

## ALGILANAN ÖRGÜTSEL SINIZMİN MESLEKİ TÜKENMİŞLİK OLGUSUYLA İLİŞKİSİ: SATIŞ PERSONELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

Aslı Ercan  
Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Doktora öğrencisi  
E-Posta: [ercan.ercanasli@gmail.com](mailto:ercan.ercanasli@gmail.com)

İpek Kazançoğlu  
Ege Üniversitesi  
Doç. Dr.  
E-Posta: [ipek.savasci@ege.edu.tr](mailto:ipek.savasci@ege.edu.tr)

### Özet

*Örgütsel sinizm, 1977'lerden itibaren araştırma konusu olarak yabancı yazında ele alınmasına rağmen, Türkiye'de son on yıldır araştırmalara konu olduğu görülmektedir. Alan yazınında, örgütsel sinizm araştırmaları genel itibariyle iş tatmini, örgütsel destek, örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti konuları kapsamında ilişkilendirilmiştir. Yabancı yazın incelendiğinde, satış personeline yönelik örgütsel sinizm ve mesleki tükenmişlik konusunu kapsayan az sayıda çalışma tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışma bu özelliğinden dolayı önem arz etmektedir. Bu kapsamda, çalışmanın amacı, örgütsel sinizm ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma bulgularından, satış biriminde çalışan işgörenlerin algıladıkları sinizm ile mesleki tükenmişlik seviyeleri tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel sinizm, mesleki tükenmişlik, Satış Personeli

**Alan Tanımı:** Örgütsel davranış, pazarlama (İşletme)

---

<sup>1</sup> "Bu çalışma Ege Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi (17-İKT-001) tarafından desteklenmektedir"

## **RELATIONSHIP BETWEEN EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL CYNICISM AND JOB BURNOUT: A RESEARCH ON SALES PERSONNEL**

### **Abstract**

*Although organizational cynicism has been studied in the literature since 1977, it has been the subject of research during the last decade in Turkey. In the literature, research on organizational cynicism has generally been related to job satisfaction, organizational support, organizational silence and turnover intention. When we examine the literature, it's seen that, there are a number of studies which includes following three topics organizational cynicism and burnout at the same time. Therefore, the study is important because of this feature. In this context, the aim of this study is to examine relationship between with organizational cynicism and job burnout. In the study, survey technique was used as the data collection method. From the research findings, it discovered that the perceived organizational cynicism and occupational burnout levels of salespeople.*

**Keywords:** organizational cynicism, job's burnout, salespeople

**JEL Code:** M1, M310

### **1.GİRİŞ**

Bilgi çağında küresel ekonominin içinde çalışan satış personelleri modern dönemdeki iş ve hizmet modelinden, post-modern dönemin her daim her kanaldan müşteriye ulaşip satış yapabilme iş davranış modeline göre çalışmaktadır. Bunun sonucunda satış personelleri daha fazla müşteriyle ve sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu bağlamda, tükenmişliğin ve örgütsel sinizmin ortak özelliği çalışanlarda olumsuz duygu durumu oluşturmasıdır. Çalışmada satış personellerinin algıladıkları örgütsel sinizmin tükenmişliği etkileyip etkilemediği veya karşılıklı etkileşimin varlığı araştırılmaktadır.

### **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

#### **2.1.Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik**

Sinizm ve örgütsel sinizm tanımlamaları yıllar içerisinde geliştirilerek farklı boyutlarda ele alınmıştır. Kart (2015) alan yazınındaki çeşitli tanımları gruplandırmaya tabi tutarak kronolojik sıralama oluşturmuştur. Bu tanımlamalar şu şekilde çeşitlenmektedir: Goldner, Ritti ve Ference'e göre (1977), Sinik

bilginin, “örgütsel eylemler, kararlar ve yöntemlerdeki özgecilik davranışındaki iyiliğinin ya da samimiyetinin reddedilmesi” olarak ilk kez tanımlandıktan sonra sinizm; Kanter ve Mirvis (1989,1991),“bencilliğin ve sahtekarlığın insan doğasının merkezinde olduğu inancını yansıtan bir kişilik özelliği”; Bateman, Sakano ve Fujita (1992), “otoriteye ve örgütlere karşı olumsuz ve güvensiz bir tutum”; Guastello, vd. (1992), “sadece bir iş tutumu değil; bir bütün olarak yaşam üzerine bir bakış açısı biçimi”; Andersson (1996), “bir kişiye, bir gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ya da örgütlere karşı hüsrana, hayal kırıklığı ve olumsuz duygularla ya da bütün bunların (kişinin, grubun) güvensizliği ile şekillenen genel ve özel bir tutum”; Turner ve Valentine (2001), “güvensizliğin güçlü düzeylerini, düşmanca bir şekilde kuşku duymayı ve başka insanların dürtülerini karalamayı kapsayan ahlaki karar vermenin hem genel hem de özel boyutu olarak”; O’Leary (2003), “adaletsizlik kavramının hikayesi”; O’Brien vd.(2004), “psikolojik kaçışın ve serbestliğin bir türü”; Stanley, Meyer ve Topolnytsky (2005), “bir karar veya eylem için başkalarının belirtilen ya da işaret edilen güdülerine inanmama”; Urbany (2005) “ olumlu şeyler hakkında olumsuz yorumları ve duyguları, özellikle de asıl karar verme aşamasında örgütün değerli ifadelerinin olumlu etkisinin reddedilmesinin yansıtılması”; Valentin ve Elias (2005), “iş örgütlerinin veya diğer toplumsal örgütlerin, ahlaki değerleri hiçe saydığına ve sadece kendilerine hizmet ettiklerine yönelik inanç”; Cole, Brunch ve Vogel (2006), “işveren örgütünün değerlerinin, eylemlerinin ve güdülerinin eleştirel bir takdirden kaynaklanan bir tutum” olarak nitelendirilmiştir. Dean, Brandes ve Dharwadkar ise (1998), örgütsel sinizmi, “örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancını kapsayan bir tutum; örgüte karşı olumsuz duygular ve küçük düşürücü ya da eleştirel davranışlar”; Johnson ve O’Leary-Kelly (2003), “çalışanların örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğunu düşündükleri zaman” şeklinde tanımlamıştır (Naus ve Kalağan’dan aktaran Kart, 2015: 79-80).

