



Derleme Makale

Alındı: 30 Kasım 2016 - Düzeltildi: 17 Aralık 2016 – Kabul Edildi: 29 Aralık 2016 - Yayımlandı: 30 Aralık 2016

ÖRGÜTLERDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ÜZERİNE KURAMSAL BİR DEĞERLENDİRME

Hakan TOPALOĞLU¹, Gökhan ARASTAMAN²

Öz

Bu çalışmanın amacı işgören ile örgütü arasında neredeyse her istihdam ilişkisinde ortaya çıkıp gelişen psikolojik sözleşme kavramını; arkaplanı, etkileri ve sonuçları bağlamında, alanyazındaki araştırma bulguları ile ilişkilendirerek bir çözümleme yapmaktır. Bu amaçla psikolojik sözleşmenin kuramsal temelleri, özellikleri, ihlali ve sonuçları kuramsal temelde değerlendirilmiştir. Bu çözümlemelere dayalı olarak örgütlerde algılanan çalışma şartları ve koşulların, resmi istihdam sözleşmelerinin öngördüğünden çok daha kapsamlı, karmaşık ve zor anlaşılır olduğu dolayısıyla psikolojik sözleşmelere olan mevcut ilgiyi çevreleyen söylemin, işyeri gerçekleri ışığında eleştirel olarak düşünülmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar sözcükler: Psikolojik sözleşme; işlemsel sözleşme; ilişkisel sözleşme

A THEORETICAL REFLECTION ON PSYCHOLOGICAL CONTRACT IN ORGANIZATIONS

Abstract

The aim of this study is to define the concept of psychological contract that emerges and develops in almost every employee-organization relations and to make an analysis by associating it with the research findings within the context of background, effects and results. For this purpose theoretical foundations, characteristics, violations and outcomes of psychological contract evaluated on the theoretical basis. Based on this analysis it was concluded that the workplace environment is far more comprehensive, complex and difficult to understand. Therefore the discourse regarding psychological contract should be critically reconsidered in the light of workplace reality.

Keywords: Psychological contract, transactional contract, relational contract

GİRİŞ

Küresel rekabet ortamı, örgütlerin sahip olduğu insan kaynağını her zaman olduğundan daha önemli hale getirmiştir. Çünkü günümüz koşullarında örgütlerin etkililiği önemli ölçüde işgörenlerin performanslarına bağlıdır. İşgörenlerin performanslarından en üst düzeyde yararlanmak, işgören ve örgüt arasındaki sorumlulukların tam olarak karşılanmasına bağlıdır. Bu sorumlulukları yazılı olarak belirten biçimsel sözleşmelerden başka, işgörenin aklında örtük bir sözleşme de oluşmaktadır. Psikolojik sözleşme olarak tanımlanan bu kavram; işgörenlerin zihinlerinde vuku bulan ve örgüt ile işgören arasında var olduğu varsayılan, yazılı olmayan örtük algısal sözleşmelerdir (Rousseau, 1995).

¹ Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Terme MYO, Türkiye, hakant08@hotmail.com

² Hacettepe Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Bölümü, Türkiye, arastaman@hacettepe.edu.tr

Psikolojik sözleşme ile ilgili alanyazın son yirmi yılda kademeli olarak gelişme kaydetti ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) disiplini içindeki yerini sağlamlaştırmış oldu. Psikolojik sözleşme kavramı İKY alanı dışında ortaya çıkmasına rağmen İKY'yi yaymada ve açıklamada önemli analitik bir araç haline gelmiştir. Hem akademisyen hem de uygulamacıların psikolojik sözleşmeye olan yoğun ilgisinin sürdürülebilir işgören motivasyon ve bağlılığına katkıda bulunan faktörlerin araştırılması yönünde olduğu görülmektedir (Cullinane ve Dundon, 2006).

Argyris (1960) algı gücünü ve işgören-işveren ilişkisine ait değerleri tanımlamak için psikolojik sözleşme kavramını kullanmıştır. Alanyazında önemli bir etkisi olan Rousseau (1995, 2001) ise psikolojik sözleşmeyi işgörenin işverenle olan karşılıklı yükümlülüğüne olan inancı şeklinde tanımlasa da bu tanımlama işgörenin beklentilerinden çok yükümlülüklerine vurgu yaptığı için eleştirilmiştir (Cullinane ve Dundon, 2006). Bununla beraber Psikolojik sözleşmenin Sosyal Değişim Teorisi'ne dayanan daha uzun ve derin bir soy ağacının olduğu görülmektedir. Bu teori bize sosyal ilişkilerin her zaman adı konulmamış ve eşit olmayan güç kaynaklarının dağılımından oluştuğunu söylemektedir (Blau, 1964). Bu ilk çalışmalar, işgören-işveren ilişkilerinin ekonomik değişim kadar sosyal değişimler tarafından da şekillendiğini ortaya koymuştur (Fox, 1974). Levinson ve arkadaşları ise (1962) bunu biraz daha geliştirerek psikolojik sözleşmeyi tarafların karşılıklı ilişkilerinin farkında olduğu ve bunu yönetebildiği "karşılıklı beklentiler" olarak tanımlamışlar. Schein'e (1980) göre işgören ve örgüt arasındaki bu beklentiler, sadece ne kadar ödemeye karşılık ne kadar iş yapılacağını değil aynı zamanda tüm yükümlülükleri, ayrıcalıkları ve hakları da kapsamaktadır. Schein'in bu bakış açısı işçi grevleri, işgörenin memnuniyetsizliği ve işe yabancılaşmanın psikolojik sözleşmenin ihlalinden kaynaklandığını göstermektedir. Dolayısı ile bu da bizi ücretler, çalışma saatleri ve istihdam koşulları gibi bilinen açık konular hakkında bilgilendirmektedir. Ancak bu konular Schein'e göre psikolojik bir gündemden ziyade müzakere edilebilir bir temel oluşturmaktadır. Psikolojik sözleşmenin yapısına yönelik bu erken ilgiye rağmen, kavramın yönetim teorisine uygulanmasına ilişkin kapsamlı bir değerlendirmenin 1960'lı yıllara kadar tam olarak ortaya çıkmadığı görülmektedir (Cullinane ve Dundon, 2006).

