

Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişisine Yönelik Bir Araştırma

Ali DİKİLİ

Dr., Ekonomi Bakanlığı
alidikili@gmail.com

Serkan BAYRAKTAROĞLU

Prof., Dr., Süleyman Şah Üniversitesi
İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi
Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi
sbayraktaroglu@hotmail.com

Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişisine
Yönelik Bir Araştırma

*A Research Intended For the Relationship
Between Psychological Contract and Job Satis-
faction in Pubic Sector*

Özet

İşgörenlerin örgütlerine/işverenlerine karşı ve örgütlerin/işverenlerin işgörenlerine karşı yerine getirmek zorunda oldukları yükümlülüklere dair işgörenlerin sahip olduğu algılara işaret eden psikolojik sözleşmenin unsurları ihlâl edildiğinde, işgörenlerin bazı tutum ve davranışlarında değişiklik gerçekleşmektedir. Bu çalışmada dünya yazınında özellikle kamu örgütleri bakımından yeterince araştırılmayan psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisi, 431 adet kamu işgöreninin cevapladığı anket formları istatistiksel yöntemlerle analiz edilerek ortaya konmaktadır. Araştırmanın bulguları, çok özetle, kamu sektöründe işgörenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri (ve alt boyutları) ile iş tatmini düzeyleri (ve alt boyutları) arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir.

Abstract

Psychological contract concept refers to perceptions of employees regarding their mutual obligations between themselves and their organizations/employers. When terms of psychological contract are violated, employees change some of their attitudes and behaviours. The relationship between psychological contract and job satisfaction has not been studied enough especially in public organisations in world literature. This study analyzes questionnaires, which are answered by 431 public employees, according to statistical methods. Findings of the study show very briefly that there are statistically meaningful relationships between psychological contract (and its sub dimensions) and job satisfaction (and its sub dimensions) among public sector employees.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme, Psikolojik Sözleşme İhlâli, İş Tatmini, Kamu Örgütleri, İnsan Kaynakları Yönetimi

Keywords: Psychological Contract, Psychological Contract Violation, Job Satisfaction, Public Organisations, Human Resources Management

1. Giriş

İşgörenlerin işverenlerinden ve çalıştıkları örgütlerinden beklentilerini daha iyi anlamak üzere geliştirilen psikolojik sözleşme metaforu, son yıllarda değişik araştırmalarda yaygın biçimde kullanılmaktadır (McDonald ve Makin, 2000: 84; Pearce, 1998; Mimaroglu, 2008: 47). Çok kısaca, işgörenlerin işverenlerine karşı ve işverenlerin işgörenlerine karşı yerine getirmek zorunda oldukları yükümlülükler için işgörenlerin sahip olduğu algılara işaret eden psikolojik sözleşme (Robinson, 1996; akt. Pate ve Malone, 2000) üzerine Batı ülkelerinde 1960'lı yıllardan beri çalışmalar yapılmakta olup bu çalışmalar 1980'li yıllardan itibaren artarak bugüne kadar gelmiştir.

Yapılan araştırmalara göre, psikolojik sözleşmenin şartları yerine getirilmediği zaman psikolojik sözleşme ihlâli oluşmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlâli, yazılı olmayan bir sözleşmenin ihlâli olsa da işgörenlerin tutum ve davranışları üzerine önemli etkide bulunmakta (Turnley ve Feldman, 1999a: 376) ve psikolojik sözleşmelerdeki değişme, işgörenlerin tutum ve davranışlarındaki değişmelere dair ipuçları taşımaktadır (McDonald ve Makin, 2000).

Diğer taraftan, psikolojik sözleşme ihlâli sonucunda özellikle işgörenlerin tutum ve davranışlarında örgütün çıkarları aleyhine değişmeler meydana gelebilmektedir. İşgörenlerin değişen tutum ve davranışlarına; işten ayrılma niyetinin artması, işe devamın azalması, örgütsel bağlılığın azalması ve iş tatmininin azalması örnek olarak verilebilir.

Öte yandan, işgörenlerin tutum ve davranışlarından biri olan iş tatmininin yüksekliği, yüksek performans ve etkin hizmeti sürdürmekte anahtar bir rol oynayarak örgütün verimliliğini artırmaktadır (Gunlu vd., 2010: 694). Buna karşılık işinden tatmin olmayan işgörenler işe devam konusunda sorun yaşamakta, örgütten ayrılmaya daha çok meyil göstermekte ve tahrip edici davranışlara daha çok yönelmektedirler. Bu bakımlardan iş tatmini konusunun anlaşılması özellikle yöneticiler açısından önem arz etmektedir (Robbins, 1998: 160).

Dolayısıyla, psikolojik sözleşme ile iş tatmini arasında bir ilişki ve etkinin var olup olmadığı; var ise bu ilişkinin yönü, kapsamı, detayları ve koşullarının neler olduğu; temel bir araştırma sorusu olarak ortaya konmaya değer görünmektedir.

2. Psikolojik Sözleşme Kavramı

Örgütsel yaşamda işgörenlerin örgüt yetkilisi veya işverenleri ile imzaladıkları sözleşmeler ve yerine getirmeleri gereken yükümlülükleri açıkça belirten yazılı metinler, mevzuat vs.nin yanı sıra açıkça ifade edilmeyen hususlar da önemlidir. İşgören ile örgüt/işvereni arasında imzalanan yazılı sözleşmelere dayalı unsurlardaki boşluk ve belirsizlikler, işgörenlerin tutum ve davranışlarını açıklamakta yetersiz kalınca yazında psikolojik sözleşme kavramı öne çıkmıştır (Mimaroglu, 2008: 48). Ya-

bancı yönetim ve organizasyon yazınında yoğun olarak çalışılan bu kavram örgüt araştırmaları içinde önemli bir yere sahip olmuş (Marks, 2001: 454-455) olup artık örgütsel tutum ve davranışların önemli bir öncülü (Oğul ve Selekler, 2007: 10) olarak kabul edilmektedir.

Psikolojik sözleşme öncelikle çok yönlü, kişiye özgü ve önemli oranda algı gibi öznel unsurlara dayalı bir kavramdır (Chrobot-Mason, 2003: 39; Turnley ve Feldman, 1999a: 368). Nikolaou ve diğerleri, psikolojik sözleşmenin öznel yapısının ne kadar önemli olduğunu şu sözlerle ifade etmektedirler:

“Psikolojik sözleşmenin öznel doğası; işgörenin kişiliğinin, işveren tarafından kendisine sunulan imkânlar (inducements) hakkındaki algıları üzerine etki etmesi gerektiğini; dolayısıyla, psikolojik sözleşmesinin gelişmesi, şekillenmesi, devam ettirilmesi ve bozulması veya ihlâlini etkileyeceğini ima eder” (2007: 650).

Nitekim, yazında psikolojik sözleşmenin içeriği veya doğasından daha çok bu yapının iş tatmini, personel dönüşüm oranı ve örgütsel bağlılık gibi sonuçlar üzerine etkileri araştırılmıştır (Marks, 2001: 458). Bunun yanı sıra, psikolojik sözleşme; tanımı gereği, gönüllü, öznel, dinamik ve enformel olduğu için oluştuğu zamanki bütün detayları ortaya koymak da mümkün değildir (Hiltrop, 1996: 36).

Dolayısıyla, psikolojik sözleşmeye dair aşağıdaki genel özelliklerden bahsedilebilir:

- Psikolojik sözleşmeler yazılı sözleşmeler değildir, algılara dayalı olan, bireylerin zihninde var olan ve sıklıkla muğlak sözleşmelerdir.
- Psikolojik sözleşmenin tarafları yani işgören ile işveren/amir/örgüt arasında bir bağımlılık ve karşılıklı yükümlülük ilişkisi mevcuttur.
- Psikolojik sözleşmeler durağan değildir; hem kişilere hem de zamana göre değişirler.

2.1. Psikolojik Sözleşme Türleri

Yukarıda belirtildiği üzere; psikolojik sözleşmenin tek bir türünün olmayacağı değişik yazarlarca iddia edilmiştir. Örneğin, O’Neill ve Adya (2007) işgörenlerin, değişik istihdam seviyelerinde farklı psikolojik sözleşmelere sahip olduğunu ifade etmektedir. Yine, Grant (1999), uyumlu sözleşme, uyumsuz sözleşme, kısmî sözleşme ve deneme sözleşmesi olmak üzere dört tür psikolojik sözleşme üzerinde durmuştur.

