

**TÜKENMİŞLİĞİ ETKİLEYEN OLUMSUZ TUTUM VE
BEKLENTİLER: SİNİK TUTUM VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME
İHLALİ ALGISI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Dilek ÜÇOK^(*)
Alev TORUN^(**)

Özet: Örgütsel davranış literatürü incelendiğinde, günümüz kurumlarında giderek arttığı görülen çalışan sinik tutumlarının ve psikolojik sözleşme ihlali algılarının tükenmişlik üzerindeki etkileri üzerine henüz bir araştırma yapılmadığı gözlemlenmektedir. Bu nedenle çalışmanın amacı; çalışanları yıpratıcı bir olgu olan tükenmişlik üzerinde sinizmin ve algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin etkili olup olmadığını araştırmak ve bu olumsuz tutum ve beklentiler arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırma anketi, kamu ve özel sektör çalışanlarından oluşan 203 kişilik bir katılımcı grubuna uygulanmıştır. Sonuçlar, sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısı faktörlerinin tükenmişlik boyutlarına genellikle anlamlı katkılarda bulunduğunu ortaya koymuştur. Sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısı faktörleri arasındaki pozitif korelasyonlar da olumsuz nitelikteki tutum ve beklentilerin birbirleriyle ilişkili olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Sinizm, Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı, Tükenmişlik

**THE EFFECTS OF NEGATIVE ATTITUDES AND EXPECTATIONS
ON BURNOUT: A STUDY ON CYNICAL ATTITUDES AND
PERCEIVED PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH**

Abstract: A thorough literature review of organizational behavior has revealed no study regarding the effects of cynical attitudes and perceived psychological contract breach on burnout. Cynicism and psychological contract breach are widely observed issues in today's organizations. So, the purpose of this paper is to find out whether these negative attitudes and expectations have effects on burnout and whether the two are related. The present research is performed through a survey with 203 public and private sector employees as participants. Results of the study revealed that generally, the contributions of cynical attitudes and perceived psychological contract breach on burnout dimensions are significant. Also, the positive correlations between the factors of cynical attitude and perceived psychological contract breach indicate that negative attitudes and expectations are associated with each other.

Keywords: Cynicism, Perceived Psychological Contract Breach, Burnout

^(*) Öğretim Görevlisi, İstanbul Kavram MYO

^(**) Doç. Dr. Marmara Üniversitesi İF İngilizce İşletme Bölümü,

I. GİRİŞ

Geleneksel istihdam anlayışında, çalışan ve işveren arasındaki iş ilişkilerinin karşılıklı güven ve inanca dayalı bir zeminde hayat bulduğu söylenebilir. Günümüzde ise; artan teknolojik gelişmeler, küreselleşme, zorlayıcı rekabet koşulları, örgütlerin yeniden yapılanma/küçülme uygulamaları, süreklilik kazanan iyileştirme/geliştirme projeleri ve bunlara bağlı olarak değişen endüstriyel ilişkiler, çalışan ve işveren ilişkisini artık farklı bir düzleme kaydırmıştır. Değerlerden ziyade hedeflerin şekillendirdiği bu yeni iş ilişkisi, işgörenlerin çalıştıkları kuruma karşı olumsuz tutum ve beklentiler geliştirmelerine ortam hazırlamakta; yıpranmışlık, hizmet verilenlere yabancılaşma ve başarısızlık duygularına kapılmalarına yol açmaktadır.

İş ilişkilerinde yaşanan bu değişim sürecinde, çalışan ve işveren arasında düzenlenen iş sözleşmelerinin yapısının farklılaştığı görülmektedir. Eskiden kendilerini düzenli, dürüst ve sadık çalışanlar olarak algılayan ve bu nitelikleri nedeniyle güvende olduklarını düşünen işgörenlerin yerini günümüzde karşılıklı beklentilerin çeşitliliğinden ve farklılığından doğan bir belirsizlik yüzünden tedirginlik duygusu yaşayan çalışanlar almıştır. Bu durumun işaret ettiği psikolojik sözleşme adı verilen kavram; çalışanın işe başlarken imzaladığı iş sözleşmesinin ötesinde, kendisi ve çalıştığı kurum arasında oluşan ve yazılı hale getirilmemiş bir dizi beklentiye içermektedir. Bir tarafın diğerine karşı yükümlülüğünü yerine getirmede başarısız olması ya da diğerinin karşılayamayacağı beklentiler içerisine girmesi ilişkiyi bozmakta ve tarafların birbirlerine olan inançlarının azalmasına neden olmaktadır. Çalışanın, kendisine daha önce verilmiş olan söz, vaat ve taahhütlerin yerine getirilmediğine ilişkin düşüncesi, hayal kırıklığı yaratmakta ve zihninde oluşan psikolojik sözleşmesinin bozulmasına yol açmaktadır (Tüz ve Altıntaş, 2001:720). Böyle bir durumda çalışanlar; işten ayrılma, devamsızlık, düşük performans, kurumla ilgili olumsuz tutumlar, isteksizlik vb. gibi iş hayatı için zararlı sayılabilecek tepkiler vermektedirler.

İş ilişkilerinin hızla değiştiği bu süreç içerisinde, bir başka dikkat çeken konu kurum yönetimlerinin hatalı ve başarısız uygulamaları sonucunda ortaya çıkan örgütsel sorunlar ve skandallardır. Bu düzensizlikler çalışanlarda kuruma yönelik güvensizlik, yılgınlık, monotonluk, tedirginlik, kuşku, yabancılaşma ve benzeri birtakım olumsuz düşünce, tutum ve davranışların gelişmesine yol açmaktadır. Söz konusu olumsuz düşünce ve tutumlar içinde en yaygın görülenlerden biri de sinizm olgusudur (Gül ve Ağıröz, 2011:28). Kişilerin çalıştıkları kurumla ilgili; öfke, kızgınlık, hayal kırıklığı, ümitsizlik gibi olumsuz duygulara sahip olması şeklinde ifade edilen sinizm, gerek çalışanlar gerekse kurumlar açısından birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Motivasyon ve özgüven eksikliği yaşayan çalışanların örgüte bağlılıkları ve performansları da azalmaktadır.

Çalışanların kurumla ilişkilerinde yaşadıkları olumsuzluklar strese ve uzun vadede tükenmişlik olgusuna dönüşmektedir. Tükenmişlik kavramı, çalışanların yaptıkları iş nedeniyle kendilerini aşırı düzeyde yüklenmiş ve duygusal/fiziksel olarak yıpranmış hissetmelerini ifade etmektedir. Böyle bir durumla karşılaşan çalışanlar, yaptıkları iş ile kendileri arasında bir anlam ilişkisi kuramamakta, çevrelerinde olup bitenlere karşı duyarsız tutum ve davranışlar sergilemekte ve bunların sonucunda iş başarılarının azaldığını düşünmektedirler. Yapılan araştırmalar, tükenmişliğin iş kaybından, aile içi ilişki sorunlarına, uykusuzluktan alkol-madde-sigara kullanımına ve hatta psikosomatik hastalık, depresyon gibi rahatsızlıklara kadar uzanan çok çeşitli sonuçları olduğunu göstermektedir. Bu yıkıcı sonuçları nedeniyle, son 20 yıldır, tükenmişlik kavramı, farklı iş alanları ve meslek grupları açısından sıklıkla ele alınmaktadır (Kaçmaz, 2005:29).