Psikolojik Sözleşme Kavramı

Psikolojik sözleşme, kavramsal olarak 1960'lı yıllardan sonra akademik yazında kendine yer bulsa da 2000'li yıllara kadar pek irdelenmemiştir. Öyle ki; psikolojik sözleşme ile ilgili yazılan toplam 4500'e yakın tez ve makalelerin yüzde 75'i 2006 yılından sonra yazılmıştır (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012). Psikolojik sözleşme kavramı işgören ve işveren arasındaki ilişkileri ifade etmek için ilk olarak 1960 yılında Argyris tarafından kullanılmıştır. Argyris'e (1960) göre çalışanlara iş güvencesi garanti edilirse, çalışma alanlarında onlara fazla müdahale edilmezse ve tatmin edici ücret ödenirse, çalışanlar ellerinden gelen en fazla üretimi gerçekleştirirler. Aynı zamanda iş tatmini sağlanan çalışanlar işlerinden şikâyetçi de olmazlar. Argyris çalışanların verimliliğini formal iş sözleşmelerine nazaran informal iş ilişkilerinin sonucunda arttığını ifade etmiştir.

Levinson, Price, Munden, Mandl, ve Solley (1962) psikolojik sözleşmeyi, örgüt ve çalışanlar arasında oluşan, tarafların birbirlerinden beklentilerini kapsayan yazılı olmayan anlaşma olarak ifade ederken, Schein (1980) psikolojik sözleşmeyi, tarafların karşılıklı iş ilişkilerinden kaynaklanan ve her iki tarafın zihinlerinde ayrı ayrı oluşan beklentiler olarak ifade etmiştir. Dolayısıyla psikolojik sözleşme, uygun istihdam anlaşmasıyla bir araya gelen tarafların birbirlerine karşı taahhütlerinin farkında oldukları varsayımına dayalı, yazılı olmayan ve konuşulmamış beklentiler olarak ifade edilebilir (Arslan ve Ulaş, 2004). Psikolojik sözleşme, işgören ve işverenlerin karşılıklı olarak birbirlerinden bekledikleri eylemleri

ve bu eylemler karşılığında tarafların beklenen davranışları sergileyeceklerine dair inançları kapsayan bir güven sistemidir (Armstrong ve Taylor, 2014). Bu tanımlardan hareketle psikolojik sözleşmeler, çalışanlar ve işverenlerin karşılıklı olarak, bilinçli bir şekilde kurdukları, güven, dürüstlük ve ahlaki temelleri olan, karşılıklı sorumlulukları da kapsayan, dinamik, yazılı olmayan beklentiler olarak tanımlanabilir.

Bu tanımlar etrafında psikolojik sözleşmelerin özellikleri birkaç madde ile şu şekilde ifade edilebilir (Levinson ve diğerleri, 1962) ;

- Psikolojik sözleşmeler iş sözleşmeleri gibi yazılı değil, algılara dayalıdır,
- Bireyleri bağlar ve karşılıklı beklentilere dayanmaktadır,
- Biçimsel bir yapısı yoktur, psikolojik sözleşmeler ilişkisel bir özellik taşırlar,
- Karşılıklı davranışlar sözleşmeleri zaman içerisinde değişime uğratabileceği için dinamik değişken bir yapıdadır,
- Taraflar hangi konularda uzlaştıklarına dair hemfikir olmayabilir,
- Psikolojik sözleşmeler tarafların duygu dünyalarında şekillenir, yani kapalıdır.

Tanımlardan ve özelliklerinden de anlaşılacağı üzere psikolojik sözleşmeye olan artan ilgi ve zengin alanyazına rağmen üzerinde uzlaşılan bir tanımdan bahsetmek güçtür. Çünkü farklı yazarların psikolojik sözleşmenin ne olduğu ve ne yapılması gerektiği konusunda farklı bakış açılarının olduğu görülmektedir. Örneğin bazı yazarlar sadece işgörenin veya her iki tarafın örtük yükümlülüklerinin önemini vurgularken, başka yazarlar insanların istihdamdan beklentilerini anlama ihtiyacına vurgu yapmaktadırlar. Başka bir grup ise karşılıklı mütekabiliyetin psikolojik sözleşmenin ana belirleyicisi olduğunu öne sürmektedir (Atkinson, Barrow ve Connors, 2003; Tekleap ve Taylor, 2003; Rouseau ve Tijoriwala, 1998). Dolayısı ile her iki tarafın beklentilerinin ve karşılıklı mütekabiliyet seviyesinin birlikte ele alınması gerekmektedir.

Psikolojik Sözleşme Kavramının Kuramsal Temelleri

Psikolojik sözleşme kavramı birbirinden farklı alanlardaki bilim insanları tarafından temellendirilerek olgunlaştırılmış ve çalışma yaşamında karşılık bulmuş bir kavramdır. Alan yazında genel olarak Karşılıklılık, Eşitlik, Beklenti ve Sosyal Mübadele Kuramları, Psikolojik sözleşme kavramının kuramsal temeli olarak kabul edilmiştir (Guest, 2004).

