

ORGANİZASYONLARDA ÖNEMLİ BİR FENOMEN: PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

Dr. Necmettin CİHANGİROĞLU

Gülhane Askeri Tıp Akademisi

Sağlık Hizmetleri Yönetimi B.D.

ncihangiroglu@gata.edu.tr

Doç.Dr. Bayram ŞAHİN

Hacettepe Üniversitesi

İİBF Sağlık İdaresi Bölümü

baysahin@hacettepe.edu.tr

ÖZET

Artan rekabet, değişen piyasa koşulları, gelişen teknoloji, yeni yönetim anlayışları, eğitim seviyesinin yükselmesi gibi faktörler, kurumların yapılarını iyice karmaşıklaştırmakta, bunun sonucunda da çalışanlar hem kendilerine hem de işlerine yabancılaşmakta, örgüte, örgüt yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına olan bağlılıkları azalmaktadır. Bu yabancılaşma sonucunda, çalışanların azımsanmayacak bir bölümünün, ilk bir-iki yıl içerisinde kurumlarından ayrıldıkları ya da ayrılmasalar bile düşük performans sergiledikleri, işlerini sabote ettikleri hatta saldırgan davranışlar içine girdikleri gözlenmektedir. Beklentilerinin karşılanmadığını gören organizasyon yönetimleri de, çalışanlar ile ilgili çeşitli arayışlar içine girerek, örgütsel bağlılığı temin etmeye yönelmektedirler. İşte bu noktada; sözlü ve yazılı olmayan ancak sözlü ve yazılı sözleşmeler üzerinde olumlu ya da olumsuz ciddi etkileri olabilen bir sözleşme türü ortaya çıkmaktadır: Psikolojik Sözleşme. Kişi ve içinde bulunduğu örgüt arasında sözleşme ifade edilmeyen, kapalı, tarafların iş ilişkileri içerisinde birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı bekledikleri psikolojik yönü bulunan anlaşma olarak tanımlanan psikolojik sözleşme, örgütler için önemli bir fenomen haline gelmiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Bağlılık.

AN IMPORTANT PHENOMENON IN ORGANIZATIONS: PSYCHOLOGICAL CONTRACTING

ABSTRACT

Increasing competition, changing market conditions, developing technology, new management concepts, advancing educational level and other factors similar to these make the structures of the institutions more complicated and as a result of this process, employees are alienated from both themselves and their jobs and their belonging to the organization, administrator of the organization and their colleagues decays. As a result of this alienation, a considerable number of leave their job or show bad performance or omit their works or even show aggressive behaviors. The organization administrators, with unsatisfied expectations from their employees, try to ensure the organizational dependence of their personnel in different ways. At this point, a kind of contract that is

not written or verbal but has important positive or negative effects on written or verbal contract emerges: Psychological Contract. Psychological Contract can be defined as a contract which is non-verbal, covered. It is expected to give and take from/to the other by both sides i.e. the person and the organization. Currently, it is an important phenomenon for the organizations.

Keywords: Psychological Contract, Organizational Commitment.

1. GİRİŞ

Psikolojik sözleşme, örgütler ile işgörenlerin karşılıklı olarak birbirinden ne beklediklerini ve başarılarının ya da başarısızlıklarının sonuçlarını ortaya koyan, açıkça dile getirilmemiş bir anlaşmadır. Diğer bir ifadeyle, örgütlerin ve bireylerin uygun istihdam anlaşmalarıyla bir araya geldiği ve birbirlerine karşı yükümlülükleri olduğu üzerine kurulu, birey ile örgüt arasında, yazılı olmayan, konuşulmamış beklentilerin toplamıdır. Örgütler işgörelere adil ve performansa dayalı bir ücret ve iş garantisi sunarken; işgörelere de örgüte dürüst çalışma ve sadakat sözü vermektedir. Karşılıklı sözleşme, yazılı olmayıp iki tarafın zımnen kabulüyle devam eden ve örgüt işgören ilişkilerinin temelini oluşturan bir mahiyete sahiptir. Dolayısıyla psikolojik sözleşme, örgütler için ciddi bir öneme sahiptir. Çünkü, bir tarafın diğerine karşı yükümlülüğünü yerine getirmede başarısız olması ilişkiyi bozmakta ve karşılıklı yükümlülüklerle yönelik olarak tarafların inançlarının azalmasına neden olmaktadır. Genellikle örgüt tarafından ihlal edilen psikolojik sözleşmede, verimsizlik, gizli işsizlik, saldırganlık gibi davranışlara yol açarken, çalışan tarafından yapılan bir ihlal ise işverenin çalışana yönelik olumlu hislerinin değişmesine neden olmaktadır. Bu makalede; psikolojik sözleşmenin tanımı, gelişimi, psikolojik sözleşme kavramına ilişkin kuramlar, psikolojik sözleşmenin oluşumu, psikolojik sözleşmenin genel özellikleri, türleri, psikolojik sözleşmenin ihlali durumunda yaşanabilecek olumsuzluklar incelenecektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışanlar, mensup oldukları örgüt ile kendi beklenti formları temelinde, örgütün kendilerine olan yükümlülükleri ve kendilerinin örgüte olan yükümlülüklerini içeren psikolojik bağlar oluştururlar. Çalışan ile işveren arasındaki “karşılıklı beklentiler” merkezi bir konumda yer alır. Bu karşılıklı beklentilerin yalnızca bir kısmı yazılı ve resmi çalışma sözleşmesinde yer alır. Beklentilerin büyük bölümü ise örtüktür ve üstünde nadiren tartışılır (Rousseau, 1995).

Psikolojik sözleşmenin kökeni ve ilk gelişimi Argyris (1960), Levinson, Price, Munden ve Solley (1962) ile Schein’in (1978) çalışmalarına dayandırılabilir. Psikolojik sözleşme kavramını ilk kez kullanan Argyris (1960) kavramı, “iki taraf arasında, birbirlerinin normlarına saygılı olmaya yönelik, örtük ve yazılı olmayan anlaşma” olarak tanımlamıştır. Kavramın ilk yıllardaki gelişimine önemli bir katkıda bulunan Levinson vd. (1962) psikolojik sözleşmeyi, “çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı beklentilerin toplamı” biçiminde nitelendirmişlerdir. Schein (1980) benzer bir tanımla; “çalışanın kendisi ve içinde bulunduğu örgüt arasındaki yazılı olmayan karşılıklı bir dizi beklentiler” olarak tanımlamıştır.

