

SAĞLIK ÇALIşANLARININ PSİKOLOJİK SÖZLEşMELERİ İLE ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI ARASINDAKİ İLİşKİNİN İNCELENMESİ¹

Doç. Dr. Zekai ÖZTÜRK²
Arş. Gör. Gamze ARIKAN³
Arş. Gör. Ece DOĐUÇ⁴

ÖZET

Psikolojik sözleşme, örgütler ile çalışanların karşılıklı olarak birbirinden ne beklediklerini ve başarılarının ya da başarısızlıklarının sonuçlarını ortaya koyan, açıkça dile getirilmemiş bir anlaşmadır. Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt kapsamında egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içermektedir. Bu araştırma; özel bir dal hastanesindeki sağlık çalışanlarının psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet algılarının sosyo-demografik özelliklere göre değişip değişmediğini belirlemek; psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına karar vermek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın evrenini Çankaya ilçesinde faaliyet gösteren özel dal hastaneleri oluşturmaktadır. Örneklem olarak özel bir dal hastanesi seçilmiştir. Araştırma 03.07.2017 ve 11.09.2017 tarihleri arasında 185 sağlık çalışanına anket uygulanarak yapılmıştır. Sağlık çalışanlarının adil dağıtım düzeyleri cinsiyet ($U=0,016$; $p<0,05$) ve kurumda çalışılan departman ($\chi^2 =0,018$; $p<0,05$) açısından anlamlı farklılık göstermiştir. Yapılan Spearman's Rho korelasyon analizi sonucunda; psikolojik sözleşme boyutları ile örgütsel adalet boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ancak zayıf ilişkilerin olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik sözleşme, Sağlık çalışanları, Örgütsel adalet, Adil dağıtım, Hastane

An Examination of the Relationship Between Psychological Contracts and Organizational Justice Perceptions of Health Workers

ABSTRACT

Psychological contract is an unspoken agreement that expresses what the organizations and the employees mutually expect from each other and the consequences of their failures or failures. Organizational justice includes justice and moral practice and operations to be dominated and encouraged by the organization. This research; to determine whether health workers in a special branch hospital have changed according to socio-demographic characteristics of psychological contract and organizational justice perceptions; psychological contract and organizational justice perceptions. The universe of the research constitutes private branch hospitals operating in Çankaya province. A private branch hospital was chosen as a sample. The survey was conducted by applying a questionnaire to 185 health workers between 03.07.2017 and 11.09.2017. The 17-item. The fair distribution levels of health workers showed a significant difference in terms of sex ($U = 0,016$; $p <0,05$) and departments ($\chi^2 =0,018$; $p <0,05$). As a result of Spearman's Rho correlation analysis; psychological contract dimensions and organizational justice dimensions have significant but weak relationships in the positive direction.

Keywords: Psychological contract, Healthcare workers, Organizational justice, Fair distribution, Hospital

¹ Bu makale 21-23 Ekim 2017 tarihleri arasında Antalya'da düzenlenen ASEAD II. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu'nda bildiri olarak sunulmuştur.

² Gazi Üniversitesi İİBF Sağlık Yönetimi Bölümü, zozturk@gazi.edu.tr

³ Gazi Üniversitesi İİBF Sağlık Yönetimi Bölümü, gamzearikan@gazi.edu.tr

⁴ Gazi Üniversitesi İİBF Sağlık Yönetimi Bölümü, ecedoguc@gazi.edu.tr

GİRİŞ

Hızlı örgütsel değişim ve yaşamın geleneksel kesinliklerinin bazılarında güvenin kaybedildiği bir dünyada, psikolojik sözleşme ortaya çıkan endişeleri açıklamak için bütünleştirici bir kavram olarak doğmuştur. Nitekim ortaya çıkan bir "sözleşme kültürü" olarak nitelendirilmektedir (Guest, 1998: 650). Son on yılda, psikolojik sözleşme oluşumunun ve buna bağlı tepkiler üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır (Rousseau, 2001: 511). Psikolojik sözleşme, örgütler ile işgörenlerin karşılıklı olarak birbirinden ne beklediklerini ve başarılarının ya da başarısızlıklarının sonuçlarını ortaya koyan, açıkça dile getirilmemiş bir anlaşmadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 2). Millward ve Brewerton (1999: 254) çalışmasında, bireyler ve onların istihdam organizasyonları arasındaki bağlantıda karşılıklı olarak beklentiyi ifade etmek için psikolojik sözleşme terimini kullanmıştır. Bu nedenle, psikolojik sözleşme kavramı, çalışan ile işveren arasında yapılan anlaşmalarda örtük olanı açıklayan ve özellikle bu sözleşmeleri oluşturma sürecinde karşılıklılık ve değiş tokuşun oynadığı rolü ifade eden bir terim olarak gelişmiştir. Bununla birlikte, son on yıl öncesine kadar psikolojik sözleşme terimi, bilimsel bir yapıdan ziyade işveren-çalışan değişimi ilişkisinde 'neyin örtülü' olduğunu konuşmak için esas olarak kullanılmıştır. Bu aşamada çok az resmi araştırma yapılmıştır. 1990'lı yılların başından bu yana, psikolojik sözleşme kullanım statüsünü kazanmış ve böylelikle büyük bir kavramsal ve deneye dayalı dönüşe başlamıştır. Değişim ilişkisinin niteliği ile bağlantılı olarak şüpheli ve erişilemeyen şeyleri bir bilişsel-algısal varlığa göndermek için kullanılan bir terim olmaktan çıkarılmıştır. Bu formda, ölçülebilir nitelikte olduğu ve iki taraf arasındaki ilişkiyi analiz etmekten ziyade yalnızca şahsa ait olduğu kabul edilmiştir.