Karşılıklılık Kuramı: Bu kuram, insanların birbirlerine karşı gösterdikleri davranışların karşılıklılık temeline dayandığını, insanların kendilerine iyilik yapıldığında diğer tarafa iyilik yapma zorunluluğunda hissettiklerini varsaymaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010). Aselage ve Eisenberger (2003) karşılıklılık kuramını, işverenlerin çalışanlara verdikleri sözleri yerine getirmekte zorlanması veya bu sözlerin çalışanların beklediği şekilde tam olarak yerine getirilememesi durumunda, çalışanların örgüte karşı sorumluluklarında ve bu sorumlulukların yerine getirilmesinde bir düşünüş yaşanacağını, dolayısıyla bu normun psikolojik sözleşme kuramının temelini oluşturduğunu ifade etmişlerdir.

Eşitlik Kuramı: İlk olarak motivasyon kuramcılarında J. Stacey Adams (1963) tarafından ifade edilen eşitlik kuramına göre, işgörenlerin iş başarıları ve tatmin olma duygusu yaşamaları, onların çalıştıkları ortamlarda algıladıkları eşitlik ve eşitsizliklere bağlıdır. Adams'a göre personelin iş ilişkilerinde eşit muamele gördüklerine dair inançları onların motivasyonlarını da olumlu bir şekilde etkileyecektir.

Bu kuram, iş tatmini ve tatminsizliğinin verimlilik üzerine etkisine dikkat çekmektedir. Kuram aynı zamanda motivasyonun güçlendirilmesine de vurgu yaparak, işgörenlerin iş başarısını ve memnuniyetini, çalıştıkları kurumlarda hissettikleri eşitlik veya adalet duygusuna bağlamaktadır. Kurama göre; işgörenler, kendi yetenek ve katkılarının sonucunda elde ettikleri çıktılarla örgütteki iş arkadaşlarının yetenek ve katkıları sonucunda elde ettikleri çıktılarını karşılaştırarak çalıştıkları kurumların eşitlik ve adalet duygusunu açığa çıkarırlar (McCormick ve İlgen, 1980).

Beklenti Kuramı: İlk olarak Victor H. Vroom tarafından ifade edilen, Lawyer ve Porter tarafından geliştirilen bu kuramda, insanların maddi çıkarları söz konusu olduğunda akılcı davrandıkları, seçenekler arasında ikilemede kaldıklarında her zaman kendileri için en avantajlı seçeneği tercih etme eğiliminde olmalarına vurgu yapılmaktadır (Tevruz, 1999). Kurama göre çalışanlar işlerinden sadece beklentileri karşılandığında tatmin olurlar. Bu kurama göre, “başarı” büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışa bağlıdır. Çalışanlar yaptıkları işlerin sonucunda beklentilerinin karşılanmadığına dair bir inanç taşırlarsa aynı davranışı tekrar etmezler (Yıldırım, 2007). Sonuç olarak çalışanlar gösterdikleri gayretlerin takdir edilmesi veya ödüllendirilmesi beklentisi içerisinde olurlar. Hangi davranış ve başarıların ödüllendirileceği önceden belirlenirse çalışanlar daha yüksek motivasyon göstereceklerdir.

Sosyal Mübadele Kuramı: Sosyal mübadele kavramı, kuramın öncülerinden Blau (1964), tarafından “bireylerin sundukları bir hizmet karşılığında elde etmeyi umdukları şeyler” ya da “bir kazanç karşılığında yerine getirmeye gönüllü oldukları eylemler” olarak açıklanmaktadır. Kuram bireyler arası ilişkileri fayda-maliyet ilişkisi içerisinde değerlendirir. Eğer birey kurmuş olduğu ilişkinin sonucunda ödül alabileceğine dair bir beklentiye girer ve buna kanaat getirirse ilişkiyi sürdürür. İlişkinin temelinde tarafların birbirlerine borçlu kalmaktan kaçınma hissi vardır.

Sosyal mübadele kuramına göre taraflar birbirleriyle arzuladıkları sonuç veya faydalara ulaşmak için ilişki kurarlar. İnsanlar arasında genel olarak iki tür çıkar ilişkisi vardır; Bunlar ekonomik ve sosyal-duygusal çıkarlardır. Ekonomik çıkarlar maddi ve somut özelliklere sahip iken, sosyal/duygusal çıkarlar daha çok sosyal statü, onur, saygınlık, dikkate alınma, arkadaşlık ve güven gibi soyut olgularla ifade edilir. Bireyler örgüte zihinsel ve fiziksel emeklerini katarlar ve bunun karşılığında örgütten adil ve dengeli bir karşılık beklerler. Bu beklentiler hemen karşılanmayabilir ve pazarlık konusu yapılamaz. Çünkü sosyal mübadele ilişkisi zorunluluktan kurulan bir ilişki değildir. Sosyal mübadele ilişkisinin sonucunda, beklentisi karşılanan bireyler örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilirler (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Gefen ve Ridings, 2002; Konovsky ve Pugh, 1994; Organ, 1988).

Psikolojik Sözleşmelerin Türleri

Psikolojik sözleşmeler alan yazında *İşlemsel sözleşmeler* ve *İlişkisel sözleşmeler* olarak iki başlık altında incelenmiştir. “Çalışma ve ücret arasındaki adil ilişki” olarak ifade edilen işlemsel sözleşmeler, açık olarak saptanmış, uzun süreyi kapsamayan, kapalı uçlu ve işgörenlerin kuruma kattıklarının karşılığında kazanacağı ekonomik çıkarlara dayanır. İşlemsel sözleşmede işgörenler, tamamen maddi kazançlara hedeflenirler, bundan dolayı örgütsel vatandaşlık söz konusu değildir. Örgüt ve işgören arasında yakın ve samimi bir ilişki de söz konusu değildir. İşgörenler çok çalışma neticesinde yüksek ücret, daha çabuk yükselme ve çeşitli şekillerde ödüllendirilme arzusu içerindedirler (Morrison ve Robinson, 1997).