Kotter (1973:91-99) psikolojik sözleşme kavramını, “kişi ve içinde bulunduğu örgüt arasında sözle ifade edilmeyen, kapalı, tarafların iş ilişkileri içerisinde birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı bekledikleri psikolojik yönü bulunan anlaşma” olarak tanımlamıştır. Rousseau (1989:121-139) ise, “personel ve işveren arasındaki yazılı olmayan şart ve durumlara dair kişinin inançları” olarak tanımlamıştır. Psikolojik sözleşme, en az bir tarafın, karşı taraftan geleceğe dair bir söz aldığına inanması halinde gerçekleşir. Karşı tarafa bir katkıda bulunmuş ve gelecekte fayda getirmesi beklenen bir yükümlük yaratılmıştır (Rousseau, 1990:389-400). Bu tanım ile birlikte kavramın odağı, ilişki boyutundan birey boyutuna çekilmiştir ve bu tarihten sonra yapılan çalışmalar genellikle Rousseau’nun tanımına bağlı kalmıştır (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000:903-930).

Bu çerçeveden bakıldığında psikolojik sözleşmenin, öznel ve çalışanın işverene olan yükümlülükleri ile işverenin çalışana olan yükümlülüklerini içeren bireysel bir algı olduğu görülmektedir (Freese ve Schalk, 1995:207-223). Benzer şekilde Robinson (1996: 574-599), söz konusu kavramı, çalışanların, işverenlerine ne borçlu oldukları ve işverenlerinden alacaklarının ne olduğuna dair algıları çerçevesinde tanımlamıştır. Bu tanımlardan hareketle, en genel anlamıyla, psikolojik sözleşmeyi, çalışan ve örgüt arasında karşılıklılık temeline dayanan, dinamik, yazılı olmayan bir dizi beklentiler olarak tanımlamak mümkündür.

Tüm bu bilim insanlarına göre psikolojik sözleşme genel olarak; konuşulmayan sözler, işverenin ne vereceği ve karşılığında çalışanın ne vereceğine dair iş sözleşmelerinde yazılı olarak ifade edilmemiş konuların bütünüdür. Bu sözleşmenin konuşulmamasının nedenleri arasında, her iki tarafın da beklentileri hakkında birbirlerine açık olmamaları veya gerçekten bilgi sahibi olmamaları, bazı beklentilerin doğal olarak görünmesi, bu yüzden karşı tarafa söylenmesine gerek duyulmaması, kültürel normlar nedeniyle bazı beklentilerin konuşulmasının hoş karşılanmaması, her iki tarafın beklentilerinin açıkça konuşulmasının karşı tarafta hayal kırıklığı yaratacağı endişesi sayılabilir (Aytaç, 1997).

Psikolojik sözleşmenin bir ayağını, işverenin çalışandan; bağlılık, dürüstlük, iş kurallarına uyma, nitelikli iş yapma gibi beklentileri oluştururken, diğer ayağını; çalışanın işinde nasıl değerlendirildiği ve kendisine, bilgisini, yeteneklerini ve sorumluluklarını geliştirme olanakları verilip verilmediği, iyi iş ilişkilerinin oluşturulması ile ilgili psikolojik beklentileri oluşturmaktadır. Bu beklentiler, kişinin örgütle arasındaki psikolojik sözleşmenin temellerini oluştururken, kişinin beklediklerini alamaması veya kendilerine verilen vaatlerin yerine getirilmediği düşüncesi kişide hayal kırıklığı yaratmakta ve böylece çalışanın zihninde yarattığı sözleşme bozulmaktadır (Rousseau, 1995).

Tarihi açıdan bakıldığında, çalışma hayatında psikolojik sözleşmelerin ortaya çıkması, gönüllü çalışma ilişkilerinin gelişimiyle aynı döneme denk gelmektedir. Bir kişi, bir başkası için belli bir şey karşılığında çalışmayı seçtiğinde, ortaya çıkan çalışma ilişkisi, “feodal sorumluluk” gibi geleneksel rollerden ve kölelik gibi zoraki çalışma biçimlerinden farklıdır (Rousseau ve Schalk, 2000). Yazılı sözleşmeler gibi durağan olmadığından psikolojik sözleşmenin üstünlüğünün, ilişkideki taraflara pazarlık gücü

vermiş olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Çünkü, psikolojik sözleşmenin varlığı, tarafların belli limitler içerisinde inisiyatif kullandığına işaret etmektedir.

Bazı uzmanlar, karşılıklı beklentiler ve beklentilerin karşılama derecelerine bağlı olarak psikolojik sözleşmeleri, yazılı ve sözlü iş anlaşmalarının temeli olarak görmektedirler (Hall ve Moss, 1998:23). Özellikle Japonya’da ömür boyu istihdam garantisi, psikolojik sözleşmelerle birlikte iş ilişkilerinin ayrılmaz bir parçası olarak kullanılmaktadır (Kurtulmuş, 1996:173). Diğer yandan, yönetsel ve örgütsel değişimlerle birlikte psikolojik sözleşmelerde de değişimler meydana gelmekte ve bu değişimler; işe ve örgüte bağlılığın azalması, iş ahlakında meydana gelen bozulmalar olarak ifade edilmektedir (Sullivan, 1999:458). Buna bağlı olarak, çalışan profili de farklılaşmakta; örgüte fiziksel yakınlık, bürokratik kontrol ve iş süresi olarak daha az bağlı bir sözleşmeli çalışanlar grubu doğmaktadır. Böylesi bir değişimle birlikte çalışanların mesleki bağlılıkları artmakta, örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Çalışanlar için gerekli mesleki eğitim olanakları, kendi örgütlerinden ziyade mesleki örgütler tarafından verilmektedir (Forret ve Sullivan, 2002:250). Psikolojik sözleşmelerde meydana gelen değişimlerin temelindeki gerçeklerin; örgütsel yapıda meydana gelen yataylaşma ve kıdem konusunda meydana gelen değişimler ile iş güvenliği konusunda örgütlerin sağladığı garantilerin azalması olduğu da ileri sürülmektedir (Noe, 1999:331-332).