Dean vd.’ne göre (1998), örgütsel sinizm olgusunun oluşması için, işgörende örgütüne yani işyerine karşı “*örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç; örgüte karşı olumsuz tepki; kötileyici veya küçük düşürücü davranış eğilimi ve bu inanç ve tepkilerle ilgili eleştirel davranış biçimi*” bulunmalıdır (Dean vd.,1998: 345). Örgütsel sinizm ölçeğini, Dean vd. (1998)’den Türkçe alan yazınına ilk kez kazandıran ve geliştiren Erdost vd. (2007) sinizmi, “*çalışanın “kendi kişiliğinden kaynaklanan ve hayata bakış açısını yansıtan ‘genel sinizm’ ile çalışanda “sinik davranış oluşmasına neden olan örgütsel faktörleri esas alan ‘örgütsel sinizmin varlığı*” olarak tanımlamışlardır. Ayrıca, örgütsel sinizm ölçeğinde, ‘bilişsel’,

‘duyuşsal tepki’ ve ‘davranış’ şeklinde “üç alt boyutuna” değinmişlerdir (Erdost vd., 2007:515).

Yukarıdaki tanımlamaları ele aldığımızda sinizm, kötümserlik gibi kişilik özelliğinin yanı sıra kişinin hayat felsefesindeki olumsuz tutumu; hayalkırıklığı, tükenmişlik gibi olumsuz duyguları besleyen bir olgu; adalet, güven anlayışına yönelik inançsızlık olarak açıklanabilir. Örgütsel sinizm ise, çalışanların çalışma yaşamında örgüt yönetimine yönelik sonradan geliştirdiği öğrenilen bir davranış biçimidir. Bu davranış biçimi, işyerindeki yönetim uygulamalarındaki olumsuzlukların çalışanın algıladığı örgüt içi adalet, güven vbg. olguların zedelenmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yönetimdeki olumsuzluklara örnek olarak, ücret adaletsizliği, kayırmacılık veya mobbing, üst yönetim veya bölüm yöneticisinin çalışanlara yönelik olumsuz davranışlar gibi. Özetlemek gerekirse, örgütsel sinizm, “*örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon ve çalışanların değişimi yaratma istekliliğini olumsuz yönde etkilemektedir*” (Aydemir ve Karademir, 2017:90).

Tükenmişlik, “*ilk kez Freudenberg (1974) tarafından insanların aşırı çalışma sonucu artık işin gereklerini yerine getiremez bir duruma gelişlerini ifade eden duygusal tükenme durumu olarak tanımlanmıştır*” (Ergin:1995,49). Sonraki çalışmalarda Christina Maslach ve Susan Jackson, tükenmişlik olgusunu ölçmek için Maslach tükenmişlik ölçeğini (MBI) (1981) geliştirmişlerdir. Maslach ve Jackson’a göre (1981), Tükenmişlik,

*“sıklıkla insanlarla içiçe çalışan bireylerde duygusal tükenmenin ve sinizmin oluştuğu bir sendromdur”. Bu durum “duygusal tükenme duygusunun artmasını” sağlamaktadır. Duygusal yönden tükenen çalışanlar artık kendilerini psikolojik olarak destekleyemez hale gelerek”, “müşterileri hakkında olumsuz, alaycı bir tutum geliştirme” ye yönelme şeklinde tanımlanmıştır (Maslach ve Jackson,1981:99).*

Maslach’tan aktaran Ardıç ve Polatçı (2009) tükenmişliğin alt boyutlarını “iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan bireylerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi” olarak tanımlamıştır (Ardıç ve Polatçı:2009,22). Maslach Tükenmişlik ölçeğinin sağlık alanında çalışanlara yönelik türkçe uyarlaması Ergin (1993) tarafından yapılmıştır (Ergin,1995: 50).

Tükenmişlik ve örgütsel sinizm arasında hem ortak yön, hem de farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin, iki olguda olumsuz duygulardan oluşmaktadır. Ancak tükenmişlik, “*çalışanın örgütüne ve müşterisine ilişkin olumsuz tutumu, negatif*

*duyguları da meslektaşlara ve bireyin kendisine yönelik iken; örgütsel sinizm örgüte ya da üst düzey yöneticilere karşı olumsuz tutum” dur. Tükenmişliği davranışsal boyutu açısından ele alındığında çalışanların, “örgütsel yaşamdan geri çekilme davranışını” sergilerken; örgütsel sinizmde “çalışan daha çok savunmacı bir tutum sergileyerek, yönetime karşı sözlü olarak ya da alaycı davranışlarda bulunabilmektedir” (Alan ve Fidanboy, 2014:169-170).*

