaylar ve örgütsel bağlılık niteliği üzerindeki ölçümlere odaklanmak amaçlanmıştır. Katılımcıların stresli bulduğu farklı 24 iş olayı tespit edilmiştir. İcra memurları için tükenmişlik ve rol çatışması arasında anlamlı pozitif ilişki çıkarken, örgütsel bağlılık ile anlamlı etkileri ilişkilendirilmemiştir³⁹².

Derin ve Demirel'in çalışmasında; genel amaç tükenmişliğin boyutları ve örgütsel bağlılığın boyutları arasında olan ilişkinin araştırılması, özel amaç hemşireler bakımından örgütsel bağlılıktaki azalışta tükenmişliğin hangi seviyede etkili olup olmadığını bulmak amaçlanmıştır. Tükenmişlik boyutları, örgütsel bağlılık boyutlarının üstünde negatif etkilidir. Yani; duygusal tükenmişlik ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında olumsuz ilişkiler çıkmıştır. Duyarsızlaşma ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında olumsuz ilişkiler çıkmıştır. Kişisel başarı hissi ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ile normatif bağlılık aralarında negatif ilişkiler tespit edilmiştir. Duygusal bağlılığı azaltan etkiler sırasıyla doğru duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi biçiminde bulunmuştur. Devam bağlılığının üstündeki azaltan etkilerinin

³⁹⁰ Ömür Tulunay, "Sınıf Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim ile İlişkisi (Sivas İl Örneği)" (Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010), 1-137.

³⁹¹ Fatma Ayanoğlu Şişman, Nilay Gemlik, Ünsal Sıgır, "The Relationship Between Burnout and Organizational Commitment among Health Sector Staff in Turkey", **Journal of Global Strategic Management**, vol. 4, no. 2 (2010): 137-149.

³⁹² Shanthi Srinivas, "Organizational Commitment and Job Burnout among Employees of Non-Profit Organizations", **California State Polytechnic University**, (2011): 12.

sıralaması kişisel başarı hissi, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma biçimindedir. Normatif bağlılık üstünde azaltan etkilerinde sıralama duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi biçiminde belirlenmiştir³⁹³.

4.3.3. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Tükenmişlik ile İlgili Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Johnson ve O'Leary-Kelly'nin çalışmasında; 103 banka işgöreninin fikirleri ölçülerek psikolojik sözleşmenin ihlalleri, bilişsel, duyuşsal sinizm, işin tutumları (işteki doyum, örgütsel bağlılık) duygusal tükenme, hizmet süresi, başka bankanın işgörenlerine faydalı olma hareketleri bakımından karşılaştırmalar yapmak amaçlanmıştır. Sosyal değişim ihlalleri örgütsel sinizm ile psikolojik sözleşme ihlaline etkiler yaratmıştır. Örgütsel sinizm direkt olmayan yoldan psikolojik sözleşme etkisi ile işgörenlerin işe ilişkin tutumları (örgütsel bağlılık, iş doyumunu) etkilemiştir. Bu doğrultuda duyuşsal ve bilişsel boyut ile örgütsel bağlılık arasında orta ve negatif ilişkiden, duyuşsal ve bilişsel boyut ile duygusal tükenme davranışı arasında düşük ve pozitif bir ilişkiden, bilişsel boyut ile işten ayrılma arasında düşük ve pozitif ve duyuşsal boyut ile biçimsel rol davranışı arasında düşük ve negatif bir ilişkiden bahsedilmiştir³⁹⁴.

James'in çalışmasında; örgütsel sinizmin, örgütsel adalet ve örgütsel destek ve kişiyi baz alan vatandaşlık davranışı ve örgütsel sinizmin arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Amerika'nın güneydoğusunda on yedi okul bölgesindeki 360 okul müdürü, öğretmen, öğretmen yardımcısı, okuldaki diğer işgörelere uygulanmıştır. Örgütsel sinizm etkenleri psikolojik sözleşme, destek, adalet, politika şeklinde sınıflanmıştır. Sinizm ara değişkenleri kontrol odağı, örgütsel ruh iken; sinizm neticesi işteki gerilim, örgütsel vatandaşlık, zarar veren iş tavırları, işgören uyumsuzluğu, performanstır. Örgütsel sinizmin, örgütsel adalet ve örgütsel destek ve kişiyi baz alan vatandaşlık davranışı ve örgütsel sinizmin arasında negatif yönde ilişki saptanmıştır. Örgütsel politikalar ve örgütsel sinizm, iş gerilimi ile örgütsel

³⁹³ Neslihan Derin, Erkan T. Demirel, "Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkezde Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, c. 17, s. 2 (2012): 509-530.

³⁹⁴ Jonathan L. Johnson, Anne M. O'Leary-Kelly, "The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal", **Journal of Organizational Behavior**, vol. 24, no. 5 (2003): 325.

sinizm, psikolojik sözleşmenin ihlali ve örgütsel sinizm, öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel sinizmi aralarında pozitif ilişkiler belirlenmiştir³⁹⁵.

Gün ve Başkan'ın çalışmasında; Ankara, Gazi, Hacettepe, Orta Doğu Teknik Üniversiteleri'nde Eğitim, Fen-Edebiyat, İktisadi İdari Bilimler, Mühendislik fakültelerindeki 4698 öğretim elemanının örgütsel sinizm ve tükenmişlik düzeyleri arasında oluşan ilişkilerin belirlenmesi üstüne çalışılmıştır. Öğretim elemanlarının örgütsel sinizm düzeyleri orta, tükenmişlik düzeyleri düşük seviyede bulunmuştur. Örgütsel sinizmleri ve duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında orta düzeyli olumlu yönde ilişkiler çıkmıştır. Örgütsel sinizmleri ve kişisel başarı arasında ilişkilerin oluşmadığı sonucu bulunmuştur. Örgütsel sinizmin, duygusal tükenme ile duyarsızlaşma boyutunun anlamlı yordayıcısı olduğu ifade edilmiştir³⁹⁶.

Alan ve Fidanboy'un çalışmasında; Ankara'da bilişim sektöründeki 45 işgörenen Brandes (1997)'in geliştirdiği örgütsel sinizm ölçeği aracılığıyla veriler elde edilmiştir. Örgütsel sinizm ve tükenmişlik ile kişilik özellikleri arasında meydana gelen ilişkileri incelemek amaçlanmıştır. İşgörenlerin örgütsel sinizm ve tükenmişlikleri arasında anlamlı ve pozitif ilişkinin olduğuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin yaşları arttıkça sorumluluk almaları ve duygusal dengeyi sağlamaları yönündeki kişilik özellikleri önem kazanmıştır. Bu çalışmadaki işgörenlerin yaptığı işlerin örgütsel sinizme sebep olmadığı saptanmıştır³⁹⁷.

İnce ve Turan'ın çalışmasında; örgütsel sinizmi demografik değişkenler bakımından incelemek amaçlanmıştır. Araştırma Karaman'daki kamu kurumlarında görev yapan 140 yönetici üstünde gerçekleştirilmiştir. Brandes vd. (1999)'in geliştirdiği ölçeğin uygulanmasıyla veriler belirlenmiştir. Örgütsel sinizmin yöneticilerin eğitim durumu, yaşı, medeni durumu, cinsiyeti şeklindeki değişkenler bakımından farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Davranışsal sinizm ile bilişsel sinizm arasında ve tükenmişlik ve örgütsel sinizmin arasında ve anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuş;

³⁹⁵ James, age, 25.

³⁹⁶ Feyza Gün, Gülsün Atanur Başkan, "Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, c. 32, s. 2 (2017): 374.

³⁹⁷ Hale Alan, Cemalettin Öcal Fidanboy, "Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik Arasındaki İlişkiler: Bilişim Sektörü Çalışanları Kapsamında Bir İnceleme", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Büro Yönetimi Özel Sayısı, s.1 (2013): 19.

tükenmişlik ile bilişsel sinizm arasında ilişkiye rastlanmadığına dair sonuç bulunmuştur³⁹⁸.

Üçok'un çalışmasında; kamu ve özel sektördeki 183 işgörenen veriler elde edilerek sinik tutumlar, psikolojik sözleşmenin ihlalleri, tükenmişlik arasında oluşan ilişkiler incelenmiş ve Tesluk vd. (1995), Wilkerson (2002) ve Wanous vd. (2004)'un geliştirdikleri sinizmin ölçeği kullanılmıştır. Sinik tutumlar ile psikolojik sözleşmenin ihlalleri özelliklerinin tükenmişliğin üç boyutuna genelde katkılar sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Sinik tutumlarla psikolojik sözleşmenin ihlalleri özellikleri arasında olumlu ilişkiler belirlenmiştir. Bu nedenle negatif nitelikte olan tutumlar ile beklentilerin birbirleri ile ilişkisi olduğu tespit edilmiştir³⁹⁹.

Üçok ve Torun'un çalışmasında; işgörenleri yıpratıcı kavramlardan olan tükenmişlik üstünde sinizm ile algılanan psikolojik sözleşme ihlallerinin etkisinin olup olmadığını belirlemek, negatif tutumlar ile beklentiler arasında oluşan ilişkileri incelemek amaçlanmıştır. Kamu ve özel sektördeki 203 işgören üzerinden çalışma yapılmıştır. Örgütsel sinizmin üç boyutunun da duygusal tükenmeye pozitif yönlü olarak etki ettiği saptanmıştır. Bilişsel boyut ile duygusal boyutun kişisel başarısızlığa pozitif yönde etki etmesinin yanında bilişsel boyut, davranışsal boyut ve duygusal boyutun duyarsızlaşmaya pozitif olarak etki ettiği sonucu çıkmıştır⁴⁰⁰.

³⁹⁸ Muharrem İnce, Ş. Halil Turan, "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**, vol. 37, no. 3 (2011): 104-121.

³⁹⁹ Üçok, **age**, 80.

⁴⁰⁰ Dilek Üçok, Alev Torun, "Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum ve Beklentiler: Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c. 28, s. 1 (2014): 231-250.

5. HİZMET SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölüm araştırmanın amacını, sorusunu, önemini, yöntemini, evren ve örneklemini, anket formunu, normal verilerin dağılımının araştırılmasını, geçerlilik ve güvenilirliğini, modeli ve hipotezlerini, varsayımlarını, sınırlılıklarını, verilerin analizini, bulgularını, bulguların değerlendirilmesini ve bulguların sonuçlarını içermektedir.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

5.1.1. Araştırmanın Amacı

Örgütsel sinizm ile örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişkileri incelemek *araştırmanın amacıdır*. Hizmet işletmelerinden olması nedeniyle Türk Otelcilik Sektöründeki X otelinde örgütsel sinizm boyutları (bilişsel, duygusal, davranışsal) ile örgütsel tükenmişlik boyutları (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi) arasındaki ilişkileri ampirik çalışmayla ortaya koymak amaçlanmıştır. *Araştırmanın sorusu* ise; otelcilik sektöründe örgütsel sinizmin boyutları ile örgütsel tükenmişliğin boyutları arasında bir ilişki var mıdır?

5.1.2. Araştırmanın Önemi

Turizm sektöründe konaklama işletmelerinin temel sermayesi insan gücü, gün geçtikçe daha önemli bir konuma gelmektedir. Hizmet satın alan insanlar çalışanların sunumlarıyla da kendilerini tatmin etmelerini beklemektedir. Çalışanların motivasyonları sağlanmadan hizmeti satın alan kişileri yeterli düzeyde memnun etmesi beklenemez. Bu noktada örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesinde, konaklama işletmelerinin temel ögesi olan insan gücünün önemli bir etkisi vardır. Çalışanların iş alanına adapte olabilmeleri, örgüt içinde faaliyetlerini başarı ile yerine

getirebilmeleri, kendilerine hedef oluşturarak gerçekleştirebilmeleri kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleriyle mümkündür. Bu bağlamda, otelcilik sektöründe verilen hizmetlerin farklı özellikleri ve bu sektörde çalışanların tüketicilerin hizmeti tekrar satın almalarında belirleyici bir rol üstlenmektedir. Tüketicilerin sürekli değişen isteklerine yüksek performanslı işgörenler rahat cevap verebilmektedir. Böylece örgütlerinin yüksek karlar elde ederek daha çok talep görmesine ve daha yüksek kazanç sağlamasına neden olmaktadır. Bu sebeplerden ötürü araştırma kısmı, otelcilik sektöründe yapılmıştır. Ayrıca hizmet sektörü işletmelerinden olan otelcilik sektöründe literatür eksikliğinin olması nedeniyle, araştırmanın bu alanda yapılmış olması bu araştırmanın diğer araştırmalardan farklı yönlerinden biridir.

Araştırma sonuçlarının; hizmet sektörü işletmelerinden biri olan otel çalışanlarına, yöneticilerine, bu alanda eleman yetiştiren kurumlara, mevcut durum hakkında fikir edinmelerine yardımcı olacağı ve önemli katkılar sağlayacağına inanılmaktadır. Ayrıca otel çalışanlarının örgütlerine olan bağlılıklarının ortaya konulması, yetkili birimler ve örgüte yönelik geliştirilecek insan kaynakları politikaları açısından büyük önem taşımaktadır. Son olarak da, mesleğin çalışma koşullarının otel çalışanlarının ruhsal durumlarını ne şekilde etkilediğine ilişkin yapılması muhtemel araştırmalara katkıları olabileceği düşünülmektedir. Araştırmanın diğer bir önemi de, örgütsel sinizmin artmasına neden olan tükenmişlik boyutlarının ortaya çıkarılmasının; örgüt çalışanlarının verimliliklerinin azalışının önüne geçilmesini sağlayacak olmasıdır. Aksi halde; işgörenler, örgüte karşı olumsuz tutum sergilemelerine, yani örgütsel sinizmin oluşmasına sebep olmaktadır.

5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modeli, araştırmanın tüm sürecini belirten ve bir bütünlük içerisinde anlaşılmasını sağlayan, araştırmaya ilişkin tüm değişkenlerin ve bu değişkenler arası etkileşimlerin ortaya konduğu ana özettir⁴⁰¹. Betimsel araştırma yöntemlerinden; *genel tarama modeli* bu araştırmada kullanılmıştır. Örgütsel sinizm ile örgütsel tükenmişlik ilişkisi incelendiğinden genel tarama modelinin bir türü olan *ilişkisel tarama modeli* yapılmıştır. Tarama modelinin tanımı, geçmişte ya da şu an mevcut durumu var olduğu haliyle betimleme amacıyla olan araştırma yaklaşımı şeklindedir.

⁴⁰¹ Kemal Kurtuluş, **Araştırma Yöntemleri**, (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2010), 19-21.

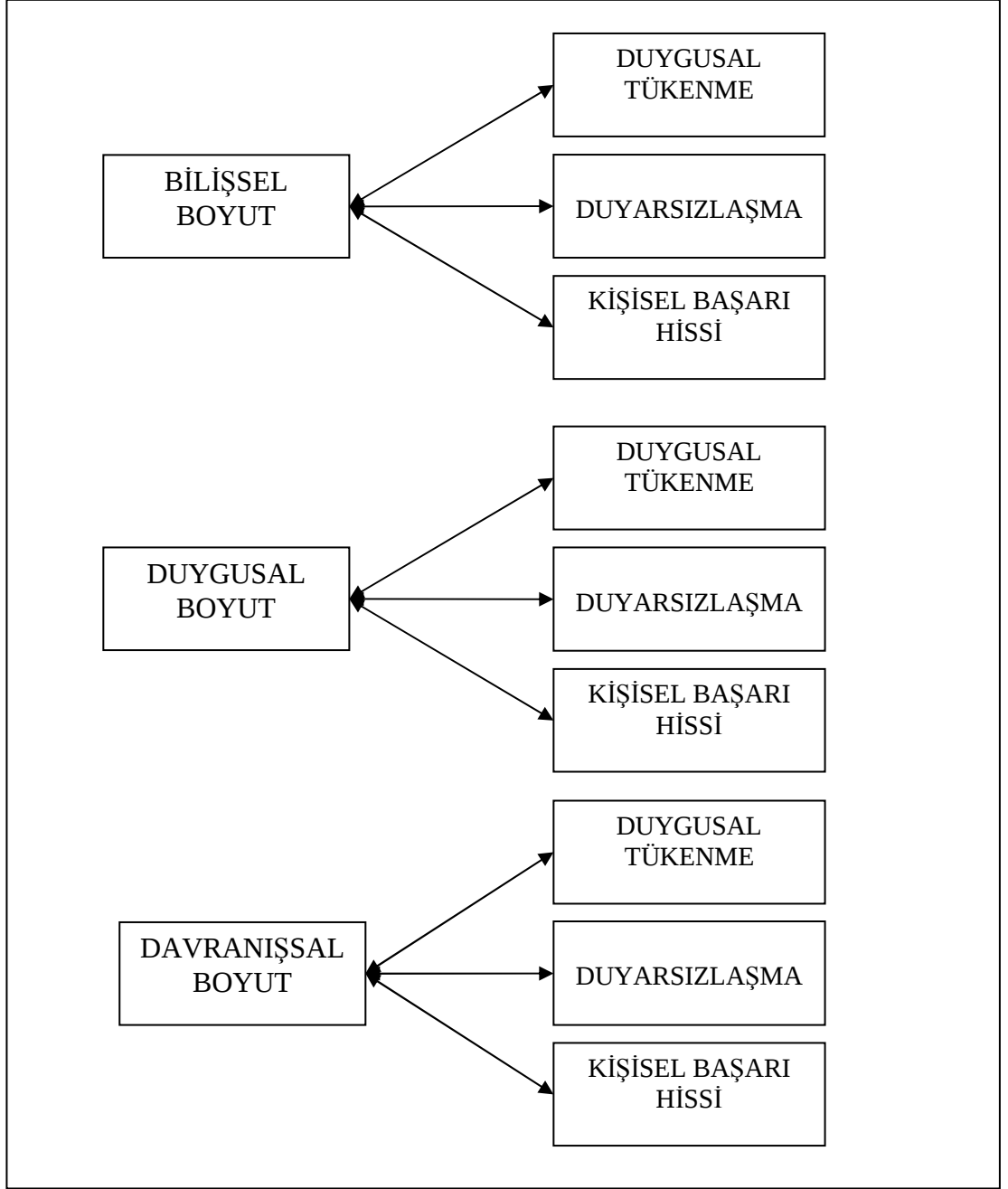
Araştırmanın olayının, bireyinin, nesnesinin kendi şartları içinde tanımlanmasına dikkat edilmektedir. Hiçbir etkileme-değiştirme çabaları gösterilmemektedir. Mevcut problemi, probleme ilişkin durumları, değişkenleri ile değişkenler arasında olan ilişkileri tanımlamak tarama modelinin amacıdır. Tarama modeliyle çalışan bir araştırmacı araştırdığı şeyi doğrudan incelemenin yanı sıra araştırılan şeyle ilgili önceden tutulmuş kayıtlara, o alanla ilgili kaynak kişilere başvurmalı ve elde ettikleriyle kendi gözlemlerini bütünleştirip yorum yapmalıdır⁴⁰².

Bu *araştırmanın türü*; tanımlayıcı bir araştırmadır. Bu araştırma, bir durum ya da bir olguyla ilgili değişkenler arasındaki ilişkiler ya da gruplar arası farklılığı incelemeye yönelik araştırmadır. Araştırma sonucunda, ana kütle ile ilgili çeşitli genellemelere varılmaktadır. Hipotez içeren araştırmalarda gözlem, deney ya da anket yöntemleri kullanılmaktadır⁴⁰³. Bu araştırmada anket yöntemi kullanılmaktadır. *Araştırmanın zaman dilimi* ise; kesitsel araştırmadır. Yani, araştırılan olgunun belirli bir yerde ve belirli bir andaki durumunun fotoğrafının çekilmesidir. *Araştırmada kullanılan ölçek türü*; aralık ölçeğidir. Yani, 5'li likert tipi ölçektir (1:Kesinlikle Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle Katılıyorum). Bu ölçeğin temel mantığı, çeşitli değerler alabilen değişkenin alabileceği değerlerin eşit aralıklarla bölünmesi ve bu aralıkların her birine sırayla bir rakam verilmesidir⁴⁰⁴. Örgütsel sinizmin boyutları bilişsel, duygusal, davranışsal boyuttur. Örgütsel tükenmişliğin boyutları duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissidir. Bunlar araştırmada kullanılan değişkenlerdir. Araştırmanın önerilen modeli Şekil 9'da verilmektedir:

⁴⁰² Rıza Öktem, **Araştırma Modeli**, (Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Araştırma Yöntemleri, 2005), 2.

⁴⁰³ Saruhan, Özdemirci, **age**, 115.

⁴⁰⁴ **age**, 116.



Şekil 9: Örgütsel Sinizmin Boyutları ile Örgütsel Tükenmişlik Boyutları Arasındaki İlişki Modeli

Duygusal olaylar teorisi kuramına dayanmaktadır. Bu teori, çalışanların iş yerinde meydana gelen olaylara verdiği duygusal tepkiler ile tepkilerin iş performansı ile memnuniyetlere nasıl etki ettiğini gösteren bir modelden oluşmaktadır. Teoriye göre çalışma ortamı işi çevreleyen her şey olup işin taleplerini, otonomluk derecesini, duygusal çalışma talebini içermektedir. İşyerindeki olaylarda sevindirici olaylar ya da günlük mücadeleler olmaktadır. Bireyler kişilik yapılarına ve duygu durumlarına göre bu olaylara olumlu ya da olumsuz duygusal tepkilerle karşılık vermektedir. Duygular da örgüte bağlılığı, çabayı, işten ayrılmayı, örgütsel vatandaşlık

davranışlarını, işyerindeki sapkınlıklarını, iş tatminlerini ve performanslarını etkilemektedir⁴⁰⁵. Bu kurama dayanarak araştırma hipotezleri aşağıdaki biçimde oluşturulmuştur:

Ana Hipotez:

H₀: Örgütsel sinizm boyutları ile örgütsel tükenmişlik boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmamaktadır.

H₁: Örgütsel sinizm boyutları ile örgütsel tükenmişlik boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Alt Hipotezler:

H₁₋₁: Bilişsel boyut ile duygusal tükenme arasında *pozitif* ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₁₋₂: Bilişsel boyut ile duyarsızlaşma arasında *pozitif* ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₁₋₃: Bilişsel boyut ile kişisel başarı hissi arasında *pozitif* ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₁₋₄: Duygusal boyut ile duygusal tükenme arasında *pozitif* ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₁₋₅: Duygusal boyut ile duyarsızlaşma arasında *pozitif* ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₁₋₆: Duygusal boyut ile kişisel başarı hissi arasında *pozitif* ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₁₋₇: Davranışsal boyut ile duygusal tükenme arasında *pozitif* ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₁₋₈: Davranışsal boyut ile duyarsızlaşma arasında *pozitif* ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₁₋₉: Davranışsal boyut ile kişisel başarı hissi arasında *pozitif* ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

⁴⁰⁵ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Örgütsel Davranış**, (İstanbul: Nobel Yayınları, 2012), 111.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma bir *tarama (survey) araştırmasıdır*. Öncelikle araştırmaya dahil edilen değişkenlere ilişkin literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Daha sonra literatür taramasına istinaden hipotezler oluşturularak araştırma modeli şekillendirilmiştir. Araştırma modelini test etmek ve hipotezleri sınamak için anket yöntemi veri toplama aracı olarak tercih edilmiştir. Yani araştırmanın veri toplama yöntemi, anket yöntemidir. Anket aracılığıyla toplanan veriler SPSS programıyla istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Anket yöntemi uygulanırken yapılandırılmış sorulardan oluşan anketler çalışanlara bizzat araştırmacının kendisi tarafından yüz yüze görüşme yoluyla uygulanmıştır.