Yükümlülükler gibi ilişkiler ve ilişki meseleler, ekonomi ve örgütsel davranışta giderek daha önemli bir rol oynamaktadır. Ev sahipleri genellikle uzun süredir devam eden kiracıların kirasını yükseltmezler. İşverenler, kıdemli çalışanları, aynı işi yapan gençlerden daha fazla ücretlendirir. Her biri, ilişkilerin ekonomi ve davranış üzerindeki etkisini gösterir. İşveren-çalışan ilişkilerinin oluşumunda kilit bir nokta, her bir tarafın diğerine ne borcu olduğuna ilişkin psikolojik sözleşmelerin ortaya çıkmasıdır (Rousseau, 1990: 390).

Psikolojik sözleşme kavramı ilk defa Argyris (1960) tarafından çalışan ve işveren arasındaki ilişkileri açıklamak için kullanılmıştır. Argyris'e (1960) göre, çalışanlar eğer tek başlarına bırakılır, yeterli ücret alır ve iş güvenceleri garantilenirse yüksek üretim yapar ve daha az şikâyet ederler. Başka bir ifadeyle, Argyris çalışanların performanslarının artması için formal sözleşmelerin dışında ilişkilerin öneminden bahsetmiş, ancak kavramı tam olarak adlandırmamıştır (Özgen ve Özgen, 2010: 2).

Gelecekteki harekete geçme taahhütleri olarak tanımlanan sözleşmeler, istihdam ilişkilerinin gerekli bir bileşenidir. Gelecekteki değişim sözü olmadan, hiçbir taraf diğerine herhangi bir katkıda bulunmaya teşvik edemez ve bu yüzden taraflar arasındaki ilişki sürmeyebilir. Vaatler kendilerinin ve sözleşmelerin yapılmasını sağlamazlar. Bazı değerlendirmeler karşılığında yapılan sözlü ödenekler, genellikle sözleşmeyi oluşturan vaatlerdir. Sıkı çalışma, eğitim veya transferleri kabul etme gibi hususlar, ücret, promosyon, büyüme veya ilerleme vaatlerinin karşılığı olarak sunulabilir. Birlikte, verilen vaat ve bunun

için değiştirilen düşünceler sözleşmeyi oluşturur. Rousseau, psikolojik sözleşmeyi, bir odak kişi ile başka bir taraf arasındaki karşılıklı değiş tokuş anlaşmasının şartları ve koşullarıyla ilgili bir kişinin inancı olarak tanımlar (Robinson and Rousseau, 1994: 246). Psikolojik sözleşme birey ve kuruluş arasında karşılıklı bir yükümlülüktür. Bundan sonra psikolojik sözleşme, bireylerin karşılıklı yükümlülükler üzerinde tuttıkları inançlara atıfta bulunmaya başlamıştır ve bireyin taraf olduğu anlaşmalar belirgin veya üstü kapalı olabilmektedir (Millward, Brewerton, 1999: 254).

Kuruluşlar, elde edilecek hedeflerin herhangi bir birey için çok karmaşık olduğunda ortaya çıkarlar. Bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli olan olayların dizisi, bireylerin yönetebileceği birimler halinde bölünmelidir. Bireyler karmaşık organizasyondur. Bireyler için kazanç varsa organizasyon için enerjilerini ortaya koyarlar. Bireylerin aradıkları kazanç, ihtiyaçlarını anlamak suretiyle anlaşılabilir (Argyris, 1973: 141). Hızlı ve sürekli değişiklikler yapmak için baskı altında bulunan örgütler, istihdam ilişkilerini ve onları temel alan psikolojik sözleşmeleri değiştirmek zorunda kalmışlardır. Psikolojik sözleşmeler, çalışanların işverenlerine ne borcu oldukları ve işverenlerinin de kendilerine ne borcu oldukları konusundaki algıları ile ilgilidir (Robinson, 1996: 574).

1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI VE ANLAMI

Küreselleşmeye, yeniden yapılanmaya ve küçülmeye yönelik eğilimler ışığında, psikolojik sözleşmeler çağdaş istihdam ilişkilerinde giderek daha önemli bir rol oynamaktadır. Önceki araştırmalar, psikolojik sözleşmelerin çalışanlar ve kuruluşları arasında var olan sosyal alışveriş ilişkisinin şartlarını tanımlamasına yardımcı olduğunu ileri sürmektedir. Bu ilişkiler, her bir tarafın diğer tarafın bu davranışları bir şekilde ya da başka bir şekilde karşılık vereceği inancıyla yürüttükleri gönüllü eylemlerden oluşur. Sosyal değişim ilişkileri tamamen ekonomik değişime dayalı ilişkilerin aksine, önceden belirlenemeyen yükümlülükleri içerir ve tarafların birbirlerine güvenmelerini şart koşar. Her ne kadar bu tür ilişkileri oluşturan yükümlülükler biraz dağınık olsa da, karşılıklı görüş beklentisi onların gelişimini yönlendirir (Turnley vd., 2003: 190). Psikolojik sözleşme, kişi ile başka bir taraf arasındaki karşılıklı değişim sözleşmesinin şartları ve koşulları hakkında bir kişinin inançları olarak tanımlanır (Robinson, 1996: 575). Shore ve Tetrick (1994: 92), psikolojik sözleşmeyi şu şekilde ifade etmektedir: çalışanın işvereniyle mevcut olan karşılıklı yükümlülük algısıdır; dolayısıyla, çalışanın, kuruluşun kuruluş yükümlülükleri ve kuruluşa karşı yükümlülükleri konusunda inançları vardır. Morrison (1994: 354) çalışmasında, psikolojik sözleşmeleri ister iki kişi ister gruplar halinde olsun insanlar arasında yaşanan sorunlarla ilgili olduğunu vurgulamaktadır. Gruplar örgüt kadar büyük olabilirler. Sözleşmeler olduğunda, beklentiler de var olmaktadır. Morrison (1994: 355), beklentilerin tanımlandığı yasal sözleşmelerin aksine, psikolojik sözleşmelerde beklentilerin konuşulmadığını ve sözleşmenin oluşumundan önce geldiğini belirtmiştir. Örneğin bir patron ve ast, birbirleriyle tanışmadan önce bu iki roldeki kişilerin davranış ve tutumlarını beklemektedir. Morrison'a göre psikolojik sözleşmelerin bileşenleri şu şekildedir;

