

İşyeri Nezaketsizliğinin Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Sessiz İstifanın Aracı Rolü

The Mediating Role of Quiet Quitting in the Effect of Workplace Incivility on Organizational Cynicism and Burnout

Fatih Ferhat ÇETİNKAYA  ^a

^a Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, Kırşehir, Türkiye. ffcetinkaya40@gmail.com

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: İşyeri Nezaketsizliği Örgütsel Sinizm Tükenmişlik Sessiz İstifa Gönderilme Tarihi 6 Eylül 2025 Revizyon Tarihi 4 Şubat 2026 Kabul Tarihi 15 Şubat 2026 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç - Bu araştırma, işyeri nezaketsizliğinin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini anlamaya yönelik olarak tasarlanmıştır. Çalışmada, işyeri nezaketsizliğinin örgütsel sinizm ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkileri incelenmekte, ayrıca bu ilişkilerde sessiz istifanın aracılık rolü araştırılmaktadır. Böylece örgütlerde çalışan davranışlarını etkileyen kritik dinamikler ortaya konularak hem kuramsal hem de uygulamaya dönük katkılar sunulması amaçlanmaktadır. Yöntem - Çalışma, Kırşehir ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde görev yapan 409 çalışan üzerinde yürütülmüştür. Veriler İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği, Tükenmişlik Ölçeği ve Sessiz İstifa Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Analizler, Smart-PLS programı aracılığıyla yapısal eşitlik modellemesi yaklaşımıyla gerçekleştirilmiş, aracılık etkileri ise Bootstrap yöntemiyle test edilmiştir. Bulgular - Araştırmadan elde edilen bulgular, işyeri nezaketsizliğinin hem örgütsel sinizm hem de tükenmişlik üzerinde pozitif ve anlamlı etkiler meydana getirdiğini göstermektedir. Ayrıca sessiz istifanın, her iki ilişkide de kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir (VAF: tükenmişlik %67, örgütsel sinizm %52). Tartışma - Sonuçlara bakıldığında, örgütlerde yalnızca nezaket kültürünün geliştirilmesinin yeterli olmadığını; çalışan bağlılığını ve gönüllü katkısı teşvik edecek, sessiz istifa eğilimini azaltacak yapısal ve yönetsel önlemlerin alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Araştırma, örgütsel davranış literatürüne işyeri ilişkilerinde nezaketin önemi ve sessiz istifanın olumsuz örgütsel tutumlarla ilişkisi konularında katkı sağlamaktadır.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Workplace Incivility Organizational Cynicism Burnout Quiet Quitting Received 6 September 2025 Revised 4 February 2026 Accepted 15 February 2026 Article Classification: Research Article	Purpose - This study is designed to examine the adverse effects of workplace incivility on employees. Specifically, it investigates the impact of workplace incivility on organizational cynicism and burnout levels, while also exploring the mediating role of quiet quitting in these relationships. By identifying the critical dynamics that influence employee behavior within organizations, the study aims to contribute both theoretically and practically to the relevant body of literature. Design/ methodology/approach - The study was conducted with 409 employees working in SMEs operating in the province of Kırşehir. Data were collected using the Workplace Incivility Scale, the Organizational Cynicism Scale, the Burnout Scale, and the Quiet Quitting Scale. The analyses were carried out through structural equation modeling using the Smart-PLS software. Mediation effects were tested using the bootstrap method. Findings - The findings indicate that workplace incivility has a positive and significant effect on both organizational cynicism and burnout. Furthermore, quiet quitting was found to play a partial mediating role in both relationships (VAF: 67% for burnout; 52% for organizational cynicism). Discussion - The results suggest that fostering a culture of civility alone is insufficient within organizations. Structural and managerial interventions that promote employee engagement and voluntary contribution, while reducing tendencies toward quiet quitting, are also necessary. The study contributes to the organizational behavior literature by highlighting the importance of civility in workplace relationships and by clarifying the association between quiet quitting and negative organizational attitudes.

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu tarafından 12.06.2025 tarihli ve 2025/12/03 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Çetinkaya, F.F (2026). İşyeri Nezaketsizliğinin Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Sessiz İstifanın Aracı Rolü, İşletme Araştırmaları Dergisi, 18 (1), 713-727.

1. Giriş

Nezaketsizlik, bireyler arası ilişkilerin niteliğini belirleyen ve toplumsal yaşamın düzenlenmesinde temel rol oynayan evrensel bir değer olarak görülmektedir. Anderson ve Pearson'a (1999) göre nezaketsizlik, yalnızca bir erdem değil, aynı zamanda etik bir ölçüt olarak değerlendirilmekte; karşılıklı saygı temelinde oluşan sosyal normların korunmasını ifade etmektedir. Hartman (1996) ise nezaketsizliği, bireylerin bir arada yaşarken nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen, toplum ve kültürle özgül norm ve davranış biçimleri bütünü olarak tanımlamaktadır. Günümüzde teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve yoğun rekabet, insanlar arasındaki etkileşim biçimlerini daha karmaşık hale getirmiş (Erickson, 1962; Chen ve Eastman, 1997) ve nezaketsizliğin önemini artırmıştır. Ancak nezaketsizliğin artan önemine rağmen, Marks'ın (1996) çalışmasında katılımcıların %90'ı iş hayatında nezaketsizliğin giderek önemli bir sorun haline geldiğini belirtmiştir.

İşyeri nezaketsizliği Anderson ve Pearson (1999) tarafından, karşılıklı saygı çerçevesinde belirlenen normların ihlaliyle ortaya çıkan, düşük yoğunluklu, kasıtlı unsur olarak belirgin olmayan ancak çalışan üzerinde olumsuz etkiler yaratan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Literatürde işyeri nezaketsizliğinin, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve örgütsel bağlılığını olumsuz etkilediği (Spreitzer, 1995; Sigler ve Pearson, 2000; Çöl, 2008), uzun vadede ise örgütsel sinizm ve tükenmişlik gibi yıpratıcı tutumlara yol açtığı belirtilmektedir. Örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri olumsuz inanç, duygu ve davranışların bütünüdür ifade ederken (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998), tükenmişlik; duygusal yorgunluk, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma gibi boyutlarla çalışanların psikolojik iyi oluşunu tehdit eden kronik bir stres tepkisidir (Maslach ve Jackson, 1981).

Son yıllarda sessiz istifa, işyeri nezaketsizliği ile çalışanların psikolojik tepkilerini açıklamada yeni bir kavram olarak öne çıkmıştır. Sessiz istifa, çalışanların görev tanımlarının ötesinde gönüllü çaba göstermemesi, ekstra rol davranışlarını sınırlandırması ve örgütsel bağlılığını bilinçli olarak azaltması şeklinde tanımlanmakta; pandemi sonrası dönemde iş gücü literatüründe önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Sessiz istifanın, işyeri nezaketsizliği ile örgütsel sinizm ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerde aracı bir rol oynayabileceği yönündeki bulgular, bu olgunun akademik açıdan incelenmesini gerekli kılmaktadır.

Bu bağlamda, mevcut çalışma Kırşehir'deki KOBİ'lerde 409 çalışan üzerinde yürütülmüş olup, işyeri nezaketsizliğinin örgütsel sinizm ve tükenmişlik üzerindeki etkilerinde sessiz istifanın aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın, örgütsel davranış literatürüne, işyeri ilişkilerinde nezaketsizliğin güçlendirilmesine yönelik öneriler geliştirmesi bakımından hem kuramsal hem de uygulamalı katkılar sağlaması öngörülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. İşyeri Nezaketsizliği

Nezaketsizlik, Anderson ve Pearson'ın (1999) değerlendirmelerine göre, bir erdem olmasının yanı sıra aynı zamanda etik bir ölçüt olarak kabul edilmektedir. Hartman'a (1996) göre ise nezaketsizlik; bireylerin bir arada yaşarken nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen, toplum ve kültürle özgül norm ve yollar bütünü olarak tanımlanabilir. Türk Dil Kurumu (www.tdk.gov.tr) nezaketsizliği, "başkalarına karşı saygılı ve nazik davranma biçimi" şeklinde tanımlamaktadır. Yapılan çeşitli çalışmalarda, bireyler arası ilişkilerin yoğunluğu ve karmaşıklığı arttıkça, nezaketsizliğe duyulan ihtiyacın da aynı ölçüde yükseldiği ortaya konulmuştur (Erickson, 1962; Chen ve Eastman, 1997). Günümüz iş dünyasında teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve rekabetin artması, insanlar arasındaki etkileşimi daha karmaşık bir hale getirmiştir. Bu durum da nezaketsizliğin önemini ve gerekliliğini daha da artırmıştır. Ancak nezaketsizliğin artan önemine rağmen, Marks'ın (1996) yaptığı bir çalışmada, katılımcıların %90'ı son yıllarda iş hayatında nezaketsizliğin önemli bir problem haline geldiğini belirtmiştir. Literatürdeki bulgular, çalışanların algıladıkları güçlendirme düzeyinin motivasyonlarını artırdığı ve performanslarına olumlu yansıdığını göstermektedir (Spreitzer, 1995; Sigler ve Pearson, 2000; Çöl, 2008).