5.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren, bir çalışmada belirli bir gruptan elde edilen verilerin sonuçlarının genellenmek istendiği tüm gruptur⁴⁰⁶. *Araştırmanın evrenini*, turizm sektöründe faaliyet gösteren ve hizmet işletmelerinden birisi olan otelcilik sektöründe, yurt dışında çeşitli şubeleri olan, Türkiye'nin önde gelen beş yıldızlı büyük otellerinden biri olan ve İstanbul-Şişli'de faaliyet gösteren özel sermayeli X otelinin çalışanları oluşturmaktadır.

Anketler otel çalışanlarına uygulatılmadan önce, anketin otelde en az kaç kişiye uygulatılması gerektiğini belirlemek üzere öncelikli olarak örneklem sayısı hesaplanmıştır. Veri toplamada örneklem büyüklüğünün hesaplanması için aşağıdaki formülden yararlanılmıştır⁴⁰⁷.

$$N = (Z^2 \cdot N \cdot P \cdot Q) / (N \cdot D^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q)$$

N: Örnek büyüklüğü

Z: Güven katsayısı (% 95)' lik güven için bu katsayı 1.96 alınmaktadır)

N: Ana kütle büyüklüğü (206 alınmıştır),

P: Ölçmek istediğimiz özelliğin ana kütlede bulunma ihtimali (% 50 alınmıştır)

Q = 1-P (%50)

⁴⁰⁶ Karasar, **age**, 109.

⁴⁰⁷ Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1998), 21.

D: Kabul edilen örnekleme hatası (Araştırma için %5'lik bir örnekleme hatası öngörülmüştür)

Bu formül yoluyla aşağıdaki şekilde hesaplama işlemi yapılmıştır.

N: 206 olduğundan; $n = (1,96^2 \cdot 206 \cdot 50 \cdot 50) / (206 - 1) \cdot 5^2 + 1,96^2 \cdot 50 \cdot 50$

n: 134'tür.

Araştırma için örneklem sayısı 134 olarak hesaplanmıştır. Yani, formüle göre anketlerin uygulatabilmesi için en az 134 çalışan yeterli olmaktadır. Otelin tamamında genel müdür dahil olmak üzere otelde toplam çalışan sayısı 206'dır.

Analizlerde karışıklığı önlemek amacıyla her bir ankete anket numarası verilmiştir. Bizzat araştırmacı tarafından otele gidilerek ve anketlerin her bir çalışana şahsen anket formları verilip günlerce süren çalışmalar sonucu doldurulması kontrol edilerek anketler X otelindeki *kolayda örnekleme yöntemi* ile 155 çalışana uygulanmıştır.

Tablo 8: Araştırmanın Evren ve Örneklemi

OTEL	EVREN	ÖRNEKLEM
X Oteli Çalışanları	206	155

Araştırmanın uygulamasında *bu otelin seçilmesinin nedeni*; lider otellerden biri olması, otel işletmeleri içerisinde özellikle faaliyet alanı gereği çok fazla istihdam sağlayan beş yıldızlı otellerden biri olması, sürekli büyümekte olan bir otel olması, çalışan sirkülasyonunun çok yüksek olması, kurumsallaşmış olması, köklü bir otel olması, otelin şube sayısının fazla olması nedeniyle tercih edilmiştir. Ayrıca otelde işgücü devir hızı (turn over) yüksek olduğu için otelde işten ayrılmalar fazladır, dolayısıyla sinizm ve tükenmişlik olgusu nedeniyle mi işten ayrılmaların olduğu araştırılmak istenmiştir.

Otelcilik sektörünün temel alınmasının diğer nedeni ise; örgütsel sinizmin en çok otelde, restoranda, bakım - onarımda, bankacılıkta, eğlence ile reklam sektöründe olmasıdır⁴⁰⁸. Bu bağlamda, aralarındaki ilişkinin incelendiği iki değişkenin (örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlik) oteldeki en önemli faktörler olması diğer bir tercih sebebidir.

⁴⁰⁸ Mirvis, Kanter, **age**, 61.

Diğer bir neden ise; örgütsel sinizm ile örgütsel tükenmişlik kavramlarının literatürdeki en güncel konular olmasıdır. Önceki araştırmalara bakıldığında; iki kavramın ilişkisine yönelik araştırmaların turizm sektöründe sayısının çok az olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmanın yazına önemli katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Ayrıca *diğer neden* olarak, bu araştırmanın turizm sektöründeki işletme sahiplerine ve yöneticilerine işgörenler ile aralarındaki ilişkide yol gösterici olması ve sektöre yarar sağlaması açısından da ayrı bir önem taşımaktadır. Dolayısıyla, hizmet sektörü işletmelerinden olan otellerde, otel çalışanlarının; yoğun rekabet koşulları altında olması ve birebir ilişki içerisinde olmaları, uzun çalışma sürelerinde, her geçen gün artan kalite arayışına cevap vermeye çalışırken bağlı oldukları kurumda karar verme sürecinin dışında tutulmaları ve yeterince inisiyatif kullanamamaları nedeniyle stres düzeylerinin arttığı ve bu sebepten sıklıkla tükenmişliğe maruz kaldıkları varsayılarak yapılmıştır. Bu anlamda araştırma, gerek çalışma amacı gerekse uygulama alanı olarak emek-yoğun otel işletmeleri için önem taşımaktadır.

Araştırma yapılacak evrene ulaşmak açısından gerekli *diyaloglar* başlatılmıştır. Araştırma için seçilen evrene kişisel bağlantılar elverdiği ölçüde ulaşılabilmektedir. Bu amaçla ilk önce genel müdür ve müdür yardımcısı ile yüz yüze görüşme yapılarak araştırmanın amacı anlatılmış ve gerekli izinler alınmıştır. Anket formu hazırlanmıştır. Daha sonra çalışanlar ile görüşülerek anketin çalışanlara uygulanabilmesi için uygun bir zaman dilimi belirlenmesi için otelde görüşmeler yapılmış ve anketler yüz yüze iletişim yoluyla dağıtılmıştır. Bununla birlikte, anket yapılacak olan çalışanlara ulaşmanın zorluğu göz önünde bulundurulduğunda, araştırma açısından yeterli sayıya ulaşılabileceği düşünülmektedir.

5.3.2. Anket Formu

Bu çalışmanın literatür araştırması sürecinde örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlik ile ilgili kitaplar, dergi makaleleri, bülten makaleleri, web siteleri ve diğer kütüphane kaynakları ayrıntılı olarak taranmıştır. *Araştırmanın örnekleme yöntemi*, kolayda örnekleme yöntemidir. Kolayda örnekleme; anketi yanıtlayan herkesin örnekleme dahil edilmesine denilmektedir. En kolay bulunan denek, en ideal olanıdır⁴⁰⁹. *Araştırmanın yöntemi*, anket yöntemidir. Anket formunda yer alan 42 ifade, 5'li Likert ölçeğine göre oluşturulmuştur. Bu araştırmada kullanılan ankette *örgütsel*

⁴⁰⁹ Şadi Can Saruhan, Müge Leyla Yıldız, **Çağdaş Yönetim Bilimi**, (İstanbul: Beta Basım Yayın, 2009), 327.

sinizm soruları Pamela Brandes, Ravi Dharwadkar ve James W. Jr. Dean'ın çalışmasındaki⁴¹⁰ orijinal ölçekten uyarlanarak oluşturulmuştur. *Örgütsel tükenmişlik soruları* ise, Christina Maslach ve Susan E. Jackson'ın çalışmasındaki⁴¹¹ orijinal ölçekten uyarlanarak oluşturulmuştur.

Araştırma kısmı oluşturulurken ise; orijinal ölçekler incelenmiş, bu ölçekleri kullanan yüksek lisans ve doktora tezlerine bakılmış, orijinal ölçek ile kontrolleri yapıldıktan sonra çalışmaya ait Ek'teki anket formu hazırlanmıştır.

Anket formunun en başında anketin amacı, araştırmanın önemi, olası sorunlar için araştırmacıya ulaşılacak telefon, e-mail bilgilerini ve soruları nasıl cevaplandırmaları gerektiğine dair bilgi vermeye yönelik kısa bir tanıtım yazısı bulunmaktadır. Hazırlanan anket formu üç kısımdan oluşmaktadır:

- Genel Bilgi Formu
- Örgütsel Sinizm Ölçeği
- Maslach Tükenmişlik Envanteri (MBI)

1- Genel Bilgi Formu: Demografik özelliklerin sorulduğu bölümdür. Anket formunda demografik özellikleri belirlemek için (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, çalışma süresi, statü) Genel Bilgi Formu bulundurulmuştur.

2- Örgütsel Sinizm Ölçeği: Brandes vd. (1999) tarafından geliştirilmiştir. Türkçe literatüre Erdost ve arkadaşları (2007) aracılığıyla uyarlanmıştır. Bu araştırmadaki örgütsel sinizm ölçeği olarak, Brandes vd. (1997) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek 14 maddelidir ve 3 boyutludur (Çalışanların algıları yoluyla ölçülmüştür). Ankette yer alan 14 sorudan; 1.1-1.5 arası sorular bilişsel boyut, 2.1-2.4 arası sorular duygusal boyut, 3.1-3.5 arası sorular davranışsal boyut ile ilgilidir. Her bir boyut “Kesinlikle Katılıyorum” (5), “Katılıyorum” (4), “Kararsızım” (3), “Katılmıyorum” (2), “Kesinlikle Katılmıyorum” (1) biçiminde sıralanan 5’li likert tipi ölçek ile ölçülmektedir. Erdost ve arkadaşları (2007) tarafından geçerlilik - güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ancak, bu araştırmanın doğruluğunu tespit etmek için tekrar geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

⁴¹⁰ Pamela Brandes, Ravi Dharwadkar, James W. Jr. Dean, “Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes”, **Eastern Academy of Management Proceedings**, (1999): 150-153.

⁴¹¹ Christina Maslach, Susan Jackson, “The Measurement of Experienced Burnout”, **Journal of Occupational Behaviour**, vol. 2, no. 2 (1981): 1-15.

- Bilişsel Boyut; yani inanç boyutu ile kastedilen; gözlemleyerek, sezgileyerek, deneyimleyerek bilgiler edinen ve fikirlerini buna göre şekillendiren, düşünen ve uygulayan işgörenlerin sinizmi olarak tanımlanmaktadır.
- Duygusal Boyut; çalışanların örgütleri hakkında adaletli, dürüst, saygılı olduğuna ilişkin beklentilerinin olması fakat beklentileri karşılanmadığında öfkelenmeleri, hayal kırıklıklarına bürünmeleri ile bir nevi gözlerinin açılması olarak tanımlanmaktadır.
- Davranışsal Boyut; çalışanların örgütlerine ilişkin aşağılayıcı/kötüleyici ve eleştirisel davranışlar gösterme eğilimi olup örgüt bağlarının bitmesi, örgütlerine yabancılaşması ile bireysel düzeyde özsaygılarının azalışı olarak tanımlanmaktadır.

3- *Örgütsel Tükenmişlik Envanteri*: Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilerek Türkçeye uyarlanan bu envanter, 7 basamaklı cevap seçeneklerine sahiptir. Envanterin özgün formu “ayda bir, hiçbir zaman, ayda birkaç kere, yılda birkaç kere, haftada bir, her gün, haftada birkaç kere” tarzındadır. Ancak bunların uygun olmadığı değerlendirildiğinden cevap seçeneği olarak 5’li Likert tipi kullanılmıştır. 22 sorulu bu ölçek üç boyutludur ve tükenmişlik çalışanların algıları yoluyla ölçülmüştür. Ankette 1.1- 1.9 arası sorular duygusal tükenme, 2.1- 2.5 arası sorular duyarsızlaşma, 3.1.- 3.8 arası sorular kişisel başarı hissi ile ilgilidir. Her bir boyut 5’li Likert tipi ölçek ile ölçülmektedir.

- Duygusal Tükenme; bireyin mesleği veya içi aracılığıyla tüketilme ile fazla yüklenme hislerini tanımlamaktadır.
- Duyarsızlaşma; bireyin hizmet ettiklerine karşın, onların kendine özgü bir varlık olduklarına dikkat etmeden duygulardan yoksun biçimde davranmalarını tanımlamaktadır.
- Kişisel Başarı Hissi; bireyde yeterlilik ve başarı ile üstesinden gelebilme hislerini tanımlamaktadır.

5.3.3. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Tükenmişlik Normal Verilerin Dağılımının Araştırılması

Örgütsel sinizmin ve örgütsel tükenmişliğin normal dağılımlarını ölçmek amacıyla her bir değişken ayrı olarak hesaplanarak sonuçları Tablo 9 ve Tablo 10’da

gösterilmektedir. Tabloda çarpıklık ve basıklık değerlerinin başında virgülden önce 0 (sıfır) vardır.

Tablo 9: Örgütsel Sinizm Normal Dağılımı

Değişkenler	Çarpıklık	Basıklık
S3.1	,723	-,470
S3.2	,591	-,884
S3.3	-,013	-1,537
S3.4	,150	-1,424
S3.5	,273	-1,313
S2.1	,475	-1,168
S2.2	,537	-1,037
S2.3	,826	-,583
S2.4	,868	-,583
S1.1	,529	-1,170
S1.2	,447	-1,051
S1.3	,485	-,978
S1.4	,247	-1,246
S1.5	,232	-1,121

Tablo 10: Örgütsel Tükenmişlik Normal Dağılımı

Değişkenler	Çarpıklık	Basıklık
T1.9	,649	-1,031
T3.1	-,791	-,388
T3.2	-,839	-,274
T3.3	-1,153	,742
T3.4	-1,033	,361
T3.5	-1,073	,446
T3.6	-1,057	,171
T3.7	-,799	-,331
T3.8	-,981	-,073
T2.1	,442	-1,194
T2.2	,461	-1,179
T2.3	,785	-,540
T2.4	,828	-,569
T2.5	,540	-1,132
T1.1	,380	-1,419
T1.2	,296	-1,341
T1.3	,473	-1,151
T1.4	,223	-1,498
T1.5	,231	-1,480
T1.6	,196	-1,508
T1.7	,270	-1,268
T1.8	,469	-1,244

Sosyal bilimlerde yapılan ölçmelerin belirli sayılara ulaştığında normal dağılıma yaklaştığı bilinmektedir. Ancak yapılacak olan analizlerin sağlıklı olabilmesi açısından birçok durumda dağılımın normal dağılım gösterip göstermediğinin test edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle; çalışmanın geçerlilik ve güvenirlik analizlerini yapmadan önce verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını ölçmek amacıyla çarpıklık-basıklık değerlerini hesaplayarak bunların analizlerine bakılmıştır. Çünkü; parametrik testlerin uygulanabilmesi için temel şartlardan biri teste dahil edilecek değişkenlerin dağılımlarının normal olmasıdır⁴¹².

⁴¹² Saruhan, Şadi Can, Ata Özdemirci, **Bilim, Felsefe ve Metodoloji**, (İstanbul: Alkım Kitabevi, 2005), 189.

Normal dağılımı test etmenin yollarından biri çarpıklık ve basıklık katsayısına bakmak olduğundan, çarpıklık (skewness) katsayısı normal dağılımda 0'dır. Negatif çarpıklık katsayısı sağa çarpık dağılıma, pozitif çarpıklık katsayısı sola çarpık dağılıma işaret etmektedir. Basıklık (kurtosis) katsayısı da normal dağılımda 0'dır. Pozitif basıklık katsayısı sivri dağılıma, negatif basıklık katsayısı ise basık bir dağılıma işaret etmektedir. Normal dağılımdan anlamlı derece farklılaşmayan bir dağılım için çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1 ile +1 aralığında olması beklenmektedir⁴¹³. Dolayısıyla çalışmanın geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini yapmadan önce, Tablo 10 ve Tablo 11'de çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde; her bir değişkenin çarpıklık-basıklık değerleri hesaplanarak dağılımın normal olduğu kabul edilmekte ve çalışma parametrik testlere (analizlere) uygundur denilmektedir.

5.3.4. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği

Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği aşağıda açıklanmaktadır.

5.3.4.1. Araştırmanın Geçerliliği

Geçerlilik, araştırmada kullanılan veri toplama tekniğinin araştırma amaçları için uygun ve yeterli olup olmadığıyla ilgili bir kavramdır. Testin bireyde ölçülmesi istenilen özelliğin ne kadar doğru ölçüldüğü ile ilgilidir⁴¹⁴. Araştırmada kullanılan ölçekler; yerli ve yabancı literatürde genel kabul görmüş, geçerlilik ve güvenilirlikleri sınanarak literatürde yer edinmiş ölçeklerdir.

Yüzsel analiz (uzmandan görüş alınmıştır) ve yapısal geçerlilik (faktör analizi) yapılarak araştırmanın geçerliliğini test edilmiştir. Öncelikle örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlik ölçeklerinin KMO ve Bartlett's değerleri hesaplanmıştır. Bu değerler incelenerek ölçeklerin faktör analizine uygunluğu tespit edilmiştir. Varimax Rotasyonlu Keşifsel Faktör Analizi yapılarak faktör analizinde değişkenleri meydana getiren soruların faktörler arasındaki dağılımının nasıl olduğu belirlenmiştir.

Tablo 11'e göre örgütsel sinizm ölçeği için yapılan faktör analizi sonucuna göre KMO testi %87,4 ve Bartlett testi anlamlı bulunmuştur (sig = ,000). Buna göre KMO 0,5'ten daha büyük olduğu için faktör analizi için kullanılan girdiler homojendir.

⁴¹³ Ankara Üniversitesi Açık Ders Malzemeleri, "Normal dağılım", https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/1382/mod_resource/content/2/B9_Normal%20Dağılım.pdf [28.10.2016].

⁴¹⁴ Saruhan, Özdemirci, **age**, 116.

Yani değişkenler faktör analizine elverişlidir. Aynı Tablo’da Bartlett testinde anlamlı olduğu görölmektedir. Bu durum kullanılan değişkenlerin anlamlı olduğunun göstergesidir. (sig=,000<,05)

Tablo 11: Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geçerliliği

KMO and Bartlett's TestKaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,874
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1505,588
	Df	91
	Sig.	,000

Tablo 12: Örgütsel Sinizm Ölçeği Toplam Açıklanan Varyans

Faktörler	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,258	51,844	51,844	3,457	24,690	24,690
2	1,445	10,320	62,164	3,341	23,867	48,558
3	1,284	9,174	71,338	3,189	22,781	71,338
4	,725	5,179	76,518			
5	,630	4,497	81,014			
6	,541	3,864	84,879			
7	,452	3,232	88,111			
8	,382	2,730	90,840			
9	,319	2,276	93,116			
10	,286	2,046	95,163			
11	,196	1,403	96,565			
12	,187	1,337	97,903			
13	,180	1,283	99,186			
14	,114	,814	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 12 değerlendirildiğinde; örgütsel sinizm ölçeği, yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucu hesaplandığında açıklanan toplam varyans %71,34’tür ve literatüre uygun olarak üç faktöre yüklenmiştir. Bu ölçekte soru çıkarılmamıştır. Analiz sonucu ortaya çıkan faktörler sırasıyla bilişsel boyut, duygusal boyut ve davranışsal boyut olup aşığıdaki Tablo 13’ten sırayla yazılmıştır. Bu analizin sonucu tabloda yüksekten düşüğe sıralı haldedir.

Tablo 13: Örgütsel Sinizm Faktör Analizi Sonuçları

	Faktörler		
	Bilişsel Boyut	Duygusal Boyut	Davranışsal Boyut
S1.2 İşletmenin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	,867		
S1.1 Çalıştığım işletmenin söylediğinin başka, uyguladığının başka olduğuna inanıyorum.	,826		
S1.3 Çalıştığım işletme, bir şey yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.	,794		
S1.4 Çalışmanın işletmenin politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta vardır.	,750		
S1.5 İşletme çalışanlardan “bir şey” (belirli bir davranış) bekler ama başkasını (başka bir davranış) ödüllendirir.	,568		
S2.4 Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde sinirlenirim.		,834	
S2.3 Çalıştığım işletmenin sloganları ve uygulamalarıyla dalga geçtiğimi fark ettim.		,785	
S2.2 Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde gerilim yaşarım.		,785	
S2.1 Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde bir endişe hissedirim.		,734	
S3.4 Diğer çalışanlarla, çalıştığım işletmenin uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm.			,826
S3.3 Çalıştığım işletmede işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum.			,791
S3.5 Çalıştığım işletme gündeme geldiğinde, diğer çalışanlarla anlamlı bakışmalar yaşarız.			,726
S3.2 İşletme dışındaki arkadaşlarıma, işletmede olup bitenlerle ilgili şikâyetle bulunurum.			,698
S3.1 Çalıştığım işletme beni kızdırır.			,619

Örgütsel sinizm boyutları arasında açıklanan toplam varyans; bilişsel boyut için %24,69; duygusal boyut için %23,87; davranışsal boyut için %22,78’dir. Açıklanan toplam varyans değerlerinden; en yüksek açıklayıcılık bilişsel boyuta ait iken en düşük açıklayıcılık ise davranışsal boyuta aittir.

Örgütsel tükenmişlik için yapılan faktör analizi sonucunda Tablo 14'e göre KMO testi %88,4 ve Bartlett testi anlamlı bulunmuştur (sig = ,000). Buna göre KMO 0,5'ten daha büyük olduğu için faktör analizi için kullanılan girdiler homojendir. Yani değişkenler faktör analizine elverişlidir. Aynı Tablo'da Bartlett testinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu durum kullanılan değişkenlerin anlamlı olduğunun göstergesidir. (sig=,000<,05)

**Tablo 14: Örgütsel Tükenmişlik Ölçeğinin Geçerliliği
KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,884
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2734,622
	Df	210
	Sig.	,000

Tablo 15: Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Toplam Açıklanan Varyans

Faktörler	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,500	40,476	40,476	5,378	25,609	25,609
2	5,039	23,997	64,474	5,260	25,046	50,656
3	1,241	5,910	70,384	4,143	19,728	70,384
4	,871	4,146	74,530			
5	,769	3,660	78,191			
6	,657	3,129	81,320			
7	,534	2,545	83,865			
8	,468	2,229	86,093			
9	,368	1,750	87,843			
10	,334	1,593	89,436			
11	,309	1,470	90,906			
12	,296	1,408	92,314			
13	,262	1,248	93,562			
14	,250	1,192	94,754			
15	,207	,985	95,738			
16	,199	,950	96,688			
17	,187	,891	97,579			
18	,168	,799	98,378			
19	,138	,659	99,038			
20	,123	,587	99,625			
21	,079	,375	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 15 değerlendirildiğinde; örgütsel tükenmişlik ölçeği için değerlendirilen faktör analizi sonucu hesaplandığında açıklanan toplam varyans %70,38'dir ve literatüre uygun olarak üç faktöre yüklenmiştir. Faktör yükünün düşük olması nedeniyle 1 tane soru çıkarılmıştır. Bu soru; 9.soru: Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum cümlesidir. Her bir boyutun faktör yükleri belirlenmiştir. Bu faktörler sırasıyla duygusal tükenme ile kişisel başarı hissi ve sonuncusu duyarsızlaşma olarak adlandırılmış ve aşağıdaki Tablo 16'da ifade edilmektedir.