- Konuşulmayan beklentiler,
- Geçmişten beklentiler,

- Birbirine bağlı,
- Psikolojik mesafe,
- Dinamik

Beklentiler psikolojik sözleşmenin niteliklerinin yalnızca bir parçasıdır, ancak diğer bileşenler onu daha güçlü bir araç haline getirmektedir Buradaki asıl amaç şu ki: İnsanlar işlerinde önemli beklentilere sahipler mi?

Psikolojik bir sözleşmeyle taraflar, birbirlerine ihtiyaç duyacaklarını veya teknik açıdan birbirlerine bağımlı olacağını düşünmektedirler. Bağımlı olmak, olgun bir ilişki içinde bağımlılığı yönetmenin yoludur. "Kimin kime ihtiyacı var?" sorusuna cevap verir. Tek tolere edilebilir uzun vadeli cevap, birbirimize ihtiyacımızın olmasıdır. Herkesin kime ve neye güvenebileceklerini bilmeleri gerekir. Böylece, psikolojik sözleşmenin bu kısmı sadakati derin bir şekilde etkiler.

Psikolojik mesafe, insanların ihtiyaç ve samimiyetine değinmesi ile ilgilidir. Stresimizi etkin bir şekilde yönetebilmemiz, gerekli bilgileri paylaşabilmemiz ve işimizden kişisel yardımlar alabilmemiz için başkalarıyla yakın ilişkiler kurmamız gerekmektedir. Aynı zamanda ele geçirilmiş hissinden dolayı dikkatimizi dağıtmamız için yeterli mesafe olması da gerekmektedir.

Psikolojik sözleşmeler dinamiktir, çünkü resmi onay vermeden değişmektedirler. Oluşturulduktan sonra aynı şekilde devam ettirilemezler ve örgütsel deneyimlere göre sürekli gelişim halindedirler. İş yerindeki insanlar, kariyerlerinde kendileri ve başkaları için farklı şeyler beklemektedir (hastalandıklarında, stres zamanlarında vb.). Psikolojik sözleşme sadece zaman içinde değişmez; kendini değiştirme sözleşmeyi değiştirmektedir. Bu doğrultuda değişim, ilişkileri derinden etkilemektedir; onları tamamen bozabilir. Ayrıca değişim zamanlarında, yeni beklentiler oluşturulur ve güçlendirilir. Değişiklik ele alındığında, yeni değişim yaratır veya gelecekteki değişim için eski beklentileri güçlendirir. Örneğin değişiklik, teşvik edici ve ilginç bir fırsat mı, yoksa bir sıkıntı mıdır? Değişim, istikrar ve güvenlikle ilgili insanların beklentilerini etkilemektedir. İstikrarsızlığı nedeniyle değişim, insanları güvende hissettirmeyebilir ve tehlikede olabilir.

Algılanan yükümlülükleri içeren psikolojik sözleşmeler, çalışanların işlerinde ve örgütte ne bulacaklarına dair genel inançları olan beklentilerden ayırt edilmelidir. Örneğin, yeni bir yönetici, yüksek maaş almaya, terfi ettirilmeye, işini beğenmeye veya ofis duvarlarının nötr bir renkte olduğunu bulmaya karar verebilir. Bu beklentiler, geçmiş tecrübeler, sosyal normlar, arkadaş gözlemleri vb. dahil olmak üzere çok çeşitli kaynaklardan kaynaklanmaktadır. (Robinson, 1996: 575).

Rousseau'ya göre psikolojik sözleşmenin altı özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler şu şekildedir (Rousseau, 2004: 120-122):

- Gönüllü seçim: Psikolojik sözleşme, gönüllü bir seçime dayanmaktadır ve çalışanları vermiş oldukları sözleri yerine getirmeleri için motive eder. Çünkü bu sözler, çalışanların gönüllü olarak katıldığı ve kendi inisiyatifiyle verdikleri sözlerdir. Çalışan, örgütte en az bir yıl çalışmaya söz vermişse, işe başladıktan birkaç ay sonra

farklı bir iş teklifi aldığı anda içinde çelişkiler yaşayabilir ve teklifi reddetme olasılığı, böyle bir sözü vermemiş olan diğer çalışandan daha yüksektir. Bu bağlamda, verilmiş gönüllü taahhütlerin verilmemiş olanlardan daha etkili olduğu söylenebilir.