Sinik tutumlar, psikolojik sözleşme ihlali algısı ve tükenmişliğin yol açtığı olumsuz sonuçlar düşünüldüğünde, bu olgularla başa çıkmak için etkili stratejiler geliştirilmesi konusunun kurumların gündeminde önemli bir konumu işgal ettiği söylenebilir. Bu kavramların ortak paydası olan güvensizliğin giderilmesi konusunda en büyük sorumluluğun kurum içindeki yöneticilere düştüğü vurgulanmıştır (Özler vd., 2010:50).

Gerek ulusal gerekse uluslararası yazında sinik tutumlar ile ilgili sınırlı sayıda çalışmanın bulunması; sinizmin ve psikolojik sözleşme ihlali algısının tükenmişlik sendromu üzerindeki etkisinin ise daha önce incelenmemiş olması, bu araştırmanın yapılmasında belirleyici bir unsur olmuştur. Araştırma sonuçlarının örgütlerde karşılaşılan tükenmişlik sendromunu ortaya çıkaran etkenlere dair yeni bir bakış açısı kazandıracağına ve bu bağlamda yazına ve uygulamacılara katkıda bulunacağına inanılmaktadır.

II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

A. Sinizm

Örgütte sinizme ilişkin birçok tanım yapılmış olmakla birlikte en yaygın kullanılan tanımlardan biri Dean ve arkadaşlarının (1998:346) tanımıdır. Bu tanıma göre sinizm, bir kişinin çalıştığı kuruma karşı geliştirdiği, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren olumsuz bir tutumdur. Bu doğrultuda sinizmin üç boyutu; (a) kurumun dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, (b) kuruma yönelik olumsuz bir duygu, (c) bu inanç ve duygularla tutarlı olarak kuruma karşı aşağılayıcı ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimi olarak belirlenmiştir.

Sinizm kavramının özünde kurumların doğruluk, dürüstlük, adalet, samimiyet ve içtenlik ilkelerinden yoksun bulunduğu varsayımı yer almaktadır. Kurumlarda sinik tutumları sergileyen çalışanlar, yöneticilerin bireysel çıkarları söz konusu olduğunda bu ilkelerden vazgeçebileceklerine inanmaktadırlar (Abraham, 2000:269). Kuruma ilişkin beklentilerinde olumsuz, umutsuz bir bakış açısı taşıyan ve örgüte güvenmeyen çalışanların iş ortamlarına

yabancılaşmaları ve süreç içerisinde kuruma bağlılıkları ile iş tatminlerinin azalması gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkması mümkündür.

B. Algılanan Psikolojik Sözleşme İhlali

Konuyla ilgili farklı yıllarda ortaya atılmış görüşler incelendiğinde, psikolojik sözleşmenin; algılar, beklentiler, inançlar, taahhütler ve yükümlülüklerin toplamını içeren bir kavram olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Guest, 1998:651). Psikolojik sözleşme, örgütün ve çalışanın karşılıklı olarak yerine getirmeleri gereken yükümlülükleri içeren ancak, bireysel olarak çalışanın algılarına bağlı olan bir kavramdır (Walker ve Hutton, 2006:434). Daha genel bir ifadeyle; “Bireyin örgüt içinden (örgüt temsilcileri, insan kaynakları uygulamaları, iş arkadaşları, örgüt içi uygulamalar, örgüt kültürü, yönetim tarzı, politikalar, vs.) ve örgüt dışından (sosyal çevre, örgütün tanınmışlığı, örgüt hakkındaki görüşler, örgüt dışı kabul edilebilir otoriteler) elde ettiği verileri (mesajları), kişisel özellik ve tecrübeleriyle değerlendirerek, kendi bireysel algı ve yorumuyla sözleşme taraflarının yükümlülükleri olarak kabul ettiği benzersiz (bireye özel) sözleşme maddeleri bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Türker, 2010:6). Morrison ve Robinson ’ın (1997:228) yaptığı psikolojik sözleşme ihlali tanımı ise en yaygın olarak kabul edilen tanımdır. Bu tanıma göre, algılanan psikolojik sözleşme ihlali; “çalışanın, kendi yapmış olduğu katkılarla karşılaştığında, kurumun bir ya da daha fazla yükümlülüğünü yerine getirmediği düşüncesine kapılması” olarak adlandırılır.

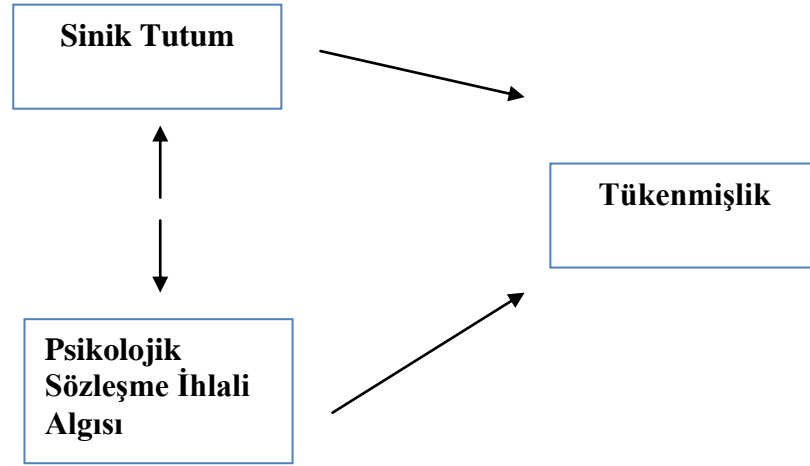
C. Tükenmişlik

Tükenme kavramı, ilk olarak gönüllü sağlık çalışanları arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakmayla kendisini gösteren bir durumu tanımlamak için Freudenberger (1974:159) tarafından ortaya atılmış ve daha sonra Maslach ve Jackson (1981:91) tarafından geliştirilmiştir. Uzun dönemli iş stresinin tükenmişliğe yol açtığını söyleyen Maslach (1982:26), tükenmişliği; “profesyonel bir kişinin mesleğinin özgün anlamı ve amacından kopması, hizmet verdiği insanlar ile artık gerçekten ilgilenemiyor olması” biçiminde tanımlamıştır.

Literatürde tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği olarak adlandırılan üç boyutta incelenmektedir. Duygusal tükenme; kişinin yaptığı iş nedeniyle duygusal olarak kendini aşırı derecede yüklenmiş, tükenmiş hissetmesidir ve tükenmişliğin en önemli belirleyicisidir. Duyarsızlaşma; kişinin hizmet verdiklerine karşı –bu kişilerin birer birey olduklarını dikkate almaksızın- duygudan yoksun biçimde tutum ve davranışlar sergilemesidir. Kişisel başarı eksikliği ise; sorunun başarı ile üstesinden gelememe ve kendini yetersiz görme olarak tanımlanır. Bu durumdaki bireyin işe karşı motivasyonu düşmüştür; kontrol eksikliği ve çaresizlik hisseder. Bireyde tükenmişlik, duygusal tükenme ile duyarsızlaşmanın artması, kişisel

başarının ve başarı duygusunun azalması ile ortaya çıkmaktadır (Maslach, 1982:24).