İlişkisel sözleşmeler ise, uzun süreli ilişkileri kapsayan, taraflar arasında bağlılığın olduğu, hem ekonomik hem de ekonomik olmayan ödülleri kapsayan, tarafların birbirlerine güvenini esas alan sözleşmelerdir. İlişkisel sözleşmede, çalışanlardan örgütün tüm beklentilerini karşılamaları

beklenirken, örgütün de bunun karşılığında çalışanlara iş güvencesi, dolgun ücret, bireysel sorunlarda destek ve kariyer olanakları sunması beklenmektedir (Purvis ve Cropley, 2003).

Rosseau'ya (1995) göre *işlemsel* ve *ilişkisel* sözleşmeler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

İşlemsel Sözleşmeler:

- Uzun vadeli olmayan ekonomik ilişkilerin olduğu,
- Belli başlı bazı finansal koşulların karşılanmasını gerektiren,
- Bireysel katkının düşük düzeyde olduğu,
- Belli bir süre zarfında gerçekleşen,
- Koşulların tanımlandığı ve tarafların bu koşullara bağlı olduğu,
- Esnekliğin az olduğu,
- Kişilerin beceri ve yeteneklerini icra ettikleri sözleşme türüdür.

İlişkisel Sözleşmeler:

- İlişki süresinin belirsiz olduğu,
- Tarafların birbirlerine yatırım yaptığı,
- İlişkinin karşılıklı bağımlılık ilişkisine dayandığı,
- Finansal katılım kadar sosyal ve duygusal ilişkinin de önemsendiği,
- Zamanla değişme olasılığı yüksek ve hareketli,
- Sözleşme unsurlarının kapalı ve öznel olduğu sözleşmelerdir.

Psikolojik sözleşmelerin işlemsel boyutlarının ihlal edilmesi; yani ücret, terfi ve elde edilen faydalarda ihlal olması durumunda çalışanlarda iş tatmini azalmakta iken, ilişkisel zorunlulukların ihlal edilmesi; yani bağlılık, destek olamama durumunda işgörenlerin örgütsel bağlılığı zedelenmektedir (Knights ve Kennedy, 2005).

Psikolojik sözleşmelerde işgörenlerin öznel bir bakış açısı olduğundan bireysel sözleşmeler olarak da görülmektedir. Öznel olan bu durum yükümlülüklerin kişiye özel veya örgütün tüm çalışanları için geçerli olduğu şeklinde algılanabilir (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Ancak vadedilen ve yerine getirilen yükümlülüklerle ilişkin olarak her iki tarafın inancındaki potansiyel tutarsızlıklar, hem işgören hem de örgüt açısından sözleşmenin ihlaline yol açar (Morrison & Robinson, 1997). Psikolojik sözleşmede işgörenlerin ve işverenlerin karşılıklı sorumluluklarını Tablo 1'deki gibi sıralamak mümkündür:

Tablo 1. Tarafların Sorumlulukları (Schein, 1977: 14)

İşgörenlerin Sorumlulukları	İşverenin Sorumlulukları
Nitelikli çalışma	Nitelikli ücret ödeme
İşe devam	İş güvencesi
Verimli çalışma	Verimliliğe dayalı ücret artışı
İstenildiğinde fazla mesai yapma	Terfi imkânı
Örgüte ve müşterilere karşı dürüstlük	Sosyal sorumlulukları yerine getirme
Örgütü sahiplenme ve bağlı olma	İşgörelere eşit muamele
Mesleki yeterliliklerini geliştirme	Eğitim imkânı sunma

Psikolojik sözleşmenin türlerinin ve tarafların sorumluluklarının anlaşılması hem işgörenlerin olumlu tutumlara sahip olması hem de işveren ile işgören arasında pozitif bir ilişkinin geliştirilmesi

bakımından önemlidir. Ancak örgütün, bireyin sorumluluğunu yerine getirmemesi, işgören tarafından psikolojik sözleşme ihlali olarak algılanmakta ve bu ise işgörenin örgüte ve yönetime karşı davranışlarında bazı olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum genel olarak iyi olmama hali ile başlayıp, anti sosyal davranışlara, verimlilikte düşüşe ve nihai olarak işten ayrılmaya kadar gidebilmektedir.

Psikolojik Sözleşmelerin Özellikleri

Psikolojik sözleşmeler örgütlerde insan kaynaklarını etkin yönetmek, yüksek düzeyde örgütsel destek ve sıcak bir örgüt iklimi sağlamak için önemlidir. Ayrıca, psikolojik sözleşmeler işgörenlerin davranışlarını anlamada ve onların motivasyonundan işte kalma arzusunun nedenlerini anlamaya kadar tüm süreçlerde anahtar bir rol üstlenmektedir (Guest, 2004). Psikolojik sözleşme kavramının genel özellikleri, aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Rousseau, 2004):