3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMINA İLİŞKİN KURAMLAR

Psikolojik sözleşmenin örgütsel davranış alanına girmesi her ne kadar 1980’li yıllara dayansa da kavramın temelini oluşturan ve kavramın anlaşılmasına yardımcı olan çeşitli kuramlar bulunmaktadır. Bu kuramların en önemlileri; Karşılıklılık Normu, Sosyal Mübadele Kuramı, Eşitlik Kuramı, Beklenti Kuramı ve Lawler-Porter Modeli’dir.

Karşılıklılık Normu; Bu kuram, insanların elde ettikleri yararları karşılık olumlu davranış göstereceği temeline dayanır. Karşılıklılık Normunun söz konusu olabilmesi için öncelikle kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve onlara zarar verecek herhangi bir davranışta bulunmamaları gerekmektedir. Karşılıklılık Normunun evrensel özelliğinin olduğunu ileri süren Gouldner, ancak karşılaşılan durumun şartlarına, kişilerin karakteristik özelliğine ve normun sonuçlarına verilen değere göre değişebileceğini belirtmiştir. Kişiye yapılan bir yardım sonucunda, elde edilen kazancın değeri kişinin o an bu yardıma ne kadar ihtiyacı olduğuna bağlı olacaktır. Aynı şekilde, kişiye yardım sağlayan vericinin kaynakları ve vericinin güdülere karşılıklılık normunu etkileyebilecektir (Gouldner, 1960:161-178). En kısa ifade ile karşılıklılık normu, kişilerin kendilerine yardım edene bir şekilde yardımla karşılık verecekleri varsayımına dayanmaktadır.

Sosyal Mübadele Kuramı; Tarafların, ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğü temeline dayanır (Gefen ve Ridings 2002:). Bu ilişkilerde, sahip olunulan konum önemlidir. Bir kişinin, diğer bir kişi ile olan ilişkisindeki konumu, mübadele açısından üç şekilde olabilir: Bağımsızlık durumu, bağımlılık durumu ve karşılıklı

bağımlılık durumu. Bağımsızlık ve bağımlılık durumlarında sosyal mübadeleden söz edilemez; sosyal mübadeleden söz edebilmek için karşılıklı bağımlılık olmalıdır. Bu yönüyle sosyal mübadele, başkalarıyla karşılıklı dayanışmayı ve bağlılığı gerektirir. Sosyal mübadelede taraflar; işverenler, yöneticiler, işgörenler, sendikalar, tedarikçiler ve müşteriler olabilir. Taraflar mübadele sırasında birbirlerine iki tür çıktı sunarlar: Ekonomik çıktılar ve sosyo-duygusal çıktılar. Ekonomik çıktılar, finansal özellik taşıyor ve somuttur. Sosyo-duygusal çıktılar ise, kişilerin sosyal ve saygı ihtiyaçlarına işaret eder (Cropanzano ve Mitchell, 2005:874-900). Genellikle ekonomik çıktılarda, ilişki kısa vadeli bir nitelik taşıırken, sosyo-duygusal çıktılarda bu ilişki uzun vadeli bir nitelik taşıyor (Cropanzano vd., 2003:160-169).

Eşitlik Kuramı; Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramı ise, öncelikle bir motivasyon kuramıdır, ancak iş tatmini ve tatminsizliği ile ilgili önemli noktalara dikkat çekmektedir. Bu kurama göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Adams'a göre, iş tatmini kişinin algıladığı girdi-çıktı dengesine göre belirlenmektedir ve birey kendisinin sarf ettiği gayret ve karşısında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırmaktadır (McCormick ve İlgen, 1980: 307). Girdiler, eğitim, tecrübe, çaba ve bağlılık, çıktılar ise girdiler karşılığında kişinin aldığı ücret, farkındalık, sosyal ilişkiler, ödüllerdir. Bu noktada eşitlik süreci temel olarak kişinin psikolojik sözleşmesini değerlendirme biçimidir. Kişinin kendi girdi ve çıktılarını başkalarıyla karşılaştırması hem objektif verilere (örneğin kişinin maaşı) hem de algılara göre (örneğin farkındalık kıyaslaması) olmaktadır. Psikolojik eşitliğin her iki tarafı da dengede ise kişi eşit davranıldığını hissedecek, eşitlik dengede değilse eşitsizlik algılanacaktır. Ancak burada eşitlik derken kastedilen eşit girdi ve çıktılar olmasından öte oranların bir bütün olarak değerlendirilmesidir. Kişi kendisini diğer kişiyle kıyasladığında daha fazla çalıştığını düşündüğü için daha fazla ücret hak ettiğini savunabilir (Moorhead ve Griffin, 1995). Burada önemli olan husus, kişilerin kendilerini, girdilerin çıktıları oranına göre kıyaslamaları ve bu dengenin oldukça hassas ve değişken olmasıdır. Bu durum, başkaları daha yüksek ücret aldığı anda bize neden adil geldiğini anlamamızı sağlar. Şöyle ki, yüksek ücret alan kişi bizden daha fazla zaman, çaba harcıyorsa, bizden daha kıdemliyse durumu adil algılarız. Ancak kendimizi karşılaştırdığımız kişiden daha fazla girdi sağladığımızı bunun karşılığında ise o kişiyle aynı çıktıları aldığımızı düşünürsak, bu durumda eşitlik algılaması bozulacaktır (Arnold ve Feldman, 1986).