Tablo 16: Örgütsel Tükenmişlik Faktör Analizi Sonuçları

	Faktörler		
	Duygusal Tükenme	Kişisel Başarı Hissi	Duyarsızlaşma
T1.2 İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum.	,856		
T1.3 Sabah kalktığımda bir daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	,849		
T1.4 Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	,843		
T1.5 Yaptığım işe karşı ilgimi kaybettiğimi hissediyorum.	,785		
T1.1 İşimden soğuduğumu hissediyorum.	,784		
T1.6 İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	,768		
T1.7 İşimin gerektirdiği çalışma saatlerinin çok fazla olduğunu düşünüyorum.	,575		
T1.8 Doğrudan doğruya insanlarla muhatap olmak bende aşırı stres oluşturuyor.	,524		
T3.3 Çok şeyler yapabilecek güçteyim.		,855	
T3.4 İşimde kayda değer pek çok başarı elde ettim.		,832	
T3.6 İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.		,822	
T3.8 İşim gereği karşılaştığım duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.		,822	
T3.2 Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.		,788	
T3.7 İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.		,785	
T3.5 İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.		,785	
T3.1 İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.		,750	
T2.3 Bu işin giderek beni insan ilişkilerinde katılaştıracığından korkuyorum.			,828
T2.2 Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştiğimi düşünüyorum			,810
T2.1 İşim gereği karşılaştıklarımın bazılarına sanki bir objeymiş gibi davrandığımı fark ediyorum.			,766
T2.5 İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.			,760
T2.4 İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.			,719

Örgütsel tükenmişlik boyutları arasında açıklanan toplam varyans; duygusal tükenme için %25,61; duyarsızlaşma için %25,05; kişisel başarı hissi için %19,73'tür. Açıklanan toplam varyans değerlerinden; en yüksek açıklayıcılık duygusal tükenmeye ait iken en düşük açıklayıcılık kişisel başarı hissine aittir.

5.3.4.2. Araştırmanın Güvenilirliği

Güvenilirlik, araştırmada uygulanan tekniğin araştırmacıya evren hakkında doğru veriler sağladığına duyulan inançtır⁴¹⁵. Bireylerin anket sorularına verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılıktır⁴¹⁶. Literatürde ölçek güvenilirliği ile ilgili farklı modellerin varlığı söz konusu olmakla birlikte en yaygın kullanılan model Cronbach Alpha (Cronbach Alpha Coefficient - İçsel Tutarlılık Analizi) modelidir. Ölçekteki adet sorunun homojen yapıdaki bir bütünü temsil edip etmediğini araştırmakta ve alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değer almaktadır⁴¹⁷. Kimi zaman sosyal bilimlerde 0,5 değeri de yeterli kabul edilmektedir⁴¹⁸.

Faktör analizinin neticesinde özdeğeri (eigenvalue) 1'den büyük çıkan faktörlerde gruplanan sorular, verilen yanıtlar bakımından birleştirilerek güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu sayede her değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişki değerlendirilerek ölçeğin içsel tutarlılığı ölçülmüştür. Bu bağlamda ölçeklerin içsel tutarlılığını belirlemek için Cronbach Alpha (Cronbach Alpha Coefficient-İçsel Tutarlılık Analizi) değerleri hesaplanmıştır. Tablo 17'ye göre; örgütsel sinizm için sorulan 14 sorunun güvenilirliği %92,7 çıkmıştır. Tablo 18'e göre; örgütsel tükenmişlik için sorulan 22 sorunun güvenilirliği %88,1 çıkmıştır.

Boyutsal anlamda güvenilirlik değerleri örgütsel sinizm için Tablo 19'da, örgütsel tükenmişlik için Tablo 20'de verilmektedir. Sinizm boyutlarının güvenilirlik değerleri bilişsel boyut için $\alpha=89,8$; duygusal boyut için $\alpha=88,2$; davranışsal boyut için $\alpha=86,8$ 'dir. Tükenmişlik boyutlarının güvenilirlik değerleri duygusal tükenme için $\alpha=94,3$; duyarsızlaşma için $\alpha=91,6$; kişisel başarı hissi için $\alpha=92,3$ 'tür. Fakat tükenmişlik boyutlarının güvenilirlik değerlerini hesaplarken 9 sorulu olan *duygusal tükenme boyutundan 1 ifade çıkarılmıştır*. Bu boyuttan 1 ifadenin çıkarılma nedeni; açıklanabilirliği 0,400'ün altında kaldığı için çıkarılmıştır. Dolayısıyla, 1 ifade

⁴¹⁵ Saruhan, Özdemirci, age, 117.

⁴¹⁶ Saruhan, Yıldız, age, 320.

⁴¹⁷ Aliye Kayış, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 4.bs. (Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2009), 405.

⁴¹⁸ Saruhan, Özdemirci, age, 118.

çıkarıldığından duygusal tükenme boyutunun güvenilirlik değeri 8 soru üzerinden tekrar analize tabi tutularak $\alpha=93,9$ çıkmıştır. Bu nedenle örgütsel tükenmişlik için sorulan 21 sorunun güvenirliliği %89,1 çıkmıştır. Tablo 17 ve Tablo 18 değerlendirildiğinde faktörlere ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarının hesaplanması sonucu tüm faktörlerin güvenilirliklerinin literatürde kabul gören %70'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir⁴¹⁹. Anlaşılacağı üzere içerik ve yapı bakımından ölçekler Türk Otelcilik sektöründe seçilen örneklem üzerinde *geçerlidir ve güvenilir*dir.

Tablo 17: Reliability Statistics (Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Güvenilirliği)

Cronbach's Alpha	N of Items
,927	14

Tablo 18: Reliability Statistics (Örgütsel Tükenmişlik Ölçeğinin Güvenilirliği)

Cronbach's Alpha	N of Items
,881	22

Bir ifade çıkarıldığında güvenilirlik
(9 sorulu olan duygusal tükenme boyutundan biri çıkınca 21 soru kalmaktadır.)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,891	21

Tablo 19: Örgütsel Sinizm İçin Boyutsal Anlamda Güvenilirlik

Bilişsel Boyut

Cronbach's Alpha	N of Items
,898	5

Duygusal Boyut

Cronbach's Alpha	N of Items
,882	4

Davranışsal Boyut

Cronbach's Alpha	N of Items
,868	5

⁴¹⁹ age, 118.

Tablo 20: Örgütsel Tükenmişlik İçin Boyutsal Anlamda Güvenilirlik

Duygusal Tükenme Boyutu	
Cronbach's Alpha	N of Items
,943	9

Bir ifade çıkarıldığında güvenilirlik
(9 sorulu olan duygusal tükenme boyutundan biri çıkınca)

Cronbach's Alpha	N of Items
,939	8

Duyarsızlaşma Boyutu

Cronbach's Alpha	N of Items
,916	5

Kişisel Başarı Hissi Boyutu

Cronbach's Alpha	N of Items
,923	8

Tablo 21: Boyutların Ortalamaları

Boyutlar	Ortalama
Bilişsel Boyut	2,56
Duygusal Boyut	2,33
Davranışsal Boyut	2,56
Duygusal Tükenme	2,72
Duyarsızlaşma	2,41
Kişisel Başarı	3,89

Tablo 21’de ayrıca değişkenlerin ortalamaları gösterilmektedir. Örgütsel sinizm boyutlarından (bilişsel, duygusal, davranışsal) ve örgütsel tükenmişlik boyutlarından (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi) ve her birinin hangi ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sinizmin düşük olması tükenmenin az olduğu anlamına gelmektedir. Kişisel başarının yüksek olması ise tükenme az olduğu anlamına gelmektedir.

Boyut ortalamalarına bakıldığında; *örgütsel sinizmde*, bilişsel boyut ortalaması: 2,56, duygusal boyut ortalaması: 2,33 ve davranışsal boyut ortalaması: 2,56’dır. Bu sonuç işğörenlerin otellerini eleştirmeleri, küçük görmelerine rağmen bu kuruma karşı nefret, gerginlik gibi duyguları daha az yaşadıklarını göstermektedir. *Örgütsel tükenmişlikte*, duygusal tükenme ortalaması: 2,72, duyarsızlaşma ortalaması: 2,41, kişisel başarı hissi ortalaması: 3,89’dur.

Dolayısıyla örgütsel sinizm boyutlarından 2,56 ile bilişsel boyut ve 2,56 ile davranışsal boyut en yüksek düzeyde iken, örgütsel tükenmişlik boyutlarından 3,89 ile kişisel başarı hissi en yüksek düzeydedir. Sinizm boyutları arasında en düşük ortalama 2,33 ile duygusal boyut olarak çıkmıştır. Tükenmişlik boyutları arasında en düşük ortalama 2,41 ile duyarsızlaşma boyutunda çıkmıştır. Duyarsızlaşmanın düşük olması tükenmenin az olduğu anlamına gelmektedir. Kişisel başarının yüksek olması ise tükenme az olduğu anlamına gelmektedir.

Örgütsel tükenmişlik soruları içinde, duygusal tükenmenin 3-Kararsızım cevabına yakın ve duyarsızlaşmanın 2-Katılmıyorum cevabına yakın çıktığı anlamına gelmektedir. Kişisel başarı hissini %3,89 çıkması, 5’li likert ölçekte 4-Katılıyorum cevabına yakın çıktığı anlamına gelmektedir. Bunun anlamı da tükenmişlik boyutlarından kişisel başarının çalışanların tükenmişlik duygusu hissetmelerine en az sebep olan boyut olmasıdır. Literatürde, kişisel başarının; duyarsızlaşma ve duygusal tükenme boyutlarından bağımsız ve tükenmişliği ölçmede en az önemli boyut olduğu belirtilmiştir⁴²⁰. Ayrıca, örgütsel sinizm soruları içinde, bilişsel boyutun ve davranışsal boyutun 2,56 çıkması, 5’li likert ölçekte 3-Kararsızım cevabına yakın çıktığı anlamına gelmektedir. Duygusal boyutun ise 2-Katılmıyorum cevabına yakın çıktığı anlamına gelmektedir.

⁴²⁰ Christina Maslach, Susan Jackson, Michael P. Leiter, **Maslach Burnout Inventory Manual**, 3rd ed. (Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1996), 44-49.

Sinizm ile tükenmişlik boyutlarının güvenilirlik değerlerinin her biri için analizler yapılmıştır. Her bir boyutun ortalaması tek tek hesaplanmıştır. Bu bağlamda; sinizmi açıklayan üç boyutun ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizmde, bilişsel boyut ortalaması ile davranışsal boyut ortalaması en yüksek düzeyde iken duygusal boyut ortalaması en düşüktür. Bilişsel boyut oranının yüksek çıkması çalışanların kuruma karşı bilişsel anlamda gücünü göstermektedir. Duygusal boyut oranının düşük çıkması ise, çalışanların otele karşı duygusal anlamda bütünlük hissetmediği anlamına gelmektedir. Bu bağlamda; sinizm boyutları olarak otel çalışanlarında en fazla bilişsel boyut ve davranışsal boyut görülürken, bunu duygusal boyut takip etmektedir.

Örgütsel tükenmişlikte, kişisel başarı hissi ortalaması en yüksek düzeyde iken duyarsızlaşma ortalaması en düşüktür. Duyarsızlaşma ve duygusal tükenmenin tükenmişlik hissine daha fazla yol açtığı görülmektedir. Bir örgütte tükenmişlikten söz edebilmek için duygusal tükenme ile duyarsızlaşmanın yüksek, kişisel başarının düşük çıkması beklenmektedir. Ancak, bu araştırmada seçilen örneklemde kişisel başarı yüksek çıkmıştır. Dolayısıyla, kişisel başarının yüksek çıkması otel çalışanlarının tükenme düzeyinin düşük olduğunu ifade etmektedir. Bu sonuç; örneklemin duygusal ile fiziksel bakımdan kendilerini çok yorgun ve yıpratılmış hissetmediklerini, işin stresinden fazla etkilenmediklerini, çalıştıkları örgütü özümstediklerini, kendini oraya ait hissettiklerini, çalışanların kendilerini yetersiz algılamadıklarını, etrafındaki kişilerle ilişkilerinin düzenli ve insancıl olduğunu ispat etmektedir. Ayrıca, kişilerin ortalamalarına bakılarak verilen cevapların örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlik için hangi cevaplara doğru gittiği belirlenmiştir. (1,2,3,4,5).

5.4. Araştırmanın Varsayımları

- Araştırma anketine verilen cevapların gönüllü ve içtenlikle yapıldığı varsayılmaktadır.
- Seçilmiş olan örneklemin evreni temsil ettiği.
- Uygulanan anketteki soruların, katılımcılar tarafından doğru algılandıkları ve doğru cevaplandıkları.
- Kullanılan ölçeklerin ve yöntemlerin araştırmanın amacına ve problemine uygun olduğudur.

5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırmada zaman baskısı ve maliyet kısıtı vardır.
- Araştırmanın sadece X otelinde yapılması ve maliyet kısıtı ile zaman sebebiyle analizlerde kullanılan verilerin 2016 yılında 3 aylık dönemde (Temmuz - Ağustos - Eylül) toplanmasıdır.
- Araştırmada elde edilen demografik veriler, Genel Bilgi Formu'na verilen cevaplar ile sınırlıdır.
- Anketin sonuçları araştırmaya katılanların görüşleri olduğu için sadece bu otelle ilgili değerlendirme yapılmasıdır.
- Araştırmanın sınırlılığından biri de tek otelin verilerinin dikkate alınmasıdır. Bu sebeple, çalışma bulguları sadece sözü edilen örneklem grubu için geçerli sayılabilir, genellemeye izin vermez. anketin sonuçları araştırmaya katılanların görüşleri olduğu için sadece bu otelle ilgili değerlendirme yapılması

5.6. Verilerin Analizi

Araştırma verileri toplandıktan sonra ölçek ve genel bilgi formuna ait soruların sistemde tam anlamıyla eksiksiz doldurulup doldurulmadığı kontrol edilmiş, eksik yanıtlanan kişilere ait ölçekler değerlendirilmeye alınmamıştır. Toplanan veriler SPSS 20.0 istatistik programına aktarılmış, verilerin analizleri yapılmıştır. Aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Bu araştırmada örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımlarını ortaya koymak için frekans ve yüzde dağılımları yapılmış, tablolaştırılarak yorumlanmıştır.

Araştırmadaki faktörlerin neler olduğunu ortaya çıkarmak için, değişkenlerin birbirleriyle ilişkisini ölçen ve değişkenlerin sayısını azaltmak için faktör analizi yapılmıştır. Belli olguya ait fazla sayıda değişkenin birbirleri ile ilişkisinin incelenerek sayısını azaltmak, ilişkili olmayan farklı değişkenler elde etmek adına yapılan istatistikî yöntem faktör analizi denmektedir. Fazla sayıda olan maddelerin az sayıda “faktör”ler ile ifade edilmesi analizin amacıdır. Aynı faktörü ölçen maddelerin bir araya gelmesiyle değişik gruplar oluşmaktadır. Her faktör grubuna,

içerisinde bulunan maddelerin özelliğine göre bir faktör ismi verilmektedir⁴²¹. Ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğunu ispat etmek için geçerlilik ve güvenilirlik analizleri (Cronbach alpha) yapılmıştır. Faktör analizlerinden çıkan sonuçlara göre güvenilirlik analizi yapılmıştır. Faktör analizinde Principal Component Analysis, Varimax With Kaiser Normalization teknikleri kullanılmıştır. Tükenmişlik ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun öğrenilmesi adına KMO (Kaiser Meyer Olkin) ve Barlett's Testi değerlerine bakılmıştır.

Güvenilirlik analizi sonucu belirlenen Cronbach Alpha değeri 1'e yakınlaştıkça güvenilirlik artış göstermektedir. Bu değer 0,70' in altında kalırsa güvenilirlik düşük, 0,70' in üstünde güvenilirlik yüksektir. Kimi zaman sosyal bilimlerde 0,50 değeri de yeterli kabul edilebilmektedir⁴²². Yine araştırmada iki değişken arasında olan ilişkinin veya bağımlılığın varlığını ya / ya da şiddetini belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin yönü (doğru orantılı, ters orantılı) ve gücü hakkında bilgiler sunmaktadır ve -1 ile +1 arasında bir değerdir. Bu katsayı, 1 'e yakın ise iki değişken arasında pozitif ilişkinin, -1'e yakın ise iki değişken arasında negatif ilişkinin güçlü olduğu düşünülmektedir. Katsayının 0'a yaklaşması iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Korelasyon katsayısının 0-0.3 arasında çıkması düşük, 0.3-0.7 arasında çıkması orta, 0.7-1 arasında çıkması yüksek derecede bir ilişkinin göstergesidir⁴²³. Araştırmalar sırayla bulgular bölümünde araştırmanın amacına uygun olarak tablolastırılarak açıklanmıştır. Yapılan tüm analizlerde % 5 hata payı dikkate alınmıştır.

5.7. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulguları demografik bilgiler ile ilgili bulgular, değişkenlere ait ortalamalar, değişkenler arası korelasyon matrisi bulguları olmak üzere aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır.

⁴²¹ Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**, 4. bs. (Ankara: Sanem Matbaacılık, 1991), 152.

⁴²² Saruhan, Özdemirci, **age**, 184.

⁴²³ **age**, 139.

5.7.1. Demografik Bilgiler ile İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan 155 çalışan ile ilgili bilgiler Tablo 22’de gösterilmiştir. Araştırma sonucu örneklemin %25,2’sinin kadın, %74,8’lik kısmını erkek oluşturmaktadır. Örneklem kapsamındaki otelde erkek çalışan sayısının daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 22: Demografik Bilgiler ile İlgili Bulgular Tablosu

	SIKLIK (N:155)	YÜZDE (%)
Cinsiyet		
Kadın	39	25,2
Erkek	116	74,8
Toplam	155	100,0
Yaş		
25 ve daha az	40	25,8
26-35	75	48,4
36-45	33	21,3
46-55	6	3,9
56 ve üstü	1	0,6
Toplam	155	100,0
Eğitim Düzeyi		
Lise	78	50,3
Ön Lisans	26	16,8
Lisans	42	27,1
Yüksek Lisans	7	4,5
Doktora	2	1,3
Toplam	155	100,0
Mesleki Kıdem		
0-5 Yıl	79	51,0
6-11 Yıl	37	23,9
12 Yıl ve üstü	39	25,2
Toplam	155	100,0
Kurumda Çalışma Süresi		
0-5 Yıl	143	92,3
6-10 Yıl	6	3,9
11-15 Yıl	4	2,6
16-20 Yıl	0	0
21 Yıl ve üstü	2	1,3
Toplam	155	100,0
Statü		
Uzman	36	23,2
Müdür Yardımcısı	13	8,4
Direktör	4	2,6
Müdür	9	5,8
Diğer	93	60,0
Toplam	155	100,0

Otelcilik sektörü daha çok kalifiye çalışan gerektirdiği için lise, ön lisans, lisans eğitimi almış kişilerden oluştuğu ve bu nedenle de %48,4’inin 26-35 yaş grubuna girdiği görülmektedir. % 50,3 oranla lise mezunlarının oranının diğer mezunlara kıyasla yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışanların statüleri değerlendirildiğinde %60,0 ile diğer (İK elemanı, şef, özel güvenlik, supervisor, memur, SPA, garson, resepsiyon, operasyon, kat hizmetlisi, komi, teknisyen, housekeeping, koordinatör, yetkili, stajyer, aşçı ve yardımcısı, çalışan, steward, kat şefi, işçi, temsilci, waitress, GSA, STW, personel, kasiyer, segment müdürü, misafir ilişkileri) pozisyonunda çalıştığı anlaşılmaktadır. İş deneyimi (kıdem) açısından örneklemin ağırlıklı olarak % 51,0'ının 0-5 yıl aralığında çalışma deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların kurumda çalışma süreleri % 92,3'lük oranla 0-5 yıl aralığındadır.

Genel olarak; demografik bilgiler değerlendirildiğinde X otelinin çalışanlarını ağırlıklı olarak lise, erişkin, deneyimi nispeten az olan erkek çalışanların oluşturduğu anlaşılmaktadır. *Profilin bu şekilde olmasının nedeni*, türk otelcilik sektörünün sürekli büyüyen bir yapıda olmasından ve giriş-çıkışların sektör içerisindeki kaymalardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Belirli mevsimlerde turizm sektörü sebebinden kaynaklanan otel sezonunun daha yoğun olması nedeniyle de uzun süreli deneyiminden daha çok genç nesil personel ihtiyacının daha çok olduğu düşünülmektedir. Sektörde yetiştirilmek üzere kalifiye ve genç çalışanlara ihtiyaç bulunmaktadır.

5.7.2. Değişkenlere Ait Ortalamalar

Araştırmada sorulan anket soruları ile ilgili olarak hesaplanan değişkenlere ait ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 23'te gösterilmektedir.

Tablo 23: Değişkenlere Ait Ortalamalar ile İlgili Bulgular Tablosu

Değişkenler	Ortalamalar	Standart Sapma
S1.1	2,42	,115
S1.2	2,54	,106
S1.3	2,47	,105
S1.4	2,63	,109
S1.5	2,77	,105
S2.1	2,48	,111
S2.2	2,44	,108
S2.3	2,19	,106
S2.4	2,21	,108
S3.1	2,30	,100
S3.2	2,39	,107
S3.3	2,83	,119
S3.4	2,65	,114
S3.5	2,65	,114
T1.1	2,63	,126
T1.2	2,76	,120
T1.3	2,59	,116
T1.4	2,75	,124
T1.5	2,77	,123
T1.6	2,85	,125
T1.7	2,78	,116
T1.8	2,61	,120
T1.9	2,42	,118
T2.1	2,57	,115
T2.2	2,54	,114
T2.3	2,30	,104
T2.4	2,23	,106
T2.5	2,43	,115
T3.1	3,81	,096
T3.2	3,82	,097
T3.3	4,03	,086
T3.4	3,92	,089
T3.5	4,01	,087
T3.6	3,90	,096
T3.7	3,81	,095
T3.8	3,90	,098

Bu tabloya bakılarak değerlendirme yapıldığında; değişkenlere ait ortalamalar, oteldeki çalışanların her değişkene verdikleri ifadelerdir. Anket sorularına verilen cevapların ortalamaları tablodaki gibidir. Her bir soru için analizler sonucu hesaplanmış ortalama; 2,50 değerinin altında ise çalışanların 2-Katılmıyorum cevabına yakın cevap verdikleri söylenebilmektedir. 2,50 değerinin üstünde ise 3-Kararsızım cevabını yakın cevap verdikleri görülmektedir. Yani, çalışanların bu konuda kararsız olduğu buradan anlaşılmaktadır. Örneğin S.1.1. in ortalaması 2,42'dir. Yani 2,50' nin altında olduğu için 2-Katılmıyorum cevabına yakın cevap verdikleri söylenebilmektedir.

Örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlik sorularının her bir boyutuna göre en fazla ve en az ortalamaya sahip olan sorular incelenmiştir. Bu bağlamda; örgütsel sinizm sorularından bilişsel boyutu ölçen sorular içinde en fazla ortalamaya sahip olan S.1.5. tir. Yani ölçümde en ağırlıklı soru budur. Bilişsel boyut soruları içinde en az ortalamaya sahip soru ise S.1.1. dir. Duygusal boyutta en fazla ortalamaya sahip olan soru S.2.1. ve en az ortalamaya sahip olan soru S.2.3. tür. Davranışsal boyutta en fazla ortalamaya sahip olan sorular S.3.3 ve en az ortalamaya sahip olan soru S.3.1. dir. Örgütsel tükenmişlik sorularından duygusal tükenmeyi ölçen sorular içinde en fazla ortalamaya sahip olan T.1.6.dır. Yani ölçümde en ağırlıklı soru budur. Duygusal tükenme soruları içinde en az ortalamaya sahip soru ise T.1.9. dur. Duyarsızlaşma soruları içinde en fazla ortalamaya sahip olan soru T.2.1. ve en az ortalamaya sahip olan soru T.2.4. tür. Kişisel başarı hissi soruları içinde en fazla ortalamaya sahip olan sorular T.3.3 ve en az ortalamaya sahip olan soru T.3.1. ve T.3.7 dir.

5.7.3. Değişkenler Arası Korelasyon Matrisi Bulguları (Korelasyon Analizi)

Değişkenler arasındaki ilişkileri ve ilişkilerin büyüklüğünü ortaya çıkarmak amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analize dair sonuçlar aşağıdaki Tablo 24'te gösterilmektedir. Tabloya göre birçok değişken arasında birebir anlamlı ilişkiler vardır. Bu tabloda örgütsel sinizm boyutlarının ve örgütsel tükenmişlik boyutlarının her biri tek tek ifade edilmektedir.

Tablo 24: Değişkenler Arası İlişkiler

	Bilişsel Boyut	Duygusal Boyut	Davranışsal Boyut	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı Hissi
Bilişsel Boyut	1					
Duygusal Boyut	,618*	1				
Davranışsal Boyut	,590*	,603*	1			
Duygusal Tükenme	,600*	,564*	,592*	1		
Duyarsızlaşma	,534*	,494*	,477*	,745*	1	
Kişisel Başarı Hissi	-,086	-,042	-,021	-,151	-,071	1

*p< 0.01

Korelasyon analizi sonucunda araştırmada örgütsel tükenmişliğin kişisel başarı hissi boyutu haricinde tüm boyutları ve örgütsel sinizmin tüm boyutlarının birbirleri ile belirli bir düzeyde %1 anlamlılık seviyesinde ilişkili olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda en yüksek düzeyde anlamlı ilişki duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasındadır. Boyutlar arasındaki ilişkiler incelendiğinde; örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ile örgütsel tükenmişliğin duyarsızlaşma ve duygusal tükenme boyutları arasında pozitif orta düzeyde anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir. Örgütsel sinizmin duygusal boyutu ile örgütsel tükenmişliğin duyarsızlaşma ve duygusal tükenme boyutları arasında pozitif orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ile örgütsel tükenmenin duyarsızlaşma ve duygusal tükenme boyutları arasında pozitif orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Örgütsel sinizmin boyutları ve kişisel başarı hissi arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Ancak anlamlılık dikkate alınmadığında kişisel başarı hissini örgütsel sinizmin tüm boyutlarını negatif etkilediği görülmektedir.

Buna göre H₁₋₁, H₁₋₂, H₁₋₄, H₁₋₅, H₁₋₇, H₁₋₈ hipotezleri kabul edilirken H₁₋₃, H₁₋₆, H₁₋₉ hipotezleri reddedilmiştir. Çünkü güven aralığı dışında kalmış, üstelik negatif ilişki

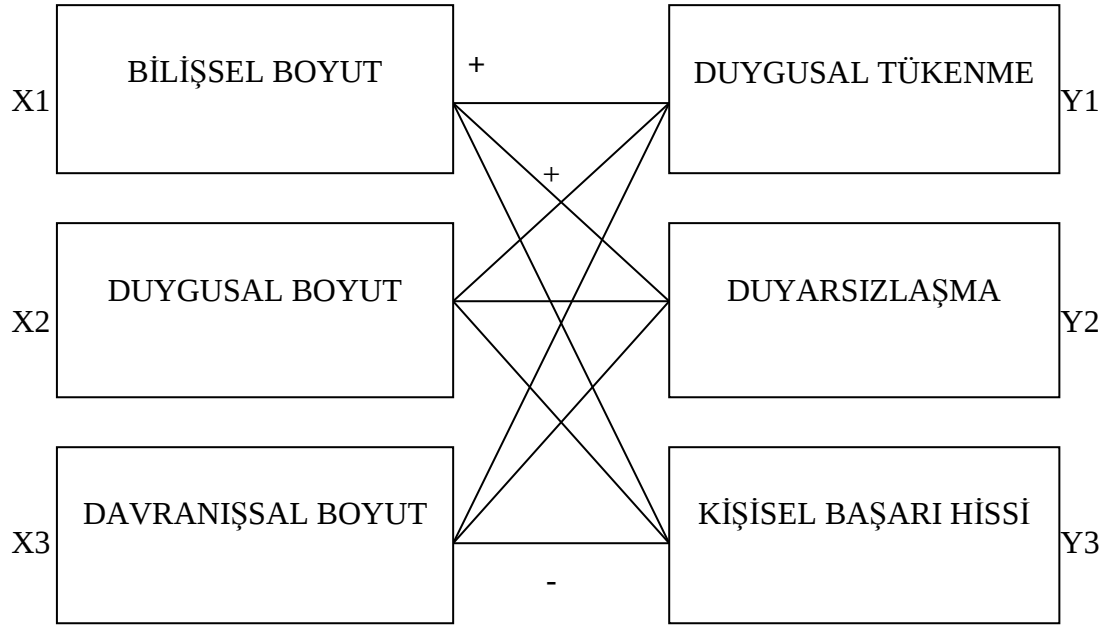
çıkılmıştır. Elde edilen bulgulara göre sınanan hipotez sonuçları özet olarak Tablo 25’te gösterilmektedir.

Tablo 25: Hipotez Testi Sonuçları

HİPOTEZLER	KARAR (KABUL/RED)
H ₁₋₁ : Bilişsel boyut ile duygusal tükenme arasında <i>pozitif</i> ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
H ₁₋₂ : Bilişsel boyut ile duyarsızlaşma arasında <i>pozitif</i> ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
H ₁₋₃ : Bilişsel boyut ile kişisel başarı hissi arasında <i>pozitif</i> ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	RED
H ₁₋₄ : Duygusal boyut ile duygusal tükenme arasında <i>pozitif</i> ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
H ₁₋₅ : Duygusal boyut ile duyarsızlaşma arasında <i>pozitif</i> ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
H ₁₋₆ : Duygusal boyut ile kişisel başarı hissi arasında <i>pozitif</i> ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	RED
H ₁₋₇ : Davranışsal boyut ile duygusal tükenme arasında <i>pozitif</i> ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
H ₁₋₈ : Davranışsal boyut ile duyarsızlaşma arasında <i>pozitif</i> ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
H ₁₋₉ : Davranışsal boyut ile kişisel başarı hissi arasında <i>pozitif</i> ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	RED

5.8. Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma sonucunda ve yapılan tüm analizler sonucunda ortaya çıkan tüm sonuçlar tek tek detayları ile birlikte literatürdeki belirli çalışmalara atıflar yapılarak kabul olan hipotezlerin neden kabul olduğu ya da reddedilen hipotezlerin neden reddedildiği açıklanmaktadır. Literatürde yapılmış belirli çalışmalardan örnekler verilerek hipotezlerin sonuçlarına dair bilgiler verilmektedir. Ayrıca araştırma bulgularına göre oluşturulan nihai model Şekil 10’da verilmektedir.



Şekil 10: Örgütsel Sinizmin Boyutları ile Örgütsel Tükenmişlik Boyutları Arasındaki İlişkinin Nihai Modeli

Bu çalışmada; örgütsel sinizm boyutlarından *bilişsel boyut*; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif orta düzeyde ilişkili iken, kişisel başarı hissiyle herhangi bir anlamlı ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre H_{1-1} ve H_{1-2} hipotezleri kabul edilirken H_{1-3} hipotezi reddedilmiştir. Johnson ve O'Leary-Kelly'nin çalışmasında⁴²⁴ örgütsel sinizm duyusal boyutla duygusal tükenme arasında aracı değişken şeklindedir. Bilişsel ve duygusal boyutla duygusal tükenme arasında düşük ve pozitif ilişki sonucu çıkmıştır. Bu bulgular, bu çalışmadaki H_{1-1} , H_{1-4} , H_{1-7} hipotezlerini destekler niteliktedir. Yine; İnce ve Turan'ın çalışmasında⁴²⁵ tükenmişlik ve örgütsel sinizm arasında, davranışsal sinizm ile bilişsel sinizm arasında anlamlı ilişkiler bulunmuş olup tükenmişlik ile bilişsel sinizm arasında ilişkiye rastlanmadığına dair sonuç bulunmuştur. Bulgular, bu çalışmadaki H_{1-1} , H_{1-2} , H_{1-4} , H_{1-5} , H_{1-7} , H_{1-8} hipotezlerini desteklemektedir. Dolayısıyla da duygusal sinizm ile örgütsel tükenmişliğin boyutları arasındaki ilişkileri de bu çalışma doğrultusunda desteklediği görülmektedir. Ancak bu çalışmada örgütsel sinizm boyutları ile örgütsel tükenmişlik boyutlarının hepsi arasında anlamlı ilişkiler bulunmamıştır. Bu çalışmanın bulgularına göre; örgütsel sinizmin boyutlarının hiçbirisi örgütsel tükenmişlik boyutlarından biri olan kişisel başarı hissi ile ilişkili değildir. Diğer bir

⁴²⁴ Johnson, O'Leary-Kelly, *age*, 325.

⁴²⁵ İnce, Turan, *age*, 104-121.

çalışma olan Alan ve Fidanboy'un çalışmasında⁴²⁶ işgörenlerin örgütsel sinizm ve tükenmişlikleri arasında anlamlı ve pozitif ilişkinin olduğuna ulaşılmıştır. Bu bulgularda, bu çalışmadaki H₁₋₁, H₁₋₂, H₁₋₄, H₁₋₅, H₁₋₇, H₁₋₈ hipotezlerini desteklemektedir. Ancak bahsedilen çalışmada örgütsel sinizmin boyutları ile örgütsel tükenmişlik boyutlarının hepsi arasında anlamlı ilişkiler kurulmasına rağmen, bu çalışmada tersi çıkmıştır. Bu çalışmada H₁₋₃ hipotezi, H₁₋₆ hipotezi, H₁₋₉ hipotezi reddedilmiştir. Yani, örgütsel sinizm boyutlarının (bilişsel, duygusal, davranışsal boyut) örgütsel tükenmişlik boyutlarından olan kişisel başarı hissi ile ilişkisi kurulamadığından H₁₋₃, H₁₋₆, H₁₋₉ hipotezleri reddedilmiştir. Üçok ve Torun'un çalışmasında⁴²⁷ ise bilişsel boyut, duygusal boyut ile davranışsal boyutun duygusal tükenmeyle pozitif yönde ilişkili olduğu sonucu çıkmıştır. Kişisel başarısızlık hissinin bilişsel ve duygusal boyut ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duyarsızlaşmayla; bilişsel boyut, duygusal boyut ve davranışsal boyutun pozitif yönde ilişkili olduğu sonucu tespit edilmiştir. Bu bulguların sonuçlarına bakarak çalışmadaki hipotezler desteklenmektedir. Fakat kişisel başarı hissine dair olan hipotezler çalışmada reddedilmiştir.

Bu çalışmada; örgütsel sinizm boyutlarından *duygusal boyut*; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif orta düzeyde ilişkili iken, kişisel başarı hissiyle herhangi bir anlamlı ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre H₁₋₄ ve H₁₋₅ hipotezleri kabul edilirken H₁₋₆ hipotezi reddedilmiştir. Johnson ve O'Leary-Kelly'nin çalışmasında⁴²⁸ bilişsel ve duygusal boyut ve duygusal tükenme arasında pozitif olarak düşük düzeyli ilişkinin sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, bu çalışmadaki H₁₋₁, H₁₋₄, H₁₋₇ hipotezlerini destekler niteliktedir. Ayrıca yine; İnce ve Turan'ın çalışmasında⁴²⁹ davranışsal sinizm ile bilişsel sinizm arasında ve tükenmişlik ve örgütsel sinizmin arasında ve anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuş; tükenmişlik ile bilişsel sinizm arasında ilişkiye rastlanmadığına dair sonuç bulunmuştur. Bu bulgular, bu çalışmadaki H₁₋₁, H₁₋₂, H₁₋₄, H₁₋₅, H₁₋₇, H₁₋₈ hipotezlerini desteklemektedir. Dolayısıyla da duygusal sinizm ile örgütsel tükenmişliğin boyutları arasındaki ilişkileri de bu çalışma doğrultusunda desteklediği görülmektedir. Ancak bu çalışmada örgütsel sinizm boyutları ile örgütsel tükenmişlik boyutlarının hepsi

⁴²⁶ Alan, Fidanboy, **age**, 19.

⁴²⁷ Üçok, Torun, **age**, 231-250.

⁴²⁸ Johnson, O'Leary-Kelly, **age**, 325.

⁴²⁹ İnce, Turan, **age**, 104-121.

arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Yani örgütsel sinizm boyutlarının hiçbirinin örgütsel tükenmişlik boyutlarından olan kişisel başarı hissi ile ilişkisi kurulamadığından bu çalışmanın tam tersi çıktığı görülmektedir. Diğer bir çalışma olan Alan ve Fidanboy'un çalışmasında⁴³⁰ araştırma bulgularına göre sorumluluk ve uyumluluk ile bilişsel sinizm arasında güçlü yönlü pozitif ilişkinin ve uyumluluk ile davranışsal sinizm arasında güçlü bir ilişkinin olduğu; işgörenlerin tükenmişlikleri ve örgütsel sinizmleri arasında pozitif yönlü güçlü ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara, bu çalışmadaki H₁₋₁, H₁₋₂, H₁₋₄, H₁₋₅, H₁₋₇, H₁₋₈ hipotezlerini yine desteklemektedir. Ancak yapılan çalışmada örgütsel sinizm boyutları ve örgütsel tükenmişlik boyutlarının hepsi arasında anlamlı bir ilişki kurulmasına rağmen, bu çalışmada durum tersidir. Yani, örgütsel sinizm boyutlarının (bilişsel, duygusal, davranışsal boyut) örgütsel tükenmişlik boyutlarından olan kişisel başarı hissi ile ilişkisi kurulamadığından H₁₋₁, H₁₋₆, H₁₋₉ hipotezleri reddedilmiştir. Üçok ve Torun'un çalışmasında⁴³¹ ise bilişsel boyut, duygusal boyut ile davranışsal boyutun duygusal tükenmeyi pozitif yönlü olarak ilişkili olduğu belirtilmiştir. Kişisel başarısızlıkla bilişsel ve duygusal boyutun pozitif olarak ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Duyarsızlaşma ile bilişsel boyut, duygusal boyut ile davranışsal boyutun pozitif yönlü olarak ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara bakılarak çalışmadaki hipotezler desteklenmektedir. Fakat kişisel başarı hissine dair olan hipotezler çalışmada reddedilmiştir.

Bu çalışmada; örgütsel sinizm boyutlarından *davranışsal boyut*; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif orta düzeyde ilişkili iken, kişisel başarı hissiyle herhangi bir anlamlı ilişki olmadığı sonucu tespit edilmiştir. Buna göre H₁₋₇ ve H₁₋₈ hipotezleri kabul edilirken H₁₋₉ hipotezi reddedilmiştir. Johnson ve O'Leary-Kelly'nin çalışmasında⁴³² duygusal tükenme ve duygusal boyut arasında aracı değişken olarak yer almıştır. Bilişsel ve duygusal boyut ile duygusal tükenme arasında pozitif olarak düşük düzeyli ilişki sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, bu çalışmadaki H₁₋₁, H₁₋₄, H₁₋₇ hipotezlerini destekler niteliktedir. Yine; İnce ve Turan'ın çalışmasında⁴³³ davranışsal sinizm ve bilişsel sinizm arasında, tükenmişlik ve örgütsel sinizmin arasında anlamlı ilişkinin olduğu saptanmıştır. Tükenmişlik ve bilişsel sinizmin

⁴³⁰ Alan, Fidanboy, **age**, 19.

⁴³¹ Üçok, Torun, **age**, 231-250.

⁴³² Johnson, O'Leary-Kelly, **age**, 325.

⁴³³ İnce, Turan, **age**, 104-121.

arasında herhangi bir ilişki çıkmamıştır. Bu bulgular, bu çalışmadaki H₁₋₁, H₁₋₂, H₁₋₄, H₁₋₅, H₁₋₇, H₁₋₈ hipotezlerini desteklemektedir. Dolayısıyla da duygusal sinizm ile örgütsel tükenmişliğin boyutları arasındaki ilişkileri de bu çalışma doğrultusunda desteklediği görülmektedir. Ancak bu çalışmada örgütsel sinizm boyutları ve örgütsel tükenmişlik boyutlarının hepsi arasında ilişki bulunmamıştır. Yani örgütsel sinizm boyutlarının hiçbirinin örgütsel tükenmişlik boyutlarından biri olan kişisel başarı hissi ile ilişkisi kurulamamıştır. Diğer bir çalışma olan Alan ve Fidanboy'un çalışmasında⁴³⁴ araştırma bulgularına göre uyumluluk ve bilişsel sinizm ve sorumluluk arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişkinin ve uyumluluk ile davranışsal sinizmin arasında ise güçlü düzeyde ilişkinin olduğu sonucu saptanmıştır. Çalışanların tükenmişlikleri ile örgütsel sinizmleri arasında pozitif yönlü güçlü ilişki bulunmuştur. Bu bulgular da, bu çalışmadaki H₁₋₁, H₁₋₂, H₁₋₄, H₁₋₅, H₁₋₇, H₁₋₈ hipotezlerini yine desteklemektedir. Ancak yapılan çalışmada örgütsel sinizm boyutları ve örgütsel tükenmişlik boyutlarının hepsi arasında anlamlı bir ilişki kurulmasına rağmen, bu çalışmada herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Yani, örgütsel sinizm boyutlarının (bilişsel, duygusal, davranışsal boyut) örgütsel tükenmişlik boyutlarından olan kişisel başarı hissi ile ilişkisi kurulamadığından H₁₋₃, H₁₋₆, H₁₋₉ hipotezleri reddedilmiştir. Üçok ve Torun'un çalışmasında⁴³⁵ ise bilişsel boyut, duygusal boyut ile davranışsal boyutun duygusal tükenmeye pozitif yönlü olarak ilişkili olduğu saptanmıştır. Kişisel başarısızlığa bilişsel boyut ile duygusal boyutun pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duyarsızlaşmaya bilişsel boyut, davranışsal boyut ve duygusal boyutun pozitif olarak ilişkili olduğu sonucu tespit edilmiştir. Bu bulgular ile de bu çalışmadaki hipotezler desteklenmektedir. Fakat kişisel başarı hissine dair olan hipotezler çalışmada reddedilmiştir.

Temel sonuç olarak; örgütsel tükenmişliğin kişisel başarı hissi boyutu haricinde tüm boyutları ve örgütsel sinizmin tüm boyutlarının birbirleri ile belirli bir düzeyde %1 anlamlılık seviyesinde ilişkili olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda en yüksek düzeyde anlamlı ilişki duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasındadır. Boyutlar arasındaki ilişkiler incelendiğinde; 0,01 anlamlılık düzeyinde örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ile örgütsel tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında pozitif orta düzeyde anlamlı ilişki belirlenmiştir. Örgütsel sinizmin duygusal boyutu ile örgütsel tükenmişliğin duygusal tükenme ve

⁴³⁴ Alan, Fidanboy, **age**, 19.

⁴³⁵ Üçok, Torun, **age**, 231-250.

duyarsızlaşma boyutu arasında pozitif orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ile örgütsel tükenmenin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutu arasında pozitif orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Kişisel başarı hissi ve örgütsel sinizmin boyutları arasında herhangi anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Sonuç olarak; H₁₋₁, H₁₋₂, H₁₋₄, H₁₋₅, H₁₋₇, H₁₋₈ kabul edilirken H₁₋₃, H₁₋₆, H₁₋₉ reddedilmiştir. Reddedilen üç hipotezin kişisel başarı hissi ile ilgili olduğu görülmektedir. Bilişsel, duygusal ve davranışsal boyut ile kişisel başarı hissi arasındaki ilişkiyi sınavan hipotezlerin reddedilmesinin nedeni; kişisel başarı hissi sorularının bu işgörenlere uygun olmaması veya örneklemin küçük olmasının bu ilişkinin ortaya çıkmamasına neden olmuş olabileceğidir. Diğer tüm hipotezler ise anlamlı çıkmıştır. Bu açıdan da, bu çalışma literatürdeki farklılıklardan birini oluşturmaktadır.

Genel olarak araştırma bulguları değerlendirildiğinde; kişisel başarı hissi hariç örgütsel sinizm ve örgütsel tükenme arasındaki ilişkiler anlamlı çıkmıştır. Hipotez sonuçlarına ve ortalamalara bakıldığında, çalışanlarda sinizmin var olduğu ancak çok güçlü olmadığı ve yine tükenmişliğin de var olduğu ancak düşük olduğu sonucu söylenebilir. Yani; bu otel için tükenme ve sinizm var denebilir. Değerler orta seviyede çıktığı için sinizm ve tükenmişlik yok denilemez. Her ikisi de vardır. Tükenmişlik düşük seviyededir. Sinizm; tükenmişliğe göre daha yüksek seviyede denebilir. Sonuçlara göre çıkan bu örgütsel sinizmin ve örgütsel tükenmişliğin otel çalışanları üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır.