İşyeri nezaketsizliği, sosyal bir stres kaynağı olarak Anderson ve Pearson (1999) tarafından, "karşılıklı saygı çerçevesinde belirlenen normların ihlaliyle ortaya çıkan, düşük yoğunluklu, kasıtlı unsur olarak belirlenemeyen fakat hedef kişiye zarar verme potansiyeli taşıyan sapkın bir tutum" şeklinde tanımlanmıştır. Bu tür davranışlar, birey tarafından çevresindekilerden algılanan kaba, saygısız ve incitici davranışlarla

ilişkilendirilir. Öte yandan nazik davranışlar çoğu zaman olağan karşılandığı için fark edilmezken, nezaketsiz davranışlar çoğunlukla açıkça hissedilir ve dikkat çeker.

İş yerlerinde görülen zarar verici davranış türleri literatürde farklı biçimlerde sınıflandırılmış ve çeşitli değişkenlerle birlikte ele alınmıştır. Örgüt içerisinde karşılaşılan bu olumsuz davranışlar arasında saldırganlık (Baron ve Neuman, 1996), şiddet (Kinney, 1995), taciz (Marks ve Nelson, 1993), fiziksel istismar (Perlow ve Latham, 1993) ve anti-sosyal tutumlar (Giacalone ve Greenberg, 1997) yer almaktadır. Bu davranışların tamamında bir zarar verme amacı bulunmaktadır; ancak bu niyet kimi zaman açıkça belli olurken, bazı durumlarda örtülü kalabilmektedir. Aynı şekilde, bu davranışların yol açtığı zararın derecesi de davranış türüne bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Ayrıca, iş yaşamında kendini yetkin ve güçlendirilmiş hisseden çalışanların, diğer bireylere kıyasla daha az tükenmişlik yaşadıkları da çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur (Laschinger ve Finegan, 2005; O'Brien, 2010).

2.2. Örgütsel Sinizm

Sinik kişilik davranışı, kendini aşırı derecede beğenme eğilimiyle birlikte, başkalarına karşı tiksinti ve takıntılı düzeyde olumsuz bakış açısını içeren patolojik ve hastalıklı bir tutumdur. Bu tür davranışlar örgüt içerisinde hızla yayılma eğiliminde olup, sürekli bir hal alır ve çevredekiler tarafından kolayca kabullenilebilir hale gelir. Sinizm kavramı ise, bireyin kendi çıkarlarını diğer insanların çıkarlarının önünde tutması ve buna bağlı olarak hareket etmesini tanımlamak için kullanılmaktadır (Andersson ve Bateman, 1997). Sinizme maruz kalan bireylerde, mobbing ve tükenmişlik sendromuna benzer belirtiler ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca, sinizmin; başkalarını küçümseme, onlardan tiksime ve güvenmeme gibi davranışlarla bağlantılı olduğu düşünülmektedir. Bu tutum, evrensel olarak kabul edilen erdemler ve değerlerin, bireysel çıkarlar uğruna feda edilmesiyle karakterize edilir (James, 2005).

Pazardaki yoğun rekabet koşullarına uyum sağlamak amacıyla, örgütlerde yönetsel ve yapısal değişim süreçleri sıkça gündeme gelir. Bu süreçlerde, çalışanların her seviyede uyum göstermesi gerekliliği ortaya çıkar. Ancak, örgüt içindeki mevcut durumu koruma isteği doğrultusunda, çalışanların muhafazakâr davranışlar sergilemeleri yaygın bir tepkidir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Öte yandan, örgütsel değişim ve dönüşüm sürecinde aşırı ve yanlış uygulamalar, sinizmin ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir ve bu durum çalışanlar arasında olumsuz tutumların yayılmasını tetikleyebilir (Gül ve Ağıröz, 2011).

Çalışanların sergilediği olumsuz tutum ve davranışlar, örgüt içindeki yenilik süreçlerini olumsuz etkileyerek adeta “yenilik katili” rolü üstlenebilir. Sinizmin temelinde, diğer bireylere karşı beslenen güvensizlik ve inanç eksikliği yatar. Sinizm, çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri negatif tutumları ifade eder ve bu tutumlar üç farklı boyutta ele alınabilir (Dean ve ark., 1998). İlk boyut bilişsel olup, öfke, küçümseme ve ayıplama gibi duygularla şekillenen ve örgütün dürüst olmadığına dair bir inancı içerir. İkinci boyut, duyuşsal boyuttur; burada çalışanlar, örgütte meydana gelen olumsuz durumlara karşı yoğun ve negatif duygusal tepkiler verirler. Üçüncü boyut ise davranışsal olarak tanımlanır ve çalışanların örgütle ilgili çevrelerine açık eleştirilerde bulunması, şikayetçi olması ve yanlış ya da olumsuz bilgileri yayması şeklinde kendini gösterir.

Abraham (2000), sinizmi örgüt ile çalışanlar arasında yaşanan değer çatışmasının bir sonucu olarak görmektedir. Sinizmin ortaya çıkmasında etkili olan faktörler arasında; kötü yönetilen değişim ve dönüşüm süreçleri, çalışanlarla yöneticiler arasındaki beklenti uyumsuzlukları, aşırı iş yükü ve stresin yol açtığı tükenmişlik, örgütsel kargaşa, iletişim sorunları ve sessiz işten ayrılma davranışları yer almaktadır (Andersson, 1996; Reichers ve ark., 1997). Sinik eğilim taşıyan çalışanlarda genellikle performans düşüşü gözlemlenmektedir (Byrne ve Hochwarter, 2007). Literatürde, özellikle örgütsel sinizmin incelenmesi ve üzerinde durulması gerektiği vurgulanmaktadır. Örgütsel sinizm, “öğrenilmiş bir düşünce biçimi”, “kuruma karşı duyulan ihanet algısı”, “sübjektif bir değerlendirme” ve örgüt içindeki yapısal yıkımı tetikleyebilecek “anarşist bir eğilim” olarak tanımlanabilir (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003, s. 629).

2.3. Tükenmişlik

Tükenmişlik, literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Freudenberger (1986: 247) bu durumu, bireylerin karşılaştıkları birçok zorluk karşısında yaşadıkları tükenme hali olarak tanımlamakta; bu süreçte kişinin fiziksel, zihinsel, davranışsal ve duygusal olarak enerji kaybına uğradığını ve kendini görevine adanma çabasının olumsuz sonuçlar doğurduğunu vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Bakker, Demerouti ve Verbeke

(2004: 84), tükenmişliği çalışanların işlerine dair yaşadıkları olumsuz deneyimlerin bir sonucu olan bir sendrom olarak tanımlamaktadırlar.

Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman (2005: 115) ise tükenmişliği, yaşanan kötü deneyimlerin ardından ortaya çıkan geçici bir yorgunluktan ziyade, kalıcı bir şekilde işten soğuma durumu olarak açıklamaktadır. Öte yandan, Çelik ve Turunç (2011: 226) tükenmişliği, aşırı iş yükü, stres ve yıpranmanın yol açtığı ruhsal çöküş ve güç kaybı biçiminde ifade etmektedir.