Beklenti Kuramı; Victor H. Vroom (1964) tarafından geliştirilen bu teori, insanın, ekonomik çıkarları açısından rasyonel davrandığını kabul etmektedir. Çeşitli alternatifler içinde seçim yapmak durumunda olan birey, kendisi için en avantajlı olanı seçecektir. Teoriye göre bireyler, seçeneklerin bilişsel olarak farkına varırlar ve kendi kapasite sınırları içinde belirli seçimler yaparlar. Bireyi karara ulaştıran araçlar "değer", "beklenti" ve "araçsallık" tır. Değer, bireyin belirli bir sonuca ilişkin duygusal yönelimidir. Diğer bir ifadeyle bireyin, bir sonuca yönelik olarak güdülenmesidir. Sonucun birey için istenilme derecesini ve çekiciliğini belirler. Birey bir sonucu elde etmeyi, elde etmemeye tercih ediyorsa, sonucun ya da amacın değeri olumlu (+), bunun tersi ise olumsuzdur (-). Elde edip etmemek birey için fark etmiyorsa, değer sıfır (0)

olacaktır. Dolayısıyla değer, (+1) ile (-1) arasında değişecektir. Birey tarafından ulaşılan belirli sonuçlar, sadece bireyin seçimine değil, aynı zamanda kontrol edilemeyen başka koşullara da bağlıdır. Seçenekler arasında herhangi bir tercih yapan bireyin, bu tercihi, amaçların gerçekleşme olasılığına olan inancından da etkilenmektedir. Bu inanca “beklenti” ya da “öznel olasılık” denilmiştir (Vroom, 1964:15-17). Bir başka ifadeyle beklenti kuramı; belirli bir davranışın, belirli bir amaçla sonuçlanacağı konusunda geçici bir inançtır ve “davranış-sonuç” ilişkisini ifade eder. Buradan hareketle, bireyin harekete geçme-güdülenme gücünün, beklenti ve değerlerin çarpımına eşit olduğu söylenebilir (Onaran, 1981:73).

Vroom'un bu teorisine bazı tutumsal değişkenler ekleyen Porter-Lawler'in Beklenti-Değer Teorisi'nde ise, “ödülün değeri” sonuçların çekiciliğini ifade etmektedir. Ödüller, çeşitli temel gereksinimleri karşıladıkları ölçüde değer kazanırlar. Porter ve Lawler, ödülleri; “içsel ödüller” ve “dışsal ödüller” olmak üzere ikiye ayırmışlardır. İçsel ödüller; bir soruna çözüm bulmak, fazla mesai yaparak bir işi bitirmek gibi kişinin kendi davranışı sonucunda elde edebileceği ödüller iken, dışsal ödüller; terfi etmek, makam odasına sahip olmak, ekstra ücret almak gibi daha çok örgütler tarafından verilen ödüllerdir. Burada önemli olan husus, bu ödülleri alan bireyin doyuma ulaşip ulaşamaması konusundaki algısını belirleyen beklentisidir (Onaran, 1981:76). Diğer bir ifadeyle, bireyin gösterdiği çaba karşılığında almayı beklediği ödül ile almış olduğu ödülün birbirine yakınlığıdır. Birey, beklediğinden daha az ödüllendirildiğini düşündüğünde mutsuz olacak, doyumsuzluk yaşayacaktır. Ödül almış olmak doyumun gerçekleşmesi için yeterli olmayıp, alınması gerektiğine inanılan ödül alındığında doyumun gerçekleşmesi mümkün olabilecektir.

4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN OLUŞUMU

Psikolojik sözleşme, tanımı gereği birey seviyesinde gerçekleşir. Psikolojik sözleşmenin algısal doğası hakkında Shore ve Tetrick, bireylerin algıları sonucunda çeşitli senaryolar geliştirebileceklerini ortaya koymuşlardır. Bu algılar yüksek derecede yapılandırılmış olup örgütsel olayları yorumlamada ve anlamlandırmada bireylere yardım eder ve davranışlarında yol gösterici bir görev yapar. Algılar, tekrarlanan deneyimler neticesi ortaya çıkar ve soyut, karmaşık ve değişime karşı dirençli olur. Bireyler sözlü bir iletişim olmaksızın bu algı ve senaryoları geliştirebilirler. Örneğin bu algı veya senaryolar, bir yöneticinin beden dili veya örgütün çeşitli uygulamalarını kaynak olarak kullanarak geliştirilebilir (Shore ve Tetrick, 1994:91-109). İkinci olarak, psikolojik sözleşme karşılıklıdır: bireyin, iki tarafın da ilişkiye yönelik karşılıklı yükümlülüklerine olan inancını içerir (Rousseau, 1990:389-400).

Psikolojik sözleşmede taraflar birbirine gereksinim duyacaklarını umarlar ve teknik olarak birbirlerine bağımlıdırlar. Morisson (1994:353-371) bu bağıllığı şu biçimde ifade eder: birbirine bağımlı olmak, ilişkide bağımlılığı yönetmenin bir yoludur, kim kime gereksinim duyar? sorusunu yanıtlar. Uzun dönemli cevap “birbirimize gereksinim duyarız”dır. Bu sebeple psikolojik sözleşmenin bu yönü, bağıllığı etkiler. Rousseau (1998:217-233), psikolojik sözleşmedeki karşılıklı olma

durumu hakkında altı çizilmesi gereken önemli noktanın, buradaki karşılıklılığın, algısal kademedeki yer alması olduğunu ifade etmektedir.

Rousseau (1995) çalışanların, psikolojik sözleşmenin koşullarını üç esas yolla belirlediklerini ileri sürmüştür. Öncelikle bireyler işe başvurma sürecinde, iletişimde olduğu diğer kişilerden örgütle ilgili ikna edici bilgiler alabilirler. İşe alım sürecine geçildiğinde, adaylar görüşmecilerden açık veya örtük 'söz'ler alabilirler. İşe alındıklarından sonra ise çalışma arkadaşları veya üstleri, çalışan ve işveren arasında var olan yükümlülükler hakkında kendi bakış açılarını yansıtarak bireyin kendi psikolojik sözleşmesinin belirlenmesinde rol oynayabilir.