Bilişsel boyutun; duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayla pozitif, kişisel başarı hissi ile herhangi anlamlı ilişkinin çıkmamasının nedenlerine bakıldığında; bilişsel sinizm ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif ilişkinin çıktığı yönündeki bulgulardan görüleceği üzere bilişsel sinizmin varlığına yönelik algılamaların, tükenmişliğin varlığına yönelik algılamaları yükselttiği düşüncesine yoğunlaşmaktadır. Diğer deyişle, örgüte karşın sinik davranışlarda bulunulmasıyla; işgörenlerin duygusal tükenmeyi hissedecekleri, duyarsızlaşma davranışlarını gösterecekleri söylenebilmektedir. Ayrıca kişisel başarının düşmesi sorunuyla karşılaşacakları da bir öngörü olarak kabul edilebilmektedir. Örgütsel sinizmde ilk boyutun, sinir, aşağılama ile ayıplama şeklindeki negatif hislerle meydana gelen, örgütlerin dürüst olmaktan yoksun olduklarına yönelik *inanç* olduğundan; sinizm, hareketlerin, insani güdülerin iyilikleriyle, samimiyetiyle alakalı inançsızlığa yönelik

eğilimlerdir. Bu sebepten sinik bireyler; adaletli, dürüst, içtenlik prensiplerinin eksik olmasından ötürü, örgütlerin uygulamaları ile onlara ihanet ettiğini düşünmektedir. Bu bağlamda duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile de örtüşmektedir. Ayrıca sinizm kavramının, tükenmişliğin “duyarsızlaşma” boyutuyla da literatürde benzerlikleri olduğu bulunmaktadır. Ancak tükenmişlikte, işgörenin örgüt ile müşterisine ilişkin negatif tutumu belirtilirken; örgütsel sinizmde yalnızca işgörenin örgüte yönelik negatif tutumu belirtilmektedir.

İşgörenler açısından esasen örgütlerin anlamı ile önemi büyüktür. Bu noktada duygusal tükenmişlik daha önemli hale gelmekte ve oldukça karmaşık bir süreç olan tükenmişliğin en önemli ve en çok analiz edilen boyutunu ifade etmektedir. Çünkü güçlü hislerle örgütte devam eden işgörenler, gereksinim duyduklarından dolayı değil, kalmayı istediklerinden örgüte devam etmektedir. Çünkü örgütlerine karşı duygusal yakınlığını kuran işgörenler, örgütleri ile bütün olmakta, örgütün amaçlarıyla özdeşleşerek örgütlerine katkılar sağlamak adına daha çok motivasyona ve isteğe sahip olmaktadır. Dolayısıyla bu özellikler; örgüt üyelerini örgütlerine edilgen şekilde itaat etmelerinden daha fazlasını ifade etmekte ve onların örgütün iyiliği için kendileriyle ilgili birtakım özverilerde bulunmaya razı olmaları durumunu kapsayan etkin bir bağı ortaya çıkarmaktadır. Aksi halde işgörenlerin, yaşadıkları duygusal tükenme sonucu çalışanların enerjilerinin tükendiğini hissetmelerine, yarın tekrar işe gidileceği korkusunu yaşamalarına ve örgütlerine karşı ilgisiz ve inançsız olmalarına yol açabilmektedir. Duyarsızlaşma tükenmişlik boyutunda çalışanların, gösterilen başarılar sonunda amirlerden, iş arkadaşlarından aldıkları olumlu geri bildirimler ve ödüller, yeterlilik duygularını arttırmakta ve biz duygusunu geliştirmelerine neden olabilmektedir. Bu durum çalışanların örgütlerine ve örgütte bulunan diğer kişilere karşı olumlu bakış açıları geliştirmesine katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle, çalışanların kendilerini görevlerinde başarısız ve yetersiz olarak değerlendirmesi gibi olumsuz etkiler yapabilmektedir. Öte yandan; yöneticinin işgörenlerine karşı bencil davranışlar sergilememesi, astları arasında arabozucu olmaması, astlarına adaletli davranması, davranışlarının sınırlarını bilmesi ve hatalarını kabul etmesi, çalışanların örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu oluşturan örgütün ve burada çalışan işgörenlerin dürüstlükten yoksun olduğu inançlarının azalmasına neden olmakta ve işgörenler örgütlerdeki uygulamaların ilkelere dayalı olduğunu düşünmekte, örgütler tarafından hazırlanan resmi bildirgeleri ciddiye

almakta, davranışları daha istikrarlı güvenilir olmakta ve yalan, hile gibi olumsuz davranışlardan uzak durmaktadır.

Örgütsel sinizm boyutları ile kişisel başarı hissinin arasında ilişki olmaması dikkat çekicidir. Bilişsel boyut ile kişisel başarı hissi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır hipotezi reddedilmiştir. Bunun nedenlerine bakıldığında; kişisel başarı hissindeki azalma işgörenin kendisini negatif değerlendirmesi eğilimlerini tanımlamakta olduğundan işgören mesleğinde başarılı olmadığını düşünerek tatminsizlikler yaşamakta, işi dışında olan faaliyetlerle ilgilenmektedir. Fakat bilişsel boyut arttıkça kişisel başarı hissi azalır ya da artar şeklinde bir sonuca ulaşılammıştır.

Duygusal boyutun; duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayla pozitif, kişisel başarı hissi ile herhangi bir anlamlı ilişkinin çıkmama nedenlerine bakıldığında; duygusal boyutun bireylerin çalıştıkları örgüte ilişkin huzursuz davranma, gergin olma, endişe biçimindeki duygusal durumları ifade ettiğini söylemek mümkündür. Duygusal sinizm ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif ilişki olduğu yönündeki sonuçlardan anlaşıldığı üzere; duygusal sinizm algılamalarının, işgörenlerin duygusal tükenme ile duyarsızlaşma algılarını arttıracığı söylenebilmektedir. Kişisel başarı hissindeki düşmeyi ise engellemesi gerektiğini söylemek mümkündür. Bir nesneye yönelik oluşan *duygusal tepkiler* örgütsel sinizmin ikinci boyutunu oluşturmakta olduğundan; sinizmin, düşüncelerin, inançların yanında örgütlere yönelen kişisel yargılar barındırmayan aşağılayıcılık, öfkeli hal şeklinde güçlü duygusal tepkileri kapsamaktadır. Örgütsel sinizm seviyeleri yüksek işgörenlerin örgütünü düşündüklerinde sıkıntılar, tiksintiler, utanç hissedecekleri vurgulanmaktadır. Bu bağlamda duygusal tükenme boyutu ile de örtüştüğü görülmektedir. Çünkü duygusal açıdan, örgütsel sinizm ile tükenmişlik hayal kırıklıkları, hüsrân şeklinde olumsuz hisler içermektedir. Ancak tükenmişlikte, olumsuz hisler meslektaşlarıyla kendilerine doğruyken; örgütsel sinizmde daha çok örgütlere veya üst düzeydeki yöneticilere doğrudur.

İşgörenlerin duygusal tükenmelerinin az olması, örgütleri yararına bir şeyler yapma isteği taşıdıklarını göstermektedir. Bu nedenle, bu işgörenlerin işlerinde elde edecekleri başarılar kişisel başarı hislerini perçinleyebilmesini olanaklı kılmaktadır. Aksine, yaşanan başarısızlıklar, görevi yerine getirmek için yetersiz olduğuna dair duygular ve örgüte faydalı olunmadığına dair düşünceler kişilerin duygusal sinizm

boyutunu daha da arttırmaya neden olacağından hem işgöreni hem de örgütü bu durum olumsuz olarak etkilemeye sebep olabilmektedir. Bu nedenle, duygusal boyut ve duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında pozitif yönde ilişkinin elde edilmesinin mantıklı olduğu düşünülmektedir.

Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma seviyelerindeki artışların, örgüte karşı hissedilen duygusal sinizm boyutunu arttırdığı sonucuna ulaşılmaktadır. Çünkü bu tür işgörenler örgütlerine karşı olumsuz bir tutum sergilemektedir. Bununla birlikte, ağır ve yıpratıcı iş ortamı nedeni ile duygusal açıdan zorlanmaları, aşırı yüklenme hissi ve enerjilerinin tükendiğini hissetmeleri, örgütlerine bağlılık göstermeleri gerektiği düşünceleri üzerinde olumsuz etkiler yapabilmektedir.

Duyarsızlaşma sonucunda çalışanların örgütlerine ve örgütteki başkalarına karşın umursamayıcı tarzda alay edici bir tutum geliştirmesi, diğer kişilerle beraber çalışma konusunda isteksizlik çekmeleri ve işe katılımların minimum seviyeye inmesi düşünüldüğünde duyarsızlaşmanın, duygusal sinizm boyutu ile pozitif yönlü bir ilişki içinde bulunmasının anlaşılabilir olduğu düşünülmektedir. Çünkü duyarsızlaşma sonucu işgörenlerin geliştirdikleri bu tutum ve davranışlar, örgütlerine karşı sadakatsizliğe ve kızgınlığa yol açmaktadır. Öte yandan; yöneticinin işgörenlerine karşı içten, merhametli, sabırlı ve sevgiyle yaklaşım ve aynı zamanda yöneticinin astlarına adaletli davranan, hatalarını kabul eden, astları kişilik özelliklerinden dolayı yargılamayan tavırlar sergilemesi, işgörenlerinin örgütsel sinizm kavramının duygusal boyutunu oluşturan hürmetsizlik, asabiyet, dert, utanç şeklindeki güçlü duygusal tepkilerini azaltmasına neden olmaktadır.

Davranışsal boyutun; duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayla pozitif, kişisel başarı hissi ile herhangi bir anlamlı ilişkinin çıkmamasının dikkate değer bir bulgu olduğu düşünülmektedir. Bunun nedenlerine bakıldığında; davranışsal boyut bireyin çalıştığı kuruma ilişkin yakınmalarını, örgüt dışında söylediği olumsuz konuşmaları, negatif hislerini davranışsal açıdan nasıl gerçekleştirdiklerini içeren boyuttur. Davranışsal boyut ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif ilişki tespit edildiği yönündeki sonuçlardan anlaşılacağı gibi; davranışsal sinizme ait algılamalarının artışıyla işgörenlerin duygusal tükenmeye ve duyarsızlaşmaya dair olumsuz algılamalarında artış olacağı söylenebilmektedir. Aksi olursa, sinizmin algılanmasının azalması, tükenmişliğin seviyelerinin azalmasına yol açabilmesini olanaklı kılmaktadır. Bu nedenlerden dolayı; davranışsal boyutun yüksek olmasının sebebinin

Türk toplumu ile işgörenlerin durumlara olan gelenekselleşmiş yaklaşımından kaynaklandığını da belirtmek mümkündür. Çünkü işgören negatif olayları başkalarına onaylatıp kendini yalnız hissetmeme yoluna gidebilmekte, duygusal boyutun düşük çıkmasındaki sebep olarak kendini onaylatarak, benzer olaylara karşı karşıya kalmış kişilerin olduğunu anlayarak duygusal açıdan rahatlamış hissedişinden oluştuğu yorumları yapılabilmektedir. Genel yorum olarak; Türkiye’de şikayet, sızlanma, memnuniyetsizlik ve bunun ifade edilmesi yaşanan bir gerçektir. Diğer bir neden olarak; duyarsızlaşma yaşayan çalışanlar, örgütlerine ve diğer kişilere karşı hatta müşterilere karşı olumsuz, ciddiyetsiz tavırlar, duygular sergilemekte ve işteki katılımları minimum seviyeye düşmektedir. İşgören, müşterilerin hayatlarında haddinden çok fazla yerde bulunduğu dahi inanmaktadır. Bu tür düşüncelerin işgörenlerin kendilerini işlerine verememelerine neden olabileceği düşünülmektedir. Örgütsel sinizmde son boyut *olumsuz davranışa yönelme eğilimleridir*. Buradaki davranışlar, örgütlerin samimiyetsiz, dürüst olmadıkları inancına ait ifadelerdir. Kuvvetli eleştiriler, karamsar tahminler, alay edici mizahlar, hor görmeleri içermektedir. Duyarsızlaşma ile de örtüşmektedir. Davranışsal açıdan, tükenmişlik işgörenlerin örgüt yaşamından geri çekilmeyi kapsamaktadır. Sinizmde, sinik bireyler en çok savunmacı tutumlar sergileyebilmektedir. Savunmacı tutumu, örgütsel olaylara karşı sözsel veya alay edici hareketlerde gerçekleştirebilmektedir. İki kavramda insanları aşağılayıcılık ve küçümseyicilik özellikleri bulunmaktadır.

Genelde iş ahlakları kuvvetli bireyler fazla çalışarak örgüte daha fazla katkılarda bulunmaya eğilimlidir. Birbirine saygılı, itibar gösteren beklentiler içerisindedir. Örgütler onların beklentilerini karşılamazsa, hayal kırıklıkları sonucunda sinizm meydana gelmektedir. Sinizm işgörenlerin tükenme noktasına geldiğinin göstergesi şeklindedir. Sinik işgörenlerin Örgütlerin etik olmayan bencil hareketleri karşılığında neler düşündüğünü netçe bildirmelerinin olası olduğu düşünülmektedir. Sinik işgörenler işverenlerine güvenmeyerek ilk fırsatta emeklerini sömüreceklerine, ödüllendirmenin adilce yapılmadığında, organizasyonel işlerde netlik, dürüstlük, samimiyet olmadığına inanmaktadır. Davranışsal boyutta sinik işgörenler örgütü eleştirmektedir. Eleştiriler etkin yönetildiğinde gelişim ile ilerlemeler adına örgütlerin itici güç biçiminde kullanılacağı söylenebilmektedir. Öte yandan; yöneticinin işgörenlerine karşı bencil davranışlar sergilememesi, astları arasında

arabozucu olmaması, astlarına adaletli davranması, davranışlarının sınırlarını bilmesi ve hatalarını kabul etmesi, işgörenlerin örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu oluşturan, işgörenlerin örgütteki olaylarla ilgili karamsar tahminleri yapma eğilimlerinde olmalarının önüne geçmekte, negatif ve küçümseyici davranışlarının, mesela işgörenlerin birbiriyle manalı bakışması, alay edici gülüşler gibi durumların azalmasına neden olmaktadır.

Bilişsel boyutun ve duygusal boyutun duygusal tükenme ile duyarsızlaşma üstünde anlamlı katkılarının olmasının diğer nedenleri; örgütlerin işgörenlerin refahı ermesinden çok kendilerinin ihtiyaçları ile amaçlarını benimsemesi, davranışların tutarsız ile güvenilemeyen tarzda olması, ilişkilerin bireysel mafaatlere göre şekillendiğine inanarak gelecek hakkında ümitsizlik hislerinde olan işgörenlerin negatif örgüt ikliminde çalışmaları olabilmektedir. İşgörenlerin kendini duygusal açılardan fazlasıyla yıpranmış hissettiği, hizmet ettikleri bireylere karşın kayıtsız kaldığı, performansları ile yeterliliklerine dair negatif değerlendirme içinde oldukları görülmektedir. Davranışsal boyutun duygusal tükenme ile duyarsızlaşma üstünde anlamlı katkılar içermesinin diğer nedenleri; örgütteki işleyiş düzeninin işgörenler tarafından eleştirilerek alay edici olması ile bunun örgütün dışında olan bireylerle de paylaşılması halinde, yıkıcı davranışlar gösteren işgörenlerin duygusal enerjisinin bittiği, hizmeti alan kişilere karşın mesafeli durduğu şeklinde söylenebilmektedir.

Ayrıca şunu da belirtmek gerekir ki; işverenlerin, örgütsel sinizmde oluşabilecek problemleri gözardı ettiğinde işgörenlerin örgütsel tükenmişliklerinde de artmaların meydana gelebileceği, bu durumların da örgütlerin işleyişlerinde ve politikalarında zararlar oluşturacağı anlaşılmaktadır.

6. SONUÇ

Özellikle 20.yüzyılın ikinci yarısından itibaren sanayi, iletişim ve bilgi teknolojisinin hızla ilerlemesi ve bu durumun, gerek üretim gerekse tüketim sürecinde meydana getirdiği değişimler paralelinde hızla değişmekte olan tüketici talepleri, piyasalar, toplum ve örgüt çalışanlarının artan beklentileri; işletmeleri sürekli olarak iyileşme ve bu doğrultuda gelişme yolunda değişime yönlendirmektedir.

Günümüzdeki iş hayatında; değişim, bir yaşam tarzı haline gelmektedir. Bu ortamda küresel rekabet için üstünlük kurabilmek ile sürdürülebilirlik örgütlerin varlığının devamlılığı için kesinlikle gereken koşuldur. Rekabet içindeki örgütlerin teknolojik alt yapılarının birbiriyle aynı benzerlikte olduğundan farklılığı, yeteneği, yaratıcılığı, bağlılığı olan bilgi işgörenleriyle üstünlük avantajları sağlanabilmektedir. Bu bağlamda işletmeler de kalitenin sağlanması/devam ettirilmesi ve rekabet gücünün korunması adına, gelişme ve yeniliklere ve değişimlere açık işgörelere ihtiyaç duymaktadır. İşverenler de mevcut kalifiyeli insan kaynağını yitirmeme ile rakiplere kaptırmama hedefiyle işgörelarini iyi anlayabilme çabalarına girmektedir. Yönetici olanlar işgörelarinerine, örgütlarinerine bağlanarak gerçek manada içsel azularıyla vazifelerini yapmalarını gerçekleştirecek ortamın hazırlanması çabasıındadır.

O zamanlardan beri araştırmacı kişilerin ilgilendiği kavramlardan örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlik, rekabetin koşullarının daha sert olduğu küresel ekonomik hayatta örgütün gelişimine karşı bir direnç olarak ortaya çıktığından örgütlarinerin çok ciddiye almaları gereken iki kavram niteliğine sahiptir. Çünkü; işletmelerin aradıkları niteliklerdeki işgörelarineri temin etmeleri ve sürekli işletmelerinde tutabilmeleri, yalnızca işletme tarafından değil, işgören tarafından da tatminin sağlanarak karşılıklı işgören-işletme arasındaki sağlıklı iletişimin kurulmasına bağlıdır. Bu nedenlerden ötürü, bu iki kavram günümüzde önemliliği artan konulardır. Bu bağlamda, sinizm kavramı; insanları eyleme geçirerek motivasyona ve davranışlarda içtenlik ile iyilik

kavramına inanmayıp, alay edici gülüş ile vurgu yapmayı alışkanlığı biçimine getirirerek, küçümseyici tarzda hataların bulunması eğilimidir. Örgütsel sinizm; işgörenin örgütüne ilişkin oluşturduğu bilişsel, duygusal, davranışsal boyutları kapsayan olumsuz tutumdur. Bu örgütün bütünlüğünün eksikliğine dair inanç, örgüte ilişkin negatif hisler ile örgüte karşı aşağılayan/kötüleyen, eleştiren davranışları sergileme eğilimini içermektedir.

Dolayısıyla turizm sektöründeki otel işletmeleri, emek-yoğun bir yapıya sahip hizmet sektörü bileşenlerindendir. İnsan emeğine dayanan ücretlerin, uzun çalışma saatleri ve ağır iş yüküyle kıyaslandığında şehir otellerinin tüm yıl boyunca açık olması çalışanlar için otel sektörünün yoğunluğunu göstermektedir. Yüksek sezon dönemi içerisindeki bu yoğunluk, çalışanlar arasındaki ilişkilere de yansımakta, oldukça fazla sayıda istihdam edilen çalışanların birbirleri ile olduğu kadar, örgüt ile ilişkilerinin sayı ve kapsamını genişletebilmektedir. Ne var ki bu ilişki kapsamında örgüt ve işgörenler her daim tatminler sağlayamamakta, çeşitli sebeplerden dolayı karşı tarafa negatif düşünce, duygu, davranışlar sergileyebilmektedir. Müşteriler ile birebir ilişkiler içinde bulunan otel işletmelerinde, sinizm ve tükenmişlik davranışları en fazla kişinin kendisini etkilemekle birlikte diğer işgörenleri, hizmet kalitesinin düşmesiyle örgütü ve müşterileri etkilemektedir.

Turizm sektörü açısından; özellikle olumlu imaj ve kaliteli hizmetin büyük ölçüde işgören tatminine bağlı olduğu otel işletmelerinde rekabet artışı, maliyet azalışı, işgören devir hızının artması, istihdam edilecek işgücü talebinin fazlalığı, etkin olmayan örgüt içi iletişim, uzun çalışma saatlerinin varlığı, yoğun bir çalışma temposuna sahip olunması, otel işletmelerinin yaygın şekilde kurumsallaşamamış olması ve profesyonel yönetim anlayışının henüz tam olarak yerleşmemiş olması, kişinin sahip olduğu yetenekleri tam anlamıyla kullanamaması, beklendiği (idealize ettiği) çalışma koşullarına ulaşamaması beraberinde işgörenlerde sinizmi ve tükenmişliği getirmektedir.

Ayrıca özellikle yabancı turistler için ucuz tatilin adresi olarak tanımlanan Türkiye’de her şey dahil konseptte yönelerek hizmet kalitelerinden ödün vermeleri, doluluklarının oranında ucuz işgücü olarak görülen, alanında eğitimi ve yeterli tecrübesi olmayan işgörenlerin tercih edilmesi, hem örgüt hem de sektör açısından olumsuz bir imaj yaratmaktadır. Bunun yok edilmesi, en asgari seviyeye düşürülmesi örgüt sürekliliği sebebiyle büyük önemlilik arz etmektedir. Dolayısıyla; örgütsel

sinizmin üç boyutu olan; bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlarındaki artışların önlenmesi gerekmektedir. Çünkü; sinizmin ve tükenmişliğin varlığının görmezden gelinmesi ya da oluşabileceği ortamların önlenmemesi, ilerleyen zamanlarda işgörenlerin örgütsel sinizme ve örgütsel tükenmişliğe ilişkin tutumlarının artmasına, iş tatminlerinin, bağlılıklarının, motivasyonlarının, verimliliklerinin düşmesine, örgütsel güven ve adalet algılarının azalmasına, devamsızlıkların artmasına, işe yabancılaşmaya, itaatsizliğe, işgörenlerin işten ayrılmalarına hatta başarılı ve yetenekli işgörenlerini kaybetmesine, psikolojik tedavi görmelerine, işgören devir hızının artmasına, hizmet kalitesinin düşmesine, örgüt kaynaklarının boşa harcanmasına, otel yapısının ve imajının tümüyle zedelenmesine ve daha büyük sorunları doğurarak birçok olumsuz etkiye, en önemlisi de işgörenlerdeki sinizm düzeylerinin yükselmesine ve işgörenlerin tükenmişlik sendromuna yakalanmalarına sebep olabilmektedir.