Literatürde çok sayıda tükenmişlik tanımı yer almasına rağmen, Maslach ve arkadaşları (1996: 1) tarafından geliştirilen tanım, özellikle yoğun insan ilişkisi gerektiren mesleklerde çalışanlar için yaygın olarak kabul görmüştür. Bu tanıma göre tükenmişlik, öncelikle duygusal tükenme ile başlayıp ardından duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma ile devam eden bir sendromdur. Bu kapsamda geliştirilen tükenmişlik ölçeği, üç temel bileşenden oluşur: duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

2.4. Sessiz İstifa

Sessiz istifa terimi, ilk olarak 2021 yılında Çin’de çalışanların “uzun çalışma saatlerine” yönelik itirazlarını dile getiren bir sosyal medya paylaşımıyla ortaya çıkmış ve kısa sürede dünya genelinde yaygınlaşarak popüler bir kavram haline gelmiştir (Hürriyet, 2022). Bu kavram, özellikle 35 yaş altındaki genç çalışanlar arasında yaygın olan, fazladan mesai yapmak istemeyen ancak işten ayrılmayı da düşünmeyen bir tür geri çekilme ya da “sessiz vazgeçiş” hareketi olarak tanımlanabilir (Duman, 2022). Sessiz istifa, çalışanın mevcut işini ve pozisyonunu koruyarak, iş sözleşmesinde belirtilen görev sınırlarının dışına çıkmaması; işverenden gelen, angarya olarak değerlendirilebilecek ekstra işlere karşı ise pasif bir direnç göstermesi durumudur (AB Proje Yönetim Okulu, 2022).

Sessiz istifa davranışının ortaya çıkmasında pek çok faktör etkili olmaktadır. Bunlar arasında, çalışma yaşamını düzenleyen yasalara aykırı olarak işverenlerin çalışanlardan uzun çalışma saatleri ve fazla mesai taleplerinde bulunması, bu durumun çalışanlarda tükenmişlik sendromuna yol açması önemli bir sebeptir. Ayrıca, COVID-19 pandemisi sürecinde yaygınlaşan uzaktan çalışma gibi esnek çalışma modelleri, çalışanlar için cazip hale gelmiş ve iş hayatında yeni beklentiler yaratmıştır. Özellikle Z kuşağı genç çalışanlar arasında, işin anlamı ve önemi farklılaşmış; bu da iş motivasyonunu etkilemiştir. Diğer yandan, geçici sığınmacılar ve kayıt dışı iş gücü artışı nedeniyle, düşük teknoloji ve emek yoğun sektörlerde kayıt dışı, merdiven altı üretim yaygınlaşmıştır. Bunların yanı sıra, “sessiz işten çıkarma” (quiet firing) uygulamaları da çalışanların sessiz istifa eğilimini artıran unsurlar arasında sayılmaktadır. Kaplan (2022), bireysel düzeyde sessiz istifa davranışının nedenlerini açıklamak için “Sessiz İstifa Piramidi” adlı bir model geliştirmiştir. Bu piramidin en üstünde iletişim eksikliği yer almakta, bunu sırasıyla aidiyet duygusunun zayıflaması, kendini değerli hissetmeme, tutarsızlık ve güven eksikliği takip etmektedir. Sessiz istifa ve fiziksel istifa, kavramsal benzerlikleri nedeniyle sıklıkla karıştırılsa da, iki çok farklı kavramdır. Bu bağlamda, sessiz istifa, çalışanın işyerinde kalmaya devam etmesine rağmen zihinsel ve duygusal olarak işinden kopmuş olması anlamına gelir. Buna karşılık, fiziksel istifa, çalışanın işinden ayrılıp başka bir iş araması anlamına gelir (Uygungil-Erdoğan vd., 2025).

Kaplan (2022), sessiz istifa davranışının ortaya çıkışını üç temel aşamayla açıklamaktadır. İlk aşama olan duygusal aşamada, çalışan kendisinin sahip olduğu uzmanlık ve deneyimlerin işyerinde yöneticiler ve çalışma arkadaşları tarafından yeterince takdir edilmediğine inanır. Bu dönem, çalışanın yaşadığı ilk hayal kırıklığı ve motivasyon kaybı anıdır. İkinci aşama, zihinsel aşamadır. Bu süreçte çalışan işine aktif şekilde dâhil olur gibi görünse de, zihnen aslında işyerinde varlık göstermez; yani işte yalnızca fiziksel olarak bulunmakta, fakat gerçek anlamda katılım göstermemektedir. Son aşama olan fizyolojik aşamada ise, çalışan sessizliğini bozarak işyerindeki memnuniyetsizliğini açıkça ifade etmeye başlar ve işe devam etmek konusunda isteksizleşir. Bu dönemde, kişi iş dışında başka fırsatları ve seçenekleri değerlendirme yoluna gider.

2.5. Kavramlar Arası İlişkilerin Belirlenmesi (Hipotez Oluşturma)

Sosyal Değişim Teorisine göre (Blau, 1964), örgüt içindeki ilişkiler karşılıklılık normuna dayanır. Çalışanlar örgütten saygı, adalet ve destek gördüklerinde olumlu tutum ve davranışlar geliştirir; buna karşılık olumsuz sosyal etkileşimler, karşılık olarak olumsuz tutumların ortaya çıkmasına neden olur. Psikolojik Sözleşme Teorisi ise (Rousseau, 1995) çalışan ile örgüt arasındaki örtük beklenti ve yükümlülüklerin ihlali durumunda

güven kaybı ve olumsuz örgütsel tutumların gelişeceğini öne sürmektedir. İşyeri nezaketsizliği, örgütsel bağlamda düşük yoğunluklu ancak saygı normlarını ihlal eden sapkın davranışlar olarak tanımlanmakta ve çoğu zaman niyet belirsizliği içermektedir (Andersson ve Pearson, 1999). Bu tür davranışlar, çalışanların örgüte yönelik bilişsel ve duyuşsal değerlendirmelerini olumsuz etkileyerek çeşitli tutumsal ve psikolojik sonuçlara yol açmaktadır. Literatürde işyeri nezaketsizliği; tükenmişlik (Maslach ve Jackson, 1981), örgütsel sinizm (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998) ve işten geri çekilme davranışları ile ilişkilendirilmektedir.

Örgütsel sinizm, çalışanın örgütün dürüstlüğüne ve adaletine ilişkin olumsuz inançları, duyguları ve eleştirel davranış eğilimlerini kapsayan çok boyutlu bir yapıdır (Dean ve ark., 1998). Çalışan, işyerinde sistematik biçimde saygı ihlali yaşadığında örgütün değerlerine ilişkin güvenini kaybetmekte ve örgüte yönelik olumsuz genellemeler geliştirmektedir. Bu bağlamda işyeri nezaketsizliğinin örgütsel sinizmi artıracığı öngörülmektedir.

H1: İşyeri nezaketsizliğinin örgütsel sinizm üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

Tükenmişlik ise duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma boyutlarından oluşan psikolojik bir sendromdur (Maslach ve Jackson, 1981). Nezaketsizlik gibi süregelen sosyal unsurlar çalışanların duygusal kaynaklarını tüketerek tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır. Özellikle tekrarlayan olumsuz sosyal etkileşimler, bireyin psikolojik dayanıklılığını zayıflatmakta ve iş yükü algısını artırmaktadır. Bu nedenle işyeri nezaketsizliğinin tükenmişliği artırması beklenmektedir. İşyeri nezaketsizliği sosyal bir stres kaynağı olarak çalışanların duygusal ve psikolojik kaynaklarını tüketebilmektedir (Andersson ve Pearson, 1999). Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma boyutlarından oluşan bir sendrom olarak tanımlamaktadır. Bakker, Demerouti ve Verbeke (2004) ise olumsuz iş deneyimlerinin tükenmişlik düzeyini artırdığını ifade etmektedir. Sürekli maruz kalınan saygısız ve incitici davranışların çalışanlarda stres, enerji kaybı ve duygusal yorgunluk oluşturmaları nedeniyle işyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki beklenmektedir.