Kavram üzerine bugüne kadar yapılan araştırmalar sonucunda işlemsel psikolojik sözleşme ve ilişkisel psikolojik sözleşme; genel kabul gören iki psikolojik sözleşme türü olarak öne çıkmaktadır (örneğin, MacNeil, 1985; Rousseau, 1990). Hess ve Jepsen’in belirttiğine göre, Rousseau’nun çalışmalarında işlemsel sözleşmeler kısa dönemli olup ekonomik şartları; ilişkisel sözleşmeler ise açık uçlu olup ekonomik

şartlar kadar sosyo-duygusal şartları da içermekte olup işlemsel ve ilişkisel sözleşmeler birbirinden ayrılırken ilişkinin süresi ve ilişkide performans gereklerinin spesifik olup olmaması (yani performans standartlarının işveren tarafından belirlenmesi veya işgörene bırakılması) esas alınarak bir matris oluşturulmuştur (Hess ve Jepsen, 2009: 262-263).

İşlemsel mübadelede örgütler belirli ve sınırlı bir zaman diliminde işgörenlerce gerçekleştirilen spesifik görevler için spesifik ekonomik koşulları birincil teşvik unsuru olarak ortaya koyarlar (Rousseau, 1995; akt. Hess ve Jepsen, 2009: 262-263). Bunun en tipik örneği işgörenlere ödenen ücretlerdir.

Halbuki ilişkisel mübadelede itimat, güvenlik ve sadakatin mübadelenin odağında yer aldığı daha az belirgin, açık uçlu ilişkiler vurgulanmaktadır (Rousseau, 1995; akt. Hess ve Jepsen, 2009: 262-263). İlişkisel sözleşmelerde ilişki, işgörenin ekonomik, sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını en çoklaştırmakta ve daha derin bir güven düzeyine yol açmaktadır (Whitener vd., 1998). Öte yandan; ilişkisel psikolojik sözleşmeler belirsiz ve parçalı bir karakter taşırlar. Bu sözleşmenin kiminle kurulduğu (eski veya yeni patron, yöneticiler gibi sözleşmenin karşı tarafında birden fazla kişinin yer alması) ve ilişkisel sözleşmeyi içeren algıların sübjektif yapısı herhangi bir değişikliği kişisel yorumlamaya tabi tutar. Bu durum ilişkisel psikolojik sözleşmeyi belirsiz kılar. (Hallier ve James, 1997: 225). Bu tip sözleşmelere işgörenin kendini geliştirme fırsatları ve uzun dönem kariyer yolları örnek verilebilir (Chrobot-Mason, 2003: 23).

Ne var ki psikolojik sözleşmeler sadece işlemsel sözleşme veya sadece ilişkisel sözleşme şeklinde olmazlar; bu ikisi, skalanın iki ucunu temsil etmektedirler (McDonald ve Makin, 2000: 85). Bireysel kişilik özellikleri ve kültürel değerler, aynı iş koşullarında çalışan işgörenlerin birbirlerinden farklı istihdam ilişkileri kurmalarına neden olmaktadır (Zhao ve Chen, 2008: 290). Bu noktada, kişilik özellikleri ile sahip olunan psikolojik sözleşme türleri arasındaki ilişki üzerine değişik araştırmalar yapılmıştır (örneğin; Raja vd., 2004; Zhao ve Chen, 2008). Örneğin, eşitliğe duyarlı (equity sensitivity) ve dışsal kontrol odağına (external locus control) sahip işgörenler daha çok işlemsel psikolojik sözleşmeye (Zhao ve Chen, 2008); dikkat düzeyi (conscientiousness) yüksek (Raja vd., 2004; Zhao ve Chen, 2008) ve özgüveni yüksek işgörenler ise daha çok ilişkisel psikolojik sözleşmeye sahiptirler (Raja vd., 2004).

2.2. Psikolojik Sözleşme İhlâli

Psikolojik sözleşmeler açık biçimde ortaya konulmazlar; bir ihlâl durumunda açık hale getirilmiş olurlar ve psikolojik sözleşme ihlâlleri psikolojik sözleşmelerin içerik ve sonuçlarını ortaya koymak bakımından önem taşırlar (Granrose ve Baccili, 2006: 164). Diğer taraftan, psikolojik sözleşme pek çok kere sadece ihlâl edildiğinde veya

önemli bir değişime uğradığında işgörenlerin davranışlarını etkileme bakımından önemli hale gelmektedir (McDonald ve Makin, 2000: 85).

İşverenler, işgörelere verdikleri sözleri sıklıkla ihlâl etmektedirler (Hallier ve James, 1997: 223). Ne var ki sadece işverenlerin sözlerini tutmamaları psikolojik sözleşme ihlâli oluşması için yeterli bir unsur değildir. Psikolojik sözleşme ihlâli, işgören, örgütün psikolojik sözleşmeye ilişkin yükümlülüğü/yükümlülükleri yerine getiremediğini algıladığında ortaya çıkmaktadır (Rousseau ve Parks, 1993; akt. Turnley ve Feldman, 1999b: 897). Psikolojik sözleşme ihlâli gerçekten vuku bulmamış olabilir veya ihlâle dair inanç geçerli olmayabilir. Burada önemli olan işgörenin bir ihlâlin gerçekleştiğine dair inancıdır. Değişen işgören tutum ve davranışlarını değerlendirdiğimizde bu, özellikle böyledir (Robinson, 1996; akt. Pate ve Malone, 2000). Dolayısıyla, araştırmaların çoğunda gerçek bir ihlâlden ziyade algılanan ihlâl, analizlere konu edilmiştir. İşverenin sözleşmeye her uymayışı, işgören tarafından bir ihlâl gibi değerlendirilmeyebilir ve psikolojik sözleşmeye zarar vermeyebilir (Turnley ve Feldman, 1999a: 368). Daha önce psikolojik sözleşmeye ilişkin çizilmeye çalışılan kuramsal çerçevede de görüldüğü üzere psikolojik sözleşme ihlâline ilişkin kuramsal perspektifler bir biçimde beklentilerin uyumsuzluğu yapısı (construct of discrepancy of expectations) üzerine odaklanmaktadır (Turnley ve Feldman, 1999b: 897).

Psikolojik sözleşme ihlâli, bir sosyal ve psikolojik bağlamda yaşanmaktadır. Bu sosyal ve psikolojik bağlamlara güven ve karşılıklılık gibi unsurlar örnek verilebilir. Güven, psikolojik sözleşme ihlâli deneyiminde önemli bir rol oynar. İşgörene duyulan güven; ihlâlin fark edilmesine, yorumlanmasına ve ona tepki verilmesine etki edebilir. İşgören işverene ihlâl öncesinde az güven duyuyor ise bu onun seçici dikkate sahip olmasına yol açabilir ve işgören gerçekte bir psikolojik sözleşme ihlâli olmasa bile varmış gibi değerlendirebilir. Bunun tersi durumda, yani işgören ihlâlden önce işverene yüksek düzeyde güven duyuyor ise psikolojik sözleşme ihlâlini fark etmeyebilir, görmezden gelebilir veya unutabilir. Dolayısıyla, güven iki önemli rol oynamaktadır. Birincisi; güven, bir eylemin psikolojik sözleşme ihlâli olarak algılanma ihtimalini etkilemektedir. İkincisi; güven, psikolojik sözleşme ile işgörenin ihlâl sonrasında örgüte yaptığı katkı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. (Robinson 1996; akt. Pate ve Malone, 2000: 158-159).

3. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini, aslında her zaman hem işgörenler hem de örgütler bakımından kendisine yoğun ilgi gösterilen bir konu olmuş (Dikici, 2005:45), işe katılım ve örgütsel bağlılık ile birlikte örgütsel davranış alanında en çok çalışılan konuların arasında yer almıştır (Robbins, 1998: 142; Luthans, 1992: 113-114). Nitekim, akademik olarak 1930'lu yıllardan beri dünya yazınında yoğun bir biçimde çalışılan iş tatmini

kavramı üzerine 11.000'den fazla çalışma yapıldığı, Judge ve diğerleri tarafından ifade edilmektedir (2002: 25-26).