Böylece işgörenlerin yaşadıkları duygusal tükenme ve/veya duyarsızlaşma sonucunda başarı ve yeterlilik duygularında azalmalar görülebilmektedir. Yani, işgörenler yaşadıkları duygusal tükenme veya duyarsızlaşma ya da her iki tükenmişlik boyutunun ortak etkisi sonucunda kişisel başarı hissi azalması yaşamaktadır. Aşırı içki ve sigara tüketimi, kötü beslenme alışkanlıkları, kişilerin hayatları üzerinde kontrollerinin bulunmadığını düşünmeleri, zamanlarını planlayamamaları yüzünden zaman darlığı çekmeleri, yakın çevreleri ile olumlu ilişkiler içerisinde olmamaları nedeni ile yeterince sosyal destek alamamaları ve bazı kişilik özellikleri gibi nedenler bireyleri stres yaşantısına daha yatkın yapabilmektedir. Bu nedenle, iş stresin de görülen artışların çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma seviyelerinde artışlara neden olarak, çalışanlarca hissedilen başarı hissi azalmasını etkileyebilecektir.

Tükenmişlik insanların işleri sebebiyle oluşturdukları ilişkilerin kötüleşmesi sonucu meydana gelen güçlüklerle alakalı sosyal bir problem olduğundan; tükenmişlik, daha çok insanlar ile yüz yüze ilişkilerin yoğun görüldüğü meslek gruplarında ortaya çıkan mesleki hastalığa dönüşmektedir. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi adıyla üçlü boyuttan tükenmişliği oluşturmaktadır. İşgören tükendiğinde kronikleşen yorgunluklar hissetmekte, işine karşı soğukluk oluşmakta, kabuğuna çekilmekte, giderek mesleğinde yeterli olmadığını düşünmektedir. İşgörenler değer, iş yükü, kontrol kavramlarında uyumsuzluklar yaşarsa duygusal tükenmeleri

artmaktadır. Örgüt değerleri ile işgörenlerin değerleri arasında ayrımlar oluştuğunda, örgütün belirlediği hedeflere bağlılığı sürmediğinde uyumsuzluk meydana geldiğinden işgörenler tükenmişlik yaşamaktadır. İşgören ve iş arasında, iş yükü bakımından yaşanacak uyumsuzluk; işin türü ile miktarı işgöreni zorlayacağından tükenmişliğe sebep olmaktadır.

Araştırmanın amacı, örgütsel sinizm ile örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişkileri incelemektir. Hizmet işletmelerinden olması nedeniyle Türk Otelcilik Sektöründeki X otelinde örgütsel sinizm boyutları ile (bilişsel, duygusal, davranışsal) örgütsel tükenmişlik boyutları (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi) arasındaki ilişkileri ampirik bir çalışmayla ortaya koymaktır.

Bu bağlamda, 6 hipotez kabul edilmiştir, yani; bilişsel boyut ile duygusal tükenme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (bilişsel boyut arttıkça duygusal tükenme de artmaktadır). Bilişsel boyut ile duyarsızlaşma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (bilişsel boyut arttıkça duyarsızlaşma da artmaktadır). Duygusal boyut ile duygusal tükenme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (duygusal boyut arttıkça duygusal tükenme de artmaktadır). Duygusal boyut ile duyarsızlaşma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (duygusal boyut arttıkça duyarsızlaşma da artmaktadır). Davranışsal boyut ile duygusal tükenme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (davranışsal boyut arttıkça duygusal tükenme de artmaktadır). Davranışsal boyut ile duyarsızlaşma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (davranışsal boyut arttıkça duyarsızlaşma da artmaktadır). 3 hipotez ise reddedilmiştir, yani; bilişsel boyut ile kişisel başarı hissi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Duygusal boyut ile kişisel başarı hissi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Davranışsal boyut ile kişisel başarı hissi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Reddedilen üç hipotezin kişisel başarı hissiyle ilgili çıktığı görülmektedir. Diğer tüm hipotezler ise anlamlı çıkmıştır.

Genel olarak araştırma bulguları değerlendirildiğinde; kişisel başarı hissi hariç örgütsel sinizm ve örgütsel tükenme arasındaki ilişkiler anlamlı çıkmıştır. Hipotez sonuçlarına ve ortalamalara bakıldığında, çalışanlarda sinizmin var olduğu ancak çok güçlü olmadığı ve yine tükenmişliğin de var olduğu ancak düşük olduğu sonucu söylenebilir. Yani; bu otel için tükenme ve sinizm var denebilir. Değerler orta seviyede çıktığı için sinizm ve tükenmişlik yok denilemez. Her ikisi de vardır.

Tükenmişlik düşük seviyededir. Sinizm; tükenmişliğe göre daha yüksek seviyede denebilir. Sonuçlara göre çıkan bu örgütsel sinizmin ve örgütsel tükenmişliğin otel çalışanları üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır.

Örgütsel sinizm örgütlerde çalışanların beklentilerinin karşılanamaması sonucunda oluşmakta olup bireysel ve örgütsel etkilere olumsuz manada sebep olmaktadır. Örgütsel sinizmin oluşturduğu en önemli *bireysel etkiler*; psikolojik ve fizyolojik (duygusal tükenme) etkilerin yanında davranışsal etkileri (duyarsızlaşma/işten ayrılma) de beraberinde getirmesi konusudur. Costa ve diğerleri'nin çalışmasında;⁴³⁶ psikolojik etkilerin duygu ve sinir ile ilgili olarak depresyon, uykusuz kalma hali ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara yol açtığı görülmüştür. Literatürde sinizm, “sinik düşmanlık” şeklinde tabir edilen psikolojik ile fiziki durum üzerindeki etkisi ile ilgilenmektedir. Bu bağlamda Eaton'ın çalışmasında;⁴³⁷ sinik düşmanlığın kalp (kalp krizi, koroner kalp hastalığı) ve damar hastalıklarına, çalışanın işten ayrılma, performans düşüklüğü gibi nedenlerle fizyolojik etkilere yol açmakta olduğu belirlenmiştir. Sinik bireylerin davranışsal etkilerinin en belirginini duyarsızlaşmadır. Bu açıdan Brandes'in çalışmasında;⁴³⁸ işgörenin hizmet verdiği bireylerin birey olduklarına dikkat etmeden, duygusuz davranışlar, tutumlar sergileyerek çalışan insanlıktan uzaklaşmış, duygusuz ve alay edici bir tutum içerisine girdiği, kişilere ve örgüte karşı umursamaz tarzda kinayeli tavırlar sergileyebildiği ve bundan rahatsızlık duymadığı saptanmıştır. En önemli *örgütsel etkiler* ise; uzun süre örgütsel sinizm devam ederse örgütün etkililiğinin ve yaşayabilirliğinin tehlikeye düşmesi konusudur. Bu bağlamda örgütsel sinizmin örgütler üzerindeki olumsuz etkileri Kalağan'ın çalışmasında;⁴³⁹ örgütsel performansta ve örgüte bağlılıkta azalış, örgüte güvensizlikte ve duygusal tükenmişlikte artış, işten çıkarılma oranları ile motivasyonun azalması gibi etkiler olarak sıralanmıştır.

Örgütsel tükenmişliğin ise en çok oluşturduğu olumsuz *bireysel etkiler*; Özgen'in çalışmasında;⁴⁴⁰ fiziksel yorgunluk, depresyon, dikkat toplayamama, karar verememe, unutkanlık, kötü alışkanlıklarda artış, Basım'ın çalışmasında;⁴⁴¹ insan

⁴³⁶ Costa, Zonderman, McCrae, Bio, *age*, 483-485.

⁴³⁷ Eaton, *age*, 7.

⁴³⁸ Brandes, *age*, 39-40.

⁴³⁹ Kalağan, *age*, 81.

⁴⁴⁰ Özgen, *age*, 119.

⁴⁴¹ Basım, *age*, 205.

ilişkilerinde bozulma, Özen ve Mirzeoğlu'nun çalışmasında;⁴⁴² yaratıcılığın yok olması, harcadığı çabanın bir işe yaramadığına inanması, Matthews'ın çalışmasında;⁴⁴³ huzursuzluk, mutsuzluk, değişimlere karşı tepki verme, Marianne'nın çalışmasında ise;⁴⁴⁴ hastalık ve ölüm şeklinde çıkmıştır. En önemli *örgütsel etkiler* ise; kalite, maliyet, verimlilik düşüşleridir. Bu bağlamda Ok'un çalışmasında;⁴⁴⁵ olumsuz düşüşler, iş kazalarında artma, kurumun piyasa güvenilirliğinde azalma, Borritz ve diğerleri'nin çalışmasında;⁴⁴⁶ işteki devamsızlık, yüksek iş sirkülasyonu olarak bulunmuştur. Örgütsel tükenmişliğin aile hayatında da olumsuz etkileri Yaman ve Ungan'ın çalışmasında;⁴⁴⁷ tutum, mizaç ve davranışlarda değişim olarak saptanmıştır.

Örgütsel sinizmin önüne geçilebilmesi için Abraham'ın çalışmasında;⁴⁴⁸ işgören bakış açısından değişimi görmek için iki taraflı iletişim tarzını benimsemek, çalışanların da ilerideki değişimlerdeki olumlu etkilerini açıkça göstermek ve Özgener ve diğerleri'nin çalışmasında;⁴⁴⁹ ikramiye ve tazminat ödemek, ekstra mükafatlar olarak önerilen mücadele yöntemlerinden de bahsetmek mümkündür. Yine; *bireysel mücadele yöntemleri* olarak Sürgevil'in çalışmasında;⁴⁵⁰ hedefleri gerçekçi tarzda belirleme, işin yapılma şeklini değiştirme, kendini tanıma, işe ara verme, psikolojik açıdan geride kalma, diyalogu kendi kendine kurma, olumlu taraflara bakma, problemleri içselleştirmeme, stres ve zaman yönetimi, iş değiştirme, kendini gerçekleştirme ve Cornwall'ın çalışmasında;⁴⁵¹ egzersiz ve benlik kontrolü şeklinde yöntemlerin etkili olduğu belirlenmiştir. *Örgütsel mücadele yöntemleri* olarak Kovach'ın çalışmasında;⁴⁵² danışmanlık hizmetleri, destekleyici iletişim ve örgütsel iklim, çatışmaların yönetimi, performans değerlendirme sistemleri şeklinde yöntemler bulunmuştur. Otel yönetimi, çalışanlarının bu tür olumsuz etkilerle karşılaşmaması adına sinizmi önlemek ve tükenmişliği azaltmak için; bu bireysel

⁴⁴² Özen, Mirzaoglu, **age**, 15.

⁴⁴³ Matthews, **age**, 230-239.

⁴⁴⁴ Borritz Marianne, "Burnout in Human Service Work-Causes and Consequences" (PhD Thesis, National Institute of Occupational Health, 2006), 51.

⁴⁴⁵ Ok, **age**, 27.

⁴⁴⁶ Marianne ve diğ., **age**, 50.

⁴⁴⁷ Yaman, Ungan, **age**, 37-44.

⁴⁴⁸ Abraham, **age**, 285.

⁴⁴⁹ Özgener, Ögüt, Kaplan, **age**, 53-72.

⁴⁵⁰ Sürgevil, **age**, 96.

⁴⁵¹ Cornwall, **age**, 34-35.

⁴⁵² Kovach, **age**, 56.

mücadele yöntemleri ile birlikte daha etkin ve geçici olmayan sonuçlar veren örgütsel düzenlemelerin de yapılması gerekmektedir. Bunlar tükenmişliğin işverenler ile işgörenler için kolaylıkla kabul edilerek önlenmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda faydalı olabileceği düşünülen *öneriler* şunlardır:

- Örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlik konusunda otel yöneticilerinin farkındalığı gerektiğinden otel yönetimi bunun bilincinde olmalıdır.
- Sezonu %100 doluluk ve maksimum kârla geçirmeyi hedefleyen ve sektörde işgören devir hızının yüksek olduğundan işgören bulmakta fazla sıkıntı çekmeyen otel yönetimi gerektiğinde personel değişikliğine gitmeli, işgörenlerine önem vermemekten vazgeçerek “yenisi gelir” mantığıyla hareket etmeyerek kaliteli personeli elinde tutmalıdır.
- Sendikacılık faaliyetleri turizm sektöründe pek yaygın olmasa da işgörenlerin hatta otellerin bir sendika üyesi olması işgören tatmini, özlük hakların korunması ve sağlıklı çalışma ortamının oluşturulmasının gereği yapılmalıdır.
- Sistemi kapatıp korku psikolojisi oluşturarak itaati sağlamak (yıkılmaya mahkûm olan yönetim anlayışı) veya sistemi açıp sevgi ile saygı psikolojisini oluşturarak katılımları sağlamak (ömürü uzun yönetim anlayışı) biçiminde temelde iki yönetim anlayışı vardır. Otel yönetimi ikinci anlayışı seçerek adaletli, şeffaf, hoşgörülü, yapıcı, esnek, katılımcı yönetim anlayışı ile dinleyici, değer verici yönetici profili oluşturulmalıdır.
- Güç mesafesini dengeli tutarak kuralsız değil kurallı bir örgüt kültürü oluşturmalıdır, fakat aşırı kuralcılıkla çalışanlar zorlanmamalıdır. Çünkü yöneticilerin işgörenler ile aralarındaki güç mesafesini açması katı hiyerarşik bir algı oluşturacağı için bu mesafenin dengeli tutulması gerekmektedir.
- İşe yeni başlayanların otelin doğru bir şekilde tanıtımı yapılarak otel hakkında bilgilendirilmesi ile birebir müşteri memnuniyetinde ön planda hizmet gösteren işgörelere makul düzeyde sorumluluklar verilmelidir.
- Otel yönetimi emeğin yoğun olarak kullanıldığı otelde otelin amaçları ile oteldeki işgörenin bireysel amaçlarının örtüştüğünü göstermesinin yanında otelin politikalarını ve uygulamalarını açık ve anlaşılır şekilde belirterek otelin sosyal-ekonomik imkanlarını arttırmalıdır.

- İşgörenlerin sinik tutumlar içine girmesini önleyecek stratejiler oluşturulmalıdır.
- Otel yönetimi sadece işgörelere değil müşterilere de önem veren bir politika izleyerek sadece kâr maksimizasyonunu değil değer maksimizasyonunu da yükseltmelidir. Dolayısıyla etkin şikâyet mekanizması oluşturarak kazan-kazan stratejisini uygulaması otel yönetiminin yararına olabilmektedir.
- Örgütsel sinizme ve örgütsel tükenmişliğe neden olan değişkenlerin ortadan kaldırılması için çalışmalar yapılmalıdır.
- Otel yönetimi güveni, işbirliğini, yardımlaşmayı, sosyal bağları, aidiyeti, dayanışmayı artırıcı örgütsel atmosfer yaratmalıdır.
- Otel işgörelrine hem iş-yaşam dengesini sağlamak hem de gelişme fırsatı desteği sağlamak için; özellikle de mesleğe yeni başlamış genç adayların enerjilerinin sönmemesi için kendilerini geliştirmeleri yönünde fırsat vermek adına hizmet içi-işbaşında eğitim programları, meslek gelişim destek etkinlikleri, çalışma grupları (workshop), oryantasyon, seminer olanaklarını, istatistiki ile mesleki konularda kendini geliştirebilecekleri ücretsiz ortamlar ile imkanlar sunularak daha fazla bilgi ve beceri kazanmalarına olanak sağlanmalıdır.
- Otel yönetimi örgütlerin en önemli kaynağının insan olduğunu ön planda tutarak iş görene bunu hissettirmelidir.
- Otel yöneticileri kişi-rol çatışmasının önlenmesi için açık iş tanımları yapmasının yanında etkin işgören planı ile işbölümü ve çalışanın tek düze çalışma hayatından kurtulabilmesi için belli dönemlerde iş rotasyonu yaparak görevleri otel işgörelrine kişisel ve mesleki yeterliklerine uygun dağıtma yoluyla destekleyici iletişim ve örgütsel iklimi sağlayarak kaliteyi artırıcı önlemler almalıdır.
- Otel yönetimi sosyal sorumluluk kapsamında çalışanların kişisel problemlerinin çözümünü kolaylaştırıcı faaliyetlerde bulunmak adına, işgörelre kendi işleri ile alakalı söz hakkı sunarak inisiyatif almalarına olanak vererek onların görüş, öneri ve şikayetlerinin dile getirilmesini yoluyla karşılıklı güvene dayalı etkin ve açık bir iletişim sistemini oluşturmalıdır. Böylece işgörelrin kişisel başarı hisleri artabilmektedir.

- Kadrolar arasındaki haksız adaletsiz koşullar düzeltilerek otel yöneticileri vaat ettikleri sözlerini tutmalı ve otel içinde yenilikçi hareketleri destekleyerek işgörenlere otel ve işleri konusunda gerçekçi beklentiler ve hedefler sunmalıdır. Fakat otellerde yaşanan anlık değişimin çalışanlarda çalıştıkları otele yönelik olumsuz duygular yaşamalarına sebep olmaması için değişim yapmadan önce gerekçeleri otel içinde anlatılmalıdır.
- Otel işgörenlerinin vazife dağılımını belirlerken adilce, kişisel, mesleki yeterliliklere uyan şekilde dağıtılmasına ve rol ve pozisyonlarının açıkça belirlmesine önem gösterilmelidir.
- Otel yöneticileri otelin örgüt kültürünü geliştirerek işgörenlerin mesleklerine ilişkin tutumlarını gözden geçirmelidir.
- Otel işgörenlerinin umutlu bir düşünce tarzı geliştirme, diğer insanlar üzerindeki etki ve kişisel imaj yönetimine özen gösterme, mizah kullanma, sabretme, sosyal destek alanlarına önem verme, iç huzura sahip olmaya çalışma, dengeli yemek yeme ve egzersiz alışkanlıkları edinme, düzenli tatile çıkma, rahatlama egzersizleri (yoga- meditasyon, masaj) ve spor yapma, kendini tanıma, sosyal destek kaynaklarını artırma, sorunları içselleştirmeme, kendi kendine diyalog kurma, olayların olumlu yanlarını görme, işin yapılış tarzını değiştirme, stres yönetimi, zaman yönetimi konularında kendini geliştirmelerine imkanlar sağlanmalıdır.
- Dua etmek ve ibadet yüzyıllar boyunca insanlar için rahatlamayı, umudu ve iyimserliği temin eden bir yaklaşım olarak kabul görmüştür.
- “Hayır” demesini bilmenin gerektiği zamanların olduğu akıldan çıkarılmamalıdır.
- Otel işgörenleri fazla iş yükünün negatifliklerinin azaltılması için belli aralıklar ile mola almalı; öğle tatili, çay molaları gibi uygulamaları ve hafta sonu tatillerini, otel tarafından verilen dinlenme sürelerini, alınan yıllık izinlerini kullanmalıdır.
- Örgütsel paydaşların çıkarları dengede tutulmalıdır. Çünkü; menfaatlerinin zarara uğradığı algısında olan otel çalışanları, örgüte karşın güvensizlik içerisinde olduğundan, örgütün tüm hareketlerinin ardında kötü niyetler olduğuna dair şüphe eder hale gelmektedir. “Bu yönetimden başka ne

beklenir ki!” veya “ bizim şirketten ancak bu beklenirdi!” düşüncelerine sahip sinik işgörenler örgüte içten katkılarda bulunmamakta, verimlilik ve etkinlik üst düzeyde olmamaktadır.

- Otelde etkin insan kaynakları yönetimi için; insan kaynakları departmanı diğer departmanlar ile eşgüdümlü çalışmalıdır. İnsan kaynakları uzmanı, sorması gereken soruları iyi seçerek adayın geçmiş yaşantısını, muhtemel sinizm ve olası tükenmişlik durumunu iyi tespit etmeli ve buna göre işgören seçimine dikkat etmelidir.
- İşgörenler sinizm, örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlik hakkında bilgilendirilmelidir.
- Ülkemizdeki örgütlerin çağdaş yönetim ilkelerine uygun örgütlenmeleri amacıyla işgörenlerin vazife ile yetkisini belirten gereken yasal düzenlemelerin yapılıp hayata geçirilmesinin sağlanması adına; ücret azlığı, sosyal güvence, çalışma süresi gibi bazı sorunlar bir devlet politikasının uygulanmasını gerektirdiğinden, otel yönetimi Turizm Bakanlığı’nın işgücünün haklarını koruyucu yaptırımlarından faydalanmalıdır.
- Otel yönetimi ödülleri maddi-manevi nitelikte oluşturarak işgören güçlendirmeye, yetki devrini sağlamaya, iş zenginleştirmeye, adalet ve hakkaniyete dikkat etmelidir. Ayrıca işgörelere kendi işleriyle ilgili karar alabilme yetkinliği verilmelidir.
- İşgörelerin can güvenliği sağlanmalı, sağlıkları korunmalı ve bu konularda bilinçlendirilmelidir.
- Uzun süredir aynı otelde çalışan ya da eğitim seviyesi yüksek işgörelerin ödüllendirmeye (terfi/zam vs.) yönelik beklentilerinin artacağı göz önüne alınarak makul çerçevede tatmin edilmeleri sağlanmalıdır.
- Otel yönetiminin otelin politikalarını, amaçlarını, hedeflerini, stratejilerini, misyonunu ve vizyonunu işgörelere paylaşma yoluyla rekabeti yönetmesi ve sosyal sorumluluk faaliyetinde bulunması gerekmektedir.
- İleriki araştırmalarda evrenin kapsamını genişleterek turizm sektörünün diğer işletmelerinden olan bir, iki, üç ve dört yıldızlı otel işletmeleri, seyahat acentaları, yiyecek içecek işletmeleri, havayolu işletmeleri, eğlence işletmeleri gibi farklı işletme türlerinde uygulanarak elde edilen bulgular karşılaştırılarak sektöre yönelik daha özgün ve ayrıntılı öneriler getirilmelidir.