## **2.2. Örgütsel Sinizm ile Mesleki Tükenmişlik İlişkisi**

Türkiye’de gerçekleştirilen çalışmalarda, örgütsel sinizm ve tükenmişlik olgusu araştırmalarında iki konunun da birlikte çok nadir çalışıldığı tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm ve tükenmişlik çalışmaları, Özler-Atalay (2011) ile Eryeşil ve Öztürk (2016) sağlık; Alan ve Fidanboy (2012) bilişim; Üçok ve Torun (2014) kamu ve özel; Fettahlıoğlu (2015) ile İbrahimağaoğlu ve Can (2017) hizmet; Yaşar ve Özdemir (2016) ile Gün ve Başkan (2017) eğitim alanında çalışmaların gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Literatürde satış personelinde üzerine Seriki vd. (2016)’nin çalışmasında, satış personelinin algıladığı örgütsel sinizmi örgütsel bağlılık ile ilişkilendirmiştir. Buna göre, satış personelinin sinizmi pazarlama mesajı ile işiyle ilişkili özellikler arasında aracılık etkisi gösterdiği, bundan dolayı örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve satışçılık mesleğini daha iyi gerçekleştirme performansını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

Araştırmalarda belirtildiği üzere işi veya görevi icabı insanlarla “yüzyüze” (Ergin, 1995; Low vd.,2000) çalışan öğretmenler, doktorlar, avukatlar gibi meslek grupları daha çabuk tükenmişlik sarmalına girmektedir. Ayrıca, “tükenmişliğin daha çok insanlarla yüzyüze ilişki gerektiren mesleklerde görülen bir olgu” olması (Ergin,1995:49) satış personellerindeki mesleki tükenmişlik seviyesinin yüksek olabileceği ihtimalini arttırmaktadır. Çalışma, satış personellerini incelediğinden tükenmişliğin ve örgütsel sinizmin kurumdan kaynaklı etkileri önemlidir. Maslach ve Leiter’den (1997) aktaran Budak ve Sürgevil’e göre, çalışanların mesleki tükenmişlik seviyelerinin oluşumunda “işyükü, kontrol, ödül, aidiyet, adalet ve değerler” indeki olumsuzluklar etkili olduğu belirtilmiştir (Budak ve Sürgevil, 2005:97). Buradan hareketle satış personellerindeki aşırı işyükü -satış kotasını doldurmak zorunda olmaları- veya ödül –satış primi- gibi örgütsel etkenlerden dolayı artış gösteren tükenmişlik, çalışanların algılamaya başladığı sinizm duygusu ve örgütsel sinizmin oluşumunu hızlandırmaktadır. Çalışma, bu amaçla satış personelinin hem örgütsel sinizm, hem de mesleki tükenmişlik seviyesinin boyutlarını da değerlendirilmektedir.

### **3.ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ**

#### **3.1.Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Örgütsel sinizm ve tükenmişlik kavramları, çalışanların verimliliğini ve performansını, iş tatminini, yapılan işin niteliğini ve kalitesini olumsuz olarak etkileyen iki önemli unsurdur. Literatür çalışmasında örgütsel sinizm ve mesleki tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkileri inceleyen az sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Stres düzeyi en yüksek mesleklerden biri olarak satışçılık mesleği kabul edilmektedir (Moncrief vd., 1997; Porter vd., 2003). Müşteri ile birebir etkileşim içinde olan satış elemanlarının yaşadıkları bu stres onların hem duygusal anlamda yıpratılmakta, hem de çalıştıkları kuruma karşı olumsuz duygular, düşünceler geliştirmelerine neden olmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın amacı, satış departmanında çalışan satışçıların örgütsel sinizm ile mesleki tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu nedenle bu çalışmada örgütsel sinizm ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkiyi değerlendiren çalışmanın literatüre katkı yapması beklenmektedir. Ayrıca çalışmanın satış elemanlarına yapılmış olması da bu sektörde sınırlı çalışmanın (Low vd., 2000; Castanheira ve Chambel, 2010) yapılmış olması nedeniyle, uygulamaya yönelik öneri verebileceği düşünülmektedir.

#### **3.2.Araştırma Yöntemi**

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde mesleki tükenmişliğe ve örgütsel sinizme ilişkin sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, çalışanların demografik profilleri olarak yaş, eğitim düzeyleri, medeni durumları, çalıştıkları sektör, kaç yıldır çalıştıkları ve aynı şirkette kaç senedir çalıştıklarına ilişkin sorulara yer verilmiştir. Ankette yer alan sorular, mesleki tükenmişlik ölçeği, 22 ifadeden oluşan, Ergin'in (1993) çalışmasından aktaran Çimen (2000) ile Maslach ve Jackson'ın (1981) çalışmasından sektöre uyarlanarak; örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin, 14 ifadeden oluşan ölçek ise Brandes'in 1997 yılında yayınladığı doktora tezinden Türkçe yazına uyarlayan Erdost vd. (2007) ile Brandes vd. (1999) çalışmasından yararlanılarak oluşturulmuştur. Değişkenler 5'li likert ölçeğinde (5= Tamamen Katılıyorum; 1= Kesinlikle Katılmıyorum) hazırlanmıştır. Anket sorularının geçerlilik ve güvenilirliklerini incelemek, soruların anlaşılabilirliğini kontrol etmek amacıyla, 10 kişilik bir pre-test çalışması yapılmıştır.