- Karşılıklı anlaşma inancı: Çalışanın psikolojik sözleşmesinde karşılıklı olarak her iki tarafında anlaşma şartlarını aynı şekilde ve net olarak algılaması önemlidir.
- Psikolojik sözleşmede eksiklik: Psikolojik sözleşmelerde beklentiler, her ne kadar işe başladığında çalışanın zihninde oluşsa da eksik kalan tarafları olmaktadır. Bu nedenle zamanla değişime uğrayabilir. Çünkü ne işveren ne de çalışan başlangıçta uzun vadeli her detayı karşısındakine aktarabilmektedir. Ayrıca zaman ilerledikçe şartların değişimiyle bazı noktalar eksik kalabilir. Bu doğrultuda psikolojik sözleşmede, yazılı olmaması ve her beklentinin açıkça konuşulamaması nedeniyle ve doğası gereği eksikliğin olması normal bir durumdur.
- Sözleşme yapıcılarının çokluğu: Çalışanın işverenle olan psikolojik sözleşmesinin unsurlarını tahmin etmeleri, farklı bilgi kaynaklarında elde ettikleri verilerle gerçekleşir. Örneğin, insan kaynakları temsilcileri, üst yönetim, bilgi kaynakları veya çalışanın amiri vb. Amir, çalışana psikolojik sözleşmesiyle ilgili sürekli güçlü sinyaller gönderebilen iyi bir kaynaktır. Eğer amir işten ayrılırsa, çalışanlar psikolojik sözleşmeyle ilgili ortak anlayışın kaybolduğunu hissedebilirler.
- Anlaşmalar bozulduğunda zararları yönetmek: Eğer işveren ve çalışanlar tutum ve davranışlarının rehberi olarak psikolojik sözleşmeye güveniyorlarsa, bir tarafın beklenen taahhütleri yerine getirmemesi, birtakım kayıplarla (vaat edilen faydaların gerçekleşmemesi) sonuçlanır. Bu tür kayıplar, psikolojik sözleşme ihlaline öfke, kızgınlık, desteğin geri çekilmesi gibi tepkilere yol açabilir.
- İstihdam ilişkisi modeli olarak sözleşme: Psikolojik sözleşme, rasyonel ve kalıcı bir istihdam ilişkisi modeli oluşturur. Bu model, gelecekte tarafların birbirinden ne beklediklerini bildikleri için ekstra bir deneyime gerek duymadan verimli ve etkin nasıl hareket edilebileceği konusunda istikrarlı bir anlayış oluşturur.

2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ÖLÇÜTLERİ VE ÖZELLİKLERİ

İşgörenin işyerine psikolojik olarak bağlanmasını ifade eden psikolojik sözleşme, çalışanların verimliliklerini ve işyerlerinden ayrılma veya ayrılmama niyetlerini etkileyen önemli bir faktördür. Psikolojik sözleşme, bireyin örgütüyle menfaat birliği kurma ve örgütüyle özdeşleşme derecesini yansıtır. İşgörenin psikolojik sözleşme yapıp yapmadığının üç ölçütü vardır. Bu ölçütler (Tutar, 2016: 233);

- İşgörenin örgütün üyesi olmak için “güçlü istek” duyması,
- İşgörenin örgütün “yararı için gönüllü çaba” göstermesi,
- İşgörenin “örgütün değerlerini, amaç ve hedeflerini benimseme”sidir.

Psikolojik sözleşmeler subjektiftir. Her bireyin karşılıklı bir alışveriş ilişkisine dair beklentileri ifade eder. Karşılıklı yükümlülüklerdeki inançlar bir sözleşme içermesine rağmen, iki tarafın her birinin bir sözleşmenin var olduğuna inanması gerekmez.

Psikolojik sözleşme beklentilerden farklıdır. Beklentiler, yalnızca çalışanın işvereninden almayı umduğu şeyleri ifade eder. Öte yandan, psikolojik sözleşme, çalışanın işvereni ile

ilişkinin karakterize eden karşılıklı yükümlülükleri ifade eder. Psikolojik sözleşme, beklentilerin aksine, karşılıklı değiş tokuş vaatlerine dayanan, işverenin sunmak zorunda olduğu şey konusunda bir inancı gerektirir.

Resmi sözleşmelerin aksine psikolojik sözleşme bir kez yapılmaz, çalışanın kuruluştaki görevi boyunca revize edilir. İlişki devam ettikçe ve / veya iki taraf birden fazla katılım ve karşılıklılık döngüsü ile etkileşime girdiğinde, sözleşmeye dâhil olabilecek katkılar ve teşvikler daha geniş olur. Yeni iş atamaları, yer değiştirmeler ve örgütsel yeniden yapılanma biçimindeki olaylar yeni terimler eski terimlerin üzerine yerleştirebilir (Robinson and Rousseau, 1994:246).

3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME TÜRLERİ

Kavrama bakış açısının ötesinde, psikolojik sözleşmenin yönetim literatüründe daha çok biçimsel (ilişkisel, işlemsel), içeriksel (algılanan yükümlülükler veya dönüşümün türü) ve ihlaller düzeyinde ele alındığı görülmektedir. Biçimsel olarak psikolojik sözleşme işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır.

3.1. İşlemsel Sözleşme

“Çalışma ve ücret arasındaki adil ilişki” olarak ifade edilen işlemsel sözleşmeler, çalışanın yükümlülüğü olan sıkı çalışma karşılığında yüksek ücret, hızlı kariyer gelişimi, gibi yüksek dışsal dönüş alması olarak tanımlanır. Temeli ekonomik mübadele olan işlemsel sözleşmeler, iyi tanımlanmış, kısa dönemli, kapalı uçlu ve çalışanın örgüte katkısı sonucu maddi ödüllere odaklanmıştır (Özgen ve Özgen, 2010: 3).