- Psikolojik sözleşmeler yazılı olmadıkları için tarafların gönüllü tercihleriyle oluşur ve tarafları kendi inisiyatifleriyle verdikleri sözleri yerine getirmeleri için motive eder.
- Psikolojik sözleşmede karşılıklı olarak tarafların anlaşma şartlarını aynı şekilde algılaması önemlidir. Tarafların beklentilerinin ne kadar örtüştüğü zaman geçtikçe açığa çıkar ve değişime uğrayabilir.
- Çalışanların örgütle kurmuş oldukları psikolojik sözleşmenin unsurlarını tahmin etmeleri, çeşitli kaynaklardan elde ettikleri verilerle gerçekleşir. Yöneticiler ve yöneticilerin temsilcileri çalışanlara psikolojik sözleşmeyle ilgili güçlü sinyaller gönderen kaynaklardır.
- Psikolojik sözleşmede taraflardan birinin verdiği taahhütleri yerine getirememesi durumu bazı kayıplarla sonuçlanır. Bu aynı zamanda tarafların birbirlerine verdikleri desteği geri çekmelerine yol açar. Bu yüzden taraflar verilen taahhütlerin yerine getirilmesinde hassas davranmalı ve olumsuz durum yaşandığında çözüm yolu bulabilmelidirler.
- Psikolojik sözleşmede, taraflar karşılıklı beklentilerin farkında olduğu için akılcı ve sürekli bir istihdam ilişkisi modeli oluşturur.
- Psikolojik sözleşmeler, tarafların birbirleriyle ilgili deneyimlerinden kaynaklı olarak değişim halinde olup dinamikler, başlangıcından itibaren aynı durumda devam etmesi zordur.
- Psikolojik sözleşmeler, tarafların iç dünyalarında yani duygusal olarak oluşturdukları sözleşmeler olduğu için ihlal edilmesi durumunda taraflar ciddi ve sert refleksler gösterebilir.
- Psikolojik sözleşmeleri kapalı nitelikteki sözleşmelerdir. Çünkü sözleşmenin tarafları içerik ile ilgili görüş farklılıkları yaşayabilirler.

Psikolojik Sözleşmelerin İhlali

Morrison ve Robinson (1997), psikolojik sözleşme ihlalinin *sözünden dönme* ve *uyuşmazlık hali* olarak iki nedene bağlamıştır. *Sözünden dönme*, işverenin kasten ya da şartların değişmesi sonucu işgörene verdiği sözü yerine getirmemesi veya yerine getirmede isteksiz olması durumunda oluşur. Mesela, örgütün işe yeni aldığı bir çalışana iş güvencesi sözü vermesi fakat piyasa veya diğer çevre koşullarındaki değişimden kaynaklı olarak bu sözü yerine getirememesi gibidir. İsteksiz olma durumu da sözünden dönme olarak kabul edilmektedir. Örgütün çalışana verdiği sözü bilinçli olarak yerine getirmemesi de psikolojik sözleşme ihlaline yol açmaktadır. Verilen sözlerin bilinçli bir şekilde yerine getirilmemesi çalışanlarda, ihanete uğramışlık duygusunu, kızgınlığı, adaletsizlik ve haksızlığa uğradığı duygusunu artırdığı için çalışanlar bu sürecin sonunda kendi durumlarını da gözden geçirmektedirler (Morrison

ve Robinson, 1997; Doğan ve Demiral, 2009). *Uyuşmazlık durumu* ise, çalışanlar ve örgütün taahhütlere farklı anlamlar yüklemelerinden kaynaklanır. Verilen sözlerin karşılıklı olarak farklı algılanması, bir tarafın verdiği sözü tuttuğunu düşünürken, buna karşın diğer tarafın söz verilenle gerçekleşen durumlar arasında tutarsızlık olduğunu düşünmesidir. Bu durum psikolojik sözleşmenin ihlaline neden oluşturabilir. Bunun nedeni, yerine getirilecek taahhütlerle ilgili her iki tarafın farklı bilişsel yapıda olmaları, yükümlülüklerin taraflarca net olarak algılanamaması veya taraflar arasında ortaya çıkan iletişim problemleri olabilir (Aydın, 2009).

Sözleşmenin ihlal edilmesi, işgörenlerin çalıştıkları kurumlara olan güvenlerinin azalmasına yol açar, bunun sonucunda işgörenlerin verimlilikleri de azalır ve örgütle aralarındaki ilişkilerin yıpranmasına neden olur (Mimaroglu, 2008). Psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısına sahip olan çalışanların performanslarında düşüş, örgüte olan bağlılıklarında azalma olabileceği gibi aynı zamanda onları iş değiştirme konusunda da cesaretlendirecektir (Arslan ve Ulaş, 2004).

Psikolojik sözleşme ihlallerinin örgüt içinde ortaya çıkma gerekçeleri aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (Robinson ve Rousseau, 1994; Doğan ve Demiral, 2009).

- *Eğitim ve geliştirme*; çalışanlara ihtiyaç duyacakları eğitim olanaklarının hiç sağlanmaması veya taahhüt edildiği gibi eğitimin verilmemesi sözleşme ihlaline neden olabilmektedir.
- *Ödenen ücretler*; çalışanlara söz verilen ücretler ve diğer maddi kazançlarla ödenen ücretler arasında tutarsızlık varsa sözleşme ihlal edilmiş kabul edilebilir.
- *Ödüllendirme*; Çalışanların örgüt içerisinde terfileri ya da kariyer planlarının kararlaştırılan şekilde gerçekleşmemesi psikolojik sözleşme ihlaline yol açmaktadır.
- *İş güvenliği*; iş güvenliği konusunda çalışanın beklentilerinin karşılanmaması,
- *İşin niteliği*; işverenlerin, çalışanların yapacağı işleri ya da görev alacakları bölümleri ve aynı zamanda çalışma şartlarına ilişkin çalışanları net bilgilendirmemesi ihlale yol açmaktadır.
- *Geribildirim*; çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda gerekli geribildirimleri geç almaları veya hiç alamamaları ve bundan dolayı çıkar kaybı yaşamaları çalışanlar açısından ihlal olarak kabul edilebilir.
- *Değişim yönetimi*; örgütte çalışanları ilgilendiren her türlü değişimlerden çalışanın fikrinin alınmaması veya haberdar edilmemesi ihlale yol açar.
- *Sorumluluk*; çalışanlara söz verildenden daha az yetki ve sorumluluk verilmesi psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine dair algıya yol açabilir.
- *Yanlış Bilgilendirme*; İşverenin işe yeni başlayan çalışanlara işyerindeki diğer çalışanların mesleki yeterlilikleri, örgütteki konumları ve algılanmaları konularında çalışanları tam bilgilendirmemesi veya yanlış bilgilendirmesi psikolojik sözleşmenin ihlali algısını güçlendirebilir.