### 3.3.Örneklemin Belirlenmesi

Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Toplam 120 tane satış elemanı ile anket toplanmıştır. 10 satışıya ön anket yapılarak, anket formuna son şekli verilmiştir. Yanlış ve eksik doldurulan anketlerin elenmesi ile 103 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

### 3.4. Analiz ve Hipotez Test Sonuçları

Veriler SPSS 20.0 istatistik programları yardımıyla analiz edilmiş ve verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, faktör analizi ve Pearson korelasyon testi kullanılmıştır.

#### 3.4.1. Çalışanların Demografik Özellikleri

Ankete katılan satış elemanlarının demografik özellikleri Tablo 1’de gösterilmiştir. Demografik özellikler incelendiğinde satış elemanlarının çoğunun üniversite mezunu (%54,4); evli (%70,9); 25-30 yaş aralığında (% 35,1) olduğu görülmektedir. Çalıştıkları sektörler incelendiğinde, en fazla sanayi ürünleri satışında (%34) çalıştıkları, 11-16 yıldır (% 30,09) iş hayatında oldukları, aynı şirkette satış departmanında 4 ile 4 yıldan az çalıştıkları (% 66) tespit edilmiştir.

**Tablo 1: Çalışanların Demografik Özellikleri**

<b>Eğitim</b>	n	%	<b>Yaş</b>	n	%	<b>Çalıştığı Sektör</b>	n	%
Lise	20	19,4	20-24	8	7,8	Akaryakıt- Otomotiv	6	5,8
Önlisans	12	11,7	25-30	36	35,1	Beyaz Eşya	2	1,9
Lisans	56	54,4	31-36	26	25,2	FMCG (Hızlı tüketim ürünleri)	28	27,1
Lisansüstü	15	14,6	37 yaş ve üstü	33	31,9	Hırdavat	1	1
Toplam	103	100	Toplam	103	100	Kimya	9	8,7
<b>Medeni Durum</b>	n	%	<b>Aynı Şirkette Satış Departmanında Çalışılan Yıl Sayısı</b>	n	%	Perakende Mağazacılık	5	4,8
Evli	73	70,9	2 yıldan az	33	32	Sağlık	3	2,9

Bekar	30	29,1	2-4	35	34	Sanayi Ürünleri	35	34
Toplam	103	100	5-7	12	11,7	Tütün ve Sigara	10	9,7
<b>Çalışılan Yıl Sayısı</b>	n	%	8-10	6	5,8	Tekstil – Hazır Giyim	3	2,9
5 yıldan az	23	22,3	11 yıldan fazla	17	16,5	Yazılım Satış	1	1
5-10	29	28,1	Toplam	103	100	Toplam	103	100
11-16	31	30,09						
17 yıldan fazla	20	19,4						
Toplam	103	100						

### 3.4.2. Mesleki Tükenmişlik Ölçeği ile Sinizm Ölçeğine İlişkin Değişkenlerin Belirlenmesine Yönelik Analiz Sonuçları

Araştırmada öncelikle ölçeğin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla, Cronbach Alfa değerleri incelenmiştir. Örgütsel sinizm ölçeğinin güvenilirliği %93,8. Mesleki tükenmişlik ölçeğinin güvenilirliği ise, % 84,6 çıkmıştır. Buna göre, tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0.70'lik Cronbach  $\alpha$  düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) geçerliliğini gösteren KMO ve Barlett's test sonuçları her bir değişken için analiz edilmiştir. AFA varimaks rotasyon yöntemi kullanılmıştır.

Mesleki tükenmişlik ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda, KMO testi % 82,7 ve Bartlett testi anlamlı bulunmuştur (sig = ,000). Mesleki tükenmişliğe ilişkin faktör analizinde 0,50'nin altında olan ortak varyansa sahip olan 6 ifade analizden çıkarılarak, analiz yeniden yapılmıştır. “Bazı müşterilerimle iş ilişkim sadece görev gereğidir.”, “Bütün gün insanlarla çalışmak bende gerginlik yaratıyor.”, “Müşterilerimle yakın ilişki içinde çalıştıktan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.”, “İşimde çok çalıştığımı hissediyorum”. “İşimde kariyerimin sonuna geldiğimi hissediyorum”. “İşim gereği, satışlarım ile diğer insanların (müşterilerin) yaşamlarına faydalı oluyorum.” ifadeleri çıkartılarak analiz tekrar yapılmıştır. Analiz sonucu ortaya çıkan faktörler sırasıyla “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarısızlık hissi” boyutlardan oluştuğu Tablo 2’de görülmektedir. Mesleki tükenmişlik ölçeğini toplam açıklanan varyans % 63,319 olarak belirlenmiştir.

Örgütsel sinizm ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda, KMO testi % 92,5 ve Bartlett testi anlamlı bulunmuştur (sig = ,000). Örgütsel sinizm üç boyutla toplam



açıklanan varyans % 75,344 olarak belirlenmiştir. Analiz sonucu ortaya çıkan faktörler sırasıyla “duygusal”, “bilişsel” ve “davranışsal” boyutlardan oluştuğu Tablo 3’de görülmektedir.