H2: İşyeri nezaketsizliğinin tükenmişlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

Son yıllarda literatürde yer bulan sessiz istifa kavramı, çalışanın işten resmi olarak ayrılmadan yalnızca rol tanımıyla sınırlı görevleri yerine getirmesi ve gönüllü katkılarını azaltması şeklinde tanımlanmaktadır. Bu davranış, örgüte yönelik psikolojik geri çekilmenin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Örgüt ortamında saygı ihlalleriyle karşılaşan çalışan, örgüte karşı duygusal bağını zayıflatarak katkı düzeyini bilinçli biçimde azaltabilir. Dolayısıyla işyeri nezaketsizliğinin sessiz istifayı artıracığı düşünülmektedir. Sessiz istifa, çalışanın görev tanımı dışındaki gönüllü katkıları sınırlandırması ve örgüte yönelik bağlılığını azaltması şeklinde ortaya çıkan bir geri çekilme davranışıdır (Kaplan, 2022; Avcı, 2023). İşyeri nezaketsizliği gibi olumsuz deneyimler, çalışanın kendini değersiz ve takdir edilmemiş hissetmesine yol açarak örgütten psikolojik olarak uzaklaşmasına neden olabilir (Andersson ve Pearson, 1999). Bu durum, çalışanların ekstra rol davranışlarını azaltmalarına ve sessiz istifa eğilimine yönelmelerine zemin hazırlayabilir.

H3: İşyeri nezaketsizliğinin sessiz istifa üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

Sessiz istifa sürecinde çalışan, örgüte karşı duygusal ve zihinsel mesafe koymaktadır (Kaplan, 2022). Bu psikolojik uzaklaşma, örgütün değer ve uygulamalarına yönelik eleştirel ve güvensiz bir bakış açısını besleyebilir. Dean ve arkadaşları (1998) sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutlarının örgüte yönelik olumsuz değerlendirmeleri içerdiğini belirtmektedir. Ayrıca Johnson ve O'Leary-Kelly (2003), örgüte yönelik ihanet algısının sinik tutumları güçlendirdiğini vurgulamaktadır. Bu çerçevede sessiz istifanın örgütsel sinizmi artırması beklenmektedir. Kaplan'a (2022) göre sessiz istifa süreci duygusal, zihinsel ve fizyolojik aşamalardan oluşmaktadır. Özellikle duygusal aşamada yaşanan hayal kırıklığı ve değersizlik hissi, çalışanlarda enerji kaybı ve motivasyon düşüşüne neden olmaktadır. Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliğin temelinde duygusal tükenmenin yer aldığını belirtmektedir. Bu bağlamda, örgütten psikolojik olarak geri çekilen çalışanların tükenmişlik düzeylerinin artması beklenmektedir. Örgütsel sinizm ve tükenmişlik, çoğu zaman geri çekilme davranışlarıyla birlikte ortaya çıkmaktadır. Çalışanın örgüte yönelik bağlılığının azalması ve rol fazlası davranışlardan kaçınması, zamanla örgüte yönelik olumsuz tutumları güçlendirebilir. Bu nedenle sessiz istifanın örgütsel sinizm ve tükenmişliği artırıcı bir rol oynayacağı öngörülmektedir.

H4: Sessiz istifanın örgütsel sinizm üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

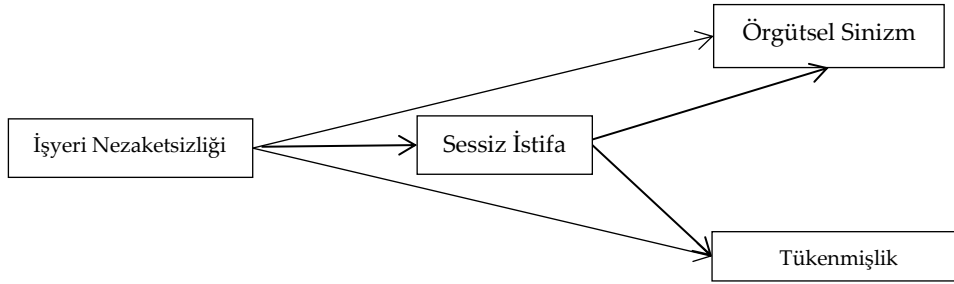
H5: Sessiz istifanın tükenmişlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

İşyeri nezaketsizliği, çalışanın örgüte karşı güvenini ve olumlu algılarını zayıflatabilir (Andersson ve Pearson, 1999). Bu durum, çalışanın sessiz istifa davranışı göstermesine yol açabilir (Kaplan, 2022). Psikolojik geri çekilme yaşayan çalışanların ise örgüte yönelik sinik tutumlar geliştirmesi olasıdır (Dean ve ark., 1998). Dolayısıyla işyeri nezaketsizliğinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde sessiz istifanın aracı bir mekanizma olarak işlev görmesi beklenmektedir. İşyeri nezaketsizliği çalışan üzerinde stres ve duygusal yıpranma yaratmakta (Andersson ve Pearson, 1999), bu durum çalışanın psikolojik olarak geri çekilmesine neden olabilmektedir (Kaplan, 2022). Psikolojik geri çekilme süreci ise tükenmişliğin temel boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı artırabilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981). Bu nedenle sessiz istifanın, işyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkide aracı rol üstlenmesi beklenmektedir. Kuramsal olarak değerlendirildiğinde, işyeri nezaketsizliği doğrudan olumsuz tutumlara yol açabileceği gibi, öncelikle davranışsal bir geri çekilme (sessiz istifa) yaratarak dolaylı etkiler de üretebilir. Çalışan, maruz kaldığı saygı ihlallerine karşı örgüte yönelik gönüllü katkısını azaltmakta bu süreç zamanla sinizm ve tükenmişliği derinleştirebilmektedir. Bu nedenle sessiz istifanın aracılık rolü üstlenmesi beklenmektedir.

H6: İşyeri nezaketsizliğinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde sessiz istifanın aracı rolü vardır.

H7: İşyeri nezaketsizliğinin tükenmişlik üzerindeki etkisinde sessiz istifanın aracı rolü vardır.

İlgili hipotezlerden yararlanarak aşağıdaki araştırma modeli oluşturulmuştur:



Şekil 1. Araştırma Modeli

3. Yöntem

Bu araştırmanın bilimsel etik kurallara uygunluğu için Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Ve Yayın Etik Kurulu'ndan 12.06.2025 tarihli 2025/12/03 karar nolu etik kurul onay izni alınmıştır.

3.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Kırşehir ilinde faaliyet gösteren KOBİ'ler, örnekleme ise bu işletmelerdeki 409 çalışan oluşturmaktadır. Kırşehir ilinde Türkiye İş Kurumu 2023 araştırmasında göre (2024) KOBİ'lerde toplamda 22.775 çalışan yer almaktadır. Evrenden seçilecek örneklemin en az 384 kişiden oluşması Coşkun vd.'ne (2019) göre gerekli görülmüştür. Kolayda örnekleme yöntemiyle 409 kişiyle çevrimiçi anket uygulaması yapılmış ve yeterli görüldüğü için bu sayıda bırakılmıştır. Bu çalışmada kolayda örnekleme yönteminin tercih edilmesinin temel nedeni, araştırmanın belirli bir zaman aralığında ve sınırlı kaynaklarla yürütülmüş olmasıdır. Çalışma kapsamında işyeri nezaketsizliği, sessiz istifa, örgütsel sinizm ve tükenmişlik gibi hassas tutumsal değişkenler incelendiğinden, örgütlerden resmi izin alma süreçleri ve çalışanlara doğrudan erişim pratik açıdan sınırlılık oluşturmıştır. Bu nedenle veri toplama sürecinde gönüllülük esasına dayalı ve erişilebilir katılımcılardan veri elde edilmesini sağlayan kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Ayrıca verilerin çevrimiçi ortamda toplanması, coğrafi olarak dağınık katılımcılara kısa sürede ulaşılmasını mümkün kılmıştır. Bu yöntem, özellikle örgütsel davranış araştırmalarında çalışanların gönüllü katılımını artırması ve hassas konularda daha dürüst yanıt verilmesini kolaylaştırması bakımından pratik avantajlar sunmaktadır. Bununla birlikte, kolayda örnekleme yönteminin evreni temsil gücünün sınırlı olduğu ve örneklem yanlılığı riski taşıdığı bilinmektedir. Bu nedenle elde edilen bulguların genellenebilirliği dikkatli biçimde değerlendirilmelidir. Çalışmada örneklem büyüklüğünün istatistiksel analizler için yeterli düzeyde olmasına ve katılımcıların farklı demografik özelliklere sahip olmasına özen gösterilmiştir. Ancak yine de örneklemin olasılıklı bir yöntemle seçilmemiş olması, çalışmanın temel metodolojik sınırlılıklarından biri olarak kabul

edilmektedir. Gelecek araştırmalarda tabakalı ya da basit tesadüfi örnekleme yöntemlerinin kullanılması, bulguların genellenebilirliğini artıracaktır. Araştırma verileri 15.06.2025-15.07.2025 tarihleri arasında çevrimiçi bir şekilde toplanmıştır. Katılımcıların demografik bilgileri Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Bilgileri