Örgüt araştırmalarında iş tatmini üzerinde çalışma yapmak iki bakımdan önemli görünmektedir. Birincisi; iş tatmini işgören tutum ve davranışlarını açıklayan birçok kuram ve modelde merkezî bir role sahiptir. İkincisi ise; iş tatminine dair araştırmalar bireylerin yaşamı ve örgütsel etkinliğin geliştirilmesine dair pratik uygulamalara sahiptir. (Judge vd., 2002: 26)

İnsan ilişkileri ekolünün ortaya çıkması ile birlikte örgüt araştırmalarında değişik süreçler, farklı değişkenlere işgörenler üzerinden bakılmaya başlanması suretiyle anlaşılmaya çalışmıştır. Üzerinde yoğun araştırmaların yapıldığı bu değişkenlerden biri de iş tatmini kavramıdır. İş tatminine verilen önem şu çarpıcı ifadelerde belirgin bir biçimde ortaya çıkmaktadır: “Birinin işini ona devam edecek kadar tatmin edici bulması veya bulmaması, ... hem işveren hem de işgören için birinci derecede önemli bir konudur” (Hoppock, 1935: 5; akt. Judge vd., 2002: 25). İş tatmini yüksek olan işgörenler, işe karşı olumlu tutumlar, iş tatmini düşük olan işgörenler ise olumsuz tutumlar sergilemektedirler (Robbins, 1998: 142). Dolayısıyla, işgören tutumları örgütsel davranış alanını etkiledikleri için insan kaynakları yönetimi için de önemlidir (Luthans, 1992: 113). Yani, örgütlerde işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin düşük olması sadece ilgili işgören açısından olumsuz sonuçlar doğurmaz. Düşük iş tatmin düzeyi bir taraftan işgörenin verimliliğini ve performansını azaltmakta; diğer taraftan, işe devamsızlık veya işten ayrılma durumlarında olduğu gibi işgücü devir hızının artması nedeniyle maliyeti artırarak aynı zamanda örgütü de ilgilendirmektedir. (Bozkurt, 2009; Dikici, 2005: 50). Dolayısıyla, işgörenlerin işe devam veya işten ayrılma ve işleri için sarfettikleri efor iş tatmin düzeylerine bağlı olmaktadır (Clark, 1996: 189).

İş tatmini, her şeyden önce, işgörenin işiyle ilgili öznel bir değerlendirmesini ifade etmekte (Clark, 1996: 189) olup genel olarak işgörenin iş ortamına dair olumlu veya olumsuz duygularının tümü şeklinde değerlendirilebilir (Bozkurt, 2009). Yani; işgörenin işine karşı genel bir tutumu olan iş tatmini (Luthans, 1992: 113; Dikici, 2005: 46), işgörenin aldığı ödülün miktarı ile alması gerektiğine inandığı ödül arasındaki farka (Robbins, 1998: 25, 142) işaret etmektedir. Dolayısıyla, bu kavram işgörenin işinden ne istediğı ile ne elde ettiğine ilişkin algısı arasındaki algılanan ilişkinin bir fonksiyonu olmaktadır (Hess ve Jepsen, 2009: 263). Dikici ise yaptığı kapsayıcı ve detaylı tanımda iş tatminini, “işgörenin maaşıyla, fiziksel ve duygusal çalışma koşullarıyla, sahip olduğu otoriteyle, otoritesini kullanma özerkliği ile başarıları karşılığında verilen ödüllerle, işindeki sosyal statüsüyle, çalışma arkadaşları ve amirleriyle ilgili pozitif ve negatif görüşlerinin bir toplamı” olarak değerlendirmektedir (2005: 49).

Yazında yaygın kabul görmüş olan bir yaklaşım, iş tatmini kavramının temelinde, içsel (intrinsic) ve dışsal (extrinsic) iş tatmini şeklinde ikiye ayrılmasıdır. İçsel iş

tatmini bireylerin yaptıkları işin merkezî veya içsel yönleri ile ilişkilidir. Buna iş arkadaşları, ast-üst ilişkileri (supervision), işin kendisi ve sorumluluk gibi unsurlar örnek olarak verilebilir. Dışsal iş tatmini ise işle ilgili görevlere dair dışsal yönlerle ilgilidir. Dışsal iş tatminine de ücret, ödemeler ve terfi örnek verilebilir. (Landy ve Conte, 2007: 387; Judge vd., 2002: 27)

3.1. İş Tatmininin Psikolojik Sözleşme ile İlişkisi

İş tatmini, işgörenin psikolojik sözleşmesinde var olan beklentilerinin karşılama derecesine işaret etmektedir (Dikici, 2005: 46-48; Bozkurt, 2009). Larwood ve diğerlerine (1998) göre iş ile psikolojik sözleşmenin uyuşması daha yüksek iş tatmin düzeylerine yol açmaktadır. İş tatmini çalışmalarında genelde iş tatmininin belirleyicisi olarak işten memnuniyet ele alınır. Ne var ki buna çalışma şartları, çalışma saatleri, ücret, iş güvenliği, işgörenin sahip olduğu yetki gibi faktörlerin de dahil edilmesi gerekir (Bozkurt, 2009).

Yazında iş tatmininin işe ilişkin beklenti ile işten elde edilenin bir fonksiyonu olduğu yönünde yaygın bir kabul vardır. İşgörenin işe ilişkin aldığı ödüller ile sunduğu katkıya biçtiği değer arasındaki algıladığı uyum ne kadar fazla ise iş tatmin düzeyi o kadar yüksek; diğer taraftan, işgörenin bu konudaki algıladığı uyumsuzluk ne kadar fazla ise iş tatmin düzeyi o kadar düşüktür. Bu durumda iş tatmini kavramına yöneltilen temel bir eleştiri, insanlar arasındaki farkları yeterince dikkate almamasıdır. Çünkü bazı insanların bir işten beklentileri, başka insanların beklentilerinden farklı olabilir (Oshagbemi, 2003: 1211-1215).

Dolayısıyla, iş tatmininin öncelikle işgörenlerin işlerine dair beklentileri ve algılarını içermesi; bizi bu kavramın psikolojik sözleşme ile ilgili olabileceği sonucuna götürmektedir.

4. Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişkisine Dair Bir Araştırma

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Ülkemiz yazınında yapılan taramada iş tatmini üzerine çok sayıda çalışma yapıldığı görülmüştür. Ne var ki psikolojik sözleşme üzerine sadece Sayılı (2002), Oğul Selekler (2007), Demiral (2008), Mimaroglu (2008), Türker (2010) ile Karcioğlu ve Türker'in (2010) çalışmalarına ulaşılabilmektedir. Dolayısıyla; ülkemizde özellikle psikolojik sözleşme üzerine daha fazla çalışmanın yapılmasının gerektiği görülmektedir. Ayrıca; yazında araştırmacıların büyük çoğunluğu özel sektör üzerine çalışmışlar; yapılan yazın taramasında Cassar (2001), Lemire ve Rouillard (2005) ile Willems ve diğerleri (2006) gibi araştırmacılar dışında kamu sektörü üzerine çalışma yapmış araştırmacılara rastlanamamıştır.

Öte yandan, kamu sektörü üzerine yapılan söz konusu, sınırlı araştırmalardan birinde psikolojik sözleşme ihlâlinin kamu sektörü çalışanlarının tutum ve davranış-

larını olumsuz etkilediği ortaya konmuştur (Lemire ve Rouillard, 2005: 160). Dolayısıyla, Türkiye'deki kamu sektörü işgörenlerinde de benzer sonuçların ortaya çıkıp çıkmayacağı belirlenmelidir.

Bu çerçevede, bu araştırma ile görgül bir çalışma yapılarak Türkiye'de kamu sektörü işgörenlerinin psikolojik sözleşmeleri ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkilerin ortaya konması amaçlanmaktadır. Araştırmada alt boyutları da dikkate alınarak, bir yandan, psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisi; diğer yandan da psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerine etkisi incelenmektedir.

Psikolojik sözleşme kavramı ile iş tatmini ilişkisi incelenirken esasen yönetim ve organizasyon yazınına katkıda bulunmak amaç edinilmekte, elde edilen bulguların aynı zamanda profesyonel yöneticilere yol gösterici olabileceği değerlendirilmektedir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtı

Bu araştırmada örnek olay yöntemi belirlenmiştir. Örnek olay yönteminde, araştırma bir veya daha fazla sayıda örgütte belirli bir süre boyunca sistematik bir biçimde yürütülür ve sonuçlar analiz edilir. Anket yapılması örnek olay yönteminde kullanılan veri toplama yöntemlerinden biridir (Altunışık vd., 2007: 255-256). Araştırmada oluşturulan alt problemlere, araştırmacıların anket sorularına verdikleri cevapların SPSS'de kullanılan yöntemlerle işlenmesi suretiyle cevap aranmaktadır.