İşlemsel sözleşme, örgütteki ihtiyaç olan birimde mevcut ihtiyaçları karşılamak üzere özel yetkinliklere sahip olan çalışanların kazanılmasını amaçlamaktadır. İşlemsel sözleşmede çalışanlar, kendilerini örgüt vatandaşı olarak görmek yerine, daha çok aldıkları ücret ile elde ettikleri bireysel çıkarlara odaklanmaktadır. Bu sözleşmede taraflar arasında yakın ilişki yoktur. Çalışanın yükümlülükleri arasında olan sıkı çalışma karşılığında yüksek ücret, hızlı kariyer gelişimi gibi yüksek dışsal ödül alma beklentisi söz konusudur. Çalışanda var olan yeteneklerin kullanılmasına bağlı olduğundan, kişisel katkılar sınırlıdır ve esneklik de fazla değildir (Yılmaz, 2010: 27).

3.2. İlişkisel Sözleşme

İşlemsel sözleşmelerin zıttı olan ilişkisel sözleşmeler ise sosyal mübadele temellidir ve daha geniş bir süreyi kapsar. Destek, bağlılık gibi sosyo-duygusal faktörleri kapsar. Uzun dönemli açık uçlu yükümlülükler destek ve bağlılık merkezlidir (Özgen ve Özgen, 2010: 3). Bu sözleşme, yapısı gereği dinamik ve değişime açıktır. En önemli özelliklerinden birisi ise, içeriğine ilişkin beklentilerin örtülü ve subjektif olması nedeniyle ihlal edilme anlamında, tehditlere daha açık olmasıdır. İlişkisel sözleşmeler kısaca, iş güvencesine karşılık çalışan bağlılığı olarak ifade edildiği için bu tür sözleşmeler, mesleki gelişiminin sağlandığını hisseden çalışanın kendisini işverenin yanında ve örgüte ait hissetmesine neden olur (Yılmaz, 2012: 27).

Herriot vd. (1997: 152), işlemsel sözleşmeleri, daha yüksek performansa bağlı ücret karşılığında daha uzun sürelerde çalışan yükümlülükler ve ek roller, eğitim ve geliştirme ile

ilgili olduğunu ifade etmektedirler. İlişkisel sözleşmeler de bir dereceye kadar iş güvencesi karşılığında sadakati ve asgari hizmet süresini gerektirmektedir.

Rousseau, işlemsel ve ilişkisel sözleşmeleri şu şekilde özetlemiştir (Rousseau, 1990: 390):

İşlemsel Sözleşmeler:

- Kısa dönemli maddi değişimlerin olduğu,
- Temel ödüller gibi belirli ekonomik koşulların sağlanması gerektiği,
- Çalışanın kişisel katkısının sınırlı olduğu,
- Belirli zaman diliminde gerçekleşen,
- İyi tanımlanmış koşullara bağlılığın olduğu,
- Esnekliğin fazla olmadığı,
- Var olan yeteneklerin kullanılması gerektiği,
- Maddelerin, açık ve net olduğu sözleşme türüdür.

İlişkisel Sözleşmeler:

- İlişki ve zaman diliminin açık uçlu olduğu,
- İşveren ve çalışan açısından geleceğe yatırımın önemli olduğu,
- Yüksek oranda karşılıklı bağımlılık ve yüksek çıkış engellerinin olduğu,
- Ekonomik değişim kadar duygusal katılımın da önemli olduğu,
- Dinamik ve değişime açık olan,
- Maddelerinin örtük ve subjektif olduğu sözleşmelerdir.

4. ÖRGÜTSEL ADALET

Kuruluşlarla ilgili çoğu modern yazı, kurum için temel değerlerin önemini vurgulamakta ve adalet bu değerlerden biri olarak tanımlanmaktadır. Temel değerlere göre bir örgütün temel ve kalıcı yol gösterici ilkeleri vardır. Rawls (1971), adaleti "sosyal örgütlerin ilk erdemi" olarak tanımlamıştır. Barnard (1938), adilliği örgütlerde kooperatif eyleminin temel üslerinden biri olarak tanımlamıştır. Daha yakın zamanlarda, Clawson (1999) tarafından tanımlanan etkili liderliğin yol gösterici ilkeleri, hakikat anlatımı, söz verme, adalet ve bireye saygıdır. Bu nedenle adaletin önemi, temel bir örgütsel değer olarak rolünün olmasıdır (Rawls, Barnard, Clawson'tan akt. Konovsky, 2000: 490). Bu doğrultuda örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt kapsamında egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içermektedir. Başka bir ifadeyle adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler (İşcan ve Sayın, 2010: 196). Örgütsel adalet konusundaki geleneksel tartışmalar, dağıtıcı adaletin rolü, yani kaynakların dağıtılma biçimi ve bu dağıtıcılara verilen cevaplar üzerinde durulmaktadır. Örgütlerde son on yılda dikkatleri üzerine çeken diğer bir adalet biçimi, kaynakların tahsis edildiği kurallar ve usuller olarak tanımlanan prosedürel (işlemsel) adalettir (Meyer, 2001: 49). Jawahar (2002: 812)

çalışmasında, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet üzerine yapılan araştırmalar, davranışların (bireylerin veya örgütlerin) hedefinin algılanan adalet veya adaletsizliğe bağlı olduğuna işaret etmektedir. Böylelikle üçüncü bir adalet biçimi de etkileşimli adalet biçimidir ve çalışanların örgütsel işlemlerin oluşturulması sırasında alınan kişilerarası davranışların kalitesine ilişkin algılar olarak tanımlanabilir. Yöneticilerin çalışanlara saygı ve haysiyetle davranmaları gibi sosyal duyarlılığı gösteren çeşitli eylemleri içerir (Skarlicki and Folger, 1997: 435). Alternatif kavramlaştırmalar mevcut olmakla birlikte, genellikle işlemsel adalet veya adaletsizlik algılamaları örgütlerle doğrudan bağlantılıdır, oysa etkileşimli adalet veya adaletsizlik kaynağı her zaman bireylerdir. Örgütsel adalet literatüründe, örgütsel adaletin üç farklı bileşenden; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletten oluştuğu genel kabul görmektedir (Demirel ve Seçkin, 2011: 101).