Bu bilgiler ışığında, yukarıda tanımlanan değişkenlerin ilişkisini incelemeye yönelik olarak bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Modelde, Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı bağımsız değişkenleri, Tükenmişlik ise bağımlı değişkeni temsil etmektedir.



Şekil 1:Araştırmanın Modeli

D. Sinik Tutum ile Algılanan Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişki

Psikolojik sözleşme, çalışan-işveren ilişkisinin bir gereği olarak ortaya çıkan, her iki tarafın yükümlülüklerini ve beklentilerini belirten ve karşılıklı değişim ilkesi inancına dayanan bir süreçtir (Andersson, 1996:1412; Rousseau, 1998:220). Bu süreç içerisinde çalışan kişi kendisine vaat edilenlerin yerine getirilmediğine ya da verilen sözlerin tutulmadığına kanaat getirirse, psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine ilişkin bir algı geliştirmeye başlar (Shore ve Tetrick, 1995:102). Rousseau'ya (1989) göre; psikolojik sözleşme ihlalinin ortaya çıkışı, çalışanın kurumuna karşı başlangıçta geliştirdiği güven ve inancın sarsılmasına yol açar ve bu durum yoğun biçimde olumsuz duygu ve tutumları beraberinde getirir. Çalışanlar, psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini hissettiklerinde, başka bir deyişle, işverenlerinden bekledikleri ile kendilerine verilenler arasında önemli bir fark olduğunu düşündüklerinde; bu duruma kızabilir, hayal kırıklığına uğrayabilir ya da kayıtsız kalabilirler. Psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini düşünen çalışanda iş çevresi ile ilgili olarak ortaya çıkan bu yeni algılama; öfke, hırs, kızgınlık ve intikam gibi çalışma hayatını olumsuz yönde etkileyecek duyguların oluşmasına zemin hazırlayabilir (Andersson, 1996:1413; Rousseau, 1989:124).

Sinizm literatürü incelendiğinde, sinik tutumların oluşmasına yol açan etmenlerin başında; karşılanmamış beklentilerin, yerine getirilmemiş sözlerin ve bunların sonucunda çalışanın hissetmiş olduğu derin hayal kırıklığının geldiği görülmektedir. Çünkü çalışanlar karşılıklılık ilkesine göre yerine getirmiş oldukları görevlerinin karşılığını kendilerine söz verildiği gibi alacaklarına inanmaktadırlar. Çalışan böyle bir durumun aksi ile karşılaştığında hem kendi psikolojik sözleşmesini sorgulamaya başlayacak ve ihlal sinyalleri alacak, hem de bunun sonucunda yaşayacağı olumsuz duygular onu bir takım sinik tutumlara doğru yönlendirecektir. Nitekim birçok çalışmada, karşılanmamış beklentiler sinik tutumların ortaya çıkmasına neden olan ilk öncel olarak ifade edilmektedir (Kanter ve Mirvis, 1989:72).

Bu konuyla ilgili olarak Pugh vd. (2003:210), 214 eski çalışanın psikolojik sözleşme ihlali algıları ile işe yeni giren çalışanlara ilişkin tutumları arasındaki ilişkileri incelemişler ve örgütte sinizmin bilişsel boyutu ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu gözlemlenmişlerdir. Öte yandan, Johnson ve O’Leary-Kelly (2003:639), psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütte sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen bir model önermişlerdir. Buna göre, psikolojik sözleşme ihlali, sinizm aracılığı ile iş sonuçlarını etkilemektedir (James, 2005:30).

Hem sinizm hem de psikolojik sözleşme ihlali, işverenler tarafından karşılanmamış beklentileri içermektedir. Bu bakış açısından hareketle araştırmanın birinci hipotezi; çalışan bireylerin sinik tutumları ile psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında pozitif bir ilişki bulunacağına ilişkindir.

H₁: Sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

E. Sinik Tutumlar ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki

Literatür incelendiğinde, örgütte sinizm ile tükenmişlik kavramları arasında çeşitli benzerliklerin ve farklılıkların yer aldığı çalışmalar göze çarpmaktadır. Bazı çalışmalarda sinizm kavramı ile tükenmişlik kavramının “duyarsızlaşma” boyutunun benzer bir biçimde ele alındığı belirlenmiştir. Örneğin, Maslach ve Jackson (1981:99), insanların sahip oldukları olumsuz tutumların ve sinik düşüncelerin, tükenmişliğin “duyarsızlaşma” boyutuna işaret ettiğini önemle vurgulamışlar ve “duyarsızlaşma” yerine sinizm kavramını kullanmayı tercih etmişlerdir.

Ayrıca, konu ile ilgili kaynaklarda tükenmişlik ve sinizme ilişkin çoğu kez aynı öncellerin ve sonuçların ortaya koyulduğu görülmektedir. Aşırı stres, rol çatışması, karşılanmamış kişisel ve kurumsal beklentiler, yetersiz sosyal destek, kişinin yeterlilik düzeyini aşan terfiler, artan kurumsal karmaşıklık, kesintiler ve işten çıkarmalar gibi tüm etmenler tükenmişliğin (Mirvis ve Kanter, 1991:59) ve sonuç olarak sinizmin nedenleri olarak belirtilmiştir. Öte yandan, tükenmişlik ve sinizmin öne sürülen sonuçları düşük performans ve

moral, devamsızlık gibi faktörleri kapsamaktadır (Andersson, 1996:1402; Cordes ve Dougherty, 1993:630).

Ancak çeşitli araştırmalarda, bu iki kavram arasında anlamlı farklılıklar olduğu da gözlemlenmiştir. Örneğin; tükenmişlik kavramı ile ilgili olarak işgörenin çalıştığı kuruma ve müşterisine ilişkin olumsuz tutumu dile getirilirken; sinizm kavramında işgörenin sadece çalıştığı kuruma ilişkin olumsuz tutumu vurgulanmaktadır. Duygular incelendiğinde, hem sinizm hem de tükenmişlik açısından hayal kırıklığı ve hüsrana gibi olumsuz duyguların ele alındığı görülmektedir. Tükenmişlikte, olumsuz duygular meslektaşlara ve bireyin kendisine yönelik iken; sinizmde daha çok kuruma ya da üst düzey yöneticilere yöneliktir. Davranışsal olarak, tükenmişlik sıklıkla işgörenlerin örgütsel yaşamdan geri çekilme davranışını ifade etmektedir. Sinik bir birey ise, daha çok savunmacı bir tutum geliştirme eğilimindedir. Bu tutumunu, sözlü olarak ya da alaycı davranışlarda bulunarak ortaya koyabilir. Buna karşılık, her iki kavramda da bireyleri aşağılama ve küçümseme özelliği vardır. Tükenmişliğin sonuçları sağlığa zararlı iken, sinizmin sonuçları bazen olumlu etkiler de oluşturabilir (Brandes ve Das, 2006:245; Kalağan, 2009:84). Çalışanların sinik tutumları benimsemeleriyle etik dışı davranışlara yönelmeleri arasında negatif bir ilişki olduğunu ve sinik çalışanların daha planlı/programlı bir iş hayatını yürüttükleri için telaş, sıkıntı ve kaygı düzeylerinin alt düzeyde bulunabileceğini ortaya koyan araştırma bulguları vardır (Andersson ve Bateman, 1997:464).