**Tablo 2. Mesleki Tükenmişlik Ölçeği ile İlgili Faktör Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Kümülatif Varyans (%)
<b>Duygusal Tükenme</b>			
İşimin beni tükettiğini hissediyorum.	,835	27,614	27,614
İşgününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.	,791		
Kendimi işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum.	,774		
Sabah kalkıp yeni bir işgünü ile karşılaşmak zorunda kaldığımda kendimi isteksiz hissediyorum.	,747		
Kendimi işimde çok enerjik hissediyorum. ®	,629		
İşimin beni engellediğini hissediyorum.	,533		
Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla strese neden oluyor.	,498		
<b>Kişisel Başarısızlık Hissi</b>			
Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.®	,829		
Müşterilerimin sorunlarını etkili bir şekilde çözüyorum. ®	,725		
Müşterilerimin ürünle ilgili ne istediğini anlıyorum.®	,720		
Müşterilerimle aramda rahat bir hava yaratıyorum.®	,679		
İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum. ®	,524		
<b>Duyarsızlaşma</b>			
Bazı müşterilerimin sorunları umurumda değildir.	,783	15,269	63,319
Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı katılaştım.	,736		
Bu işin giderek beni duyarsızlaştırmasından korkuyorum.	,714		
Müşterilerin bazı problemleri için beni suçladığımı hissediyorum.	,681		
KMO=0,827; Bartlett Test of Sphericity =456,582; df:66; p<0.000; Cronbach’s alpha=86,2			

Mesleki tükenmişlik ölçeğinin boyutları % 63,319 açıklanan toplam varyans değerlerinden; en yüksek açıklayıcılık duygusal tükenme ait iken en düşük açıklayıcılık duyarsızlaşma boyuttur. Bu çalışmada olduğu gibi, Maslach ve diğerleri (2001), tükenmişlik sendromunun en iyi açıklayanın duygusal tükenme

olduğunu ifade etmişlerdir. Bu boyutta çalışanlar kendilerini tükenmiş, bitkin, işinden duygusal olarak uzaklaşmış, isteksiz olarak hissetmektedirler. Buna göre, satış elemanının yaptığı iş nedeniyle duygusal olarak işi daha stresli olarak nitelendirmektedir. Özellikle iş yükünün fazla olması durumunda duygusal tükenmişliğin oluşması önemli bir nedendir.

**Tablo 3. Örgütsel Sinizm Ölçeği ile İlgili Faktör Analizi Sonuçları**

İfadeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Kümülatif Varyans (%)
<b>Duygusal Tepki</b>			
Satış departmanım beni kızdırır.	,902	30,129	30,129
Çalıştığım satış departmanını düşündüğümde sinirlenirim.	,842		
Çalıştığım satış departmanını düşündüğümde gerilim yaşarım.	,801		
Çalıştığım satış departmanı yeni bir uygulama başlattığında bu uygulamayla dalga geçtiğimi fark ederim.	,782		
Çalıştığım satış departmanını düşündüğümde bir endişe hissederim.	,704		
<b>Bilişsel</b>			
Çalıştığım satış departmanının yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	,840	28,337	58,466
Çalıştığım satış departmanında, söylenenin başka, yapılanın başka olduğuna inanıyorum.	,835		
Çalıştığım satış departmanı, bir şey yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım	,750		
Çalıştığım satış departmanının politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta vardır.	,726		
Çalıştığım satış departmanı, çalışanlardan belirli bir davranış bekler, ama başka davranışı ödüllendirir	,718		
<b>Davranışsal</b>			
Çalıştığım satış departmanında işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum.	,862	16,878	75,344
Diğer çalışanlarla, çalıştığım satış departmanının uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm.	,744		
Çalıştığım satış departmanı gündeme geldiğinde,	,571		

diğer çalışanlarla anlamlı bakışmalar yaşanır.			
Şirket dışındaki arkadaşlarıma, satış departmanında olup bitenlerle ilgili şikâyetle bulunurum.	,538		
KMO=,925; Bartlett Test of Sphericity =1155,928; df: 91; p<0.000; Cronbach's alpha= 93,8			

Örgütsel sinizm ölçeğinin boyutları % 75,344 açıklanan toplam varyans değerlerinden; en yüksek açıklayıcılık duygusal tepki boyuta ait iken, en düşük açıklayıcılık davranışsal boyuta aittir. Örgütsel sinizmin en önemli boyutu, çalışanların satış departmanlarını düşündüklerinde sinirlenmesi, gerilim yaşaması, kızması, endişe hissetmeleridir.

### 3.4.3. Mesleki Tükenmişlik Boyutları ile Örgütsel Sinizm Boyutları Arasındaki İlişki

Araştırmada mesleki tükenmişlik boyutları ile örgütsel sinizm boyutları arasındakileri tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Pearson Korelasyon değeri korelasyonun yönünü ve kuvvetini göstermektedir. Pozitif ise doğrudan ilişki vardır ancak negatif ise ters ilişki oluşur. Bu değerin 0 çıkması ilişki yoktur anlamına gelmektedir. Korelasyon kat sayısı -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4'de gösterilmektedir.

Analiz sonucunda en yüksek düzeyde anlamlı ilişki örgütsel sinizmde duygusal tepki ile bilişsel boyutları arasında olduğu görülmektedir. Mesleki tükenmiş boyutları ile örgütsel sinizm boyutları arasında en yüksek ilişki duygusal tükenme ile davranışsal boyut ( $r=0,649$ ) arasında orta düzeyde ilişki çıktığı tespit edilmiştir. Örgütsel sinizmin boyutları ile kişisel başarısızlık hissi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

**Tablo 4: Mesleki Tükenmişlik Boyutları ile Örgütsel Sinizm Boyutları Arasındaki İlişki**

	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarısızlık Hissi	Duygusal Tepki	Bilişsel	Davranışsal
Duygusal Tükenme	1					
Duyarsızlaşma	0,501**	1				
Kişisel Başarısızlık Hissi	0,275**	0,241*	1			
Duygusal Tepki	0,455**	0,468**	0,113	1		
Bilişsel	0,514**	0,273**	0,019	0,709**	1	
Davranışsal	0,649**	0,395**	0,076	0,572**	0,653**	1

\*\*  $p < 0.01$  (2-tailed) ; \*  $p < 0.05$  (2-tailed).