Araştırma, kamu sektöründen alınan bir örgütün Ankara'daki merkez yapılanmasında çalışan işgörenler üzerinde yapılan çalışmalara dayanmaktadır. Dolayısıyla, araştırmanın genellenebilirliği sınırlıdır. Diğer taraftan, psikolojik sözleşme dinamik bir sözleşmedir ve zaman içinde değişebilir (McDermott vd., 2006: 464). Bu araştırma, işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin zaman içerisinde nasıl oluştuğu ve nasıl değiştiğini konu edinmemektedir. Araştırma durağan bir modeli ifade etmekte ve bir kere yapılan ölçümlere dayanmaktadır. Bulguların uzun dönemde geçerli olup olmadığını görebilmek için boylamsal (longitudinal) bir çalışma yapmak gerekmektedir. Öte yandan, araştırma, ölçeklerde sorulan sorular temelinde tasarlanmıştır. Psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali ve iş tatmini kavramları; araştırmada kullanılan ölçekler ile sınırlıdır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

4.3.1. Veri Toplama Aracı

Veriler, anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma için hazırlanan anket formunun birinci bölümünde işgörenlerin işlemsel, ilişkisel ve toplam psikolojik sözleşme düzeylerini belirlemek amacıyla Millward ve Hopkins'in (1998) geliştirdiği 17 maddelik psikolojik sözleşme ölçeği (akt. Mimaroglu, 2008); ikinci bölümünde işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlâl düzeylerini ölçmek üzere Robinson ve Rousseau'nun (1994) psikolojik sözleşme ihlali ölçeği (akt. Mimaroglu, 2008); üçüncü bölümünde

ise işgörenlerin içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini boyutları ile ortaya konan iş tatmin düzeylerini ölçmek üzere MTÖ (Minnesota Tatmin Ölçeği - Kısa Form) kullanılmıştır.

İşgörelere 600 adet anket formu dağıtılmış, bunlardan 431 tanesi doldurularak geri verilmiştir. %71,8'lik yüksek bir geri dönüş oranına tekabül eden bu rakam, olması gereken %20'lik geri dönüş oranının (Mimaroğlu, 2008: 117) çok üzerinde bir oranı ifade etmektedir. Bahsedilen 431 adet formdaki veriler sosyal bilimlerde istatistiksel analiz yapılması için geliştirilen SPSS programının 16 numaralı versiyonuna girilerek analiz edilmiştir.

4.3.2. Ölçekler ve Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizleri

Araştırmada psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlâli ve iş tatmini ölçeklerinin güvenilirliğine dair veriler, Cronbach alfa katsayısı kullanılarak değerlendirilmiştir. Cronbach alfa katsayısı, ölçek maddeleri arasındaki korelasyonun ortalamasına dayanan bir iç tutarlılık modelidir. Güvenirlik analizi sonucunda, ölçeğin güvenilir olduğunun söylenebilmesi için bu katsayısının 0,60'dan yüksek olması gerekmektedir. (Hair vd., 1995: 431; akt. Mimaroğlu, 2008: 116)

Psikolojik Sözleşme Ölçeği ve Ölçeğe Ait Güvenirlik Analizleri

Anketin ilk bölümünde işgörenlerin psikolojik sözleşme düzeylerini ölçmek için Milward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen 17 maddelik psikolojik sözleşme ölçeği (akt. Mimaroğlu, 2008) kullanılmıştır. Bu ölçeğin on maddesi psikolojik sözleşmenin ilk alt boyutu olan işlemsel psikolojik sözleşmeyi, yedi maddesi ise psikolojik sözleşmenin diğer alt boyutu olan ilişkisel psikolojik sözleşmeyi ölçmektedir. Katılımcı işgörenlerden ölçekte sorulan soruları beşli likert ölçeği formatında kendilerinin algılama seviyelerine göre; 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden birini seçerek cevaplandırmaları istenmiştir.

Çalışmada ölçeğe ait güvenirlik katsayıları hesaplanmış; ilişkisel psikolojik sözleşme alt ölçeğinde güvenirliği düşürdüğü tespit edilen bir madde (17 numaralı madde) analiz kapsamından çıkartılarak, iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alfa) .74 ve işlemsel psikolojik sözleşme alt ölçeğinde güvenirliği düşüren iki madde (12 ve 14 numaralı maddeler) analiz kapsamından çıkarılarak iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alfa) .64 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla, çalışmada ilişkisel psikolojik sözleşme ölçeğinden 6, işlemsel psikolojik sözleşme ölçeğinden ise 8 madde analiz kapsamına alınmıştır.

Psikolojik Sözleşme İhlâli Anketi

Anketin ikinci bölümünde psikolojik sözleşme ihlâl seviyelerini ölçmek için Robinson ve Rousseau'nun geliştirdiği psikolojik sözleşme ihlâl anketi (Robinson ve Rousseau, 1994; akt. Freese ve Schalk, 2008) kullanılmıştır. Bu anket maddesi, "Genel

olarak, işinizle ilgili beklentilerinizin işvereniniz tarafından ne düzeyde karşılandığını düşünüyorsunuz?” şeklinde Türkçe’ye çevrilerek katılımcılardan beşli likert ölçeği formatında, “1” en düşük düzeyi, ..., “5” en yüksek düzeyi ifade edecek şekilde, seçeneklerden birisini seçmeleri istenmiştir.

İş Tatmini Ölçeği ve Ölçeğe Ait Güvenirlik Analizleri

Yazında iş tatminini ölçmek için en çok tercih edilen ölçeklerden biri olan (Landy ve Conte, 2007: 387) “Minnesota Tatmin Ölçeği - Kısa Form” (MTÖ, Minnesota Satisfaction Questionnaire- Short Form), 20 adet beşli likert türü sorudan oluşmaktadır (Downes vd., 2002: 30).

MTÖ’ne göre iş tatmini bir tutum olarak düşünülür ve işgörenin tutumu bakımından iş tatmininin üç yüzü / alt boyutu (facet) vardır. Bunlar; içsel/temel (intrinsic) faktörler; dışsal (extrinsic) faktörler ve genel veya genel takviye (general reinforcement) faktörleridir. Bu ölçek ile toplam 20 faktör ölçülür. Ölçek kapsamındaki içsel/temel faktörler; yetenek kullanımı, aktivite, başarı, yetki, bağımsızlık, ahlakî değerler, sorumluluk, iş güvenliği, yaratıcılık, sosyal hizmet (social service), sosyal statü ve değişkenliktir. Dışsal iş tatmini faktörleri; kariyerde ilerleme, şirket politikası, ödeme, tanıma, gözetim-işgören ilişkileri (supervision-human relations) ve gözetim-tekniktir (supervision-technical). Genel faktörler ise çalışma koşulları ve işyerindeki diğer işgörenlerdir (co-workers). (Feinstein ve Vondrasek, 2001). MTÖ, tatmin edici sonuçlar ve güvenirlilik değerleri göstermektedir (Gunlu vd., 2010: 701; Landy ve Conte, 2007: 387). Dolayısıyla, bu araştırmada da iş tatmini ve alt boyutlarının ölçümünde MTÖ kullanılmıştır. İçsel/temel iş tatmini boyutunda 12, dışsal iş tatmini boyutunda 6, genel iş tatmini boyutunda ise 2 soru bulunmaktadır.

Bu çalışmada ölçeğe ait güvenirlilik katsayıları hesaplanmış, içsel/temel iş tatmini boyutunda iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alfa) .88; dışsal iş tatmini boyutunda iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alfa) ise .83 olarak bulunmuştur. Genel iş tatmini boyutunda iki sorunun yer alması sebebiyle güvenirlilik analizi boyut bazında yapılmamıştır. Maddeler tüm ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alfa) hesaplanırken analize alınmıştır. Bu maddelere ait iç tutarlılık katsayıları (Cronbach alfa) madde bazında tek tek sırasıyla .49 ve .30 olarak bulunmuştur. Bu değerler ölçek içindeki maddeler bazında değerlendirme yapıldığında, .30’un üzerinde değere sahip olanlar kabul edilir olduğu için, kabul edilebilir düzeydedir. Tüm ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alfa) ise .91 olarak bulunmuştur.