Literatürde iki kavramın ilişkilerini inceleyen çalışmalara bakıldığında; Johnson ve O'Leary-Kelly'nin (2003:643), sinizm ile tükenmişlik arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koydukları görülmektedir. Bu çalışmada psikolojik sözleşme ihlali yaşayan kişilerde sinik tutumların oluştuğu ve bu tutumların sonucunda da kişilerde duygusal tükenmenin gözlemlendiği belirtilmiştir. Sağlık sektöründe çalışan kişilerin tükenmişlik düzeyleriyle sinik tutumları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer çalışmada ise; sinizm ve tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Özler ve Atalay, 2011:34). Başka bir çalışmada ise; çalışanlarda örgüte yönelik sinik tutumlar ortaya çıktığında, işlerine sarf ettikleri zaman ve çabanın azaldığı ve işlerinde ilerleme kaydetmedikleri gözlemlenmiştir. Bu durumda çalışanların performanslarında ve kişisel başarı grafiklerinde bir düşüş yaşanmış ve bu da tükenmişliğin "kişisel başarı" boyutuyla ilişkilendirilmiştir (Stanley, 2005:434). Bu bakış açısından hareketle araştırmanın ikinci hipotezi çalışan bireylerin sinik tutumlarının tükenmişliğe pozitif yönlü katkıda bulunacağına ilişkindir.

H₂:Çalışan bireylerin sinik tutumları tükenmişliğe pozitif yönlü bir katkıda bulunur.

F. Algılanan Psikolojik Sözleşme İhlali ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki

Maslach ve arkadaşları (2001:413-415) tükenmişlik konusuna farklı bir bakış açısıyla yaklaşmış ve tükenmişliğe yol açan bireysel ve örgütsel faktörleri

bir arada incelemişlerdir. Araştırmacılara göre tükenmişliği oluşturan faktörler, “çalışma hayatının alanları” olarak tanımlanabilir ve ancak bu alanlar incelenip gerekli değişiklikler yapıldığında tükenmişlik önlenebilir.

Maslach ve Leiter (1997:124) tarafından oluşturulan “Çalışma Hayatı Alanları ve Tükenmişlik” modeli, birey ile bireyin iş çevresindeki altı faktörün uyum veya uyumsuzluğunu konu almaktadır. Bu model tükenmişlik olgusunu, “işten kaynaklanan talepler ile işi yapan bireyin ihtiyaçları arasındaki temel bir uyumsuzlıktan doğan ve yavaş yavaş gelişen bir süreç” olarak tanımlamaktadır.

Modele göre, iş talepleri ile işi yapan bireyin ihtiyaçları ve beklentileri arasındaki boşluk ne kadar büyükse, diğer bir deyişle; birey ve işi arasındaki uyumsuzluk ne kadar fazla ise, tükenme olasılığı o kadar yüksektir. Öte yandan, uyum ne kadar fazla ise, işe bağlanma olasılığı da o kadar fazladır. Birey ve iş uyumu; örgüte bağlılık, iş tatmini, performans artışı ve işe karşı sadakat gibi pek çok faydayı beraberinde getirmektedir (Maslach vd., 2001:413-415).

Tükenmişliğe etki eden ve çalışma hayatının alanları olarak tanımlanan altı önemli faktör; *İş Yüğü, Kontrol, Ödüller, Aidiyet, Adalet ve Değerler* olarak belirlenmiştir. Bireyin, çalışma hayatıyla ilgili bu altı alanda işi ile uyum içerisinde olması, işine bağlanmasına; bu alanlardan hepsi veya birkaçı ile birey arasında uyumsuzluk görülmesi ise bireyin işi ile olan ilişkisinin bozulmasına ve tükenmişlik yaşamasına neden olacaktır (Maslach vd., 2001:413-415). Bu alanlar birbirleriyle yakın bir ilişki içinde bulunmakla birlikte, her biri birey ve işi arasındaki etkileşimle ilgili farklı bir katkıyı ortaya koymaktadır (Maslach vd., 2001:413-415). Buradan yola çıktığımızda, sözü geçen çalışma hayatı alanlarının aynı zamanda psikolojik sözleşme kavramıyla yakından ilgili alanlar olduğu görülmektedir. “İşveren Yükümlülükleri” olarak ifade edilen bu faktörler; çalışanlar tarafından kurumun yerine getirmesi gereken yükümlülükler olarak algılanmakta ve iş ilişkisi boyunca bu faktörlere bağlı olarak ilişkinin yönü ve şekli değişmektedir. Dolayısıyla bu faktörlerin birinde ya da birkaçında meydana gelen uyumsuzluk; çalışan ile kurumu arasındaki psikolojik sözleşmenin sarsılmasına ve Maslach ve Leiter (1997) tarafından oluşturulan “Çalışma Hayatı Alanları ve Tükenmişlik” modeline göre tükenmişlik yaşamasına yol açacaktır. Bu bakış açısından hareketle araştırmanın üçüncü hipotezi çalışan bireylerin psikolojik sözleşme ihlali algılarının tükenmişliğe pozitif yönlü bir katkıda bulunacağına ilişkindir.

H₃:Çalışan bireylerin psikolojik sözleşme ihlali algıları tükenmişliğe pozitif yönlü bir katkıda bulunur.

III. YÖNTEM

A. Örneklem

Araştırmada kamuda ve özel sektörde çalışan toplam 450 kişiye anket dağıtılmıştır. Veri toplama aracı olarak kolay ulaşılabilir örneklem metodu kullanılmıştır. Geri dönüşüm oranı %45 olup 203 anket çalışmaya dâhil edilmiştir.

Çalışmaya dâhil edilen 203 anketten, araştırmanın içeriğine uygun olarak psikolojik sözleşme ihlalinin gerçekleştiği vaka sayısı 183 olarak tespit edilmiş olup, çalışmanın esasını teşkil etmiş ve bundan sonraki bütün analizler bu 183 katılımcıdan toplanan verilere uygulanmıştır.