Mesleki tükenmişlik değişkeni ile örgütsel sinizm değişkeni arasında ( $r=0,55$ ) orta düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, mesleki tükenmişlik ile örgütsel sinizm boyutları arasından en fazla ilişkili çıkan “davranışsal boyut” ( $r=0,606$ ) ile en düşük boyut ise bilişsel tepki ( $r=0,394$ ) olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda, çalışanların davranışsal açıdan, kurum içinde gelişen olaylar hakkında konuştuğu, uygulama ve politikaları eleştirdiği, birbirleriyle anlamlı bir biçimde bakışmaların yaşandığı, başkalarına karşı şikayette buldukları davranışları örnek oluşturabilmektedir. Çalışmada örgütsel sinizm ile mesleki tükenmişlik boyutları arasında duygusal tükenme ( $r=0,590$ ) ve duyarsızlaşma ( $r=0,370$ ) arasında düşük düzeyde bir ilişki tespit edilirken; Gün ve Başkan’ın (2017) öğretim elemanlarına yönelik yaptıkları çalışmanın sonucunda, örgütsel sinizm tutumları ile tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Özler ve Atalay (2011)’in sağlık sektörü üzerine yaptıkları araştırma sonuçlarının da mesleki tükenmişlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi destekleyen bir çalışmadır. Alan ve Fidanboy (2012)’un bilişim sektöründe yaptıkları çalışmanın sonucunda çalışanların örgütsel sinizmleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

**Tablo 5: Hipotez Testi**

Hipotezler	Korelasyon Katsayısı (r)	Anlamlılık Düzeyi*	Durumu
H1= Mesleki tükenmişlik ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.	0,55	0,000**	Kabul
H2= Duygusal tükenme ile duygusal tepki sinizm arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.	0,455	0,000**	Kabul
H3= Duygusal tükenme ile bilişsel sinizm arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.	0,514	0,000**	Kabul
H4= Duygusal tükenme ile davranışsal sinizm arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.	0,649	0,000**	Kabul
H5= Duyarsızlaşma ile duygusal tepki sinizmi arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.	0,468	0,000**	Kabul
H6= Duyarsızlaşma ile bilişsel sinizm arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.	0,273	0,000**	Kabul
H7= Duyarsızlaşma ile davranışsal sinizm arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.	0,395	0,000**	Kabul
H1 <sub>8</sub> = Kişisel başarısızlık hissi ile duygusal tepki sinizm arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.	0,113	0,000*	Red
H1 <sub>9</sub> = Kişisel başarısızlık hissi ile bilişsel sinizm arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.	0,019	0,338	Red
H1 <sub>10</sub> = Kişisel başarısızlık hissi ile davranışsal sinizm arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.	0,076	0,205	Red

\*\* p<0.01 (2-tailed) ; \* p<0.05 (2-tailed).

Eryeşil ve Öztürk (2016) sağlık sektörü üzerine yaptıkları çalışma sonucunda örgütsel sinizm ve tükenmişlik arasında pozitif etki tespit edilmiştir. Yaşar ve Özdemir (2016)'in çalışmasında öğretmenlerin örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında pozitif etki tespit edilmiştir. Çalışmada, örgütsel sinizm boyutlarından bilişsel ve duygusal boyutun tükenmişliğin üç boyutuyla ilişkili olması Üçok ve Torun (2014) çalışmasının sonuçlarını destekler niteliktedir. Bu açıdan, satış

departmanında söylenen ile yapılan arasındaki farklılıklar, farklı davranışların ödüllendirilmesi, departmana ilişkin endişeler, kızgınlıklar, gerilimlerin mesleki tükenmişliği etkileyebileceği tespit edilmiştir. Çalışmada Üçok ve Torun (2014) çalışmasındaki gibi örgütsel sinizmin “davranışsal” boyutunun tükenmişliğin “duygusal tükenme” ve “duyarsızlaşma” boyutları üzerinde anlamlı katkıları olduğu ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, satışçıların kendi departmanlarında işlerle, şirketin politikalarıyla ve uygulamalarına ilişkin konuşmaları, başkaları ile paylaşımda bulunmaları, onların duygusal anlamda tükenmelerine, kendilerini isteksiz hissetmelerine ve enerjilerinin olumsuz etkilenmesine neden olduğu görülmektedir. Çalışmada örgütsel sinizm boyutlarından duygusal tepki ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiler ( $r=0,590$ ), James, 2005; Stanley, 1998; Tesluk vd., 1999; Treadway vd., 2004; Naus vd., 2007:690 çalışmalarıyla da desteklenmektedir. Bu bağlamda, satış personelinin departmanına karşı yaşadığı öfke, kızgınlık, gerilim, endişe gibi duygular onun işinde tükenmiş, bitkin, isteksiz, stresli hissetmesine neden olabileceği tespit edilmiştir. Bu çalışmada mesleki tükenmişlik ile bilişsel sinizm arasında ( $r=0,383$ ) düşük bir ilişki olmasında rağmen; Özler ve Atalay (2011)’in çalışmasında bilişsel sinizm ile mesleki tükenmişlik arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu çalışmada olduğu gibi, Johnson ve O’Leary-Kelly’nin (2003) çalışmasında sinizmin bilişsel ve duygusal tepki boyutları ile duygusal tükenme arasında düşük düzeyde ve pozitif ilişki sonucu çıkmıştır. Bu çalışmada kişisel başarısızlık hissi ile sinizm boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu sonuç, Gün ve Başkan’ın (2017) ile İbrahimağaoğlu ile Can (2017)’nin çalışmalarındaki bulgularla desteklenmektedir. Ancak, Yaşar ve Özdemir (2016) çalışmasında tam tersi aralarında bir ilişki tespit edilmiştir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde özellikle endüstriyel pazarda faaliyet gösteren işletmeler için müşteri ile iş ilişkisini kuran, onunla etkileşimde olan, sürdüren ve işletmenin başarısını doğrudan etkileyen temel kişi, satış personelleridir. Bu bağlamda işletmeye katkıları; yüksek satış hacmi performansına ulaşmak, müşteri bağlılığını sürdürmek, yeni müşteri kazanmak, işletme imajını temsil etmek olduğundan çalıştıkları ve gerçekleştirdikleri işlerden tatmin olmaları gerekmektedir. Ancak bu misyonlarını yerine getirirken, satış personelleri müşterilerin yoğun talepleri, itirazları, üzerlerinde oluşan kota baskısı, uzun süreli saha çalışmaları, yönetimin belirlediği hedefler ve zaman baskısıyla birlikte oluşan “ya satamazsam” kaygısıyla iç içe yaşamaktadır. Duygusal ve fiziki koşulların meydana getirdiği