İkinci olarak, çalışanların, çalışma arkadaşlarının ve üstlerinin nasıl davrandığını ve örgüt tarafından nasıl bir muamele gördüklerini gözlemlemeleri, çalışanların kendi sözleşme yükümlülükleri konusunda sosyal ipuçları verir. Üçüncü olarak da örgüt, çalışanların psikolojik sözleşmelerinin yaratılmasında önemli rol oynayan resmi ücret, ek olanaklar (fringe benefits), performans değerlendirmeleri, örgütü tanıttıcı belgeler ve örgütün misyonunu içeren örgütsel literatür ile, çalışanlara psikolojik sözleşme oluşturma yolunda yapısal sinyaller sunar. Çalışan, bu süreçte, anılan çeşitli yollardan topladığı bilgilerden yola çıkarak kendi psikolojik sözleşmesini oluşturmaya başlar. sözleşmelerin oluşturulmasında ne söylendiğinden çok ne yapıldığına dikkat edilir. Hatta ne söylendiğinden ziyade, bunun nasıl söylendiği daha önemlidir. Dolayısıyla psikolojik sözleşmeler, resmi politika ve sözleşmelerden daha gerçekçidir (Morrison, 1994:353-371).

Rousseau ve Schalk (2000) ise, psikolojik sözleşmenin var olabilmesi için iki ön şart ileri sürmüştür: Psikolojik sözleşmenin var olabilmesi için ilk olarak, "belli miktarda şahsi özgürlük" gerekmektedir. Sözleşmelerin oluşumları ve gerçekleştirilmelerinden bir kazanç elde edilmesi, şahsi seçimlere bağlıdır. Psikolojik sözleşmeler bireylerin, diğerleriyle yaptığı gönüllü anlaşmalar olduğundan, seçme hakları olmayan insanların birbirlerine özgür olarak verebileceği şeyleri yoktur. Böyle olunca, insanların çalışma ya da işten ayrılmayı seçmeleri söz konusu olmaz. İkinci olarak da; "sosyal kararlılık", psikolojik sözleşmenin gerçekleştirilmesi için kritik bir gereksinimdir. Alışveriş ilişkisinde geleceğe dair sözler olmadan taraflardan hiçbirinin diğerine katkıda bulunmak için özendirici bir yönü kalmaz ve ilişki devam etmeyebilir (Robinson ve Rousseau, 1994:245-259).

5. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN GENEL ÖZELLİKLERİ

Psikolojik sözleşme kavramının genel özellikleri, Levinson ve arkadaşları tarafından (1962) aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

- Geçmiş deneyim ve ilişkilere bağlı olarak gelişen psikolojik sözleşmedeki yükümlülükler iş sözleşmelerinin aksine yazılı değil, algısaldir. Bu nedenle değişim unsuru olan diğer tarafla paylaşılmamışlardır. Bir başka ifadeyle psikolojik sözleşmeler; gönüllülük esasına dayanan, subjektif, dinamik ve informal sözleşmelerdir.

- Psikolojik sözleşmeleri algılama, kişilerin örgütteki olayları farklı yorumlamaları nedeniyle kişiden kişiye farklılık gösterdiği için, kapalıdır. Çalışanlar ve işveren, psikolojik sözleşmenin içeriği konusunda da farklı görüşlerde olabilirler. Örneğin iki çalışanın da aynı zamanda aynı pozisyona başvurması kişisel özelliklerindeki farklılıklar nedeniyle farklı psikolojik sözleşmeler oluşturmalarına neden olabilir.
- Psikolojik sözleşmedeki taraflar birbirine bağımlıdır. Psikolojik sözleşmeler psikolojik uzaklıklar gerektirir. Levinson vd. (1962) psikolojik mesafeyi, kişilerin bilgi paylaşmak için diğer kişilerle yakın olma gereksinimi biçiminde açıklamıştır.
- Psikolojik sözleşmeler dinamikdir. Oluşturulduktan sonra aynı kalmazlar örgütsel deneyimlere göre sürekli gelişim içindedirler. Rousseau'ya (1995) göre; sözleşme maddeleri herhangi bir formal çaba olmadan örgütsel değişim, yeni bir pozisyona geçme, kişisel gelişim, olgunlaşma ve sözleşmenin süresine göre değişmektedir.
- Psikolojik sözleşmeler genel olarak duygusal ağırlığı olan konularla bağlantılıdır ve ihlal edildiklerinde kuvvetli duygular ortaya çıkar.

Psikolojik sözleşmenin özellikleriyle ilgili tanımların, 90'lı yıllarda da benzer anlamlar içerdiği görülmektedir. Psikolojik sözleşme öncelikle, öznel bir algıdır, yani bireyin karşılıklı bir alışveriş ilişkisine dair beklentilerini ifade eder. İkinci olarak psikolojik sözleşmenin dinamik bir yapısı vardır, çalışan ile işveren ilişkisi sürecinde vakit geçtikçe değişebilir. Üçüncü olarak sözleşme, tarafların algıladıkları sözlere dayanan “karşılıklı yükümlülükler” (mutual obligations) hakkındadır. Son olarak da psikolojik sözleşmeler ilişkinin bağlamıyla yakından ilişkilidir: bireyler veya örgütler tek başlarına psikolojik sözleşme oluşturamazlar (Sels vd., 2004:461-488). Psikolojik sözleşme hakkında dikkat çeken başka bir nokta da sözleşmenin, çalışanların tutum ve davranışlarında belirleyici bir rol oynamasıdır. Literatürdeki son dönem tanımlarda da öznel (sözleşmeyi kendine göre algılama) ve karşılıklı olma özellikleri vurgulanmaktadır (Rousseau, 1995). Önceki çalışmalar psikolojik sözleşmeleri, çalışma ilişkisine yönelik bilinçaltı varsayımlar olarak görürler de son çalışmalar bireyin, kendisiyle işvereni arasındaki karşılıklı söz verme neticesi ortaya çıkan anlaşmanın doğasına olan inancına odaklanmıştır (Roehling, 1997:204-217).

6. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN TÜRLERİ

Psikolojik sözleşme kavramını 1980'li yıllarda ele alan araştırmacılar, Levinson ve arkadaşlarının, yukarıda sayılan sözleşme özelliklerinden yola çıkarak kavrama katkıda bulunmuşlardır. Macneil, (1985:483-525) yaptığı bir çalışmada; psikolojik sözleşmeleri “ilişkisel” ve “işlemsel” (transactional) olarak iki kategoride incelemiştir. İşlemsel sözleşmeleri, belirli bir vakit süreci içerisinde taraflar arasındaki belli parasal değişimler olarak tanımlarken ilişkisel sözleşmeleri, ilişkileri kuran ve koruyan açık uçlu ve daha belirsiz anlaşmalar olarak tanımlamıştır. İşlemsel sözleşmeler yüksek maaş, performansa bağlı ücret, kısa dönemli ilişki gibi koşulları içerirken ilişkisel

sözleşmeler ise uzun dönemli iş güvencesi, kariyer gelişimi ve şahsi sorunlarda destek olma gibi unsurları içerir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000:903-930).