Araştırmaya katılanların yaş ortalaması 31 olup katılımcıların %49'unu kadınlar, %51'ini erkekler oluşturmaktadır. İş hayatındaki ortalama kıdemleri 8,16 yıl olan katılımcıların çalıştıkları kurumlardaki ortalama kıdemleri ise 4,46 yıldır. Çalışmaya katılanların en son mezun oldukları okullar incelendiğinde; %46,4'ünün lisans ve %53,6'sının yüksek lisans düzeyinde eğitim aldıkları görülmüştür. Katılımcıların %50,8'i evli, %49,2'si bekârdır. Araştırmaya katılanların %41,5'i kamu sektöründe, %58,5'i ise özel sektörde çalışmaktadır. Ayrıca, katılımcıların çalışmakta oldukları kurumların %15,8'inin üretim sektöründe, %63,4'ünün hizmet sektöründe ve %20,8'inin de diğer sektörlerde faaliyet gösterdiği belirlenmiştir.

B. Veri Toplama Araçları

Sinizm Ölçeği; Tesluk vd. (1995), Wilkerson (2002) ve Wanous vd. (2004) tarafından geliştirilen sinizm ölçeklerinden araştırmamız için uygun gördüğümüz maddelerin seçilip derlenmesiyle oluşturulmuştur. Ölçüm aracı 10 ifadeden oluşmakta ve *Hiç yansıtmıyor'dan* (1) *Tamamen yansıtıyor'a* (5) uzanan ölçek üzerinden değerlendirilmektedir.

Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Ölçeği; Rousseau'nun (1995) geliştirmiş olduğu Psikolojik Sözleşme Ölçeği ve bu ölçeğin Dizdar (2009) tarafından yapılan uyarlamasından derlenerek oluşturulmuştur. Ölçüm aracı 21 ifadeyi içermekte ve *Hiç'ten* (1) *Tamamen'e* (5) uzanan ölçek üzerinden değerlendirilmektedir.

Tükenmişlik Ölçeği; Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilmiş ve Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan bir ölçüm aracıdır. Ölçekte yer alan 22 ifade *Hiçbir zaman'dan* (1) *Her zaman'a* (5) uzanan ölçek üzerinden değerlendirilmektedir.

C. Verilerin Analizi

Verilerin analizi SPSS 18,0 paket programı ile yürütülmüş; betimsel analizler, güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi gibi tekniklerden yararlanılmıştır.

IV. BULGULAR

A. Araştırma Değişkenlerinin Faktör Analizi ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Modelde yer alan değişkenlerin (sinizm, psikolojik sözleşme ihlali algısı ve tükenmişlik) alt boyutlarını belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Özdeğeri (eigenvalue) 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak kabul edilmiştir.

Faktör analizine tabi tutulan sinizm ölçeği 10 ifadeden oluşmaktadır. Analiz sonucunda yazınla uyumlu biçimde *bilişsel-duygusal* ve *davranışsal* olarak adlandırılan iki faktör elde edilmiştir. Bu iki faktörün toplam açıklayıcılık oranı %62,1 olarak belirlenmiştir (KMO=0,893, Kikare Bartlett test=832,551, p=0,000).

Tablo 1: *Örgütsel Sinizm Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları*

Faktör	No	Soru İfadesi	Ağırlığı	Açıklayıcılık	Güvenilirlik
Bilişsel-Duygusal	5	Kurumda yaşanan problemleri çözmek için yönetime sunduğumuz öneriler sonucunda bir değişim gerçekleşmez.	,805	40,940	0,891
	4	Çalıştığım kurum, çalışanlarıyla ilişkisinde üstüne düşen görevleri adil bir şekilde yerine getirmez.	,782		
	1	Bu kurumda işlerin daha iyi olması için sarf edilen çabalar sonuçsuz kalır.	,748		
	2	Kurum yönetimi işimizle ilgili değişim ve gelişim programlarını yürütmekte başarılı değildir	,723		
	6	Kurum yönetimi çalışanlarının refahından çok kendi ihtiyaç ve hedeflerini önemser.	,696		
	7	Çalıştığım kurum bende kızgınlık, endişe, üzüntü, vb. gibi duygular uyandırır.	,668		
	3	Genel olarak, bu kurumda çalışmanın olumsuz sonuçlarının olumlu sonuçlarından fazla olmasını beklerim.	,638		
	8	Kurumdaki insanların olumsuz tutumlarından dolayı gelecekle ilgili umutlu olmak zordur	,584		
Davranışsal	10	Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle “anlamlı” bir şekilde bakışırız.	,882	21,209	0,716
	9	Kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırim.	,793		
TOPLAM 62,149					
Kaiser Meyer Ölçek Geçerliliği			0,893		
Barlett Küresellik Testi Ki Kare			832,551		
sd			45		
p değeri			,000		

Psikolojik sözleşme ihlali algısı ölçeğine faktör analizi uygulanmadan önce toplanan veriler iki işleme tabi tutulmuştur. Anketi cevaplandıran katılımcılara her bir ifade için hem beklentileri hem de beklentilerinin gerçekleşme düzeyleri sorulmuş, böylece aynı ifade için 5’li ölçeğe göre iki ayrı skor elde edilmiştir. Daha sonra bu skorların her bir gözlem ve soru için farkları alınmış, bu farklar yeniden kodlanarak elde edilen 22 ifade analizlerde kullanılmıştır. Analizin bundan sonraki aşamalarına sadece psikolojik

sözleşmesinde ihlal algılayan katılımcılara (beklenti<gerçekleşme, 183 gözlem) ait bulgular dâhil edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda, *maddi beklentiler*, *psikososyal beklentiler* ve *çalışma şartları* olarak adlandırılan üç faktör ortaya çıkmış ve bu üç faktörün toplam açıklayıcılık oranı %55,3 olarak belirlenmiştir (KMO=0,828, Kikare Bartlett test=542,242, p=0,000). Ölçekte yer alan 10 madde farklı faktörler altında birbirine çok yakın yüklerle sahip oldukları veya faktör ağırlıkları 0,5'den küçük oldukları için analizden çıkartılmıştır.

Tablo 2: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	No	Soru İfadesi	Ağırlığı	Açıklayıcılık	Güvenilirlik
Maddi Beklentiler	8	Terfi ve ilerleme fırsatları	,763	20,896	0,750
	14	İşte yükselmeyi sağlayacak iç ve dış bağlantılar	,714		
	10	Uygun bir maddi kazanç	,647		
	11	Kişisel gelişim ve öğrenme fırsatları	,599		
	6	İstikrarlı bir iş	,568		
Psikososyal Beklentiler	20	Eğlenceli bir ortam	,779	18,625	0,737
	16	Özel hayatıma zaman bırakan bir iş	,706		
	15	Uyumlu iş arkadaşlıkları	,703		
	17	İşimi kendime uygun şekilde düzenleme olanağı	,693		
Çalışma Şartları	2	Yüksek performans standartlarına ulaşmak için her türlü destek	,755	15,795	0,658
	1	Fiziki koşullar açısından uygun bir çalışma ortamı	,743		
	3	Şirket kararlarında çalışan çıkarlarının gözetilmesi	,671		
TOPLAM 55,315					
Kaiser Meyer Ölçek Geçerliliği			,828		
Barlett Küresellik Testi			542,242		
Ki Kare			66		
sd			,000		
p değeri					

Faktör analizine tabi tutulan tükenmişlik ölçeği 22 ifadeden oluşmaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda üç faktöre ulaşılmış ve yazın doğrultusunda bunlar *duygusal tükenme*, *kişisel başarısızlık* (tersine puanlanmıştır), *duyarsızlaşma* olarak isimlendirilmiştir. Bu üç faktörün toplam açıklayıcılık oranı %59,6 olarak belirlenmiştir (KMO=0,887, Kikare Bartlett

test=1476,830, $p=0,000$). Ölçekte yer alan 5 madde farklı faktörler altında birbirine çok yakın yüklerle sahip oldukları veya faktör ağırlıkları 0,5'den küçük oldukları için analizden çıkartılmıştır.