		Frekans	Yüzde
Cinsiyetiniz	Erkek	254	62,1
	Kadın	155	37,9
Yaşınız	18-24 Yaş Arası	110	26,9
	25-29 Yaş Arası	35	8,6
	30-34 Yaş Arası	43	10,5
	35-39 Yaş Arası	60	14,7
	40 Yaş ve Üzeri	161	39,4
Medeni Durumunuz	Bekâr	198	48,4
	Evli	211	51,6
Öğrenim Durumunuz	Lise	21	5,1
	Ön Lisans	33	8,1
	Lisans	213	52,1
	Yüksek Lisans	98	24,0
	Doktora	44	10,8
Kıdem	1-5 Yıl	174	42,5
	6-10 Yıl	80	19,6
	11-15 Yıl	36	8,8
	16-20 Yıl	51	12,5
	21 Yıl üzeri	68	16,6
Kurumda Yöneticilik Göreviniz var mı?	Evet	141	34,5
	Hayır	268	65,5

Araştırmaya katılanlara ait demografik bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır.

3.2. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada katılımcıların sosyo-demografik bilgilerini içeren form, İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği, Tükenmişlik Ölçeği ve Sessiz İstifa Ölçeği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Cortina, Magley, Williams ve Langhout (2001) tarafından geliştirilmiş olup Türkçeye uyarlaması Gök, Karatuna ve Başol (2019) tarafından yapılmıştır. Ölçek 10 ifadeden oluşmakta olup 5’li likert yapıya sahiptir. Örgütsel Sinizm Ölçeği Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş olup Türkçeye uyarlaması Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından yapılmıştır. Ölçek 13 ifadeden oluşmakta olup 5’li likert yapıya sahiptir. Tükenmişlik Ölçeği Kısa Versiyonu Pines (2005) tarafından geliştirilmiş olup, Türkçeye uyarlaması Tümkeya ve arkadaşları (2009) tarafından yapılmıştır. Ölçek 10 ifadeden oluşmakta olup 7’li likert yapıya sahiptir. Sessiz İstifa Ölçeği Avcı (2023) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 13 ifadeden oluşmakta olup 5’li likert yapıya sahiptir. Bu araştırmada kullanılan ölçme araçları 1-Kesinlikle Katılmıyorum / 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmektedir.

4. Bulgular

Araştırmada aracılık testi uygulanmış olup Preacher ve Hayes (2004, 2008) tarafından literatürde ifade edilen ve sıklıkla kullanılan Bootstrap testi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının ölçüm modeli testi Smart-PLS programıyla analiz edilmiştir. Elde edilen ilgili değerler ile literatürde kabul gören değerler Tablo 1’de yer almaktadır (Hair vd., 2017).

Tablo 2. Araştırma Kapsamında Ölçeklere İlişkin Geçerlik Değerleri ve Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Faktör Yük Değerleri	Ortalama	CA	rho_A	CR	AVE	VIF
IN1	0,791	2,289	0,895	0,900	0,917	0,614	1,000
IN2	0,809	2,402					
IN3	0,805	2,124					
IN4	0,694	2,541					
IN5	0,839	2,160					
IN6	0,789	2,165					
IN7	0,751	2,289					
OS1	0,676	3,237	0,931	0,937	0,941	0,555	1,298
OS2	0,700	3,046					
OS3	0,755	3,031					
OS4	0,683	3,175					
OS5	0,724	3,196					
OS6	0,855	2,691					
OS7	0,862	2,649					
OS8	0,847	2,644					
OS9	0,867	2,680					
OS10	0,761	2,789					
OS11	0,639	3,057					
OS12	0,581	3,113					
OS13	0,662	3,041					
S1	0,740	3,268	0,879	0,883	0,903	0,508	1,298
S2	0,667	2,784					
S4	0,669	2,923					
S5	0,668	2,825					
S6	0,777	2,546					
S8	0,720	3,320					
S9	0,732	3,335					
S11	0,720	3,608	0,950	0,953	0,957	0,694	1,298
S12	0,713	2,990					
T1	0,658	4,639					
T2	0,815	4,175					
T3	0,839	4,036					
T4	0,901	3,531					
T5	0,865	3,402					
T6	0,905	3,722					
T7	0,847	3,438					
T8	0,852	3,299					
T9	0,721	3,799					
T10	0,892	3,892					

IN=İşyeri Nezaketsizliği; OS=Örgütsel Sinizm; S=Sessiz İstifa; T=Tükenmişlik

Tablo 2’de görüldüğü üzere ölçeklere ilişkin tanımlayıcı bulgular ile geçerlik değerleri sunulmaktadır. Ölçüm modeli kapsamında yapılan analizlere göre Sessiz İstifa Ölçeğinden 4 ifade geçerlik değerlerini azaltması sebebiyle analiz dışında bırakılmıştır. Ölçüm modelinin değerlendirilmesi sürecinde bazı maddelerin faktör yüklerinin kabul edilebilir eşik değerin (0,70) altında kaldığı ve ayrışma geçerliğini zayıflattığı tespit

edilmiştir. Ayrıca bazı maddelerin HTMT değerlerini yükselttiği görülmüştür. Bu nedenle ölçüm modelinin yakınsak ve ayrışma geçerliğini güçlendirmek amacıyla ilgili maddeler modelden çıkarılmıştır. Madde çıkarma işlemi teorik bütünlüğü bozmayacak şekilde ve her bir yapının kavramsal kapsamı korunarak gerçekleştirilmiştir. Revize edilen modelde birleşik güvenirlik (CR) ve ortalama açıklanan varyans (AVE) değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu doğrulanmıştır. Bu süreç, ölçüm modelinin psikometrik sağlamlığını artırmaya yönelik teknik bir iyileştirme olarak değerlendirilmelidir. Tablo 2'deki bulgular doğrultusunda, modelin geçerlik ve güvenirlik ölçütlerinin literatürde önerilen eşik değerleri karşıladığı görülmüştür (Faktör yükleri > 0,50; Cronbach's Alpha > 0,70; CR > 0,70; AVE > 0,50; rho_A > 0,70). Ölçme araçlarından elde edilen faktör yükleri, birleşik güvenirlik (CR), açıklanan ortalama varyans (AVE), Cronbach's Alpha ve rho_A katsayıları, kabul edilebilir sınırlar içerisinde. Ayrıca değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı olup olmadığını değerlendirmek amacıyla incelenen VIF değerlerinin 3'ün altında kaldığı tespit edilmiştir. Literatürde VIF değerinin 5'in altında olması çoklu doğrusal bağlantı sorununu göstermediği şeklinde yorumlanmaktadır Hair vd., 2017). Modelin birleşim geçerliğini bu ölçütler ortaya koyarken, ayrışım geçerliği ise Heterotrait-Monotrait oranı (HTMT) aracılığıyla değerlendirilmiştir (Yıldız, 2021; Henseler vd., 2015). Söz konusu ayrışım geçerliği bulguları Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 3. Heterotrait-Monotrait Ratio Değerleri

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)				
	1	2	3	4
S				
T	0,644			
OS	0,886	0,618		
IN	0,523	0,483	0,558	