zorluklar sebebiyle yaşanan motivasyon kaybı, zamanla mesleki tükenmişlik duygusunu da beraberinde getirmektedir. Bu durum satışçının hem mesleki yaşamını olumsuz yönde etkilemekte, hem de stres düzeyini arttırmaktadır. Örgütsel sinizm, şirketin samimiyet ve dürüstlükten yoksun olduğuna olan inancıyla yönlendirilen bir firmaya yönelik olumsuz bir etki olarak görülebilmektedir. Bu olumsuz duygular satış performanslarında düşüş ve işten ayrılma gibi sonuçların oluşabilmesine de yol açabilmektedir. Bu açıdan çalışmanın satış personelinin duygu ve davranışlarını daha iyi anlamak, sinizm ve mesleki tükenmişlik boyutlarının ilişkisini vermesi açısından önem taşıyabileceği düşünülmektedir. Bu iki kavramın ve ilişkisini farklı sektörlerde inceleyen çalışmaların olması, satışçılar alanında çalışmaların çok fazla yapılmamış olması bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Satış elemanlarının kurum içi iletişimlerinde kolaylık sağlanması, güven verici bir ortamda verilen sözlerin yerine getirildiği, performans kriterlerinin objektif, adil ve açık olarak belirlendiği bir iş ortamının yaratılması, onları motive edici uygulamaların harekete geçirilmesi gerekmektedir. Araştırmanın belirli bir sektörde çalışan satış personeline yönelik olmaması, sınırlı sayıda bir örneklem grubuyla çalışmanın gerçekleştirilmesi çalışmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Bundan sonraki çalışmada satış personelinin yoğun olarak çalıştığı bir sektör olarak perakendecilik alanında veya endüstriyel pazarda çalışan satış elemanlarının, mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiler o sektör özelinde yapılabilir. Bir sonraki çalışmada, daha geniş bir örneklem grubuyla çalışanların cinsiyet ve mesleki kıdem bazında çalıştıkları yıllara ait mesleki tükenmişlik düzeyleri ve sinizm düzeyleri incelenebilir, farklılıkları tespit edilebilir. Ayrıca satışçıların yaşadıkları sinizmin ve mesleki tükenmişliğin iş performansına olan etkisinin incelenmesi düşünülmektedir.

#### **KAYNAKLAR**

Ardıç, Kadir & Polatçı, Sema. “*Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme*”. Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 32, 24 Ocak-Haziran 2009, 21-46.

Alan, Hale & Fidanboy, Cemalettin, Ö. “*Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik Arasındaki İlişkiler: Bilişim Sektörü Çalışanları Kapsamında Bir İnceleme*”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 1, 2013, 165-176.

Aydemir, Musa & Karademir, Bahattin. “*Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Değişime Bağlılık İlişkisi: Bir Kamu Kuruluşunda Araştırma*”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. 9: 2, 2017,87-108.Issn:1309 -8039.

Brandes, Pamela & Ravi Dharwadkar & James W. Dean, Jr. ‘*Does Organizational Cynicism Matter?: Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes*’, The 36th Annual Meeting of the Eastern Academy of Management. May 13-16,1999, Philadelphia.

Budak, Gülay & Sürgevil, Olca. “*Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama*”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 20:2,2005, 95-108.

Castanheira, Filipa & Chambel, Maria José. “*Burnout in Salespeople: A Three-Wave Study To Examine Job Characteristics’ Predictions And Consequences For Performance*”, Economic and Industrial Democracy.31(4),2010,409–429.

Çimen, Mesut. “*Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması*”, T.C Genelkurmay Başkanlığı, Gülhane Askeri Tıp Akademisi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık hizmetleri Yönetimi Bilim dalı başkanlığı, Yayınlanmamış Doktora Tezi,2000,Ankara.