Tablo 3: *Tükenmişlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları*

Faktör	No	Soru İfadesi	Ağırlığı	Açıklayıcılık	Güvenilirlik
Duyusal Tükenme	3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	,849	23,580	0,925
	2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum	,845		
	1	İşimden soğuduğumu hissediyorum	,843		
	8	Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum	,675		
	20	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum	,671		
	13	İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	,636		
Kişisel Başarısızlık	18	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.	,791	18,541	0,807
	19	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	,771		
	17	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım	,741		
	12	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	,656		
	9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum	,626		
	7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum	,612		
Duyarsızlaşma	10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	,811	17,483	0,798
	11	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	,752		
	15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	,639		
	5	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	,561		
	6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı	,553		
TOPLAM 59,604					
Kaiser Meyer Ölçek Geçerliliği			0,887		
Barlett Küresellik Testi			1476,830		
Ki Kare			136		
sd			136		
p değeri			0,000		

Tablo 4'de araştırmadaki değişkenlere ait güvenilirlik analizi, ortalama ve standart sapma değerleri ile değişkenler arası ilişkileri gösteren korelasyonlar görülmektedir. Beklendiği gibi, örgütsel sinizm faktörleri ve psikolojik sözleşme ihlali algısı faktörleri ile tükenmişlik faktörleri arasında anlamlı pozitif ilişkiler elde edilmiştir. Sinik tutumlar ve sözleşme ihlali algısı arttıkça tükenmişliğin de arttığı görülmektedir. Korelasyon katsayıları .15 ile .69

arasında değişmektedir. Öte yandan, örgütsel sinizm faktörleri ile psikolojik sözleşme ihlali algısı faktörleri arasında da .37 ile .46 arasında değişen anlamlı pozitif ilişkiler bulunmuştur. Sinik tutumlardaki artışa sözleşme ihlali algısındaki artışın eşlik ettiği ortaya çıkmıştır. Bu bulgulardan yola çıkılarak *H1 Hipotezi* (“Sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında pozitif bir ilişki vardır”) kabul edilmiştir.

Tablo 4: Tüm ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik analizleri, ortalamalar, standart sapmalar ve değişkenler arası ilişkiler

Değişkenler	Ortalama	SS	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Duygusal T.	2,70	1,89	(.90)							
2. Kişisel B.	2,75	1,76	.28**	(.80)						
3. Duy.	2,28	1,81	.67**	.33**	(.80)					
4. Bilişsel-Duy.	3,18	0,81	.69**	.30**	.50**	(.89)				
5. Davr.	3,24	1,04	.57**	.15*	.45**	.52**	(.71)			
6.Maddi Bek.	3,49	1,76	.42**	.17*	.41**	.41**	.43**	(.75)		
7.Psikosoyal Bek.	2,85	1,78	.45**	.24**	.44**	.38**	.37**	.45**	(.73)	
8.Çalışma şart.	3,17	0,75	.47**	.23**	.30**	.46**	.39**	.47**	.30**	(.66)

** p< .001 değerinde anlamlı, * p< .005 değerinde anlamlı, 2-tailed. Cronbach alfa değerleri parantezler içinde

B. Araştırma Değişkenlerinin Regresyon Analizi Sonuçları

“Sinik tutumlar” ve “algılanan psikolojik sözleşme ihlali”nin “tükenmişliğe” etkileri çoklu regresyon analizi aracılığıyla incelenmiştir. Sinik tutumlar (bilişsel-duygusal, davranışsal) ve algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin (maddi beklentiler, psikosoyal beklentiler, çalışma şartları) tükenmişliğe (duygusal tükenme, kişisel başarısızlık, duyarsızlaşma) katkısını belirlemek üzere yürütülen analiz sonuçları Tablo 5’de sunulmuştur.

Tablo 5: Sinik Tutumlar ve Algılanan Psikolojik Sözleşme İhlali ile Tükenmişlik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Duygusal Tükenme			Kişisel Başarısızlık			Duyarsızlaşma		
	Beta	T	P	Beta	T	P	Beta	T	P
Bilişsel-Duygusal	.445	7.162	.000	.309	3.520	.001	.284	3.737	.000
Davranışsal	.234	3.852	.000	n.s			.175	2.349	.020
Maddi Bek.		n.s		n.s			n.s		
Psikososyal Bek.	.160	2.795	.006	n.s			.212	3.016	.003
Çalışma Şartları	.132	2.219	.028	.237	2.811	.006	n.s		
		R ² =.57 DÜZ.R ² =.56 F=47.431 P=.000		R ² =.14 DÜZ.R ² =.12 F=5.972 P=.000			R ² =.36 DÜZ.R ² =.34 F=19.881 P=.000		

Sinik Tutumların “bilişsel-duygusal” [(B=.445),(p<0.05)] ile “davranışsal” [(B=.234),(p<0.05)] faktörlerinin tükenmişliğin “duygusal tükenme” faktörünü pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Sinik tutumların “bilişsel-duygusal” [(B=.309),(p<0.05)] faktörünün tükenmişliğin “kişisel başarısızlık” faktörünü pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Sinik tutumların “bilişsel-duygusal” [(B=.284),(p<0.05)] ile “davranışsal” [(B=.175),(p<0.05)] faktörlerinin tükenmişliğin “duyarsızlaşma” faktörünü pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır (Tablo 5). Bu bulgulardan yola çıkarak *H2 Hipotezi kısmen kabul edilmiştir.*

Algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin “psikososyal beklentiler” [(B=.160),(p<0.05)] ile “çalışma şartları” [(B=.132),(p<0.05)] faktörlerinin tükenmişliğin “duygusal tükenme” faktörünü pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin “çalışma şartları” [(B=.237),(p<0.05)] faktörünün tükenmişliğin “kişisel başarısızlık” faktörünü pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin “psikososyal beklentiler” [(B=.212),(p<0.05)] faktörünün tükenmişliğin “duyarsızlaşma” faktörünü pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır (Tablo 5). Bu bulgulardan yola çıkarak *H3 Hipotezi kısmen kabul edilmiştir.*

V. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada çalışanları yıpratıcı bir olgu olan tükenmişlik üzerinde sinizmin ve algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin etkili olup olmadığı

incelenmiş ve bu olumsuz tutum ve beklentiler arasındaki ilişkiler ortaya koyulmuştur.