Zuber ve Hammond (2002) ise psikolojik sözleşmenin ihlali etkileyen birtakım etkenleri şöyle sıralamışlardır;

- İşveren-çalışan arasındaki ilişkide çatışma olması ve çatışmadan kaynaklı karşılıklı güvensizlik olması,
- Tarafların psikolojik sözleşmeyi sürdürmeye yönelik çabaların az olması
- Çalışanların iş yükünün arttırılması, özel hayatına saygı duyulmaması,
- Taraflar arasındaki ilişkinin tek yönlü olması,

- Çalışanlara mesleki gelişimleri ile ilgili eğitim alacaklarına dair taahhütlerde bulunulmasına rağmen eğitimin verilmemesi
- Çalışanlara taahhüt edilen ekonomik faydalarla ile gerçekleştirenlerin birbirini tutmaması,
- Çalışanların terfileriyle ilgili taahhütlerin gerçekleşmemesi,
- İş güvencesine yönelik vaatlerin algılanandan farklı olması,
- Örgütteki sorumluluk ve yetki dağılımının adil olmaması sayılabilir.

Psikolojik Sözleşmenin Sonuçları

Günümüz istihdam ilişkilerinin şekillendirilmesinde psikolojik sözleşmeler çok önemli bir yer tutmaktadır. İşe girerken yapılan bireysel iş sözleşmeleriyle beraber çalışanın işe ve işverene karşı zihninde oluşturduğu psikolojik sözleşmelerin boyutlarının incelenmesi çalışanın tutum ve performanslarının belirlenmesinde önem taşımaktadır. Psikolojik sözleşmelerin tutumlar üzerindeki etkisinin kavranması, tarafların sağlıklı bir iş ilişkisi yürütmeleri açısından önemlidir (Özgen ve Özgen, 2010). Örgütlerde psikolojik sözleşmenin varlığı, çoğu olumlu olmakla beraber bazı olumsuz sonuçlara da neden olmaktadır. Bu sonuçları Sturges, Conway, Guest ve Andreas (2005) şu şekilde gruplandırmıştır;

Psikolojik sözleşmenin olumlu sonuçları

- Çalışanların örgütte esnek davranabilmelerine imkân sağlar.
- İşverenle çalışanlar arasında duygusal bir yakınlık olduğundan otorite yumuşar.
- Taraflar arasındaki samimi diyalog güveni güçlendirir.
- Olumlu sözleşme algısı örgüte olan bağlılığı artırır.
- İşten ayrılmalar azalır.
- Psikolojik sözleşmelerin olumluluğu çalışanların iş performansını artırır.
- Verimliliği artırır.
- Devamsızlık oranı düşer.
- Olumlu psikolojik sözleşmeler çalışanların iş doyumunu yükseltir.

Psikolojik sözleşmenin olumsuz sonuçları

- Resmi bir yaptırım özelliği taşımayan psikolojik sözleşmeler, işgörenler üzerinde bir baskı aracı olarak kullanılarak onların istismar edilmesine sebep olabilir.
- Taraflar arasında oluşan olumlu iletişimden kaynaklı otoritede esnemeler olur ve çalışanlar yaptıkları işi ciddiye almayabilir, yani istismarlar söz konusu olabilir.
- Psikolojik sözleşmeler yazılı olmadıkları ve konuşulmadıkları için işgörenlerin farklı algılamalarına neden olabilir bundan kaynaklı işgörenler arasında gerilim yaşanabilir.

Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Türkiye’de Yapılan Bazı Araştırmalar

Türkiyede konuyla ilgili yapılan çalışmalarda psikolojik sözleşme ile iş performansı, işten ayrılma niyeti, örgütsel adalet algısı ve örgütsel güven gibi faktörler arasında sıkı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Bu bulguların uluslararası yazınla paralellik gösterdiği söylenebilir. Ancak yapılan

çalışmaların çoğunlukla işletmelerde gerçekleştirildiği, eğitim kurumlarında daha sınırlı olduğu görülmektedir.

Örneğin Demirkasımoğlu'na (2014) göre Türkiyede öğretmenler okulları ile en çok ilişkisel sözleşme türünü gerçekleştirmektedirler ve özel okullarda görev yapan öğretmenler kamudaki meslektaşlarına göre daha yüksek bir psikolojik sözleşme algısına sahiptirler. Bu durum işgörenlerin psikolojik sözleşme algısının örgüt türüne göre farklılaştığını göstermektedir.

Diğer yandan Özdemir ve Demircioğlu'nun (2015) kamu liselerinde yaptıkları çalışmaya göre öğretmenlerin psikolojik sözleşme algılarının orta düzeyde olduğu ve psikolojik sözleşme ile öğretmenlerin üretim karşıtı iş davranışları arasında düşük ancak anlamlı ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Eğitim ortamında yapılan bir başka çalışmada ise Büyükyılmaz (2013) doktora tez çalışmasında Türkiye üniversitelerinde görevli akademik personel üzerinde ilişkisel sözleşme unsurlarının etkili olduğu, yani akademisyenlerde ekonomik faktörlerin ihlalden daha çok duygusal faktörlerde algılanan ihlalin daha fazla olduğu ve akademik personel tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin akademisyenlerin işten ayrılma niyetini güçlendirdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin analiz edildiği bir başka çalışmada psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasında pozitif anlamlı bir ilişki saptanmış, çalışanların örgütsel güveninin sağlanması için yöneticilerin onlarla sürekli iletişim halinde olmaları, beklentileri ve yükümlülükleri açıkça konuşabilmeleri ve tüm uygulamalarında örgüt içi adaleti tesis etmeleri gerektiğini vurgulamıştır (Yılmaz, 2012).