Dean, James W., Jr.& Brandes, Pamela & Dharwadkar, Ravi. “*Organizational Cynicism*”, The Academy of Management Review. 23:2, April 1998, 341-352. <http://www.jstor.org/stable/259378> (erişim tarihi: 17.10.2017)

Erdost, Ebru, H.& Karacaoğlu, Korhan & Reyhanoğlu, Metin. “*Örgütsel Sinizm Kavramı Ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi*”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı. Sakarya Üniversitesi, 2007,514-524.

Ergin, Canan. (1995). “*Sağlık Personelinin İş Anlayışları ve Tutumları Araştırması*”. Ankara: Sağlık Bakanlığı Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü Yayınları.



Eryeşil, Kemalettin & Öztürk, Mehtap. “*The Relationship Between Organizational Cynicism And Burnout: A Field Research in Health Sector*”, Second Sarajevo International Conference on Social Sciences. May 17-20 2016. 47-56. <https://www.researchgate.net/publication/309611239> (erişim tarihi: 17.10.2017)

Fettahlioğlu, Ömer, O. “*Günümüz İşletmelerinin Temel Hastalığı: Örgütsel Sinizme Yönelik Algılamaların, Tükenmişlik Boyutları*”, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi. 3: 13, Haziran 2015,178-191. [http://www.asosjournal.com/Makaleler/1796713232\\_664%20%C3%96mer%20Okan%20Fettahl%C4%B1o%C4%9Flu.pdf](http://www.asosjournal.com/Makaleler/1796713232_664%20%C3%96mer%20Okan%20Fettahl%C4%B1o%C4%9Flu.pdf) (erişim tarihi: 17.10.2017)

Gün, Feyza & Başkan, Gülsun, A. “*Öğretim Elemanlarının Algularına Göre Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*”, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi.32(2), 2017, 361-379. doi: 10.16986/HUJE.2016016393. <http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/> (erişim tarihi: 17.10.2017)

İbrahimağaoğlu, Özden & Can, Esin. “*Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma*”, Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 01:02,2017,181-205.<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/356021> (erişim tarihi: 17.10.2017)

James, M. “*Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems*”, Dissertation of Doctor of Philosophy, The Florida State University, 2005, Florida.

Johnson, Jonathan L. & O'Leary-Kelly, Anne, M. “*The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal*”, Journal of Organizational Behavior. 24:5, 2003,627-647.

Kart, Müge Ersoy. Örgütsel Sinizm: Bağlamsal Performans ve Etik İdeoloji. Ankara : Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic.Ltd.Şti.2015.

Low, George, S.& Cravens, David W.& Grant, Ken & Moncrief, William C. “*Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout*”, *European Journal of Marketing*, 35: Iss 5/6,2001.587 – 611.

Maslach, Christina & Jackson, Susan E. “*The Measurement of Experienced Burnout*”, *Journal of Occupational Behaviour*. 2:2, April 1981, 99-113. <http://www.jstor.org/stable/3000281> (erişim tarihi: 17.10.2017)

Moncrief, William,C. & Babakus, Emin & Cravens, David, W. & Johnson, Mark. “*Examining The Antecedents and Consequences of Salesperson Job Stress*”, *European Journal of Marketing*. 31(11–12),1997, 786–798.

Naus, Fons & Iterson, Ad Van & Roe, Robert. “*Organizational Cynicism: Extending the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Model of Employees’ Responses to Adverse Conditions in the Work Place*”, *Human Relations*.60:5,2007,683-718.

Özler, Derya E. & Atalay, Ceren Giderler. “*A Research To Determine The Relationship Between Organizational Cynicism and Burnout Levels of Employees in Health Sector*”, *Business and Management Review* Vol. 1(4), June 2011,26 – 38. <http://businessjournalz.org/articlepdf/bmr1408.pdf> (erişim tarihi: 17.10.2017)

Porter, Stephen S. & Kraft, Frederic B. & Claycomb, Cindy. “*The Practice of a Wellness Lifestyle in a Selling Environment: A Conceptual Exploration*”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 23(3),2003,191-204.

Seriki, Olalekan K. & Evans, Kenneth R. & Jeon, Hyo-Jin (Jean) & Dant, Rajiv P. & Helm, Amanda. “*Unintended Effects of Marketing Messages on Salespeople’s Cynicism*”, *European Journal of Marketing*.50:5/6,2016,1047-1072.

Stanley, David,J. “*Employee Cynicism about Organizational Change: Development and Validation of a Measure*”, Unpublished Master Dissertation, The University of Western Ontario,1998.

Tesluk, Paul, E. & Vance, Robert J. & Mathieu, John, E. (1999). “*Examining Employee Involvement in the Context of Participative Work Environments*”, *Group Organization Management*. 3:24,1999,271-299.

Treadway, Darren. C. & Hochwarter, Wayne. A.& Ferris, Gerald. R. & Kacmar, Charles. J.& Douglas, Ceasar. & Ammeter, Anthony. P.& Buckley, Ronald, M. “*Leader Political Skill and Employee Reactions*”, The Leadership Quarterly. 4:15,2004, 493-513.

Üçok, Dilek & Torun, Alev. “*Tükenmişliği Etkileyen Ohumsuz Tutum ve Beklentiler: Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma*”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 28:1, 2014,231-250.

Yaşar, Okan & Özdemir, Ali. “*The Relationship of Organizational Cynicism, Burnout, and Organizational Commitment: A Study on Middle School Teachers*”, Eurasian Academy of Sciences, Eurasian Business & Economics Journal.(6),2016. 50-61. <http://dx.doi.org/10.17740/eas.econ.2016.V6- 05> (erişim tarihi: 17.10.2017)