Sinik tutumların ilk boyutu olan “bilişsel-duygusal” boyutun tükenmişliğin üç boyutu üzerinde de anlamlı katkıları olduğu görülmektedir. Kurum yönetiminin çalışanların refahından çok kendi ihtiyaç ve hedeflerini benimsediğini, insan davranışlarının tutarsız ve güvenilmez olduğunu, ilişkilerin kişisel çıkarlara bağlı bulunduğunu düşünen ve geleceğe dönük umutsuzluk duyguları yaşayan işgörenler olumsuz bir örgüt ikliminde çalışmaktadır. Bu durumdaki çalışanların kendilerini duygusal yönden aşırı yıpranmış hissettikleri, hizmet verdikleri kişilere karşı kayıtsız kaldıkları ve performans ve yeterlilikleri hakkında da olumsuz değerlendirmeler yaptıkları anlaşılmaktadır.

Sinik tutumların “davranışsal” boyutunun tükenmişliğin “duygusal tükenme” ve “duyarsızlaşma” boyutları üzerinde anlamlı katkıları olduğu ortaya koyulmuştur. Kurumdaki işleyişin çalışanlar arasında eleştiri ve alay konusu olması ve bunların kurum dışındaki kişilerle de paylaşılması durumunda, bu yıkıcı davranışları gösterenlerin duygusal enerjilerinin tükendiği ve hizmet alanlara karşı mesafeli durdukları görülmektedir.

Sinizm ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkileri ortaya koyan çalışmalar (James, 2005; Stanley, 1998; Tesluk vd., 1999; Treadway vd., 2004) ve sinizmin duygusal boyutunu ifade eden öfke, kızgınlık, hayal kırıklığı, ümitsizlik gibi olumsuz duygularla tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığına işaret eden araştırma bulguları (Naus vd., 2007:690) da bu çalışmada elde edilen sonuçları destekler niteliktedir.

Psikolojik sözleşme ihlali algısının “psikososyal beklentiler” boyutunun tükenmişliğin “duygusal tükenme” ve “duyarsızlaşma” boyutları üzerinde anlamlı katkıları olduğu ortaya çıkmıştır. Kurumların taahhüt etmelerine rağmen çalışanlarına işlerini kendilerine uygun bir şekilde düzenleme olanağı sunmaması, çalışanlar arasında destekleyici bağların ve sosyal ilişkilerin kurulamaması, iş yoğunluğu nedeniyle kişisel ihtiyaçların karşılanamaması; işgörenlerin ihlalden kaynaklanan kayıplara duygusal tepkiler vermeleriyle sonuçlanmaktadır. Bu tepkiler, çalışanların işlerine olan duygusal bağlılıklarını zedeleyecek ve zamanla yaptıkları işten zevk almamalarına ve soğumaya başlamalarına yol açacak niteliktedir. Sonuç olarak, yerine gelmeyen “psikososyal beklentiler”, bireyi “duygusal tükenme” içerisine girmeye yöneltmektedir. Öte yandan, çalışanlar, bu olumsuz duyguların eşliğinde kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda gönülden çalışmak yerine ek bir çaba göstermeden sadece kendilerine verilen işi yaparak çalışmayı tercih edecek, hizmet ettikleri kişilerle aralarına fiziksel bir mesafe koyacak ve bu kişilerle diyalog kurmaktan mümkün olduğunca kaçınacaklardır. Böylece, karşılanmayan “psikososyal beklentiler”in çalışanlarda “duyarsızlaşma” olgusuna yol açma potansiyeli belirmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlali algısını oluşturan “çalışma şartları” boyutunun tükenmişliğin “duygusal tükenme” ve “kişisel başarısızlık” boyutları

üzerinde anlamlı katkıları olduğu belirlenmiştir. Kurumun çalışanlara vaat ettiği fiziksel koşulları sunmaması, gürültü, kalabalık, aşırı sıcak, çevre kirliliği gibi rahatsız edici ortamsal faktörlerin varlığı, iyi bir performans ortaya koyabilmek için gereken teknik ve sosyal desteğin yetersizliği ve çalışanların taleplerini dikkate almayan kararların verilmesi zamanla çalışanlar üzerinde duygusal bir baskı unsuru oluşturacaktır. Bu duygusal baskı çalışanlarda enerji eksikliği ve duygusal kaynaklarının bittiği hissini ortaya çıkaracaktır. Söz konusu durum ihlal algısının “duygusal tükenme” boyutu üzerindeki katkısını açıklamaktadır. Çalışma şartları konusunda yerine gelmeyen beklentiler, öte yandan, çalışanların yaptıkları işte başarılı olacaklarına dair inançlarını kaybetmeleri, harcadıkları çabanın bir işe yaramadığını düşünmeleri ve çevrelerinde bir fark yaratmadıkları kanısına varmaları ile sonuçlanacaktır. Bu sonuç, işgörenlerin kendi başarıları ve yeterliliklerine yönelik değerlendirmelerinde genel bir olumsuzluğa işaret etmektedir. Bu durum da algılanan ihlalin “kişisel başarısızlık” üzerindeki katkısını açıklayıcı niteliktedir.

Johnson ve O’Leary-Kelly (2003:643), psikolojik sözleşme ihlalinin sinik tutumlar aracılığı ile duygusal tükenmeye yol açtığını ortaya koymuş; Rehman ve diğerleri (2010:235) ise psikolojik sözleşme ihlalinin iş stresi aracılığı ile tükenmişliğe neden olduğunu belirten bir model önermişlerdir. Psikolojik sözleşme ihlalinin dolaylı bir biçimde de olsa tükenmişliğe katkıda bulunduğunu gösteren bu araştırmalar, çalışmamızda elde edilen psikolojik sözleşme ihlali algısı-tükenmişlik ilişkisiyle ilgili sonuçları destekler niteliktedir.

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda çalışanların sinik tutumları ile psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Çalışanlarda psikolojik sözleşme ihlali algısına yol açabilecek birtakım örgütsel faktörlerin sinik tutumların oluşmasını da tetikleyebileceği varsayılabilir. Maddi kazanımlar, özerklik, sosyal ilişkiler ve çalışma şartları açısından beklediklerini bulamayan işgörenler aynı zamanda kurumları ile ilgili olumsuz düşünce, duygu ve davranışlar geliştirmektedirler. Psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiği yönünde bir algıya sahip olan çalışanların kuruma duymuş oldukları güvenin de sarsılması ve kuruma yönelik değerlendirmelerini inançsızlık ve şüphe üzerinden yapmaları söz konusudur. Dolayısıyla sinik tutumlar ile psikolojik sözleşme ihlali algısının birbirleriyle pozitif bir ilişki içerisinde olması beklenen bir sonuçtur.

Sonuç olarak, çalışanların kuruma karşı şüpheli yaklaşımlarının ve verilen sözlerin tutulmadığı yönündeki inançlarının; enerjilerinin tükenmesi, hizmet alanlara duyarsızlaşmaları ve kendilerini başarısız görmeleri gibi bireysel ve örgütsel etkinliklerini tehlikeye düşüren sonuçlar üretebileceği anlaşılmaktadır.