Diğer yandan Aykanat (2014) örgütteki uygulamaların tüm çalışanlara eşit uygulandığını düşünen çalışanların eşitlik algısına olumlu karşılık verdikleri, tersi durumlarda örgütteki sosyal değişimin zedelendiğini değerlendirerek çalışanların bu duruma olumsuz tepki verdiklerini, adaletsiz uygulamaların örgüte karşı duyarsızlaşmayı ortaya çıkardığını ifade etmiştir. Ayrıca etkili liderlerin örgütteki tüm değişim ve gelişmelerden çalışanları haberdar etmeleri gerektiği aksi takdirde bunun psikolojik sözleşme ihlali sayılacağı ve bundan da örgüt performansının zarar göreceği sonucuna varmıştır.

Dikili (2012) ise çalışmasında işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinde var olan beklentilerin hem dinamik olması hem de işgörene göre değişiyor olmasının işgörenler ile işveren arasında dinamik, bireysel, olumlu ve yapıcı ilişkilerin kurulması gerektiğinin göstergesi olduğunu ifade etmiş; Psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışanların tutum ve davranışlarında örgütün çıkarlarına negatif değişimler meydana getirdiğini, psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin azalmasına yol açtığını vurgulamıştır.

Konuyla ilgili bir diğer çalışmada Dağlı (2016) İşgörenlerin psikolojik sözleşmeye uyup uymamalarının, onların kuruma kattıkları karşılığında hak ettiklerini alıp almadıkları algısına göre değiştiğini, hak ettiklerini alamadıklarını düşünen çalışanların, kurumda adaletsizlik olduğu yargısına varacaklarını, bunun sonucunda kuruma karşı yabancılaşma ve işten ayrılmaya varan tepkiler vereceğini vurgulamıştır.

Son olarak Topçu (2015) çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarında kişiliğin belirleyici bir etkisi olduğunu ve örgütle kurdukları ilişkide psikolojik sözleşmenin aracılık rolü oynadığını, psikolojik sözleşmelerin örgütlerdeki psiko-sosyal faktörlerin yönetilmesinde ve verimliliğin artırılmasında önemli etkisi olduğunu görüldüğünü ifade etmiştir.

SONUÇ

Günümüz iş yaşamının önemli bir kavramı olan Psikolojik Sözleşme'nin ele alındığı bu kuramsal çözümlemelerde, işgörenlerin sadece yazılı, bireysel sözleşmelerle değil, psikolojik sözleşmelerle de örgütlerle aralarında bir bağ kurdukları görülmüştür. İş görenler çalıştıkları kuruluşlarda adalet, güven ve samimiyet bulduklarında örgütsel vatandaşlık duyguları gelişecek ve örgüte ellerinde gelen en verimli çalışmayı katacaklardır. Bunun için işverenlerin, işgörenlerin duygu dünyalarına hitap edecek yöntemleri bulmaları, onları anlamaya çalışmaları, karşılayabilecekleri sözleri vermeleri gerekmektedir. İşgörenlerin sadece maddi araçlarla tatmin olmadıkları, sosyo-duygusal araçlarla da iş tatminine ulaştıkları yadsınmamalıdır.

Psikolojik sözleşmenin işgören yönetici-işveren arasındaki ilişkide önemli doğurgularının olduğu görülmektedir. Yazılı sözleşmelerin işgörenin işe bağlılığını sağlamada yetersiz kaldığı durumlarda psikolojik sözleşmenin önemi ortaya çıkmaktadır. Çünkü bu sayede işgören işveren arasındaki güven sağlanabilir ve belirsizlik azaltılabilir. Ayrıca örgüt içindeki yükümlülüklerini değerlendiren işgören psikolojik sözleşme sayesinde davranışlarını daha sağlıklı konumlandırabilir.

Psikolojik sözleşmenin teorideki varsayımlarının uygulamada karşılığını bulamadığına yönelik görüşler de mevcuttur. Örneğin Guest'e (2004) göre yeni ve esnek istihdam biçimleri nedeniyle iş ortamları gittikçe daha dağınık ve bölümlere ayrılmış hale gelmiştir. Ayrıca yöneticilerin geleneksel istihdam ilişkileri çerçevesinde zaman alıcı ve karmaşıklaşan müzakere süreçlerine karşı giderek tahammülsüz davrandıkları da gözlenmektedir. Dolayısı ile iyi niyetle verilen sözler ve yapılan anlaşmalar piyasa koşullarının getirdiği birtakım zorunluluklarla hızla bozulabilmektedir. Diğer yandan toplu pazarlıklardaki düşüş ve işgörenler arasındaki özgeci değerlerde görülen artışla beraber, iş ortamlarında resmi olmayan düzenlemelerin, daha önemli hale geldiği görülmektedir. Tüm bu değişikliklerin ışığında sonuç olarak geleneksel istihdam ilişkilerine dair alanyazının, iş dünyasının değişen bağlamından kopuk hale geldiği savunulmaktadır (Cullinane ve Dundon, 2006).

İstihdamın gitgide daha kendine özgü ve değişkenlik arz eden bir niteliğe büründüğü göz önüne alındığında, bireyin istihdama dair örtük ve dile getirilmemiş beklentilerini yansıtan psikolojik sözleşme gibi bir yapının iş ortamında insanları araştıran, cezbedici ve alternatif bir paradigma olarak popülerliğini devam ettirebileceği söylenebilir. Psikolojik sözleşme alanyazınının geliştirilmesine katkıda bulunan bağlamsal faktörleri bilmek önemlidir, çünkü bu çalışmaların çoğunluğu sonraki araştırmaları ve analizleri desteklemiştir (Herriott, 1992).