5. GEREÇ VE YÖNTEM

Psikolojik sözleşme, örgütler ile çalışanların karşılıklı olarak birbirinden ne beklediklerini ve başarılarının ya da başarısızlıklarının sonuçlarını ortaya koyan bir anlaşmadır. Daha önce yapılan çalışmalarda psikolojik sözleşme etkisinin düşük olduğu örgütlerde çalışanların örgütlere olan güveninin, bağlılığının azaldığını, motivasyonunun düştüğünü belirtmişlerdir. Bu nedenle psikolojik sözleşme ile örgütsel adaletin ilişkisi incelenmek istenmiştir. Bu araştırmanın amacı; özel bir dal hastanesindeki sağlık çalışanlarının psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet algılarının sosyo-demografik özelliklere göre değişip değişmediğini; psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemektir. Araştırmada mevcut durumu belirlemek amacıyla betimsel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nicel verileri elde etmek amacıyla da anket tekniği kullanılmıştır.

Çalışmada oluşturulan hipotezler ise aşağıdaki gibidir:

H1: Sağlık çalışanlarının psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet algıları sosyo-demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1a: Sağlık çalışanlarının psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet algıları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1b: Sağlık çalışanlarının psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet algıları yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1c: Sağlık çalışanlarının psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet algıları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1d: Sağlık çalışanlarının psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet algıları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1e: Sağlık çalışanlarının psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet algıları çalıştıkları departmana göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1f: Sağlık çalışanlarının psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet algıları günlük çalışma saatlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2: Psikolojik sözleşme ile örgütsel adalet boyutları arasında ilişki vardır.

Çalışma; Çankaya ilçesinde özel bir dal hastanesinde yapılmıştır. Araştırmanın uygulama aşaması 03.07.2017 ve 11.09.2017 tarihleri arasında geri dönüş oranının düşük olması riski söz konusu olduğu için örneklem seçilmeyerek tüm sağlık çalışanına ulaşılması hedeflenmiştir. Toplam 300 anket dağıtılmış, geri dönüşü olan anketlerden değerlendirmeye uygun buluna anket sayısı 185 olarak belirlenmiştir. Buna göre anketlerin geri dönüş oranı %61,6'dır. Veri yöntemi olarak kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sağlık çalışanlarının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümde çalışanların psikolojik sözleşmelerini ölçmek için Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilmiş olan 17 maddelik Psikolojik Sözleşme Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin 10 ifadesi psikolojik sözleşmenin işlemsel alt boyutunu ve 7 ifadesi psikolojik sözleşmenin ilişkisel alt boyutunu ölçmektedir. Üçüncü bölümde ise; Niehoff Moorman (1993) tarafından geliştirilen 20 maddelik Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin 5 ifadesi örgütsel adaletin dağıtımsal alt boyutunu, 6 ifadesi işlemsel alt boyutunu ve 9 ifadesi etkileşimsel alt boyutunu ölçmektedir. İfadeler 5'li Likert Ölçeği'ne göre yapılandırılmıştır.

Çalışmada ölçeklerin güvenilirlikleri değerlendirildiğinde; Psikolojik Sözleşme Ölçeğinin güvenilirliği sonucunda ulaşılan Cronbach alfa katsayısının 0,67, Örgütsel Adalet Ölçeğinin güvenilirlik katsayısının ise 0,94 olduğu görülmüştür. Araştırma kapsamında sunulan hipotezler test edilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunluğunu belirlemek için Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov Testi anlamlılık değerine bakılmıştır. Test anlamlılık değeri 0,000 bulunmuştur. Bu değer 0,005 anlamlılık değerinden küçük olması ilgilenilen parametrelerin normal dağılıma sahip olmadığını göstermekte olup bu nedenle parametrik olmayan (non-parametrik) test yöntemlerinin kullanılmasına karar verilmiştir. Buna göre hipotezler test edilirken, iki bağımsız grubun karşılaştırılması için Mann Whitney-U Testi ve ikiden fazla bağımsız grubun karşılaştırılmasının için de Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır.

6. BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen bulguları değerlendirmek için öncelikle anketi cevaplayan 185 kişi ile ilgili demografik veriler Çizelge.1’de sunulmaktadır.

Çizelge 1: Katılımcıların Demografik Değişkenlere İlişkin Dağılımları

Özellikler	Örneklem		
	N	(%)	
Cinsiyet	Kadın	143	77,3
	Erkek	42	22,7
Yaş	25 yaş ve altı	62	33,5
	26-35	62	33,5
	36-45	35	18,9
	46-55	26	14
Medeni durum	Bekâr	97	52,4
	Evli	87	47,0
Görev yaptığınız kaçınıcı hastane	1	66	35,7
	2	52	28,1
	3	30	16,2
	4	21	11,4
	5 ve üzeri	16	8,6
Bu hastanedeki hizmet süresi	1-5 yıl	150	80,8
	6-10 yıl	18	9,6
	11 yıl ve üzeri	17	9
Eğitim durumu	İlköğretim	10	5,4
	Lise	72	38,9
	Ön lisans	52	28,1
	Lisans	46	24,9
	Yüksek lisans ve doktora	5	2,7
Departman	İdari hizmetler	33	17,8
	Tıbbi hizmetler	86	46,5
	Hasta hizmetler	53	28,6
	Destek hizmetler	13	7
Günlük çalışma süresi	8 saat	68	36,8
	9 saat	56	30,3
	10 saat	61	33