VI. SINIRLILIKLAR VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında belirli faaliyet alanlarında işlev yürüten kurumların sınırlı sayıda çalışanının yer almış olması bulguların genellenebilirliği açısından en önemli kısıtlılıktır. Gelecekteki araştırmalarda farklı özellikteki kurum ve çalışanları temsil edici nitelikteki bir örneklem grubu ile çalışılması tükenmişliğe katkıda bulunan bireysel ve örgütsel önceller hakkında daha kapsamlı bilgi edinilmesine katkıda bulunacaktır.

Araştırma bulguları, kurumla ilgili olumsuz tutum ve beklentiler içerisinde bulunmalarının çalışanların esenliğini tehdit edebileceği yönünde sonuçlar ortaya koymuştur. Gelecekteki araştırmalarda sinik tutumların ve psikolojik sözleşme ihlali algılarının, işgören ve kurum açısından zarar oluşturabilecek düşük özsaygı, üretkenlik karşıtı davranış gibi diğer olgular üzerindeki etkilerinin de incelenmesinde yarar vardır.

Çalışanların tükenmişlik içerisine girmesi yöneticileri kaygılandırması beklenen bir sonuçtur. İşgörenlerin kendileri, hizmet verdikleri bireyler ve kurumları ile ilgili olumlu değerlendirmeler geliştirebilmeleri için açık iletişime, katılımcılığa ve gerçekçi beklentilerin oluşturulmasına dayanan yönetim uygulamaları önerilebilir.

Kaynaklar

- Abraham, R. (2000). "Organizational Cynicism: Bases and Consequences", *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, Vol. 126 No. 3, s.269-292.
- Andersson, L. M. (1996). "Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework", *Human Relations*, Vol. 49 No. 11, s.1395-1418.
- Andersson, L. M. ve Bateman, T. S. (1997). "Cynicism In The Workplace: Causes and Consequences", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, s. 449- 469.
- Brandes, P. ve Das, D. (2006). *Locating Behavioural Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications*, JAI Press, New York.
- Cordes, C. L. ve Dougherty, T. W. (1993). "A Review and Integration of Research on Job Burnout", *Academy of Management Review*, Vol. 18 No.4, s. 621- 656.
- Dean, J., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). "Organizational Cynicism", *The Academy of Management Review*, Vol. 23 No.2, s.341-352.
- Dizdar, Ö. (2009). *Psychological Contracts and Organizational Correlates: The Impact of Work Orientations*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ergin, C. (1992). *Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

- Freundenberger, H. J. (1974). "Staff Burn-out", *Journal of Social Issues*, Vol. 30 No.1, s.159-165.
- Guest, D. E. (1998). "Is The Psychological Contract Worth Taking Seriously?", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, s.649-664.
- Gül, H. ve Ağıröz, A. (2011). "Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 13 Sayı 2, s.27-47.
- James, M. (2005). *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, Florida.
- 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*, Vol. 24 No.5, s.627-647.
- Kaçmaz, N. (2005). "Tükenmişlik Sendromu", *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, Cilt 68 Sayı 1, s.29-32.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kanter, D. ve Mirvis, P. (1989). *The Cynical Americans*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*, Prentice Hall, New Jersey.
- Maslach, C. ve Jackson, S. (1981). *The Maslach Burnout Inventory*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto.
- Maslach, C. ve Leiter, M. (1997). *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What To Do about It*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). "Job Burnout", *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, s.397-422.
- Mirvis, P. ve Kanter, D. (1991). "Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce", *Human Resource Management*, Vol. 30 No.1, s. 45-68.
- Morrison, E. W. ve Robinson, S. (1997). "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", *Academy of Management Review*, Vol. 22 No. 1, s.226-256.
- Naus, F., Iterson, A. V. ve Roe, R. (2007). "Organizational Cynicism: Extending the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Model of Employees' Responses to Adverse Conditions in the Work Place", *Human Relations*, Vol. 60 No.5, s.683-718.
- Özler, D. ve Atalay, C. (2011). "A Research to Determine the Relationship between Organizational Cynicism and Burnout Levels of Employees in

- Health Sector”, *Business and Management Review*, Vol. 1 No.4, s.26-38.
- Özler, D., Atalay, C. ve Şahin, M. (2010). “Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2 Sayı 2, s.47-57.
- Pugh, S., Skarlicki, D. ve Passell, B. (2003). “After the Fall: Layoff Victims’ Trust and Cynicism in Re-employment”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, s. 201-212.
- Rehman, M. A., Haq, I., Jam, F. A., Ali, A. ve Hijazi, S. (2010). “Psychological Contract Breach and Burnout, Mediating Role of Job Stress and Feeling of Violation”, *European Journal of Social Sciences*, Vol.17 No 2, s.232-235.
- Rousseau, D. M. (1989). “Psychological and Implied Contracts in Organizations”, *Employee Rights and Responsibilities Journal*, Vol. 2, s.121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, USA.
- Rousseau, D. M. (1998). “Why Workers Still Identify with Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.19, s.217-233.
- Shore, L. M. ve Tetrick, L. (1995). “The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship”, Editörler: C. L. Cooper ve D. M. Rousseau. *Trends in Organizational Behavior*, John Wiley and Sons, New York, s. 91-109.
- Stanley, D.J. (1998). *Employee Cynicism about Organizational Change: Development and Validation of a Measure*, Unpublished Master Dissertation, The University of Western Ontario.
- Stanley, D. J. (2005). “Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19 No. 4, s. 429-458.
- Tesluk, P. E., Farr, J. L., Mathieu, J. E. ve Vance, R. J. (1995). “Generalization of Employee Involvement Training to the Job Setting: Individual and Situational Effects”, *Personnel Psychology*, Vol. 48 No. 3, s. 607–632.
- Tesluk, P. E., Vance, R. J. ve Mathieu, J. E. (1999). “Examining Employee Involvement in the Context of Participative Work Environments”, *Group Organization Management*, Vol. 3 No. 24, s. 271-299.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P. ve Buckley, M. R. (2004). “Leader Political Skill and Employee Reactions”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 4 No. 15, s.493-513.
- Türker, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tüz, M. ve Altıntaş, F. (2001). “Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Psikolojik Sözleşme İhlallerinin İşgören Davranışlarına Olan Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul, s.717-731.
- Walker, A. ve Hutton, D. (2006). “The Application of the Psychological Contract to Workplace Safety”, *Journal of Safety Research*, Vol. 37 No. 5, s.433-441.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. ve Austin, J. T. (2004). “Cynicism about Organizational Change: An Attribution Process Perspective”, *Psychological Reports*, Vol. 94, s.1421–1434.
- Wilkerson, J. M. (2002). “Organizational Cynicism and Its Impact on Human Resources Management”, Editörler: G. R. Ferris, M. R. Buckley ve D. B. Fedor. *Human Resources Management: Perspectives, Context, Functions, and Outcomes*, Prentice Hall, New Jersey, s.532–546.