4.3.3. Araştırmanın Alt Problemleri

Alt Problemleri Oluşturmaya Dönük Yazın Taraması

Hem psikolojik sözleşme hem de iş tatmini kavramına ilişkin, yurtdışında yapılmış binlerce araştırma bulunmaktadır. Ancak, ülkemizde özellikle psikolojik sözleşme

üzerine yapılmış akademik düzeyde çalışmaya pek rastlanmamaktadır. Bu konuda yapılmış olan az sayıdaki çalışmalardan birinde, Mimaroglu (2008) psikolojik sözleşmenin işgörenlerin beş adet tutum ve davranışı üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Tıbbî satış temsilcileri üzerine yapılmış olan söz konusu çalışmada psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık ve adaletsizlik algısı üzerine etkileri incelenmiştir. Öte yandan, ülkemizde yine bu alanda yapılmış en önemli çalışmalardan birinde Saylı (2002), psikolojik sözleşme kavramını örgütsel değişim bağlamında ele almıştır. Bahse konu çalışmada psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisi araştırılmamış; Mimaroglu'nun (2008) çalışmasında ise bu ilişki derinlemesine ortaya konmamıştır. Diğer taraftan, her iki çalışma da kamu sektörü çalışanları üzerine yapılmamıştır. Dolayısıyla, psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisinin kamu sektörü işgörenleri dikkate alınarak derinlemesine araştırılması uygun olacaktır.

Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisi

Psikolojik sözleşmenin ihlâli veya yerine getirilmesine karşı işgörenlerin verdiği tepkilerden üzerinde en fazla çalışma yapılanlardan biri iş tatminidir (Zhao vd. 2007; akt. Hess ve Jepsen, 2009: 263). Bu bağlamda, örneğin, Flood ve diğerleri (2005) artan psikolojik sözleşme yerine getirilmesinin (fulfilment) daha yüksek iş tatmini ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır (akt. Hess ve Jepsen, 2009: 264). Bu çerçevede, işgörenlerin psikolojik sözleşmeleri ile iş tatmin düzeyleri arasında olumlu bir ilişkinin bulunup bulunmadığı araştırılmaya değer görünmektedir.

İşlemsel Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisi

Psikolojik sözleşmenin içeriği, özellikle işlemsel mi yoksa ilişkisel mi olduğu, işgören tutum ve davranışlarının ne olacağını belirlemede önemli bir rol oynar. Bu durum özellikle sözleşmenin içeriğinin değiştiği zamanlarda çok önemlidir (McDonald ve Makin, 2000: 85). Dolayısıyla, psikolojik sözleşmenin alt boyutları olan işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmeler ile iş tatmini ilişkisini araştırmak gerekir.

Yazında yapılmış olan değişik araştırma sonuçlarına göre iş tatmininin en çok ortaya konan nedenleri; ücret, işin kendisi, terfi olanakları, yönetim, çalışma grubu ve çalışma şartları olarak gösterilmekte; bunların arasında ücret ve işin kendisi (yani maddî unsurlar) en çok iş tatmini sağlayan unsurlar olarak görülmektedir (Mimaroglu, 2008: 95). İşlemsel psikolojik sözleşmenin unsurları ise daha önce tartışıldığı gibi esasen ekonomik ve maddî unsurlara dayanmaktadır. Bu çerçevede; işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşmeleri ile iş tatmin düzeyleri arasında olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı araştırmaya konu edilebilir.

İlişkisel Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisi

McDonald ve Makin (2000: 88) ilişkisel psikolojik sözleşmelerin yüksek iş tatmini düzeyleri ile karakterize edildiklerini belirtmektedirler. Bu önerme çerçevesinde

işgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşmeleri ile iş tatmin düzeyleri arasında olumlu bir ilişkinin varlığı bir araştırmanın konusunu oluşturabilir.

Psikolojik Sözleşme İhlâli ile İş Tatmini İlişkisi

Psikolojik sözleşme ihlalleri, işgörenlerin iş performansları üzerine büyük etkide bulunmakta; örgütün psikolojik sözleşme koşullarını yerine getirmemesi, daha az iş tatmini ile sonuçlanmaktadır (Rousseau, 1995; akt. Turnley ve Feldman, 1999b). Yine, Gakovich ve Tetric (2003), Lester ve Kickul (2001), Porter ve diğerleri (1998) ve Sutton ve Griffin (2004) artan psikolojik sözleşme ihlâlinin daha düşük iş tatmini ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır (akt. Hess ve Jepsen, 2009: 264). Bu bulgular, işgörenlerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli ile iş tatmin düzeyleri arasında var olabilecek olumsuz bir ilişkinin ortaya konulabileceğine işaret etmektedir.

Yapılan Yazın Taraması Temelinde Geliştirilen Alt Problemler

Yukarıda yapılan yazın taraması temelinde aşağıdaki alt problemler oluşturulmuştur:

1. Alt problem: İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme, algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyi ile içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı ilişki var mıdır?
2. Alt problem: İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri; işgörenlerin içsel/temel iş tatmini düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
3. Alt problem: İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri; işgörenlerin dışsal iş tatmini düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
4. Alt problem: İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri; işgörenlerin toplam iş tatmini düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

4.4. Araştırmaya İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmaya dair bulgular ortaya konurken istatistikî çözümlerin anlamlılığında kabul düzeyi .05 olarak benimsenmiştir. Elde edilen bulgular, Psikolojik Sözleşme ve Psikolojik Sözleşme İhlâli ölçeğinde 4.21-5.00 kesinlikle katılıyorum (yüksek düzey), 3.41-4.20 katılıyorum (orta üstü düzey), 2.61-3.40 kararsızım (orta düzey), 1.81-2.60 katılmıyorum (orta altı düzey) ve 1.00-1.80 kesinlikle katılmıyorum (düşük düzey) aralıkları temel alınarak yorumlanmıştır. İş Tatmini Ölçeğinde ise 4.21-5.00 çok memnunum (yüksek düzey), 3.41-4.20 memnunum (orta üst düzey), 2.61-3.40 kararsızım (orta düzey), 1.81-2.60 memnun değilim (orta altı düzey) ve 1.00-1.80 hiç memnun değilim (düşük düzey) aralıkları temel alınarak yorumlamaya gidilmiştir.

4.4.1. İşgörenlerin Psikolojik Sözleşme ve İhlâl Düzeyleri ile İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki İlişkilere Dair Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt probleminin çözümlenmesine ilişkin hesaplanan Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı sonuçları Tablo 1’de ortaya koyularak (bu ve bundan sonraki analizler için) r değeri için 00-.29 arası düşük, .30-.69 arası orta, .70-1.00 arası yüksek düzeyde ilişkiyi gösterir şeklinde yorumlanmıştır.

Tablo 1: Psikolojik Sözleşme ve İhlâl Düzeyleri İle İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki Korelasyonlar (n=431)

Değişkenler	\bar{X}	S	1	2	3	4	5	6	7
1. İlişkisel P.S. Düzeyi	3.12	.78	1	-.14**	.42**	.50**	.48**	.16**	.44**
2. İşlemsel P.S. Düzeyi	3.29	.64		1	.10*	-.23**	-.26*	-.15**	-.25**
3. P.S. İhlâli Düzeyi	3.45	1.01			1	-.44**	-.55**	-.35**	-.53**
4. İçsel/temel İ.T. Düzeyi	3.19	.68				1	.72**	.52**	.87**
5. Dışsal İ.T. Düzeyi	2.90	.84					1	.51**	.89**
6. Genel İ.T. Düzeyi	3.44	.78						1	.80**
7. Toplam İ.T. Düzeyi	3.18	.65							1

*p<.05; **p<.01

Tablo 1 incelendiğinde; işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri ile içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri arasında ters yönde ve düşük düzeyde (sırasıyla $r=-.23$, $p<.01$; $r=-.26$, $p<.01$; $r=-.15$, $p<.01$; $r=-.25$, $p<.01$) ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Buna göre; işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri arttıkça içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerinde düşük düzeyde azalma gözleneceği söylenebilir.

İşgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri ile içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri arasında orta düzeyde (sırasıyla $r=.50$, $p<.01$; $r=.48$, $p<.01$; $r=.44$, $p<.01$) ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Buna göre; işgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri arttıkça içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerinde orta düzeyde artış gözlenecektir, denilebilir. İlişkisel psikolojik sözleşme düzeyi ile genel iş tatmini düzeyi arasında ise düşük düzeyde ($r=.16$, $p<.01$) ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre; işgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri arttıkça genel iş tatmini düzeylerinde düşük düzeyde bir artış gözleneceğinden bahsedilebilir.

İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlâli algı düzeyleri ile içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri arasında negatif yönde ve orta düzeyde (sırasıyla $r=-.44$, $p<.01$; $r=-.55$, $p<.01$; $r=-.35$, $p<.01$; $r=-.53$, $p<.01$) anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Buna göre, işgörenlerin psikolojik sözleşme

ihlâli algı düzeyleri arttıkça içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeylerinde orta düzeyde bir düşüş gözlenecektir, denilebilir.

4.4.2. İşgörenlerin Psikolojik Sözleşme ve İhlâl Düzeylerinin; İçsel/Temel İş Tatmini Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt problemin çözümlenmesine ilişkin hesaplanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: İçsel/Temel İş Tatmininin Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	St. Hata	β	t	p	İkili r	Kısmî r
Sabit	3.37	.24	-	14.06	.00	-	-
İşlemsel P.S.	-.16	.04	-.15	-3.80	.00	-.23	-.18
İlişkisel P.S.	.32	.04	.36	8.26	.00	.50	.37
P.S.	-.19	.03	-.27	-6.26	.00	-.44	-.29

R=.58, R²=.34

F₍₃₋₄₂₇₎=71.867, p=.00

İşgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri; işgörenlerin içsel/temel iş tatmini düzeyleri açısından orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R=.58, p<.01). Bu yordayıcı özellikler, işgörenlerin içsel/temel iş tatmini düzeylerine ait varyansın %34’ünü açıklamaktadır (R²=.34). Buna göre, işgörenlerin içsel/temel iş tatmininden bahsederken bunun %34’ünün işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli ile açıklanabileceği; geriye kalan %66’lık kısmın ise çalışmaya dahil edilmeyen diğer pek çok değişkene bağlı olabileceği söylenebilir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerinin, işgörenlerin içsel/temel iş tatmini üzerindeki göreceli önemleri; ilişkisel psikolojik sözleşme (β =.36), psikolojik sözleşme ihlâli (β =-.27), ve işlemsel psikolojik sözleşme (β =-.15) şeklinde sıralanmıştır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise işlemsel psikolojik sözleşme (t=-3.80, p<.01), ilişkisel psikolojik sözleşme (t=8.26, p<.01) ve psikolojik sözleşme ihlâlinin (t=-6.26, p<.01) işgörenlerin içsel/temel iş tatminleri üzerinde anlamlı yordayıcılar oldukları görülmektedir.

Bağımsız değişkenler (işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algılanan psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri) ile bağımlı değişken (içsel/temel iş tatmini) arasındaki ikili ve kısmî korelasyonlar incelendiğinde; işlemsel psikolojik sözleşme ile içsel/temel iş tatmini arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişkinin (r=-.23) olduğu, diğer bağımsız değişkenler kontrol edildiğinde ise iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının -.18 olduğu görülmektedir. İlişkisel psikolojik sözleşme ile içsel/temel iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında orta

düzye ve pozitif yönlü bir ilişkinin ($r=.50$) olduğu, diğer bağımsız değişkenler kontrol edildiğinde ise iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının $.37$ olduğu görülmektedir. Algılanan psikolojik sözleşme ihlâli ile içsel/temel iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde, aralarında orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişkinin ($r=-.44$) olduğu, diğer bağımsız değişkenler kontrol edildiğinde ise iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının $-.29$ 'a düşerek, eksi yönde ve düşük düzeyde bir ilişki ortaya koyduğu görülmektedir. Buna göre; *ışgörenlerin içsel/temel iş tatmini düzeylerinin yükselmesinde ilişkisel psikolojik sözleşme olumlu etkide bulunurken, işlemsel psikolojik sözleşmenin ve algılanan psikolojik sözleşme ihlâlinin ise olumsuz etkilerde bulunduğu söylenebilir.*

4.4.3. İşgörenlerin Psikolojik Sözleşme ve İhlâl Düzeylerinin; Dışsal İş Tatmini Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt probleminin çözümlenmesine ilişkin hesaplanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Dışsal İş Tatmininin Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	St. Hata	β	t	p	İkili r	Kısmî r
Sabit	3.94	.28	-	14.12	.000	-	-
İşlemsel P.S.	-.23	.05	-.18	-4.66	.000	-.26	-.22
İlişkisel P.S.	.30	.05	.28	6.64	.000	.48	.31
P.S. İhlâli	-.35	.03	-.42	-10.09	.000	-.55	-.44

$$R=.64, R^2=.41$$

$$F_{(3-427)}=96.828, p=.00$$

Tablo 3'teki verilere göre; işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri; işgörenlerin dışsal iş tatmini düzeyleri açısından orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=.64$, $p<.01$). Bu yordayıcı özellikler, işgörenlerin dışsal iş tatmini düzeylerine ait varyansın %41'ini açıklamaktadır ($R^2=.41$). Buna göre; işgörenlerin dışsal iş tatmininden bahsederken, bunun %41'inin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli ile açıklanabileceği, geriye kalan %59'luk kısmın ise çalışmaya dâhil edilmeyen diğer pek çok değişkene bağlı olabileceği söylenebilir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre, işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerinin, işgörenlerin dışsal iş tatmini üzerindeki görelî önemleri; psikolojik sözleşme ihlâli ($\beta=-.42$), ilişkisel psikolojik sözleşme ($\beta=.28$) ve işlemsel psikolojik sözleşme ($\beta=-.18$) şeklinde sıralanmıştır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise işlemsel psikolojik sözleşme ($t=-4.66$, $p<.01$), ilişkisel psikolojik sözleşme ($t=6.64$, $p<.01$) ve psikolojik sözleşme

ihlâlinin ($t=-10.09$, $p<.01$) işgörenlerin dışsal iş tatminleri üzerinde anlamlı yordayıcılar oldukları görülmektedir.

Bağımsız değişkenler (işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algılanan psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri) ile bağımlı değişken (dışsal iş tatmini) arasındaki ikili ve kısmî korelasyonlar incelendiğinde, işlemsel psikolojik sözleşme ile dışsal iş tatmini arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişkinin ($r=-.26$) olduğu; diğer bağımsız değişkenler kontrol edildiğinde ise iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının $-.22$ olduğu görülmektedir. İlişkisel psikolojik sözleşme ile dışsal iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde, aralarında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin ($r=.48$) olduğu; diğer bağımsız değişkenler kontrol edildiğinde ise iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının $.31$ olduğu görülmektedir. Algılanan psikolojik sözleşme ihlâli ile dışsal iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde, aralarında orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişkinin ($r=-.55$) olduğu; diğer bağımsız değişkenler kontrol edildiğinde ise iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının $-.44$ olduğu gözlenmektedir. Buna göre; *işgörenlerin dışsal iş tatmini düzeylerinin yükselmesinde ilişkisel psikolojik sözleşme olumlu yönde etkide bulunurken, işlemsel psikolojik sözleşmenin ve algılanan psikolojik sözleşme ihlâlinin ise olumsuz yönde etkide bulunduğu söylenebilir.*

4.4.4. İşgörenlerin Psikolojik Sözleşme ve İhlâl Düzeylerinin; Toplam İş Tatmini Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın beşinci alt probleminin çözümlenmesine ilişkin hesaplanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: Toplam İş Tatmininin Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	St. Hata	β	t	p	İkili r	Kısmî r
Sabit	4.03	.22	-	18.04	.00	-	-
İşlemsel P.S.	-.18	.04	-.17	-4.46	.00	-.25	-.21
İlişkisel P.S.	.21	.04	.25	5.76	.00	.44	.27
P.S. İhlâli	-.26	.03	-.41	-9.60	.00	-.53	-.42

$$R=.61, R^2=.37$$

$$F_{(3-427)}=82.966, p=.00$$

Tablo 4'teki verilere göre; işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri; işgörenlerin toplam iş tatmini düzeyleri açısından orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=.61$, $p<.01$). Bu yordayıcı özellikler, işgörenlerin toplam iş tatmini düzeylerine ait varyansın %37'sini açıklamaktadır ($R^2=.37$). Buna göre; işgörenlerin toplam iş tatmininden bahsederken bunun %37'sinin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algılanan psikolojik sözleşme ihlâli ile açıklanabileceği, geriye kalan %63'lük kısmın ise çalışmaya dâhil edilmeyen diğer pek çok değişkene

bağlı olabileceği söylenebilir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeylerinin, işgörenlerin toplam iş tatmini üzerindeki görece önemleri; psikolojik sözleşme ihlâli ($\beta=-.41$), ilişkisel psikolojik sözleşme ($\beta=.25$) ve işlemsel psikolojik sözleşme ($\beta=-.17$) şeklinde sıralanmıştır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise işlemsel psikolojik sözleşme ($t=-4.46$, $p<.01$), ilişkisel psikolojik sözleşme ($t=5.76$, $p<.01$) ve psikolojik sözleşme ihlâlinin ($t=-9.60$, $p<.01$) işgörenlerin toplam iş tatminleri üzerinde anlamlı yordayıcılar oldukları görülmektedir.