Rosseau (1995) işlemsel ve ilişkisel sözleşmeleri şu şekilde tanımlamıştır:

İşlemsel Sözleşmeler:

- Kısa dönemli maddi değişimlerin olduğu,
- Birincil teşvikler gibi belirli ekonomik koşulların sağlanmasını gerektiren,
- Kişisel katkının sınırlı olduğu,
- Belirli zaman diliminde gerçekleşen,
- İyi tanımlanmış koşullara bağlılığın olduğu,
- Esnekliğin fazla olmadığı,
- Var olan becerilerin kullanılmasına dayanan,
- Maddelerin açık ve anlaşılır olduğu sözleşme türüdür.

İlişkisel Sözleşmeler:

- İlişki ve zaman diliminin açık uçlu olduğu,
- İşveren ve çalışan açısından yatırımın önemli olduğu,
- Yüksek dereceli 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.

Millward ve Brewerton (1998) ise, psikolojik sözleşmeleri birbirinden ayıran bileşenleri ve özelliklerini şu şekilde belirtmişlerdir:

İşlemsel sözleşmeleri karakterize eden özellikler:

- İşlemsel Yönelim: Finansal kazançlara odaklanma ve iş gerekleri ile sözleşmeden doğan yükümlülükleri yerine getirme,
- Uzun Dönem Gelecek: Örgütü uzun dönem işveren olarak görmeme,
- Ekstra uzaklığın Olmaması: İş gereklerinin dışında bir şey yapmaya gönüllü olmama, işe katılımında eksiklik.

İlişkisel sözleşmeleri karakterize eden özellikler:

- Duygusal Yakınlık, Benzerlik: Örgütün bir üyesi olduğunu hissetme, örgüt hedefleriyle bütünleşme,
- Mesleki Gelişim: Eğitim, gelişme ve kişisel gelişim fırsatları,
- Adalet: Adil ödül algısı.

1980'lerin sonuna kadar psikolojik sözleşme bilimsel bir yapıdan ziyade, çalışan ile işveren arasındaki örtük alışveriş anlaşmasını belirtmek için sezgisel bir araç olarak kullanılmıştır (Millward ve Brewerton, 1999:253–274). 1990'ların başında başlayarak kavram, yapısal bir anlam kazanmış, kuramsal ve görgül olarak önemli bir mesafe kat edilmiştir.

Rousseau (1995), değişen örgüt koşullarını da dikkate alarak, psikolojik sözleşmelere iki tür daha eklemiş ve sözleşmeleri dört boyutta ele almıştır. Birinci boyut, maddi faktörlerin ilk planda olduğu, kısa dönemli ve dışsal performansa dayalı İşlemsel Sözleşmeler, ikinci boyut, duygusal faktörlerin ilk planda olduğu, her iki taraf için de uzun dönem bağlılık esasına dayanan ve dışsal performansa dayanmayan İlişkisel Sözleşmeler, üçüncü boyut işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin benzersiz olarak bir araya geldiği, uzun dönemli ilişkileri temel almasına rağmen aynı zamanda performans gereklerinin de yerine getirilmesi esasına dayanan Dengeli Sözleşmelerdir. Dördüncü boyut ise geçişsel (transitional) sözleşme türleridir. Bu sözleşme türünde örgütün çevresel şartlarından dolayı oldukça hızlı değişim yaşanmaktadır ve hiçbir garanti söz konusu değildir (Rousseau, 1995).

7. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN İHLALİ

Morrison ve Robinson (1997), psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesini, “sözünden dönmek” (amaçlı olarak ya da şartların değişmesi sonucu işverenin verdiği sözü kasten bozması) ve “uyumsuzluk” (çalışan ve işverenin verilen sözün ne olduğu konusunda farklı algılara sahip olmaları) olmak üzere iki nedene bağlamışlardır (Morrison ve Robinson, 1997:226-256). İhlal, bir ilişkide taraflardan birinin söz vermiş olduğu yükümlülükleri yerine getirmemesi ile ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalinin, karşılanmayan beklentilerden ayrı tutulması gerekmektedir. Çalışanlar işe başladıklarında hayalci davranıp bazı beklentiler içine girebilmekte ve bu beklentiler karşılanmadığı takdirde tatminsizlik yaşayabilmekte ya da düşük performans göstermektedirler. Ancak, psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde çalışanların gösterdikleri tepkiler daha şiddetli olmaktadır. Örneğin; bir çalışan sıkı çalışmasının karşılığında ücret artışı beklediğinde, fakat bu beklentisi karşılanmadığında hayal kırıklığı yaşayacaktır. Buna karşılık bir çalışana sıkı çalışmasının karşılığında ücretinin artırılacağı vaat edilir ve bu gerçekleşmezse, çalışan kendisine haksızlık yapıldığı kanısına varacaktır. Yerine getirilmeyen sözler, kızgınlık ve karşılıklı ilişkilerde güvenin azalması sonucunu doğuracaktır (Robinson ve Rousseau, 1994:247). Psikolojik sözleşme ihlali, ihanet duygusunu, şiddetli psikolojik sıkıntıları, kızgınlığı, adaletsizlik ve haksızlık duygusunu içermektedir (Morrison ve Robinson, 1997:230).