- Fazla sayıda otelden veriler toplanarak Türkiye’deki tüm oteller adına genellemede bulunularak Türk otelcilik sektörünün genel bir profili çıkartılmalıdır.
- Örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlik ile ilgili yeni ölçekler geliştirilmelidir.
- İleriki araştırmalarda demografik faktörlerin aracılık veya düzenleyicilik etkilerinin olup olmadığı araştırılmalıdır.
- Örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlik kavramı Türk akademik literatüründe hizmet sektörünün farklı kollarında ve farklı sektörde, sanayi ve meslek gruplarında yapılmalıdır.
- Aynı araştırma problemini içeren uluslararası çalışmalar yapılmalıdır.
- Araştırma farklı veri toplama araçları ile nitel ve nicel araştırmalar yapılarak projelerle deneysel çalışmalar tasarlanmalıdır.
- Araştırma örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgüt iklimi, yabancılaşma, örgütsel güven, işten ayrılma, örgüt kültürü, mobbing, algılanan örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık, personel güçlendirme, psikolojik sözleşme ihlali, algılanan örgütsel politika, örgütsel adalet, örgütsel öğrenme gibi başka değişkenlerle de yapılmalıdır.
- Ayrıca örgütsel tükenmişliği yüksek olması sonucu bağlılığı da olmayan otel işgöreni, başka örgüte geçtiğinde kurumsal hafızayı da beraberinde götüreceğinden; işgörenlerin duygusal, bilişsel ve davranışsal sinizm seviyeleri birbirinden farklı olduğundan örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlik düzeylerini belirleyip azaltılmasına yönelik bu personel politikaları (istihdam, yerleştirme, ücretleme, iş güvencesi vb.) benimsenmeli, işgörenleri sinizm ve tükenmişlik hakkında bilgilendirerek sinik tutumlar içine girmelerini önleyecek bu stratejileri oluşturarak otelde uygulamaya koymalıdır. Böylece duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşamaları zorlaşacak, kişisel başarı hisleri de artacaktır. Çünkü başka bir kuruma geçmeyip hizmet ettiği örgütte devam ederse de kendisinden beklenen performansı sergileyebilme, topluma faydalı olabilme, toplumla bütünleşebilme gibi varlık nedenlerini gerçekleştirmek için samimi ve yapıcı bir enerjisi olmayacaktır. Bu ise, bir toplumun ve ülkenin geleceği için uzun vadede kaygı verici bir durumdur. Bunun gibi istenmeyen durumlarla

karşılaşılmasını önlemek için işgörenlerin tükenmişlik düzeylerini azaltacak ve böylelikle onların örgütte kalmasını sağlayacak faaliyetlere işlerlik kazandırılması gerekmektedir.

Sonuç olarak, şunu da belirtmek gerekir ki; farklı sektörlerde yapılacak araştırmalar, örgütsel sinizm ile örgütsel tükenmişlik ilişkisi açısından sektörel farklılıkların belirlenmesini sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Abraham, Rebecca. **Organizational Cynicism: Definitions, Bases, and Consequences (Mellen Studies in Business)**. New York: Edwin Mellen Press, 2004.
- Acar, Baltaş, Zuhale Baltaş. **Stres ve Başa Çıkma Yolları**. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2002.
- Ajzen, Icek. "Nature and Operation of Attitudes". **Annual Review of Psychology**. vol. 52. no. 8 (2001): 28.
- Akbolat, Mahmut, Oğuz Işık, Mevlüt Karadağ. "Tıbbi Sekreterlerin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma". **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**. c. 2. s. 4 (2010): 47.
- Akçamete, Gönül, Bülbül Sucuoğlu, Sema Kaner. **Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik**. Ankara: Nobel Yayınları, 2001.
- Akman, Gülhan. "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması". Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, 2013.
- Alan, Hale, Cemalettin Öcal Fidanboy. "Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik Arasındaki İlişkiler: Bilişim Sektörü Çalışanları Kapsamında Bir İnceleme". **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Büro Yönetimi Özel Sayısı. s.1 (2013): 19.
- Albrecht, S. L. "Perceptions of Integrity, Competence and Trust in Senior Management as Determinants of Cynicism toward Change". **Public Administration & Management: An Interactive Journal**. vol. 7. no. 4 (2002): 324.
- Altınöz, Mehmet, Serdar Çöp, Ferda Kervancı, Bengül Seyfert. "Die Beziehung Zwischen Der Organisatorischen Gerechtigkeitswahrnehmung Und Dem Organisatorischen Zynismus: Eine Studie In Den 4 Und 5 Sternehotels In Ankara". **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**. c. 66. s. 3 (2011): 29-54.

- Altınöz, Mehmet, Serdar Çöp, Taner Sığındı. “Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”. **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. c.15. s.21 (2011): 85-315.
- Altuntaş, Ersin. **Stres Yönetimi**. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, 2003.
- Anderson, Laura M., Thomas S.Bateman. “Cynicism in The Workplace: Some Causes and Effects, Journal of Organizational Behavior”. **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi**. vol. 18. no. 2 (2011): 1418.
- Andersson, Lynne M. “Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework”. **Human Relations**. vol. 49. no.11 (1996): 1399
- Ankara Üniversitesi Açık Ders Malzemeleri. “Normal dağılım”. https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/1382/mod_resource/content/2/B9_Normal%20Dağılım.pdf [28.10.2016].
- Apaydın, Çiğdem. “The Relationship Workplace Bullying with Organizational Cynicism in Universities”. **Cyprus International Conference on Educational Research, 12 October 2012**. Kıbrıs, 2012: 36.
- Arabacı, Bakır I. “The Effects of Depersonalization and Organizational Cynicism Levels on The Job Satisfaction of Educational Inspectors”. **African Journal of Business Management**. vol. 4. no. 13 (2010): 2802-2811.
- Arı, Güler Sağlam, Emine Çına Bal. “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”. Celal Bayar Üniversitesi. **İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. c.15. s.1 (2008): 132.
- Arslan, Bahar Serez, Safiye Şahin, Berrak Deniz Değer. “Psikolojik Sözleşmenin Büro Çalışanlarının Sinik Davranışlarına Etkisi”. **11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, 4-6 Ekim 2012**. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, 2012: 121.
- Aryee, Samuel. “Dual-Earner Couples in Singapore: An Examination of Work and Nonwork Sources of Their Experienced Burnout”. **Human Relations**. vol. 46. no. 12 (1993): 1320.
- Aydemir, Arcan. “Yöneticilerde Stres ve Tükenmişlik Düzeyleri ile Bireylerarası Çatışmalara Girme Eğilimi Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- Aydoğan, Oğuz. “İş Stresinin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2008.
- Aydoğan, Nil, Elbeyi Pelit, İsmet Doğan. “Örgütsel Sinizmi Etkileyen Bazı Değişkenlerin CHAID Analizi ile İncelenmesi: Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama”. **II. Disiplinlerarası Turizm Araştırmaları Kongresi, 12-15 Nisan 2012**. Antalya: Kemer, 2012: 1068-1084.

- Aykan, Ebru. "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2007**. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2007: 162.
- Bahar, Emre. "Tükenmişlik Sendromu ve Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Balcı, Ali. **İş Stresi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- Balıkçıoğlu, Sevgi. "Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları ile Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi. Mustafa Kemal Üniversitesi, 2013.
- Barefoot, Jonny C., Kenneth A. Dodge, Bercedis L. Peterson, W. Grant Dahlstrom, Ricky B. Williams, "The Cook-Medley Hostility Scale: Item Content and Ability to Predict Survival". **Psychosomatic Medicine**. vol. 51. no. 1 (1989): 48.
- Basım, H. Nejat, Harun Şeşen. "Efqm Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma". **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**. c. 1. s. 21 (2007): 205.
- Bayraktaroğlu, Güneş, Özen Kutanis. "Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği". **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**. c. 14. s. 3 (2009): 481-497.
- Baysal, Asuman. "Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler". Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995.
- Biber, Nizamettin. "Kinizm, Mutluluk Köpeklikte Mi?". <http://blog.milliyet.com.tr/kinizm--mutluluk-kopeklikte-mi-/Blog/?BlogNo=462762> [05.10.2015].
- Brandes, M. Pamela. "Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences". Dissertation of Doctor of Philosophy. The University of Cincinnati, 1997.
- Brandes, Pamela, Diya Das. "Locating Behaviour Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications". **JAI Press**. vol. 5. no. 34 (2006): 244.
- Brandes, Pamela, Ravi Dharwadkar, James W. Jr. Dean. "Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes". **Eastern Academy of Management Proceedings**. (1999): 150-153.
- Byrne, Barbara M. "The Maslach Burnout Inventory: Testing for Factorial Validity and Invariance Across Elementary, Intermediate and Secondary Teachers". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. vol. 66. no. 3 (1993): 201.

- Byrne, Zinta S., Wayne A. Hochwarter. "Perceived Organizational Support And Performance Relationships Across Levels Of Organizational Cynicism". **Journal of Managerial Psychology**. vol. 23. no. 19 (2007): 54-72.
- Bildir, Kemal, Mustafa Tepeci. "Otel Genel Müdürlüklerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirme Eğilimlerine Etkileri". **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**. c. 14. s. 2 (2003): 104.
- Bilgin, Nuri. **Sosyal Psikoloji Sözlüğü**. İstanbul: Bağlam Yayıncılık, 2003.
- Bommer, William H., Gregory A. Rich, Robert S. Rubin, "Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behaviour on Employee Cynicism About Organizational Change". **Journal of Organizational Behaviour**. vol. 26. no. 7 (2005): 733-753.
- Budakoğlu, Işıl İrem. Cihangir Özcan, Kadir Atlı, Rengin Erdal. "T.C. Devlet Demiryolları Ankara Fabrikaları ve 2. Bölge Müdürlüğü'nde Çalışanların Tükenmişlik Durumları". **TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni**. c. 5. s. 5 (2006): 318.
- Burnak, Özlem. "Örgütsel Tükenmişlik Kamu ve Özel İşletmelerdeki Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Can, Esin. **Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulama**. 4. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2012.
- Cartwright, S., N.Holmes. "The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism". **Human Resource Management Review**. vol. 16. no. 2 (2006): 201.
- Cook, Walter W., Donald M. Medley, "Proposed Hostility and Pharisaic-Virtue Scale for the Mmpi". **Journal of Applied Psychology**. vol. 38. no. 6 (1954): 414.
- Cordes, Cynthia L., Thomas W. Dougherty. "A Review and an Integration of Research on Job Burnout". **The Academy of Management Review**. vol.18. no. 4 (1993): 622.
- Cornwall, Deborah J., "Opting out of Burn-out". **Nursing Times**. vol. 87. no. 20 (1991): 34-35.
- Costa, Paul T., Alan B. Zonderman, Robert R. McCrae, Rodrick Williams Jr. Bio. "Cynicism and Paranoid Alienation in the Cook and Medley Ho Scale". **Psychosomatic Medicine**. vol. 48. no. 3 (1986): 483-485.
- Çağ, Aydan. "Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, 2011.
- Çakır, Özlem. **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**. Ankara: Seçkin Kitabevi, 2001.

- Çam, Olcay. “Hemşirelerde Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”. Doktora Tezi. Ege Üniversitesi, 1989.
- Çapri, Burhan. “Tükenmişlik Ölçeğinin Türkiye Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması”. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. c. 2. s. 1 (2006): 63.
- Çarıkçı, İlker H., Meral Bektaş, Berna Turak. “Örgüt Çalışanları ve Sinizm: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Büro Çalışanlarına Yönelik Bir Alan Araştırması”. **11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, 4-6 Ekim 2012**. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, 2012: 187.
- Çavuş, Mustafa Fedai. “Personel Güçlendirme ve Tükenmişlik: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. **II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler, 28 Nisan-01 Mayıs 2010**. Ankara: Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 2010: 216.
- Çavuşoğlu, İbrahim. “Endüstri Meslek Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleriyle Bazı Kişisel Değişkenler Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)”. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Çimen, Mesut. “Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması”. Doktora Tezi. GATA Genelkurmay Başkanlığı, 2000.
- Dean, James W. Jr., Pamela Brandes, Ravi Dharwadkar. “Organizational Cynicism”. **Academy of Management Review**. vol. 23, no. 2 (1998): 342.
- Deliorman, Refika Bakoğlu, İhsan Yiğit, İlknur Taştan Boz, Sebahattin Yıldız. “Tükenmişliği Ölçmede Alternatif Bir Araç: Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin Marmara Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Uyarlaması”. **İstanbul Üniversitesi Yönetim Dergisi**. c. 20. s. 6 (2009): 79.
- Delken, Menno. “Organizational Cynicism: A Study among Call Centers”. Master’s Thesis. University of Maastricht, 2004.
- Derin, Neslihan. **İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven**. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2011.
- Derin, Neslihan, Erkan T. Demirel. “Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkezde Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**. c. 17. s. 2 (2012): 509-530.
- Dikmetaş, Elif, Mehmet Top, Serap Durukan, Gülpembe Ergin, Vahit Yiğit. “Hastane Personelinde Örgütsel Sinizm”. **Uluslararası 8. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler, 28-31 Ekim 2010**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 2010: 28-31.
- Dolan, Nuala. “The Relationship Between Burnout and Job Satisfaction in Nurses”. **Journal of Advanced Nursing**. vol. 12. no. 1 (1987): 6.

- Dolu, Gülsüm. “Onkolojide Çalışan Hekimlerde Tıbbi Sosyal Çalışma Açısından Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1997.
- Düzyürek, S., H. Ünlüoğlu. “Hekimde Tükenmişlik Sendromu”. **Psikiyatri Bülteni**. c.1. s. 3 (1992): 109.
- Eaton, Judy A. “A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism”. Doctoral Dissertation. York University, 2000.
- Ediger, Enver, Turan Dünder, Tefik Güyagüler. **Madencilik Terimleri Sözlüğü**. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları, 1979.
- Efeöğlu, İ. Efe, Esengül İplik. “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama”. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 20. s. 3 (2011): 343-360.
- Efili, Seyran, Yelda Özlem Gönen, Fisun Ünal Öztürk. “Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması”. **7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, 23-24 Ekim 2008**. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi, 2008: 279-290.
- Erdost, H.Ebru, Korhan Karacaoğlu, Metin Reyhanoğlu. “Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi”. **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25-27 Mayıs 2007**. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2007: 514-524.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**. 6. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2003.
- Eren, Erol, Nihat Kaya. “Ödüllendirmede Yeni Düşünce Boyutları ve Bir Araştırma”. **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25-27 Mayıs 2000**. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Yayınları, 2000, 853.
- Ergin, Canan. “Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Türkiye Sağlık Personeli Normları”. **3P Dergisi**. c. 4. s.1 (1996): 28.
- Ersoy, Ayten, Burcu Demirel Utku. “Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu 1”. **Muhasebe ve Finansman Dergisi**. s. 26 (2005): 45.
- Ersoy, Füsun, Cenap Yıldırım, Tamer Edirne. “Tükenmişlik Sendromu”. **Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi**. c. 10. s. 2 (2001): 1-5.
- Fawzy, Farida, Nancy W. Fawzy. **Burnout in the Health Profesionals**. Amsterdam, 1991.
- Feldman, Daniel C. “The Dilbert Syndrome: How Employee Cynicism About Ineffective Management Is Changing the Nature of Careers in Organizations”. **American Behavioral Scientist**. vol. 43. no. 48 (2000): 1287.

- Fero, Howard C. "Flow and Cynicism in the Workplace". Dissertation of Doctor of Philosophy. Claremont Graduate University, 2005.
- Ferres, N., J. Connell. "Emotional Intelligence in Leaders: An Antidote for Cynicism towards Change?". **Strategic Change**. vol. 13. no. 2 (2007): 67.
- Fındık, Mehtap, Kemalettin Eryeşil. "Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". **International Iron & Steel Symposium, 2-4 April 2012**. Karabük: Karabük Üniversitesi, 2012: 1250-1255.
- Garden AM. "Relationship Between Burnout and Performance". **Psychological Reports**. vol. 68. no. 3 (1991): 77.
- Gezer, Engin. "Stres Veren Yaşam Olaylarının, Öğretim Elemanlarının, Depresyon ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi". Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2008.
- Girgin, Günseli. "İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi (İzmir İli kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırması)". Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995.
- Görmen, Murat. "Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- Gözüm, Sebahat. "Koruyucu Sağlık Hizmetlerinde Görev Yapan Hemşire ve Ebelerin İş Doyumu, Tükenmişlik ve İşe Devamsızlıklarını Etkileyen Faktörlerin Araştırılması". Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1996.
- Gül, Hasan, Aliye Ağıröz. "Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerine Bir Uygulama". **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**. c. 13. s. 2 (2011): 28.
- Güllüce, Ali Çağlar. "Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama)". Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Gümüş, Hülya. "Farklı Mesleklerde Çalışanların İş ve Yaşam Doyumlarının Tükenmişlik Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması". Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Gün, Feyza, Gülsün Atanur Başkan. "Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c. 32. s. 2 (2017): 374.
- Gündüz, Bülent. "İlköğretim Öğretmenlerinde Tükenmişlik". **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c. 1. s. 1 (2005): 159.

- Güner, Ebru, Mehmet Halit Yıldırım, Leyla İçerli. “Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinisizm Davranışı Arasındaki İlişki”. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. c. 4. s.1 (2012): 75-84.
- Güzel, Berrin, Nilüfer Şahin Perçin, Aydın Tükeltürk. “Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Sinizm ile İlişkisi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”. **18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 2-22 Mayıs 2010. Adana: Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, 2010: 912-919.
- Güzeller, Cem Oktay, Gamze Kalağan. “Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi”. **16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 16-18 Mayıs 2008. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 2008: 93.
- Haçerlioğlu, Orhan. **Dört Bin Yıllık Düşünce, Sanat ve Bilim Tarihinin Klasik Yapıtları Üzerine Eleştirel İnceleme**. 6. bs. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1995.
- Hayes, Steven C., R. Bisset, N. Roget, Laura M. Padilla, B. S. Kohlenberg. “The Impact of Acceptance and Commitment Training and Multicultural Training on the Stigmatizing Attitudes and Professional Burnout of Substance Abuse Counselors”. **Behavior Therapy**. vol.35. no.4 (2004): 821-835.
- Hickman, Matthew J., Nicole Leeper Piquero, Alex R. Piquero. “The Validity of Niederhoffer's Cynicism Scale”. **Journal of Criminal Justice**. vol. 32. no. 1 (2004): 1-13.
- Holloway, Dorothy, Charlotte R. Wallinga. “Burnout in Child Life Specialists: The Relation of Role Stress”. **Children’s Health Care**. vol. 19. no. 1 (1990): 13.
- Işıkkhan, Vedat. **Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları**. Ankara: Sandal Yayınları, 2004.
- Iwanicki, Edward F. “Toward Understanding and Alleviating Teacher Burnout”. **Theory into Practice**. vol. 22. no. 1 (1983): 28.
- Izgar, Hüseyin. **Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- İçerli, Leyla, Mehmet Halit Yıldırım. ”Örgütsel Sinisizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. c.4. s.1 (2012): 167-176.
- İnce, Muharrem, Ş. Halil Turan. “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**. vol. 37. no. 3 (2011): 104-121.
- James, Matrecia S. L. “Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems”. Doctoral Dissertation. The Florida State University, 2005.

- Johnson, Jonathan L., Anne M. O'Leary-Kelly. "The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal". **Journal of Organizational Behavior**. vol. 24. no. 5 (2003): 325.
- Johnstone, Chris. "Strategies of Prevent Burnout". **BMJ**. vol.7192. no. 318 (1999): 2-6.
- Kabataş, Ayşe. "Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem. **Yeni İnsan ve İnsanlar**. İstanbul: Evrim Yayınevi, 1999.
- Kalağan, Gamze. "Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki". Yüksek Lisans Tezi. Antalya, Akdeniz Üniversitesi, 2009.
- Kalağan, Gamze, M. Bilgin Aksu. "Organizational Cynicism of the Research Assistants: A Case of Akdeniz University". **Procedia Social and Behavioral Sciences**. vol. 1. no. 1 (2010): 421.
- Kalay, Faruk, Abdullah Oğrak. "Örgütsel Sessizlik, Mobbing ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama". **20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 24-26 Mayıs 2012**. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 2012 : 30.
- Kalliath, Thomas J., Michael P. O'driscoll, David F. Gillespie. "The Relationship Between Burnout and Organizational Commitment in Two Samples of Health Professionals". **Work & Stress**. vol. 12. no. 2 (1998): 179-185.
- Karacaoğlu, Funda. "Otel İşletmelerinde Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi. 2014.
- Karacaoğlu, Korhan, Fatma İnce. "Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama". **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**. c. 18. s. 1 (2013): 181-202.
- Karadal, Himmet, Yavuz Demirel, Ebru Güner. "Tükenmişlik Sendromu ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma". **18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 20-22 Mayıs 2010**. Adana: Çukurova Üniversitesi, 2010: 874.
- Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**. 4. bs. Ankara: Sanem Matbaacılık, 1991.
- Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1998.
- Kasapoğlu, Müzeyyen Aytül. **Sağlık Sosyolojisi Türkiye'den Araştırmalar**. Ankara: Sosyoloji Derneği Yayınları, 1992.

- Kaya, Mehmet, Sarp Üner, Emine Karanfil, Reyhan Uluyol, Fatih Yüksel, Murat Yüksel. "Birinci Basamak Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Durumları". **TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni**. c. 6. s. 5 (2007): 357.
- Kaygısız, Esra G., Çağla M. Doğan. "Organizational Cynicism Level of Primary School Teachers and Managers: Example of Gaziantep in Turkey". **IAMB Konferansı, 23-25 Nisan 2012**. Polonya: Varşova, 2012: 68.
- Kayış, Aliye. **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**. 4.bs. Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2009.
- Keser, Aşkın. **Çalışma Yaşamında Motivasyon**. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları, 2006.
- Kılıç, Şükran. "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Keçiören İlçesi Örneği". Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Kickul, Jill. "When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment". **Journal of Business Ethics**. vol. 29. no. 4 (2001): 290.
- King, Ruth C., Virendra Sethi. "The Moderating Effect of Organizational Commitment on Burnout in Information Systems Professionals". **European Journal of Information Systems**, vol. 6. no. 2 (1997): 86-96.
- Kitapçıoğlu, Gül. "Bornova Sağlık Grup Başkanlığı Bölgesinde Görev Yapan Ebelerin İş Güçlüğü Faktörlerinin Belirlenmesi ve İş Doyumu, Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi". İzmir: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi, 2000.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2003.
- Kovach, Kenneth. A. "What Motivates Employee Workers and Supervisors Give Different Answers". **Business Horizons**. vol. 30. no. 5 (1987): 56.
- Kurtuluş, Kemal. **Araştırma Yöntemleri**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2010.
- Kutunis, Rana Özen, Emine Çetinel. "Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi? Bir Örnek Olay". **17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 21-23 Mayıs 2009**. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, 2009: 693-699.
- Küçüközel, Nazif. "Aile Hekimliği Asistanlarındaki Anksiyete, Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Dahili Bilimler Asistanları ile Karşılaştırılması". Uzmanlık Tezi. T.C.Sağlık Bakanlığı Ankara Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi Aile Hekimliği, 2006.
- Kwak, Ann. "The Relationships of Organizational Injustice with Employee Burnout and Counterproductive Work Behaviors: Equity Sensitivity As a Moderator". Doktora Tezi. Central Michigan University, 2006.
- Lazarus, Richard. "Thoughts on the Relations Between Emotion and Cognition". **American Psychologist**. vol. 37. no. 9 (1982): 1035.