Bağımsız değişkenler (işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algılanan psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri) ile bağımlı değişken (toplam iş tatmini) arasındaki ikili ve kısmî korelasyonlar incelendiğinde işlemsel psikolojik sözleşme ile toplam iş tatmini arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişkinin ($r=-.25$) olduğu, diğer bağımsız değişkenler kontrol edildiğinde ise iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının $-.21$ değerini aldığı görülmektedir. İlişkisel psikolojik sözleşme ile toplam iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin ($r=.44$) olduğu, diğer bağımsız değişkenler kontrol edildiğinde ise iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının $.27$ 'ye düşerek düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Algılanan psikolojik sözleşme ihlâli ile toplam iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde ise aralarında orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişkinin ($r=-.53$) olduğu, diğer bağımsız değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının $-.42$ olarak hesaplandığı gözlenmektedir. Buna göre; *işgörenlerin toplam iş tatmini düzeylerinin yükselmesinde ilişkisel psikolojik sözleşmenin olumlu etkide bulunduğu; işlemsel psikolojik sözleşme ve algılanan psikolojik sözleşme ihlâlinin ise olumsuz etkide bulunduğu söylenebilir.*

5. Sonuç ve Öneriler

Günümüzde örgütlerde işgören ile işveren/örgüt arasında yapılan biçimsel sözleşmeler söz konusu tarafların yükümlülüklerini düzenlemekte ve açıklamakta yetersiz kalmaktadır. İşgörenler işverenlerinden/örgütlerinden, istihdam sözleşmelerindeki yazılı unsurlar ve ilgili yasal düzenlemelerin dışında bir takım beklentilere de sahip olmaktadır ve bunları çoğu zaman ifade etmemektedirler.

Bu beklentiler örgütte yaşanan tekil deneyimler neticesinde oluşmamakta; daha ziyade, pek çok yönetici veya işveren ile kurulan ilişkiler neticesinde yaşanan deneyimler sonucunda yıllar süren uzun bir süreçte oluşmaktadır. Yine, bu sözleşmenin unsurları/içeriği de yıllar içinde değişebilmekte ve karşımıza "dinamik" bir psikolojik sözleşme kavramı çıkmaktadır.

Psikolojik sözleşme kavramı pek çok alt ayrıma tabi tutulabilse de yazında en çok kabul edilen ayırım işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme ayrımıdır. İşlemsel psi-

kolojik sözleşme daha çok maddî unsurlara dayalı, kısa süreli ve öngörülebilir yükümlülükleri ifade ederken ilişkisel psikolojik sözleşme uzun süreli, belirsiz ve sosyal ihtiyaçları da içeren yükümlülükleri ifade etmektedir. İşgörenlerin psikolojik sözleşmelerinde aslında her iki unsur da birlikte bulunmaktadır. Bu çalışmada görüldüğü üzere, işlemsel psikolojik sözleşme unsurları, kamu sektörü işgörenlerinin psikolojik sözleşmelerinde önemli bir yer tutmaktadır.

İşgörenin zihninde var olan psikolojik sözleşme unsurlarının yerine getirilmemesi karşımıza psikolojik sözleşme ihlâli kavramını çıkarmaktadır. Etkileri çoğu zaman uzun süreli olabilecek olan psikolojik sözleşme ihlâllerine her işgören farklı düzeyde tepki verebilmekte olduğundan bu kavramın her bir işgören ile temas kurularak ayrı ayrı anlaşılmasına çalışılması önemlidir.

Psikolojik sözleşme ihlâlleri sonucunda özellikle işgörenlerin tutum ve davranışlarında örgütün çıkarları aleyhine değişmeler meydana gelebilmektedir. Bu bağlamda işgörenlerin değişen tutum ve davranışlarına; işten ayrılma niyetinin artması, işe devamın azalması, örgütsel bağlılığın azalması ve iş tatmininin azalması örnek olarak verilebilir. Bu durum örgütte insan kaynağının yeterince etkin kullanılmaması anlamına gelmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlâlinin işgören tutum ve davranışları bağlamında çok önemli bir sonucunu ifade eden iş tatmini, işgörenin psikolojik sözleşmesi anlamındaki beklentilerinin ne kadar karşılandığına da işaret etmekte olup iş ile psikolojik sözleşmenin uyuşması daha yüksek iş tatmin düzeylerine neden olmaktadır. Nitekim; bu araştırmada da işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlâli algı düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri (içsel/temel, dışsal, genel ve toplam iş tatmini düzeyleri) arasında orta düzeyde ve negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Öte yandan; günümüzde örgütlerde “personel yönetimi” anlayışı terk edilmeye ve “insan kaynakları yönetimi” anlayışı artık iyice yerleşmeye başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi anlayışının en belirgin vasfı her bir işgöreni ayrı birer birey olarak kabul edip onların ihtiyaçlarını anlamak, karşılamak ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunmak suretiyle örgütsel verimi artırmaktır.

İnsan kaynakları yönetimi anlayışı çerçevesinde, işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinde var olan beklentilerinin hem dinamik oluşu hem de işgörene göre değişiyor oluşu; işgörenler ile örgüt yönetimi arasında dinamik, bireysel, olumlu ve yapıcı ilişkilerin kurulması gerektiğini göstermektedir. Bu noktada, insan kaynakları birimi yöneticileri örgütte her bir işgören ile tek tek görüşerek onların ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılmasına, örgütsel verimin artmasına ve örgüt içi barışın sağlanmasına katkıda bulunabilirler.

Bu araştırma, yazındaki pek çok araştırma gibi, psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlâli ve bunların sonuçlarını işgörenler açısından incelemiştir. Genel olarak psikolojik sözleşme ihlâllerinde işgörenler işe devamsızlıklarının artması, iş tatminlerinin azalması, örgütsel bağlılıklarının azalması gibi bakımlardan olumsuz etkilenmektedirler. Dolayısıyla, bundan sonra psikolojik sözleşme ihlâllerinin, özellikle örgüte ilişkin sonuçları bakımından da daha detaylı incelenmesi gerekmektedir.

Çünkü psikolojik sözleşme ihlallerinin birey davranışını nasıl etkilediğine ilişkin bilgi artmakla birlikte psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel işleyişi nasıl etkilediği ve değişen beklentilerin nasıl yönetilebileceğine ilişkin bilgi sınırlıdır (Turnley ve Feldman, 1999b: 920).

Psikolojik sözleşme ihlali daha çok işgörenlere etkileri bakımından incelenegelmiştir (örneğin; Pate ve Malone, 2000). Her ne kadar bir çok araştırmacıya göre psikolojik sözleşme kavramını örgüt bakımından ele almanın zor olduğu (Mimaroglu, 2008: 51) ifade edilse de işgörenlerin gerçekleştirdikleri psikolojik sözleşme ihlallerinin hiç değilse örgütün ve örgüt yönetiminin üzerindeki etkileri üzerine de çalışmalar yapılmalıdır. Zira; örgütte insan kaynakları yönetimi açısından taraflardan birinin eksik olması en doğru kararların verilmesini güçleştirmektedir. Bundan sonraki araştırmaların özellikle işverenlerin/örgütün/örgüt yönetiminin beklentilerini araştırarak işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlallerine yoğunlaşması daha bütüncül bir psikolojik sözleşme kuramının oluşturabilmesi için gerekli görünmektedir.