Buna göre bireylerin demografik özellikleri incelendiğinde; katılımcıların %77’i kadınlardan oluşmaktadır. %33,5’i 25 yaş ve altı, %33,5’i 26-35 yaş arasındadır. Araştırmaya katılanların %52,4’ü bekârdır. Katılımcıların %36’ı görev yaptıkları hastanenin birinci hastane olduğunu, %28’i görev yaptıkları hastanenin ikinci hastane olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların %80,8’i 1 ila 5 yıldır, %9,6’ı 6 ila 10 yıldır, %9’u da 11 yıl ve üzeri hastanede çalışmaktadırlar. Eğitim düzeylerine bakıldığında katılımcıların %39’ı lise, %53’ü ön lisans ve lisans eğitimi aldıkları görülmektedir. Katılımcıların %46,5’i tıbbi hizmetlerde, %28,6’ı hasta hizmetlerinde %17,8’i de idari hizmetlerde çalışmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu %67’i 8-9 saat, %33’ü 10 saat çalışmaktadır.

Sağlık çalışanlarının psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet algılarının sosyo-demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Psikolojik sözleşme boyutlarının sosyo-demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Örgütsel adalet boyutlarında ise çizelge 2’de sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının dağıtımsal adalet boyutunda cinsiyet açısından anlamlı farklılık gösterdiği ($p<0,05$) görülmüştür. Erkek sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algıları kadınlara göre daha yüksektir.

**Çizelge 2: Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet Karşılaştırması
Örgütsel Adalet Boyutları- Cinsiyet İlişkisi: Mann-Whitney U Testi**

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama sırası	Z	Sig.
Dağıtımmsal Adalet	Kadın	143	87,86	-2,415	,016
	Erkek	42	110,49		
Etkileşimsel Adalet	Kadın	143	91,91	-,514	,607
	Erkek	42	96,73		
İşlemsel Adalet	Kadın	143	93,37	-,176	,860
	Erkek	42	91,73		

**Çizelge 3: Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Departmana Göre Karşılaştırması
Örgütsel Adalet Boyutları-Departman İlişkisi: Kruskal Wallis Testi**

Boyutlar	Departman	N	Ortalama Sırası	Serbestlik Derecesi	Ki kare	Sig.
Dağıtımmsal Adalet	İdari Hizmetler	33	114,67	3	10,065	,018
	Tıbbi Hizmetler	86	91,48			
	Hasta Hizmetleri	53	87,06			
	Destek Hizmetler,	12	62,92			
Etkileşimsel Adalet	İdari Hizmetler	33	90,06	3	6,475	,091
	Tıbbi Hizmetler	86	97,59			
	Hasta Hizmetleri	53	93,97			
	Destek Hizmetler,	12	56,25			
İşlemsel Adalet	İdari Hizmetler	33	88,30	3	6,980	,073
	Tıbbi Hizmetler	86	98,42			
	Hasta Hizmetleri	53	93,78			
	Destek Hizmetler,	12	55,96			

Çizelge 3’te sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının çalıştıkları departmana göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). İdari hizmetler departmanında çalışanların dağıtımsal adalet algısının tıbbi hizmetler, hasta hizmetleri ve destek hizmetlerinde çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür.

Çizelge 4’te sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının çalışma saatlerine göre dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Dağıtımsal adalet algısı 8 saat çalışanlarda daha yüksek görülmüştür. İşlemsel adalet algısının ise 10 saat ve üzeri çalışanlarda daha yüksek olduğu görülmüştür.

Çizelge 4: Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Çalışma Saatlerine Göre Karşılaştırması
Örgütsel Adalet Boyutları- Çalışma Saatleri: Kruskal Wallis Testi

Boyutlar	Çalışma Saatleri	N	Ortalama Sırası	Serbestlik Derecesi	Ki kare	Sig.
Dağıtımsal Adalet	8 saat	68	112,88	2	14,904	,001
	9 saat	56	81,34			
	10 saat ve üzeri	61	81,55			
Etkileşimsel Adalet	8 saat	68	87,81	2	1,827	,401
	9 saat	56	91,37			
	10 saat ve üzeri	61	100,29			
İşlemsel Adalet	8 saat	68	92,21	2	9,283	,010
	9 saat	56	77,78			
	10 saat ve üzeri	61	107,86			

Çizelge 5'te sağlık çalışanlarının psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan Spearman's Rho korelasyon testi sonucunda; işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme boyutları ile örgütsel adalet boyutları arasında pozitif yönde anlamlı fakat zayıf ilişkilerin olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet boyutları arasında orta ve güçlü ilişkiler olduğu görülürken işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme boyutları arasında zayıf ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 5: Sağlık Çalışanlarının Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Psikolojik Sözleşme Boyutları-Örgütsel Adalet Boyutları: Spearman's Rho Korelasyon Testi