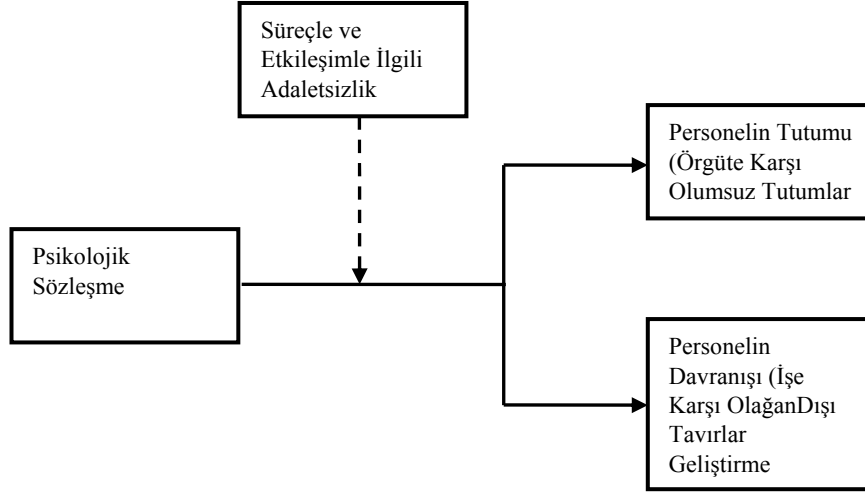
Verilen sözlerin yerine getirilmemesi ya da uyumsuzluk yaşanması, psikolojik sözleşme ihlali sürecinde algılanan karşılanmamış sözlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yani çalışan kendisine taahhüt edilen ile ne elde ettiği konusunda bir tutarsızlık olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Taraflarının kendi üzerlerine düşen yükümlülükleri yerine getirip getirmediüklerinin karşılaştırılması süreci sonunda sözleşmede bir boşluk algılanırsa “psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği” sonucuna varılmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997:231).

Psikolojik sözleşmenin ihlali örgüt içinde farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bunlar (Robinson ve Rousseau, 1994:256):

- Eğitim ve geliştirme; çalışanlara eğitim imkanlarının hiç sağlanmaması ya da vaat edilen kadar eğitimin verilmemesi,
- Ödenen ücretler; verileceği taahhüt edilen ücretler ile çalışanlara ödenen gerçek ücretler arasında tutarsızlık bulunması,
- Ödüllendirme; promosyonlar ya da terfilerin planlanan ve söylenen doğrultuda gerçekleştirilmemesi,
- İşin niteliği; işverenlerin yapılacak işler ya da çalışılacak bölümler konusunda çalışanları yanlış bilgilendirmesi,
- İş güvenliği; iş güvenliği derecesinin beklenildiği gibi olmaması,
- Geribildirim; gözden geçirme ve geribildirim yetersiz yapılması,
- Değişim yönetimi; örgütte meydana gelen değişimlerden çalışanın haberdar edilmemesi ya da çalışanın kullanacağı girdilerde yapılan değişiklikler konusunda fikrinin alınmaması,
- Sorumluluk; çalışanlara vaat edilenden daha az sorumluluk verilmesi,
- Bireyler; işverenlerin, örgüt içinde bulunan diğer bireylerin uzmanlıkları, itibarları ya da iş stilleri gibi konularda yeni başlayan çalışanları yanlış bilgilendirmesidir.

Araştırmalar, işlemsel sözleşmelere kaymanın çalışan tutum ve davranışları üzerinde de bir takım değişimlere yol açtığını ortaya koymaktadır. Bu durum Kickul (2001) tarafından Şekil 1'deki gibi ifade edilmektedir.

Şekil 1. Psikolojik Sözleşme İhlali



Kaynak: Kickul, J. (2001), "When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment," *Journal of Business Ethics*, Vol. 29, 290.

Araştırmacılar psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi sonucu sözleşmenin daha işlemsel bir boyut aldığını saptamışlardır (Kickul, 2001:290). Buna göre çalışanlar sosyal değişim yönünden maddi kazanç boyutuna kaymaktadırlar.

8. SONUÇ

Psikolojik sözleşme, çalışan-işveren ilişkisinde önemli sonuçlar doğurur. İşe girişlerde imzalatılan iş sözleşmelerinin, çalışanın örgüte olan bağlılığını sağlamaya ve işgücü dönüşüm oranını düşürmeye yetmediği anlaşılmaktadır. Psikolojik sözleşmenin birinci önemli özelliğinin; taraflar arasındaki güvensizliği ve belirsizliği azaltması, çalışanlara, öngörebilme ve güven hissi vermesi olduğu söylenebilir. Çünkü çalışma ilişkisinin tüm özelliklerini resmi yazılı sözleşmede belirtmek olası değildir. Psikolojik sözleşme, çalışma ilişkisindeki bu boşluğu doldurmaktadır. İkinci önemli özelliği, psikolojik sözleşmenin; çalışan davranışını şekillendirmesidir. Çalışan, kendisinin örgüte karşı olan yükümlülüklerini, örgütün kendisine karşı olan yükümlülükleriyle karşılaştırarak, tutum ve davranışlarını buna göre şekillendirmektedir.

Algılanan yükümlülüğün karşılamaının temelinde, çalışanların işverenleriyle aralarında, Sosyal Değişim Kuramı gereği bir denge algısı söz konusu olduğu söylenebilir. Başka bir ifadeyle, ilişkideki taraflar, verdikleri ve aldıkları arasında denge kurmaya çalışırlar. Karşılıklı yükümlülüklerin algılanma derecesi ne kadar yüksek olursa, sosyal değişim ilişkilerinin de o kadar güçlü olması beklenmektedir. Diğer bir ifadeyle; psikolojik sözleşmeyi oluşturmak için, işverenin yükümlülükleri ile çalışanın bu yükümlülükleri karşılamak için yerine getirmekle yükümlü olduklarına dair inançlarının dengede olması gerekir. Kısaca, sağlıklı bir psikolojik sözleşmenin,

karşılıklı beklentiler karşılandığı zaman oluşması beklenir. Bunun sonucunda ise; örgütsel vatandaşlık davranışı gelişir, çalışanlar işletmede gönüllü olarak kalmak, örgüte katkı sağlamak ister ve bağlılık ile motivasyon artar. Ayrıca her iki taraf da sürekli olarak birbirlerine katkıda bulunacakları için karşılıklı iyi ilişkiler görülür. Dengenin kurulamadığı durumlarda ise hem çalışanlar hem de örgütlerde; psikolojik sağlığın bozulması, işten ayrılma, işe gelmeme, katkıda azalma, verimsizlik gibi olumsuz sonuçlar görülür. Ayrıca dedikodu, düşük performans, düşük üretim kalitesi, müşteri ilişkilerinde laubalilik, hırsızlık ve bir takım disiplin problemleri de olumlu tutumların azalması sonucu ortaya çıkabilir. Çalışan tutumlarının zayıf olmasından kaynaklanan örgütsel maliyetler örgütün rekabet edebilirliğini de derinden sarsmaktadır. Bunun tam tersine, olumlu tutumlar ise çalışanın tatminine, bağlılığına, güven duymasına, üretken olmasına işaret etmektedir.