- Leir, Michael, Kevin P. Harvie, Jean C. Frizzell, "The Correspondence of Patient Satisfaction and Nurse Burnout". **Social Science & Medicine**. vol. 47. no. 10 (1998): 47.
- Leiter, Michael P. **Areas of Worklife Survey Manual**. 4rd. ed. Canada: Centre for Organizational Research and Development, 2003.
- Leymann, Heinz. "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces". **Violence and Victims**. vol. 5. no. 2 (1990): 120.
- Luthans, Fred. **Organizational Behavior**. NewYork: Mc Graw Hill, 1992.
- Mantere, Saku, Miia Martinsuo. "Adopting and Questioning Strategy: Exploring the Role of Cynicism and Dissent". **17th Egos-European Group for Organizational Studies Colloquium, 5-7 July 2001**. France: Lyon, 2001: 10.
- Marianne, Borritz. "Burnout in Human Service Work-Causes and Consequences". PhD Thesis. National Institute of Occupational Health, 2006.
- Marianne, Borritz, Reiner Regulyies, Jakob B. Bjorner, Ebbe Willadsen, Ole A. Mikkelsen, Tage S. Kristensen. "Burnout among Employees in Human Service Work: Design and Baseline Findings of the Puma Study". **Scandinavian Journal of Public Health**. vol. 34. no. 1 (2006): 51.
- Maslach, Christina, Michael Leiter. **The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It**. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Maslach, Christina, Philip G. Zimbardo. **Burnout-The Cost of Caring**. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1982.
- Maslach, Christina, Susan Jackson. "The Measurement of Experienced Burnout". **Journal of Occupational Behaviour**. vol. 2. no. 2 (1981):1-15.
- _____. **Maslach Burnout Inventory Manual**. 2rd. ed. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1986.
- Maslach, Christina, Susan Jackson, Michael P. Leiter. **Maslach Burnout Inventory Manual**. 3rd ed. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1996.
- Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter. "Job Burnout". **Annual Review of Psychology**. vol. 52, no. 3 (2001): 399 (Aktaran: Sarıkaya, Pınar. "Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı ile İlişkisi ve Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007).
- Matthews, Burston D. "A Comparison of Burnout in Selected Occupational Fields". **The Career Development Quarterly**. vol. 38. no. 3 (1990): 230-239.
- Meier, Scott T. "Toward a Theory of Burnout". **Human Relations**. vol. 36, no. 10 (1983): 902.

- Mimaroğlu, Hande. “Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Mirvis, Philip H., D.L. Kanter. “Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce”. **Human Resource Management**. vol. 30. no. 1 (1991): 52.
- Nartgün, Şenay Sezgin, Vural Kartal. ”Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri”. **Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c. 2. s. 2 (2013): 47-67.
- Naus, A.J.A.M. “Organizational Cynicism on the Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism toward the Employing Organization”. Doctoral Thesis. Maastricht University, 2007.
- Neves, Pedro. “Organizational Cynicism: Spillover Effects on Supervisor-Subordinate Relationships and Performance”. **The Leadership Quarterly**. vol. 23. no. 5 (2012): 965-976.
- Ok, Sibel. “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi”. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, 2002.
- Qian, Yun, Tom D. Daniels. “A Communication Model of Employee Cynicism toward Organizational Change”. **Corporate Communication: An International Journal**. vol. 13. no. 3 (2008): 323.
- Öktem, Rıza. **Araştırma Modeli**. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Araştırma Yöntemleri, 2005.
- Önen, Levent, Burak Tüzün. **Motivasyon**. İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2005.
- Örmen, Uğur. “Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993.
- Özel, Tuğba. ”Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyi: İstanbul İli Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenlere Yönelik Bir Alan Araştırması”. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2009.
- Özen, Güçlü, Nevzat Mirzaoğlu. “Bir Spor Örgütünde Çalışan Spor Uzmanlarının Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi”. **Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi**. c. 1. s. 2 (2006): 12.
- Özçınar, Mustafa. “Asistan Doktorlarda Burnout Sendromu” .Aile Hekimliği Uzmanlık Tezi. Sağlık Bakanlığı, 2005.
- Özdemir, Deniz. “Üniversite Akademik Personelinin Görev Ünvanları Açısından İş Tükenmişliği Düzeylerinin Araştırılması”. Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

- Özgan, Habib, Barbaros Çetin, Ebru Külekçi. "İlköğretim Kademesinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi". **Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi**. c. 11. s. 17 (2011): 69-84.
- Özgan, Habib, Fatih Bozbayındır, Hacer Ünal. "İlköğretim Öğretmenlerinin Etkili Okul ile Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". **20. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 8-10 Eylül 2011**. Burdur: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, 2011 : 131.
- Özgen, Işıl. "Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği". **I. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler, 4-5 Mayıs 2007**. Antalya: Dedeman Otel, 2007: 119.
- Özgener, Şevki, Adem Ögüt, Metin Kaplan. **İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm**. Ankara: İlke Yayınevi, 2008.
- Özkalp, Enver, Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2001.
- Özler, Derya E., Ceren G. Atalay, Meltem D. Şahin, "Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?". **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. c. 2. s. 2 (2010): 54.
- Pelit, Elbeyi, N. Ayduğan. "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Bir Araştırma". **12. Ulusal Turizm Kongresi, 4 Kasım-4 Aralık 2011**. Düzce: Düzce Üniversitesi, 2011: 286-302.
- Pitre, Lina J. "Organizational Cynicism at the United States Naval Academy: An Exploratory Study". Dissertation of Master of Science in Leadership and Human Resource Development, 2004.
- Polat, Emine (Çağlar). "Kurum İçi Etkin İletişim Ortamı ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Öğretmen Görüşleri Açısından İncelenmesi". Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi. 2014.
- Polat, Soner, Celal Teyyar Uğurlu. "İlköğretim Müfettişlerinin Örgütsel Bağlılık, Mesleki Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki". **E-Journal of New World Sciences Academy**. vol. 4. no. 3 (2009): 1155.
- Polat, Mustafa, Cem Harun Meydan. "Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". **Savunma Bilimleri Dergisi**. c. 9. s. 1 (2010): 150.
- Polat, Mustafa, Cem Harun Meydan, İsmail Tokmak. "Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". **KHO Bilim Dergisi**. c. 20. s. 2 (2010): 1-22.
- Polatcan, Mahmut. "Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (Karabük İli Örneği)". Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2012.

- Potter, Beverly A. **Beating Job Burnout. Distributed by Putnam.** 1980.
- Reichers, Arnon E., John P. Wanous, James T. Austin. "Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change". **Academy of Management Executive (1993-2005).** vol. 11. no.1 (1997): 49.
- Robbins, Stephen P. **Essentials of Organizational Behaviour.** New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River, 2000.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. **Örgütsel Davranış.** İstanbul: Nobel Yayınları, 2012.
- Ross, Randall R., Elizabeth Altmaier, David W. Russell. "Job Stress, Social Support, and Burnout among Counseling Center Staff". **Journal of Counseling Psychology.** vol. 36. no. 4 (1989): 438.
- Rowshan, Arthur. **Stres Yönetimi.** 4. bs. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.
- Sağır, Tuba, Ebru Oğuz. "Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geliştirilmesi". **International Journal of Human Sciences.** vol. 9. no.2 (2012): 1094-1106.
- Sarıkaya, Pınar. "Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı ile İlişkisi ve Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Saruhan, Şadi Can, Ata Özdemirci. **Bilim, Felsefe ve Metodoloji.** İstanbul: Alkım Kitabevi, 2005.
- Saruhan, Şadi Can, Müge Leyla Yıldız. **Çağdaş Yönetim Bilimi.** İstanbul: Beta Basım Yayım, 2009.
- Sayıl, Işık, Seda Haran, Şenay Ölmez, Halise Devrimci Özgüven. "Ankara Üniversitesi Hastanelerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri". **Kriz Dergisi.** c. 5. s. 2 (1997): 72.
- Sever, Aynur. "Hemşirelerin İş Stresi ile Başa Çıkma Yolları ve Bunun Sonuçlarının Araştırılması". Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1997.
- Sılığ, Aylin. "Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi". Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2003.
- Silah, Mehmet. **Endüstride Çalışma Psikolojisi.** 2.bs. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005.
- Söyük, Selma. "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma". Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2007.

- Sur, Özlem. “Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması”. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2010.
- Suran, B. G., E. P. Sheridan. “Management of Burnout: Training Psychologists in Professional Life Span Perspectives”. **Professional Psychology: Research and Practice**. vol. 16, no. 6 (1995): 742-746 (Aktaran: Vızlı, Cahit. “Görme Engelliler İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerle Normal İlköğretim Okullarında Çalışan Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması, Üsküdar İlçesi Örneği”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2005).
- Sürgevil, Olca. **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006.
- Şahin, Nesrin. **Stresle Başa Çıkma, Olumlu Bir Yaklaşım İçinde İş Yerinizdeki Kronik Stres Kaynakları**. Ankara: Türk Psikoloji Derneği Yayınları, 1998.
- Şanlı, Savaş, Turan Akbaş. “Adana İlinde Çalışan Polislerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”. **Polis Bilimleri Dergisi**. c. 10. no. 2 (2008): 4.
- Şirin, Ersin. “İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (İstanbul İli, Esenyurt İlçesi Örneği)”. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, 2011.
- Şişman, Fatma Ayanoğlu, Nilay Gemlik, Ünsal Sıgır. “The Relationship Between Burnout and Organizational Commitment among Health Sector Staff in Turkey”. **Journal of Global Strategic Management**. vol. 4. no. 2 (2010): 137-149.
- Srinivas, Shanthi. Organizational Commitment and Job Burnout among Employees of Non-Profit Organizations”. **California State Polytechnic University**. (2011): 12.
- Solmuş, Tarık. **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler (Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi)**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2004.
- Sparks, Sarah D., Peter J.Hammond. **Managing Teacher Stres and Burnout**. Washington: Eric Clearinghouse on Theacher Education, 1981.
- Tekin, Dilge Sümer. “Maslach Tükenmişlik Modeli”. <https://www.biymed.net/bilgi/maslach-tukenmislik-modeli.html> [07.10.2015].
- Teltik, Hilal, “Okul Öncesi Öğretmenlerinin Mesleki Yeterlilik Algılarının İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleriyle İlişkisinin Belirlenmesi”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2009.
- Tevrüz, Suna. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi”. 2. bs. Ankara: Türk Psikologlar Derneği ve Kalder Yayın, 1997.

- Tınaztepe, Cihan. “Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi”. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. c. 4. s. 1 (2012): 53-63.
- Tokgöz, Nuray. “Örgütsel Sinizizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği”. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. c. 6. s. 2 (2011): 363-387.
- Tokgöz, Nuray, Hakan Yılmaz. “Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 8, s. 2 (2008): 238-305.
- Topaloğlu, Melih, Hakan Koç, Ercan Yavuz. “Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **Kamu-İş**. c. 9. s. 3 (2007): 34.
- Torun, Alev. “Stres ve Tükenmişlik”. **Endüstri ve Örgütsel Psikolojisi**. ed. Suna Tevrüz. İstanbul: Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Yayınları, 1997: 48.
- Tuğrul, Belma, Eylem Çelik. “Normal Gelişim Gösteren Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik”. **Journal of Qafqaz University. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c. 11. s. 2 (2002): 2.
- Tulunay, Ömür. “Sınıf Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim ile İlişkisi (Sivas İl Örneği)”. Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Turan, Şuayip. “Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kurumlarında Bir Çalışma”. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Turner, Jonathan H., Saint R.Valentine. “Cynicism as a Fundamental Dimension of Moral Decision-Making: A Scale Development”. **Journal of Business Ethics**. vol. 34. no. 2 (2001): 123-136.
- Tümkiye, Songül. “Öğretmenlerdeki Tükenmişlik, Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları”. Doktora Tezi. Ankara Eğitim Bilimleri, 1996.
- _____. “Akademik Tükenmişlik Ölçeğinin Geliştirilmesi”. **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c. 19. s.1 (2000): 128.
- Türk Dil Kurumu. “Tükenmişlik”. <http://www.tdk.gov.tr> [07.10.2015].
- Türken, Elif Arslan. “Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c. 13, s. 1 (2012): 1.
- Türköz, Tolga, Mustafa Polat, Serkan Coşar. “Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü”. **Yönetim ve Ekonomi**. c. 20. s. 2 (2013): 285-302.

- Thomas, Wright A., Stevan E. Hobfoll. "Commitment, Psychological Well-Being and Job Performance: An Examination of Conservation of Resources (COR) Theory and Job Burnout". **Journal of Business and Management**. vol. 20. no. 2 (2004): 1-16.
- Üçok, Dilek Işılay. "Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi". Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- Üçok, Dilek, Alev Torun. "Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum ve Beklentiler: Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma". **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 28. s. 1 (2014): 231-250.
- Üresin, Tuğçe. "Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki". Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Üstün, Besti. "Hemşirelerin Atılganlık ve Tükenmişlik Düzeyleri". Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1995.
- Vandenberghe, Roland, Michael A. Huberman. **Undertanding and Preventing Teacher Burnout**. Cambridge Universty Press, 1999.
- Wanous, John P., Arnon E. Reichers, Jake T. Austin. "Cynicism about Organizational Change: Measurement, Antecedent and Correlates". **Group and Organizational Management**. vol. 25. no. 2 (2000): 144.
- Whitaker, Kathryn S. "Exploring Causes of Principal Burnout". **Emerald**. vol. 34. no.1 (1996): 4.
- Yalçinkaya, Akansel. "Türkiye’de Örgütsel Sinizm: 2007-2012 Yılları Arasındaki Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme". **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. c. 16. s. 3 (2014): 119-123.
- Yaman Hakan, Mehmet Ungan. "Tükenmişlik: Aile Hekimleri Asistan Hekimliği Üzerinde Bir İnceleme". **Türk Psikoloji Dergisi**. c. 17. s. 49 (2002): 38.
- Yetim, Serap Akduman, Özden Ölmez Ceylan. "Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Davranışlar Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye İlişkin Bir Çalışma". **E-Journal of New World Sciences Academy**. vol. 6. no. 1 (2011): 693.
- Yıldız, Kaya. "Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki". **Turkish Studies-International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**. vol. 8. no. 6 (2013): 853-879.
- Yöney, Hakan. **Mutlu ve Başarılı Bir İş Yaşamı İçin Profesyonel Zekâ**. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2007.

Yücel, Aydan. “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 22. s. 1 (2009): 450.

Zhang, Kun, Hailong Ma. “An Empirical Analysis on the Relationship Between Job Burnout and Organizational Commitment”. **Journal of Business Economics**. vol. 18. no. 5 (2008): 411- 415.

EKLER

Ek 1. Anket Formu



ANKET FORMU

Sayın Otel Çalışanı;

Bu anket formu; T.C.Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı'nda Prof. Dr. Esin CAN danışmanlığında yürütülmekte olan “Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma” konulu doktora tez çalışmasına veri toplamak amaçlı hazırlanmıştır. Araştırmada otelcilik sektöründe örgütsel sinizm ile örgütsel tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır.

Ankette hiçbir kişisel bilgi alınmamaktadır. Otele ilişkin finansal veya stratejik bilgi içeren sorular kesinlikle sorulmamıştır. Anketten sağlıklı ve anlamlı bilgiler edinilmesi, sizlerin cevaplandırmada göstereceğiniz samimiyet ve dikkate bağlı olduğundan değerlendirmenizi yaparken hiçbir soruyu boş bırakmayınız.

Elde edilen veriler gizli tutulacak ve toplu olarak değerlendirilecektir. Vereceğiniz cevaplar akademik amaçlı kullanılacak, hiçbir şekilde farklı kurum ve kişilere sonuçlar yansıtılmayacaktır. Anket formlarını doldururken isminizi yazmanıza gerek yoktur. Anketle ilgili herhangi bir sorunuz olduğunda, aşağıdaki iletişim araçlarından tercih ettiğiniz birini kullanabilirsiniz.

Değerli zamanınızı ayırıp araştırmaya yaptığınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Özden İBRAHİMAĞAOĞLU

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış

Doktora Öğrencisi

Cep Tel: 05xx xxx xx xx

E-mail : ozdenagaoglu@hotmail.com

BİRİNCİ BÖLÜM: GENEL BİLGİ FORMU

Aşağıdaki sorularda size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

D1. Cinsiyetiniz : (1) Kadın (2) Erkek

D2. Yaşınız : (1) 25 ve daha az (2) 26- 35 (3) 36- 45 (4) 46- 55 (5) 56 ve üstü

D3. Eğitim düzeyiniz : (1) Lise (2) Ön Lisans (3) Lisans (4) Yüksek Lisans (5) Doktora

D4. Meslekte çalışma süreniz: mesleki kıdem

(1) 0-5 yıl (2) 6-11 yıl (3) 12 yıl ve üstü

D5. Bu kurumda çalışma süreniz:

(1) 0- 5 yıl (2) 6- 10 yıl (3) 11- 15 yıl (4) 16- 20 yıl (5) 21 yıl ve üstü

D6. Statünüz : (1) Uzman (2) Müdür Yardımcısı (3) Direktör (4) Müdür (5) Diğer
(Yazınız).....

İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL SİNİZM ANKETİ

Aşağıda ifade edilen durumları **ne sıklıkla yaşadığınızı** size en uygun gelecek hücreye ‘X’ işareti koyarak belirtiniz.

S1 BİLİŞSEL BOYUT	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
S1.1 Çalıştığım işletmenin söylediğinin başka, uyguladığının başka olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
S1.2 İşletmenin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	1	2	3	4	5
S1.3 Çalıştığım işletme, bir şey yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.	1	2	3	4	5
S1.4 Çalışmanın işletmenin politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta vardır.	1	2	3	4	5
S1.5 İşletme çalışanlardan “bir şey” (belirli bir davranış) bekler ama başkasını (başka bir davranış) ödüllendirir.	1	2	3	4	5
S2 DUYGUSAL BOYUT					
S2.1 Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde bir endişe hissedirim.	1	2	3	4	5
S2.2 Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde gerilim yaşarım.	1	2	3	4	5
S2.3 Çalıştığım işletmenin sloganları ve uygulamalarıyla dalga geçtiğimi fark ettim.	1	2	3	4	5
S2.4 Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde sinirlenirim.	1	2	3	4	5
S3 DAVRANIŞSAL BOYUT					
S3.1 Çalıştığım işletme beni kızdırır.	1	2	3	4	5
S3.2 İşletme dışındaki arkadaşlarıma, işletmede olup bitenlerle ilgili şikâyetle bulunurum.	1	2	3	4	5
S3.3 Çalıştığım işletmede işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum.	1	2	3	4	5
S3.4 Diğer çalışanlarla, çalıştığım işletmenin uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm.	1	2	3	4	5
S3.5 Çalıştığım işletme gündeme geldiğinde, diğer çalışanlarla anlamlı bakışmalar yaşarız.	1	2	3	4	5

Lütfen Diğer Sayfaya Geçiniz.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK ANKETİ

Aşağıda ifade edilen durumları **ne sıklıkla yaşadığınızı** size en uygun gelecek hücreye ‘X’ işareti koyarak belirtiniz.

T1 DUYGUSAL TÜKENME	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
T1.1 İşimden soğuduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
T1.2 İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum.	1	2	3	4	5
T1.3 Sabah kalktığımda bir daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
T1.4 Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	1	2	3	4	5
T1.5 Yaptığım işe karşı ilgimi kaybettiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
T1.6 İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
T1.7 İşimin gerektirdiği çalışma saatlerinin çok fazla olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
T1.8 Doğrudan doğruya insanlarla muhatap olmak bende aşırı stres oluşturuyor.	1	2	3	4	5
T1.9 Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
T2 DUYARSIZLAŞMA					
T2.1 İşim gereği karşılaştıklarımın bazılarına sanki bir objeymiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	1	2	3	4	5
T2.2 Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştiğimi düşünüyorum	1	2	3	4	5
T2.3 Bu işin giderek beni insan ilişkilerinde katılaştıracağından korkuyorum.	1	2	3	4	5
T2.4 İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	1	2	3	4	5
T2.5 İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	1	2	3	4	5
T3 KİŞİSEL BAŞARI HİSSİ					
T3.1 İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	1	2	3	4	5
T3.2 Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
T3.3 Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	1	2	3	4	5
T3.4 İşimde kayda değer pek çok başarı elde ettim.	1	2	3	4	5
T3.5 İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	1	2	3	4	5
T3.6 İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	1	2	3	4	5
T3.7 İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.	1	2	3	4	5
T3.8 İşim gereği karşılaştığım duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.	1	2	3	4	5

Ekleme İstedikleriniz:

Ankete Katıldığınız İçin Teşekkür Ederim.

ÖZGEÇMİŞ

ÖZDEN İBRAHİMAĞAOĞLU

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Tarihi: 05.09.1985

Doğum Yeri: Trabzon

EĞİTİM BİLGİLERİ

Doktora : Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Doktora Programı, Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış, İstanbul, (2013 - 2018)
- Bölüm Birincisi

Yüksek Lisans : Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul, (2009 - 2013)
- Enstitü ve Bölüm Birincisi

Lisans : Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Zonguldak, (2006 - 2009)
- Üniversite Birincisi

Ön Lisans : Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak Meslek Yüksekokulu, İktisadi ve İdari Programlar Bölümü, İşletme Programı, Zonguldak, (2004 - 2006)
- Üniversite Birincisi

Lise : Atakent Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi, İstanbul, (1999 - 2003)

İŞ DENEYİMİ

Uludağ Üniversitesi Ağaoğlu Bistro, İnsan Kaynakları Uzmanı, Bursa
Eylül 2012 - Ağustos 2013

Toprak Holding, İnsan Kaynakları Bölümü, İnsan Kaynakları Personeli, İstanbul
Haziran 2005 - Eylül 2005

BİTİRME TEZLERİ

Doktora : Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma

Yüksek Lisans : Örgütsel Tükenmişlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma

Lisans : Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Önemi
Ön Lisans : Üretime Katılma Sürecinde Kadının Rolü

YAYINLAR LİSTESİ

Özden İbrahimağaoğlu ve Esin Can. “Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, **Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, İstanbul, Ekim 2017, s. 181-205. (Makale).

Özden İbrahimağaoğlu ve Esin Can. “Örgütsel Sinizmin Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **V. International Balkan and Near Eastern Social Sciences Congress Series**, 23-24 September 2017, Kırklareli / Turkey (Organized by University of Agribusiness and Rural Development / Bulgaria, IBANESS University “St. Kliment Ohridski” / Macedonia). (Uluslararası Bildiri).

Özden İbrahimağaoğlu. “İş Planı Oluşturma ve Bir İş Planı Örneği: Güneşin Çiçekleri Organizasyon Şirketi”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak, 2008. (Konferans).

Özden İbrahimağaoğlu. “Üniversite Tiyatro Kulübü’nün İmaj Çalışması”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak, 2009. (Sosyal Proje).

ÖDÜLLER

T.C. Başbakanlık Üstün Başarı Ödülü

Yıldız Teknik Üniversitesi, Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı, İstanbul, (2013 - 2018) - Birincilik Derecesi Ödülü

Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul, (2009 - 2010) - Bölüm Birincisi Yazısı

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, (2006 - 2009) - Yüksek Onur Belgeleri ve Üniversite Birincisi Ödülü

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak Meslek Yüksekokulu, İktisadi ve İdari Programlar Bölümü, İşletme Programı, Zonguldak, (2004 - 2006) - Yüksek Onur Belgeleri ve Üniversite Birincisi Ödülü