Speaman's rho		Dağıtımsal Adalet	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet	İşlemsel Psikolojik Sözleşme	İlişkisel Psikolojik Sözleşme
Dağıtımsal Adalet		1,000	,546**	,481**	,135	,191**
		.	,000	,000	,068	,009
İşlemsel Adalet		,546**	1,000	,795**	-,020	,270**
		,000	.	,000	,785	,000
Etkileşimsel Adalet		,481**	,795**	1,000	,048	,330**
		,000	,000	.	,520	,000
İşlemsel Psikolojik Sözleşme		,135	-,020	,048	1,000	,241**
		,068	,785	,520	.	,001
İlişkisel Psikolojik Sözleşme		,191**	,270**	,330**	,241**	1,000
		,009	,000	,000	,001	.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Psikolojik sözleşme fikri popüler olmaya başladığında, bazı insanlar psikolojik sözleşmeyi insan etkileşimlerini anlamaya yönelik bir araç olarak değil, insanları manipüle etmenin bir aracı olarak gördüler. Psikolojik sözleşmeler, taraflarını eylemleriyle açıklarlar. Taraflar açıklamaları ile uyumlu şekilde hareket ederek daha sağlıklı psikolojik sözleşmelere katkıda bulunurlar (Morrison, 1994: 371). Psikolojik sözleşme çalışan ve işveren ilişkisinde önemli sonuçlar doğurmaktadır. Psikolojik sözleşme oluşumunun altında yatan en önemli sorun, taraflar arasında karşılıklı olarak nasıl anlaşmaya varılacağıdır. Özler ve Ünver (2012: 346) çalışmasında, örgüt ve çalışan tarafının karşılıklı olarak yerine getirmesi gereken yükümlülükleri ifade eden ve genellikle çalışanın algılarına bağlı olarak oluşan psikolojik sözleşmeleri; çalışan açısından örgüte duyulan güveni ve çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını ifade etmişlerdir.

Çalışmanın önemli tespitlerinden biri sağlık çalışanlarının örgütsel adaletle ilgili değerlendirmelerinin sosyo-demografik değişkenler arasında cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermesidir. Buna göre erkek sağlık çalışanlarının dağıtımsal adalet algısı kadın sağlık çalışanlara göre daha yüksektir. Çalışmada sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının departmana göre anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. İdari hizmetler departmanındaki sağlık çalışanlarının dağıtımsal adalet algılarının diğer departmanda çalışanlara göre daha olumlu düşündükleri söylenebilir. Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısı çalışma saatleri değişkenine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Diğer taraftan çalışma sonuçlarında medeni durum, eğitim durumu, yaş ve görev yapılan kaçınıcı hastane değişkenlerinin psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu çalışma, sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile psikolojik sözleşme düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı fakat zayıf ilişkilerin olduğunu ortaya koymaktadır.

Psikolojik sözleşme karşılıklı yükümlülükleri, anlaşmayı ve geleceği teşvik eden güçleri inceleme fırsatı sağlamaktadır. Bu yüzden psikolojik sözleşmeler vaat, beklenti ve yükümlülükler bakımından tutarlı olmalıdır. Birçok sağlık kurumunun karşılaştığı iş koşullarının hızlı bir şekilde gelişmeye devam ettiği göz önüne alındığında, psikolojik sözleşmeler aynı zamanda kuruma uyum sağlamalıdır. Çalışanların örgütsel adalet algılamasını, kaynakların paylaşımı, ödül ve cezanın dağıtımını, kişiler arası etkileşimi, kuralların uygulanması, yapılan iş karşılığı alınan ücret gibi pek çok faktör etkilemektedir. Çalışanlar eğer örgütlerinde adaletsizlikler yapıldığını algıarlarsa, bu onların pek çok davranışını etkilemektedir. Beklenmedik olaylar veya sert değişiklikler çalışanlar için kayıp yarattığında kurumların esnek ve yaratıcı olması gerekebilir. Çoğu yöneticiler, eğer çalışanlar mutlu ve tatmin edildiyse kurumun iyi performans gösterme ihtimalinin daha yüksek olduğunu düşünürler.

KAYNAKÇA

Anderson, N. and Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of organizational behavior*, 19, 637-647.

Argyris, C. (1973). Personality and organization theory revisited. *Administrative Science Quarterly*, 141-167.

Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 1-16.

Demirel, Y., ve Seçkin, Z. (2011). Örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisi: İlaç sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Bilig Dergisi*, 56, 99-119.

Guest, D.E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously?. *Journal of organizational behavior*, 19, 649-664.

Herriot, P., Manning, W. E. G. and Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of management*, 8(2), 151-162.

İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.

Jawahar, I. M. (2002). A model of organizational justice and workplace aggression. *Journal of management*, 28(6), 811-834

Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of management*, 26(3), 489-511.

Meyer, C. B. (2001). Allocation processes in mergers and acquisitions: An organizational justice perspective. *British Journal of Management*, 12(1), 47-66.

Millward, L. J. and Brewerton, P. M. (1999). Contractors and their psychological contracts. *British Journal of Management*, 10(3), 253-274.

Morrison, D. E. (1994). Psychological contracts and change. *Human Resource Management*, 33(3), 353-372.

Özgen, H. M. ve Özgen, H. (2010). Psikolojik Sözleşme Ve Boyutlarının İş Tatmini Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tibbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 1-19.

Özler, D. E. ve Ünver, E. (2012). Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Suleyman Demirel University Journal Of Faculty Of Economics & Administrative Sciences*, 17(2), 326-351.

Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574-599.

Robinson, S. L. and Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245-259.

Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of organizational behavior*, 11(5), 389-400.

Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 511-541.

Shore, L. M. and Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 91-109.

Skarlicki, D. P. and Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of applied Psychology*, 82(3), 434-443.

Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W. and Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 29(2), 187-206.

Tutar, H. *Örgütsel Davranış: Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından*, 1.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık 2016.

Yılmaz, A. (2012). Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.