Son olarak da psikolojik sözleşme çalışana, örgüt içinde bir kontrol hissi verir. Tarafların birbirine bir şeyler borçlu olduğuna inanması halinde her iki tarafın da istediğini alma ihtimali artacaktır. Sözleşmedeki tarafların birbirlerine karşı yükümlülükleri olduğuna inanması ilişkideki bağlılığı artırır. Üstünde daha önceden anlaşılmiş olan görevlerin gerçekleştirilmesine yardımcı olur. Davranışların tahmin edilebilirliği çoğalır, gelişimi güzel bir tarafın kendisinden ne beklediğini netleştirir. Sonuçta, çalışan ve işverenin birbirini detaylı şekilde takip etmesi için gereken vakit ihtiyacını azaltır.

KAYNAKÇA

- Argyris, C. (1960), *Understanding Organizational Behavior*, 3. Baskı, Dorsey Pres, Homewood, Illinois.
- Arnold, J. ve C. Feldman (1986), *Organizational Behavior*, McGraw-Hill International Edition Management Series, New York.
- Aytaç, S. (1997), *Çalışma Yaşamında Kariyer*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Coyle-Shapiro J. ve Kessler, I. (2000), “Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large-Scale Survey”, *Journal of Management Studies*, Vol. 37, 903-930.
- Cropanzano, R., D.E. Rupp ve Z.S. Byrne (2003), “The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance and Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No.1, 160–169.
- Cropanzano, R. ve M.S. Mitchell, (2005), “Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review”, *Journal of Management*, 874-900.
- Forret, M.L ve S.E. Sullivan (2002), “A Balanced Scorecard Approach to Networking: A Guide to Successfully Navigating Career Changes”, *Organizational Dynamics*, Vol. 31, No. 3, 250.
- Freese, C. ve R. Schalk (1995), *Het Psychologisch Contract en Leefstijdsbewust Personeels Management*, in R. Schalk (Eds), Lemma, Utrecht.

- Gefen, D. ve C.M. Ridings (2002), “Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management: A Quasi-Experimental Design Study of Social Exchange Theory”, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 19, No. 1, 47-69.
- Gouldner, A.W. (1960), “The Norm of Reciprocity”, *American Sociological Review*, Vol.25, 161- 178.
- Hall, D. ve J.E. Moss (1998), “The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt”, *Organizational Dynamics*, Vol. 26, No. 3, 23.
- Kickul, J. ve W.L. Scott (2001), “Broken Promises: Equity Sensitivity as a Moderator Between Psychological Contract Breach and Employee Attitudes and Behavior”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16, No. 2,191- 217.
- Kotter, J. (1973), “The Psychological Contract: Managing the Joining-up Process,” *California Management Review*, Vol. 15, No. 9, 91-99.
- Kurtulmuş, N. (1996), *Sanayi Ötesi Dönüşüm*, İz Yayıncılık, İstanbul.
- Levinson, H., C.R. Price, K.J. Munden ve C.M. Solley (1962), *Men, Management and Mental Health*, Harvard University Pres, Cambridge.
- Macneil, I.R. (1985), “Relational Contract: What we do and What we do not Know”, *Wisconsin Law Review*, 483-525.
- McCormick, E.J. ve D.R. Ilgen (1980), *Industrial Psychology*, Prentice Hall, New Jersey.
- Millward, L. ve P. Brewerton (1999), “Contractors and their Psychological Contracts”, *British Journal of Management*, Vol. 10, 253-274.
- Morrison, D.E (1994), “Psychological Contracts and Change”, *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 3.
- Morrison, E.W. ve S.L. Robinson (1997), “When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops”, *Academy of Management Review*, Vol. 22, No.1, 226- 256.
- Moorhead, G. ve R.W. Griffin (1995), *Organizational Behavior Managing People and Organizations*, 4. Baskı, Houghton Mifflin Company, Boston, USA.
- Noe, R.A. (1999), *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, (Çev. Canan ÇETİN), Beta Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul.
- Onaran, O. (1981), *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Robinson, S.L. (1996), “Trust and Breach of the Psychological Contract”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, 574-599.

- Robinson, S.L. ve D.M. Rousseau (1994), "Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, 245-259 .
- Roehling, M. (1997), "The Origins and Early Development of the Psychological Contract Construct", *Journal of Management History*, Vol. 3, 204-217.
- Rousseau, D.M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations; Understanding Written & Unwritten Agreements*, Thousand Oaks: Sage Publications Inc, California.
- Rousseau, D.M. (1989), "Psychological and İmplied Contracts in Organizations", *Employee Rights and Responsibilities*, Vol. 2, 121-139.
- Rousseau, D.M. ve R. Schalk (2000), *Psychological Contracts in Employment: Cross-National Perspectives*, CA: Sage, in Pres, Newbury Park.
- Rousseau, D.M. (1990), "New Hire Perceptions of their Own and their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contract", *Journal of Organizations Behavior*, Vol. 11, 389-400.
- Rousseau, D.M. (1998), "Why Workers Still Identify With Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, 217-233.
- Schein, E.H. (1980), *Organizational Psychology*, 3. Baskı, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey.
- Schein, E.H. (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Sels, L., M. Janssens ve I.V.D. Brande (2004), "Assessing the Nature of Psychological Contracts: A Validation of Six Dimensions", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No. 4, 461-488.
- Shore, L.M. ve L.E. Tetrick (1994), "The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship", *Trends in Organizational Behavior*, (Der: C.L. Cooper ve D.M. Rousseau), Vol. 1, 91-109.
- Sullivan, S.E. (1999), "The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda", *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, 458.
- Vroom, V.H. (1964), *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, New York.