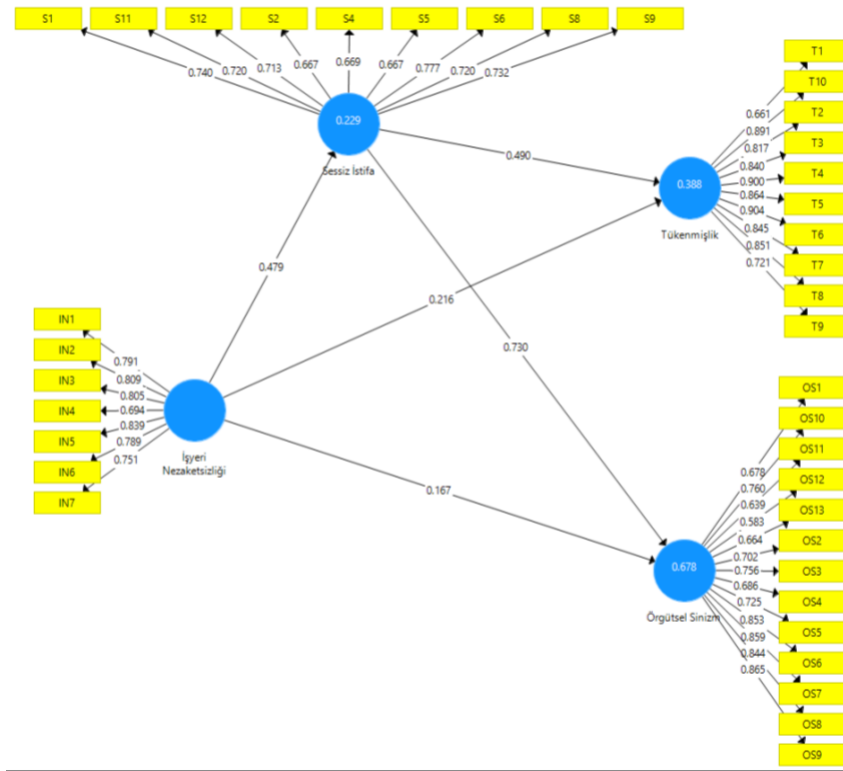
IN=İşyeri Nezaketsizliği; OS=Örgütsel Sinizm; S=Sessiz İstifa; T=Tükenmişlik

Tablo 3 incelendiğinde, Heterotrait-Monotrait oranı (HTMT) esas alınarak yapılan değerlendirmede, elde edilen katsayıların 0,90'ın altında olması, değişkenler arasında yeterli düzeyde ayrışım geçerliğinin bulunduğunu göstermektedir. Geçerlik ölçütlerinin uygunluğu doğrultusunda yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Söz konusu modele ilişkin uyum iyiliği değerleri ise Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4. Uyum İyiliği Değerleri

	Doymuş Model	Tahmini Model
SRMR	0,067	0,069
d_ ULS	3,457	3,735
d_ G	1,853	1,858
Chi-Square	1,777,268	1,781,184
NFI	0,825	0,824

Tablo 4 incelendiğinde, modelden elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı görülmektedir (SRMR < 0,080; Chi-Square < 5; NFI > 0,80). İlgili sonuçlar, modelin veriyle yeterli düzeyde örtüştüğünü göstermektedir (Byrne, 2016; Yıldız, 2021). Diğer yandan, Şekil 2'de araştırma modeline ilişkin SmartPLS programından elde edilen etkiler görsel olarak sunulmuştur.



Şekil 2. Path Diyagramı

Tablo 5'te ise işyeri nezaketsizliğinin örgütsel sinizm ve tükenmişlik üzerindeki etkisinde sessiz istifanın aracı rolüne ilişkin Smart-PLS programından elde edilen etki katsayıları yer almaktadır.

Tablo 5. Hipotez Testi Sonuçları

Yol	Beta (β)	Standart Sapma	t-değerleri	p	VAF
IN→T (Toplam Etki)	0,454	0,066	6,873	0,000	
IN→OS (Toplam Etki)	0,519	0,062	8,326	0,000	
IN→T (Direk Etki)	0,216	0,064	3,351	0,001	
IN→OS (Direk Etki)	0,167	0,047	3,513	0,000	
IN→S	0,479	0,058	8,258	0,000	
S→T	0,490	0,066	7,373	0,000	
S→OS	0,730	0,039	18,816	0,000	
IN→S→T (Dolaylı Etki)	0,235	0,040	5,875	0,000	0,67
IN→S→OS (Dolaylı Etki)	0,350	0,041	8,446	0,000	0,52
$R^2 = (S=0,225; T=0,381; OS=0,673)$					
$Q^2 = (S=0,111; T=0,264; OS=0,364)$					
$f^2 = (0,298; 0,059; 0,301; 0,067; 1,265)$					

IN=İşyeri Nezaketsizliği; OS=Örgütsel Sinizm; S=Sessiz İstifa; T=Tükenmişlik

Tablo 5 incelendiğinde işyeri nezaketsizliğinin tükenmişlik ve örgütsel sinizm üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=0,454$; $\beta=0,519$). Aracı değişkenlerin eklenmesiyle birlikte bu etkiler yine anlamlı olup ($\beta=0,216$; $\beta=0,167$), dolaylı etkilere bakıldığında işyeri nezaketsizliğinin tükenmişlik üzerindeki etkisinde sessiz istifanın aracı rolü ile işyeri nezaketsizliğinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde sessiz istifanın aracı rolü bulunmaktadır. Aracılığın anlamlı olup olmadığı VAF testi ile belirlenmekte olup tükenmişlik için VAF değeri %67 iken örgütsel sinizm için 0,52 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla hem tükenmişliğin hem de örgütsel sinizmin kısmi aracılık etkisi bulunmuştur.

Tablo 5'te bununla birlikte modele ilişkin açıklayıcılık, kestirim gücü ve etki büyüklüğü değerleri de sunulmuştur (R^2 , Q^2 , f^2). Yapısal modele ilişkin sonuçlar incelendiğinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklayıcılık düzeyleri R^2 değerleri üzerinden değerlendirilmiştir. R^2 katsayısı, bağımlı değişkendeki toplam varyansın ne kadarının modelde yer alan bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Elde edilen R^2 değerleri, örgütsel sinizm ve tükenmişliğin orta düzeyde açıklanabildiğini göstermektedir. Bu bulgu, işyeri nezaketsizliği ve sessiz istifanın söz konusu değişkenlerin anlamlı belirleyicileri olduğunu ortaya koymakla birlikte, bu sonuçların tek başına tüm varyansı açıklamadığını ve modele dâhil edilmeyen başka örgütsel ve bireysel faktörlerin de etkili olabileceğini düşündürmektedir. Modelin öngörü gücü Q^2 değerleri aracılığıyla değerlendirilmiştir. Q^2 değerlerinin sıfırdan büyük olması, modelin ilgili bağımlı değişkenler açısından tahmin gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, modelin yalnızca mevcut örneklem üzerinde değil, benzer örneklemelerde de açıklayıcı olabileceğine işaret etmektedir. Etkililik büyüklüğü ise f^2 değerleri üzerinden incelenmiştir. f^2 katsayısı, bağımsız değişkenin modele katkısının büyüklüğünü göstermekte olup, bazı ilişkilerde küçük, bazı ilişkilerde ise orta düzeyde etki büyüklükleri elde edilmiştir. Bu durum, işyeri nezaketsizliğinin özellikle sessiz istifa üzerindeki etkisinin daha belirgin olduğunu ve buna karşın bazı doğrudan etkilerin görece sınırlı kaldığını göstermektedir. Aracılık analizinde sessiz istifanın, işyeri nezaketsizliği ile örgütsel sinizm ve tükenmişlik arasındaki ilişkide kısmi aracı rol oynadığı belirlenmiştir. Doğrudan etkilerin aracılık modeli içerisinde anlamlılığını koruması, tam aracılığın gerçekleşmediğini göstermektedir. Bu durum, işyeri nezaketsizliğinin yalnızca sessiz istifa yoluyla değil, aynı zamanda doğrudan psikolojik mekanizmalar aracılığıyla da örgütsel sinizm ve tükenmişliği etkilediğini düşündürmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanlar işyeri nezaketsizliğine maruz kaldıklarında önce psikolojik geri çekilme davranışı (sessiz istifa) gösterebilmekte olup ancak aynı zamanda bu deneyim, doğrudan örgüte yönelik olumsuz bilişsel ve duygusal değerlendirmeleri tetikleyebilmektedir. Tam aracılığın gerçekleşmemesi, modelde alternatif psikolojik mekanizmaların da etkili olabileceğine işaret etmektedir. Buna örnek olarak algılanan adaletsizlik, psikolojik sözleşme ihlali veya duygusal tükenme gibi süreçler doğrudan etki kanallarının oluşturabileceği verilebilir. Bu nedenle elde edilen kısmi aracılık bulgusu, modelin çok boyutlu bir psikososyal süreci yansıttığını göstermekte ve literatürde işyeri nezaketsizliğinin hem doğrudan hem de dolaylı etkiler üretebildiğini ortaya koyan çalışmalarla paralellik göstermektedir. Elde edilen bulgular, yalnızca istatistiksel anlamlılık düzeyleriyle değil; açıklayıcılık, öngörü gücü ve etki büyüklüğü çerçevesinde bütüncül olarak değerlendirildiğinde, işyeri nezaketsizliğinin çalışan tutumları üzerindeki çok katmanlı etkisini ortaya koymaktadır (Yıldız, 2021; Sarstedt vd., 2014; Cohen, 1998).