Ayrıca, bu araştırma işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin zaman içerisinde nasıl oluştuğu ve nasıl değiştiğini konu edinmemektedir. Dolayısıyla; boylamsal (longitudinal) yeni araştırmalar tasarlanarak bu konulara dair yeni sonuçlara ulaşılabilmektedir. Bunun yanı sıra; psikolojik sözleşme ihlali ile iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık eden değişkenler üzerine de araştırmalar yapılmalıdır.

Son olarak, bu araştırmada ortaya çıkan sonuçlar, psikolojik sözleşme kavramının; örgütsel bağlılık (örneğin; Van Emmerik ve Sanders, 2005: 715), örgütsel sinisizm ve örgütlerde cinsiyet ayrımcılığı gibi pek çok örgütsel davranış konuları ile birlikte araştırılabileceğini ima etmektedir. Dolayısıyla, buna benzer konuların da daha derinlemesine araştırılması düşünülmelidir.

Kaynaklar

Altunışık, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu, ve E. Yıldırım (2007), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri- SPSS Uygulamalı, Geliştirilmiş 5. Baskı*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

Bozkurt, Öznur (2009), *Yenilikçi Bir Faaliyet Olarak İç Girişimciliğin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Sakarya İli İmalat Sanayi Üzerine Bir Alan Araştırması*, Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cassar, V. (2001), "Violating Psychological Contract Terms amongst Maltese Public Service Employees: Occurrence and Relationships", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16, No. 3, 194-208.

Chrobot-Mason, D. L. (2003), "Keeping the Promise- Psychological Contract Violations for Minority Employees", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No. 1, 22-45.

Clark, A. E. (1996), "Job Satisfaction in Britain", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 34, No. 2, 189-217.

Demiral, Özge (2008), *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dikici, A. Metin (2005), *Dönüştürücü Liderliğin İş Tatminine Etkisi- GAP Bölgesi ve Çevre İllerde Bir Uygulama*, Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Downes, Meredith, Anisya S. Thomas, ve Rodger B. Singley (2002), "Predicting Expatriate Job Satisfaction: The Role of Firm Internationalization", *Career Development International*, Vol. 7, No. 1, 24-36.

Van Emmerik, I. J. Hetty ve Karin Sanders (2005), "Mismatch in Working Hours and Affective Commitment: Differential Relationships for Distinct Employee Groups", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, No. 8, 712-726.

Feinstein, A. H. ve D. Vondrasek (2001), "A Study of Relationships between Job Satisfaction and Organizational Commitment among Restaurant Employees", *Journal of Hospitality, Tourism, and Leisure Science*, <<http://hotel.unlv.edu/pdf/jobSatisfaction.pdf>>.

Freese, Charissa ve René Schalk (2008), "How to Measure the Psychological Contract?: A Critical Criteria-Based Review of Measures", *South African Journal of Psychology*, Vol. 38, No. 2, 269-286.

Granrose, Cherlyn Skromme ve Patricia A. Baccili, (2006), "Do Psychological Contracts Include Boundaryless or Protean Careers?", *Career Development International*, Vol. 11, No. 2, 163-182.

Grant, D. (1999), "HRM, Rhetoric and the Psychological Contract: A Case of 'Easier Said Than Done' ", *The International Journal of Human Resource Management (UK)*, Vol. 10, No. 2, 327-350.

Gunlu, Ebru, Mehmet Aksarayli, ve Nilufer Sahin Perçin (2010), *Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22, No. 5, 693-717.

Hallier, Jerry ve Philip James (1997), "Management Enforced Job Change and Employee Perceptions of the Psychological Contract", *Employee Relations*, Vol. 19, No. 3, 222-247.

Hess, Narelle ve Denise M. Jepsen, (2009), "Career Stage and Generational Differences in Psychological Contracts", *Career Development International*, Vol. 14, No. 3, 261-283.

Hiltrop, Jean M. (1996), "Managing the Changing Psychological Contract", *Employee Relations*, Vol. 18, No. 1, 36-49.

Judge, Timothy A., Sharon Parker, Amy E. Colbert, Daniel Heler, ve Remus Ilies (2002), "Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review", Ed: Anderson, Neil - Ones, Deniz S. - Kepir Sinangil, Handan - Viswesvaran, Chockalingam, *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology, Volume 2: Organizational Psychology*, SAGE Publications, London, Thosand Oaks, New Delhi, 2nd Edition, 25-52.

Karçioğlu, Fatih ve Erkan Türker (2010), "Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.24, Sayı.2, 121-140.

Landy, Frank J. ve Jeffrey M. Conte, (2007), *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, 2. Baskı, Blackwell Publishing.

Larwood, L., T. A. Wright, S. Desrochers, ve V. Dahir (1998), "Extending Latent Role and Psychological Contract Theories to Predict Intent to Turnover and Politics in Business Organizations", *Group&Organization Management*, Thousand Oaks, Vol. 23, No. 2, 100-123.

Lemire, Louise ve Christian Rouillard (2005), "An Empirical Exploration of Psychological Contract Violation and Individual Behaviour: The Case of Canadian Federal Civil Servants in Quebec," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, No. 2, 150-163.

Luthans, Fred (1992), *Organizational Behavior*, 6. Baskı, Mcgraw-Hill, Inc., New York.

MacNeil, I. R. (1985), "Relational Contract: What We Do and Do Not Know", *Wisconsin Law Review*, 483-525.

Marks, Abigail (2001), "Developing a Multiple Foci Conceptualization of the Psychological Contract", *Employee Relations*, Vol. 23, No. 5, 454-467.

McDermott, E., J. Mangan, ve M. O'Connor (2006), "Graduate Development Programmes and Satisfaction Levels", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 30, No. 6, 456-471.

McDonald, David J. ve Peter J. Makin (2000), "The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21, No. 2, 84-91.

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

Nikolaou, Ioannis, M. Tomprou ve M. Vakola (2007), "Individuals' Inducements and the Role of Personality: Implications for Psychological Contracts", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, No. 7, 649-663.

O'Neill, B. S. ve M. Adya (2007), "Knowledge Sharing and the Psychological Contract- Managing Knowledge Workers accross Different Stages of Employment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, No. 4, 411-436.

Oğul Selekler, Zeynep (2007), *Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlâl Algısı*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Oshagbemi, T. (2000), "Is Length of Service Related to the Level of Job Satisfaction?", *International Journal of Social Economics*, Vol. 27, No. 3, 213-226.

Oshagbemi, T. (2003), "Personal Correlates of Job Satisfaciton: Empirical Evidence from UK Universities", *International Journal of Social Economics*, Vol. 30, No. 12, 1210-1232.

Pate, Judy ve Charles Malone (2000), "Post-'Psychological Contract' Violation- The Durability and Transferability of Employee Perceptions: The Case of Timtec", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24/2/3/4, 158-166.

Pearce, Jone L. (1998), "Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements by Denise M. Rousseau, Thousand Oaks, CA: Sage, 1995" Kitabına İlişkin Değerlendirme, *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, Vol. 43, No. 1, 184-186.

- Raja, U., G. Johns, ve F. Ntalianis (2004), "The Impact of Personality on Psychological Contracts", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 3, 350-367.
- Robbins, Stephen P. (1998), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications, Eighth Edition (International Edition)*, Prentice Hall-International, New Jersey.
- Rousseau, Denise M. (1990), "New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, 389-400.
- Saylı, Halil (2002), Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği, Basılmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turnley, William H. ve Daniel C. Feldman (1999a), "A Discrepancy Model of Psychological Contract Violations", *Human Resource Management Review*, Vol. 9, No. 3, 367-386.
- Turnley, William H. ve Daniel C. Feldman (1999b), "The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect", *Human Relations*, Vol. 52, No. 7, 895-922.
- Türker, Erkan (2010), Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Van Emmerik, I. J. Hetty ve Karin Sanders (2005), "Mismatch in Working Hours and Affective Commitment: Differential Relationships for Distinct Employee Groups", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, No. 8, 712-726.
- Whitener, E. M., S. E. Brodt, M. A. Korsgaard, ve J. M. Werner (1998), "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, 513-530.
- Willems, I., R. Janvier ve E. Henderickx (2006), "New Pay in European Civil Services: Is the Psychological Contract Changing?", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 19, No. 6, 609-621.
- Zhao, Jun ve Lijun Chen (2008), "Individualism, Collectivism, Selected Personality Traits, and Psychological Contract in Employment: A Comparative Study", *Management Research News*, Vol. 31, No. 4, 289-304.