Alanyazındaki bir takım ciddi kavramsal ve uygulamaya dönük sınırlılıklara rağmen psikolojik sözleşmenin hala popüler olduğu görülmektedir. Psikolojik sözleşme hem teorik hem de gelecekteki araştırmalar bakımından kabul edilmesi gereken önemli bir olgudur. Dolayısı ile psikolojik sözleşme çağdaş sosyo ekonomik dinamiklerin cazip bir çalışma alanı olarak anlaşılmalıdır

KAYNAKÇA

- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*, Homewood IL: DorseyPress.
- Armstrong, M. ve Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: KoganPage.
- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Arslan, B. ve Ulaş, D. (2004). İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar. *Ege Akademik Bakış*, 4, 1-2.

- Aselage, J., Eisenberger, R. (2003). "Perceived Organizational Support and Psychological Contracts, s. A Theoretical Integration", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
- Atkinson, P.H., Barrow, C. and Connors, L. (2003). Models of police probationer career progression: preconceptions of the psychological contract. *Human Resource Development International*, 6, 43-57.
- Aykanat, Z. (2014). Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü: Kalkınma Ajanslarında Uygulama. (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Aydın K, G. (2009) "Third Party Roles in Mediating or Preventing Psychological Contract Violations in High-Context Cultures", *The Business Review*, Cambridge, Summer, 12(1),
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, Wiley Science Editions: New York.
- Büyükyılmaz, O. (2013). Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi. (Doktora Tezi). Bülent Ecevit Üniversitesi, Zonguldak.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, 903-930
- Cullinane, N; Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*. 8 (2), 113-129.
- Cropanzano, R. ve M.S. Mitchell, (2005), "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", *Journal of Management*, 31 (6), 874-900.
- Demirkasımoğlu, N. (2014). Teachers' psychological contract perceptions and person environment fit levels. *Eurasian Journal of Educational Research*, 56, 1-24
- Dikili, A. (2012). Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişkisi: Bir Örnek Olay Çalışması. (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Dağlı, M. (2016). Psikolojik Sözleşme İhlalleri, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel adalet Algısı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. (Doktora Tezi). Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma" *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: (32). 47-80
- Fox, A. (1974). *Beyond Contract. Work, Power and Trust Relations*. London: Faber & Faber.
- Gefen, D. ve C.M. Ridings (2002), "Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management: A Quasi-Experimental Design Study of Social Exchange Theory", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 19, No.1, 47-69.
- Guest, D. (2004). The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53, 541-555.
- Herriot, P. (1992). *The Career Management Challenge: Balancing Individual and Organisational Needs*. London: Sage.
- Konovsky, M.A. & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 656-669.
- Knights, A., Janice, K., Jean, B. (2005), "Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants", *Applied H.R.M. Research*, 10 (2) 57-72
- Levinson, H., C. Price, K. Munden, H. Mandl, C. Solley (1962), *Men, Management, and Mental Health*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- McCormick, E.J. ve D.R. Ilgen (1980), *Industrial Psychology*, Prentice Hall, New Jersey.
- Mimaroğlu, H. (2008). Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Morrison, E, W. ve Robinson, S. L. (1997). "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", *Academy of Management Review*, 22(1), ss.226-256.
- Organ, Dennis (1988) *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Boks.
- Özdaşlı, K. ve Çelikkol, Ö. (2012). Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi Psychological Contract: Conceptual Framework And a Content Analysis, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (7).
- Özdemir, M; Demircioğlu, E (2015). "The relationship between counterproductive work behaviours and psychological contracts in public high schools", *Çukurova University Faculty Of Education Journal*, 44 (1).
- Özgen, M. H., Özgen, H. (2010). Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri; Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1).
- Purvis, L. J. ve Cropley, M. (2003). "The psychological contracts of National Health Service nurses", *Journal of Nursing Management*, 11, 107-120.
- Robinson, S. L., D.M. Rousseau (1994), "Violating the psychological contract: not the exception but the norm," *Journal of Organizational Behavior*, 15, ss. 245- 259.

- Rousseau, D. (2004). Psychological contracts in the workplace: understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.
- Rousseau, D. (1990). New hire perception of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts In Organizations: Understanding Written And Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Rousseau, D. and Tijoriwala, S. (1998). Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures. *Journal of Organisational Behaviour*, 19, 679– 696.
- Rousseau, D. (2001). Schema, promises and mutual-ity: the building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 74, 511–542.
- Schein, Edgar H. (1977). *Örgüt Psikolojisi (Çeviren: Mustafa Tosun)*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Schein, Edgar H. (1980). *Organizational Psychology (3rd Edition)*. Engle wood Cliffs, NJ: Prentice-HallInc.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D. and Liefoghge, A. (2005). Managing the career deal: the psychological contract as a frame work for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 821-838.
- Tekleab, A. and Taylor, S. (2003). Aren't there two parties in the employment relationship? Antecedents and consequences of organization–employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 585–608.
- Tevrüz, S. (1999). *Güdülenme (Eşitlik Teorisi)*. *Davranışlarımızdan Seçmeler içinde*, İstanbul: Beta yayınları
- Topçu, M, K.(2015). Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü. (Doktora Tezi). Kara Harp Okulu, Ankara
- Vroom, V. H. (1964), *Work and Motivation*, John Wiley&Sons, New York
- Yıldırım, S. (2007). *Motivasyon ve çalışma yaşamında motivasyonun önemi*, K.S.İ Üni. Sosyal Bil. Ens., Kahramanmaraş.
- Yılmaz, A. (2012). Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Zuber, T. J. and Hammond, J. B. (2002). *The psychological contract: retaining newly employed physicians*. *The Physician Executive*, 28(3), 40-43.