5. Tartışma ve Sonuç

Araştırma sonuçları, işyeri nezaketsizliğinin hem örgütsel sinizm hem de tükenmişlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiler yarattığını göstermektedir. Bu bulgu, Anderson ve Pearson'ın (1999) işyeri nezaketsizliğini, karşılıklı saygı çerçevesinde belirlenen normların ihlaliyle ortaya çıkan ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratan davranışlar olarak tanımlayan yaklaşımıyla uyumludur. Literatürde, nezaketsiz davranışların çalışan motivasyonunu azalttığı, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği, uzun vadede ise örgütsel sinizm ve tükenmişlik gibi yıpratıcı sonuçlara yol açtığı belirtilmektedir (Spreitzer, 1995; Sigler ve Pearson, 2000; Çöl, 2008). Bu çalışmada, sessiz istifanın bu iki ilişki üzerinde kısmi aracılık rolü olduğu saptanmıştır. Bu durum, Avcı'nın (2023) sessiz istifanın çalışanların örgütsel tutumları ve psikolojik bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı etkiler yarattığını ortaya koyan bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Örgütsel sinizm açısından, elde edilen sonuçlar Dean, Brandes ve Dharwadkar'ın (1998) bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlardan oluşan sinizm modelini desteklemektedir. İşyeri nezaketsizliği, çalışanlarda örgüte karşı güvensizlik, küçümseme ve olumsuz değerlendirmelerde bulunma eğilimini artırmaktadır. Benzer şekilde, Tokgöz ve Yılmaz'ın (2020) turizm sektöründe yürüttükleri çalışmada, olumsuz yönetim ve iletişim pratiklerinin sinizmi yükselttiği tespit edilmiştir. Tükenmişlik açısından ise bulgular, Maslach ve Jackson'ın (1981) tükenmişlik modelindeki duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma boyutlarını desteklemektedir. Özellikle Freudenberger'in (1986) ve Bakker, Demerouti ve Verbeke'nin (2004) tanımlarıyla uyumlu biçimde, işyeri nezaketsizliği çalışanların enerji, motivasyon ve bağlılık düzeylerini düşürmektedir.

Literatüre bakıldığında ise örgütsel ortamdaki olumsuz davranışların çalışanlarda sessiz istifa eğilimini güçlendirdiği ve bu eğilimin, tükenmişlik ve sinizm gibi olumsuz sonuçlarla bağlantılı olduğu belirtilmiştir (Altıntaş, 2024). Sessiz istifanın yalnızca bireysel bir tutum değil, aynı zamanda örgütsel dinamikler tarafından

beslenen bir süreç olduğu ortaya konulmaktadır. Bu bağlamda, işyeri nezaketsizliğinin azaltılması ve sessiz istifa eğiliminin önlenmesi, örgütlerde sağlıklı ve sürdürülebilir bir çalışma ikliminin oluşturulmasında kritik öneme sahiptir.

Araştırma bulguları, Kırşehir ilindeki KOBİ'lerde işyeri nezaketsizliği düzeyinin artmasının, çalışanların örgütsel sinizm ve tükenmişlik düzeylerini yükselttiğini göstermektedir. Ayrıca sessiz istifa, bu ilişkilerde kısmi aracılık rolü üstlenerek olumsuz etkilerin güçlenmesine neden olmaktadır. VAF değerlerinin tükenmişlik için %67, örgütsel sinizm için ise %52 bulunması, sessiz istifanın hem psikolojik hem de davranışsal boyutlarda etkili bir mekanizma olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, örgütlerde yalnızca nezaket kültürünün geliştirilmesinin yeterli olmadığını; aynı zamanda çalışan bağlılığını artıracak, gönüllü katkıları teşvik edecek ve sessiz istifaya zemin hazırlayan yönetsel problemleri ortadan kaldıracak stratejilerin geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Özellikle kısmi aracılık sonucunun elde edilmesi, işyeri nezaketsizliğinin etkilerinin yalnızca davranışsal geri çekilme ile sınırlı olmadığını; aynı zamanda doğrudan psikolojik süreçleri tetiklediğini göstermektedir. Bu durum, sessiz istifanın bir sonuç olmaktan ziyade, daha geniş bir örgütsel yabancılaşma sürecinin davranışsal yansıması olabileceğine işaret etmektedir. Çalışmanın bu yönü, nezaketsizlik-sinizm-tükenmişlik ilişkisini tek boyutlu bir nedensellik yerine çok katmanlı bir süreç olarak ele alması bakımından literatüre kuramsal katkı sunmaktadır. Bir diğer özgün bulgu, işyeri nezaketsizliğinin sessiz istifa üzerindeki güçlü etkisidir. Bu sonuç ise çalışanların örgütten tamamen ayrılmadan önce psikolojik olarak geri çekilme eğilimi gösterebildiğini ve bunun erken uyarı göstergesi niteliği taşıyabileceğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla sessiz istifa, örgütsel bağlılık kaybının öncülü olarak değerlendirilmelidir.

Araştırma bulgularına dayanarak örgütlerde, nezaket kültürünü güçlendirecek liderlik yaklaşımlarının benimsenmesi ve yöneticilerin çalışanlara karşı empatik, saygılı ve destekleyici bir iletişim tarzı geliştirmesi önerilmektedir (Yukl, 2013). Sessiz istifa eğilimini azaltmak için çalışanların aidiyet duygusunu artıracak katılımcı yönetim uygulamaları, şeffaf iletişim kanalları ve adil ödüllendirme sistemleri kurulmalıdır. İş yükü dengelenerek tükenmişlik riski azaltılmalı, esnek çalışma imkânları ve stres yönetimi programları uygulanmalıdır. Ayrıca, çalışan memnuniyeti anketleri ve düzenli geri bildirim toplantıları yoluyla sessiz istifa ve sinizm belirtileri erken dönemde tespit edilmelidir. Akademik açıdan, farklı sektörlerde ve bölgelerde yapılacak benzer araştırmalar ile modelin geçerliliğinin sınanması, kültürel faktörlerin bu ilişkilerdeki rolünün incelenmesi ve nitel araştırmalarla çalışan deneyimlerinin derinlemesine analiz edilmesi önerilmektedir.

Araştırma bulguları, işyeri nezaketsizliğinin örgütsel iklim üzerinde zincirleme etkiler yarattığını göstermektedir. Nezaketsiz davranışlar yalnızca bireysel düzeyde stres yaratmakla kalmamakta ve örgüte yönelik sinik tutumları ve tükenmişliği artırarak örgütsel performansı dolaylı biçimde tehdit etmektedir. Bu süreçte sessiz istifa, çalışanların görünürde işte kalıp psikolojik olarak geri çekildikleri kritik bir ara aşama olarak ortaya çıkmaktadır. Yönetimsel açıdan bu bulgular, nezaketsiz davranışların "önemsiz" veya "kişisel" meseleler olarak görülmemesi gerektiğini göstermektedir. Örgütler; saygı temelli örgüt kültürü oluşturmalı, nezaketsiz davranışlara karşı açık ve uygulanabilir politika geliştirmeli ve yöneticilere kişilerarası iletişim ve çatışma yönetimi eğitimi sağlamalıdır. Ayrıca sessiz istifanın erken belirtilerini tespit etmeye yönelik periyodik çalışan geri bildirim sistemleri kurulmalıdır. Çalışanların gönüllü katkılarında azalma, örgütsel sinizm ve duygusal yorgunluk artışı, örgütsel risk göstergesi olarak değerlendirilmelidir. Bu çerçevede yöneticilerin yalnızca performans çıktılarına değil, çalışanların psikolojik bağlılık düzeylerine de odaklanması gerekmektedir.

Araştırma kesitsel tasarıma dayandığından nedensel ilişkiler kesin biçimde yorumlanamamaktadır. Gelecek çalışmaların farklı araştırma tasarımları kullanarak işyeri nezaketsizliğinin zaman içerisindeki etkilerini incelemesi önemlidir. Ayrıca verilerin öz-bildirim yoluyla toplanması ortak yöntem yanlılığı riskini barındırmaktadır. Çok kaynaklı veri toplama teknikleri bu sınırlılığı azaltabilir.

Kuramsal açıdan ise gelecek araştırmaların şu açılımlara yönelmesi önerilmektedir:

1. **Alternatif Aracı Mekanizmalar:** Psikolojik sözleşme ihlali, algılanan örgütsel adalet veya duygusal emek gibi değişkenlerin modele dâhil edilmesi, doğrudan etkilerin neden tamamen ortadan kalkmadığını açıklayabilir.

2. **Düzenleyici Değişkenler:** Liderlik tarzı, örgütsel destek algısı veya bireysel dayanıklılık gibi faktörler, nezaketsizliğin etkilerini zayıflatılabilir ya da güçlendirebilir.
3. **Çok Düzeyli Modeller:** Nezaketsizliğin bireysel algının ötesinde ekip veya örgüt düzeyinde nasıl yayıldığını inceleyen çok düzeyli çalışmalar literatüre katkı sağlayacaktır.

Bu çalışma, işyeri nezaketsizliğinin yalnızca bireysel bir deneyim değil, örgütsel düzeyde davranışsal sonuçlar üreten çok değişkenli bir süreç olduğunu göstermektedir. Sessiz istifanın bu süreçteki aracı rolünün ortaya konulması, örgütsel davranış literatürüne kavramsal katkı sunmaktadır.

Kaynaklar

- AB Proje Yönetimi Okulu. (2022). Sessiz istifa nedir? <https://www.abprojeyonetimi.com/sessiz-istifa-nedir/> adresinden 5 Eylül 2022 tarihinde alınmıştır.
- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences, generic, social, and general. *Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Altıntaş, M. (2024). Çalışma yaşamındaki negatif dinamiklerin çalışan davranışlarına etkisi: Sessiz istifanın aracılık rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 255-274.
- Anderson, L. M. ve Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Andersson, L. M. ve Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *The Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-470.
- Avcı, N. (2023). Örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, işte sözde var olma ve sessiz istifa arasındaki ilişkiler: İstanbul Maltepe Belediyesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 14(39), 968-989.
- Avşaroğlu, S., Deniz, E. M. ve Kahraman, A. (2005). Teknik öğretmenlerde yaşam doyumu, iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 115-129.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Baron, R. A. ve Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. ve Dean, J. W. (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed.). New York: Routledge.
- Byrne, Z. S. ve Hochwarter, W. A. (2007). Perceived organizational support and performance relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.
- Chen, C. C. ve Eastman, W. (1997). Toward a civic culture for multicultural organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 33, 454-470.
- Cohen, J. (1998). *Statistical power analysis for the behavioural sciences* (2nd ed.). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H. ve Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.

- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2019). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Çelik, M. ve Turunç, Ö. (2011). Duygusal emek ve psikolojik sıkıntı: İş-aile çatışmasının aracılık etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40(2), 226-250.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Duman, C. (2022). Büyük istifadan sonra sessiz istifa. <https://www.indyturk.com/> adresinden alınmıştır.
- Erickson, K. (1962). Notes on the sociology of deviance. *Social Problems*, 9, 307-314.
- Freudenberger, H. J. (1986). The issues of staff burnout in therapeutic communities. *Journal of Psychoactive Drugs*, 18(3), 247-251.
- Giacalone, R. A. ve Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gök, S., Karatuna, I. ve Başol, O. (2019). İşyeri nezaketsizliği ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 22(44), 106-115.
- Gül, H. ve Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 27-47.
- Hair, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L. ve Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: Updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123. <https://doi.org/10.1504/IJMDA.2017.087624>
- Hartman, E. (1996). *Organizational ethics*. England: Oxford University Press.
- Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hürriyet. (2022). Eski bir alışkanlık, yeni bir akım: Sessiz istifa. <https://www.hurriyet.com.tr/> adresinden alınmıştır.
- James, S. L. (2005). Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of potential positive and negative effects on school systems [Doktora tezi]. The Florida State University.
- Johnson, J. L. ve O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- Kaplan, J. (2022). Pyramid of quiet quitting. *LinkedIn*. https://www.linkedin.com/posts/jason-kaplan-67b52610_leadership-personaldevelopment-management-activity-6971789378721345536-b8jn/
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'ın (1999) örgütsel sinizm ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi örneği. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 77-92.
- Kinney, J. A. (1995). *Violence at work: How to make your company safer for employees and customers*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Laschinger, H. K. S. ve Finegan, J. (2005). Empowering nurses for work engagement and health in hospital settings. *Nursing Economics*, 35(10), 439-449.
- Marks, J. (1996). The American uncivil wars. *U.S. News and World Report*, April 22, 66-72.
- Marks, M. ve Nelson, E. (1993). Sexual harassment on campus: Effects of professor gender on perception of sexually harassing behaviors. *Sex Roles*, 28, 207-217.

- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Jackson, S. E. ve Leiter, M. (1996). *Maslach burnout inventory manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- O'Brien, L. (1997). The relationship between registered nurses' perceptions of job-related empowerment and occupational mental health: A test of Kanter's theory of organizational behavior [Yüksek lisans tezi]. University of Western Ontario.
- Perlow, R. ve Latham, L. L. (1993). Relationship of client abuse with locus of control and gender: A longitudinal study in mental retardation facilities. *Journal of Applied Psychology*, 78, 831-834.
- Pines, A. ve Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. Free Press.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36, 717-731. <https://doi.org/10.3758/BF03206553>
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Reichers, A. E., Wanous, J. P. ve Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Henseler, J. ve Hair, J. F. (2014). On the emancipation of PLS-SEM: A commentary on Rigdon (2012). *Long Range Planning*, 47(3), 154-160. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.02.007>
- Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2020). Örgütsel sinizizm: Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283-305.
- Tümkaya, S., Çam, S. ve Çavuşoğlu, İ. (2009). Tükenmişlik ölçeği kısa versiyonunun Türkçe'ye uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 387-398.
- Türkiye İş Kurumu. (2024). *Türkiye İş Kurumu İşgücü Piyasası Araştırması Kırşehir 2023 yılı sonuç raporu*. Türkiye İş Kurumu. <https://media.iskur.gov.tr/66687/kirsehir.pdf> (Erişim tarihi: 10.07.2024).
- Uygungil-Erdogan, S., Şahin, Y., Sökmen-Alaca, A. İ., Oktaysoy, O., Altıntaş, M. ve Topçuoğlu, V. (2025). Assessing the effect of artificial intelligence anxiety on turnover intention: The mediating role of quiet quitting in Turkish small and medium enterprises. *Behavioral Sciences*, 15(3), 249. <https://doi.org/10.3390/bs15030249>
- Yeşil, Ü., Bancar, A. ve Budak, G. (2015). Psikolojik sahiplik kavramına ilişkin bir literatür incelemesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 59-82. <https://doi.org/10.17494/ogusbd.57630>
- Yıldız, E. (2021). *SmartPLS ile yapısal eşitlik modellemesi: Reflektif ve formatif yapılar*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Boston: Pearson.