

Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma

Şule AYDIN TÜKELTÜRK* & Nilüfer ŞAHİN PERÇİN**
& Berrin GÜZEL***

Özet

Karşılıklı beklentilere yönelik algıları içeren psikolojik kontrat kavramı işveren ve çalışan arasındaki ilişkinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi açısından dikkat edilmesi gereken bir konudur. Psikolojik kontratın ihlal edildiğinin algılanması çalışanları olumsuz davranışlara yönlendirmekte ve örgütsel bağlılığın azalmasına neden olabilmektedir. Bu kapsamda çalışmada psikolojik kontrat ihlal algısı ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda; otel işletmelerinde çalışanların psikolojik kontrat ihlal algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif yönlü, normatif bağlılıkları ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Devam bağlılığı ile psikolojik kontrat ihlal algısı arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır.

Anahtar Kelimeler: örgütsel bağlılık, psikolojik kontrat, otel işletmeleri

1. GİRİŞ

Psikolojik kontrat kavramı, işverenler ile çalışanlar arasında tam olarak tanımlanamayan ilişkilerin açıklanması gerektiğinde kullanılmakta ve temelinde çalışanların zihinlerinde yarattığı algı yatmaktadır¹. Psikolojik kontrat kavramı, Rousseau tarafından “gelecekte verilmiş bir vadin gerçekleşeceğine yönelik kişisel inanç ve gelecekte var olan faydalar yükümlülüğü” olarak tanımlanmış, bireysel olarak ele alınan ancak işveren ve

* Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, suleaydin2002@hotmail.com

** Yrd. Doç. Dr., Nevşehir Üniversitesi, Turizm Fakültesi, nilufer.percin@nevsehir.edu.tr

*** Yrd. Doç. Dr., Adnan Menderes Üniversitesi, Didim Meslek Yüksekokulu, berringuzel@hotmail.com

1 Abigail Marks, “Developing a Multiple Foci Conceptualization of the Psychological Contract”, *Employee Relations*, 23 (5), 2001, s. 455; David Clutterbuck, “Communication and the Psychological Contract”, *Journal of Communication Management*, 9 (4), 2005, s. 359.

çalışanın her ikisinin de karşılıklı yükümlülüklerini kapsayan tek taraflı bir anlaşma olarak değerlendirilmiştir².

Günümüzde, işveren ile çalışanları birbirine bağlayan bağlar zaman içerisinde yıpranmış; bu da psikolojik kontrat açısından işletmelerin farklı uygulamalarda bulunmalarına neden olmuştur. Örgütsel değişim çalışanların psikolojik kontrat algulamalarını da değiştirmektedir. Psikolojik kontrat çerçevesinde, çalışan motivasyon ve tutumlarına olumsuz etki söz konusu olduğunda, işletme performansı da zarar görebilmektedir³. Psikolojik kontrat işverenin sağlamak zorunda olduğu hususları kapsamakla birlikte çalışanların yapısını ve çalışanlarla ilişkileri anlamak için yöneticilere yardımcı olan kilit bir kavramdır⁴.

1.1. Psikolojik Kontrat

Sadece örgütün değil, karşılıklı olarak çalışanların da örgütten bir takım beklentileri vardır. Bu beklentiler kendine özgü bir yapıya sahip olduğu gibi, çalışanların algılarını olumsuz yönde etkileyen bir takım kavramsal eğilimlerden de ayrıca etkilenmektedir⁵. Psikolojik kontratın bozulmasında etkili olan temel etkenler arasında; işveren-çalışan arasındaki ilişkide çatışma olması ve güven düzeyinin düşük olması, her iki tarafın birbirlerinin bakış açılarını anlayamadığı sosyal bir mesafenin olması, psikolojik kontratı sürdürmeye yönelik çabaların az olması, aksine ihlal etmeye yönelik çabaların fazlalığı, taraflar arasındaki ilişkiye sadece tek bir tarafın önem ve değer vermesi, taraflar arası iletişimin seyrek ve sığ olması, çalışanlara eğitim verilmesi konusunda söz verilmesine rağmen, bu durumun gerçekleşmemesi, ücret-fayda-diğer getiriler konusunda vaatler ile gerçekleşenler arasında olumsuz yönde fark bulunması, gerçekleşmesi vaat

2 Mark V. Roehling, "The Origins and Early Development of the Psychological Contract Construct", *Journal of Management History*, 3 (2), 1997, s. 213; Arlene Walker ve Dorothy M. Hutton, "The Application of the Psychological Contract to Workplace Safety", *Journal of Safety Research*, 37, 2006, s. 434.

3 Jean M. Hiltrop, "Managing The Changing Psychological Contract", *Employee Relations*, 18 (1), 1996, s. 37; Heather Maguire, "Psychological Contracts: Are They Still Relevant?", *Career Development International*, 7 (3), 2002, s. 168; Carol Atkinson, "Career Management and the Changing Psychological Contract", *Career Development International*, 7 (1), 2002, s. 17.

4 Sandra L. Robinson ve Elizabeth Wolfe Rousseau, "Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm", *Journal of Organizational Behavior*, 15, 1994, s. 246; Robert G. DelCampo, "Understanding the Psychological Contract: A Direction For the Future", *Management Research News*, 30 (6), 2007, s. 434.

5 Robert J. Paul, Brian P. Niehoff ve William H. Turnley, "Empowerments, Expectations and the Psychological Contract – Managing the Dilemmas and Gaining the Advantages", *Journal of Socio-Economics*, 29, 2000, s. 477.

edilen terfilerin gerçekleşmemesi, işin gereklerinin yanlış tanımlanması, iş güvencesine yönelik vaatlerin farklı olması, geribildirim ve inceleme konularında yönetimin yetersiz kalması, değişim yönetiminin etkin olmaması ve sorumluluk-yetki dağılımının adil olmaması sayılabilir⁶.

Ancak bu noktada psikolojik kontratın çiğnenmesi (*psychological contract violation*) ile kontratın ihlal algısı (*perception of psychological contract breach*) arasındaki farkın belirtilmesi önemlidir. Nitekim Morrison ve Robinson (1997) psikolojik kontratın çiğnenmesinin oluşum sürecini açıkladığı modelde ihlal algısı, aracı bir takım yargılar bütünü olarak tanımlamıştır. Diğer bir deyişle ihlal algısı, bireyin çalıştığı örgütün, çalışanın katılımları dâhilinde psikolojik kontratın bir veya daha fazla yükümlülükleri yerine getirmede başarısız olduğu *bilincini* ifade etmektedir. İhlal algısı, her iki tarafın vaatleri ve gerçekleştirdikleri konusunda çalışanların algılarına dayanan kontrat gerçekleştirilmesinin bilişsel değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik kontratın çiğnenmesi ise, belli koşullar altında, psikolojik kontratı yeterli düzeyde karşılayamayan örgüte yönelik inanca dair *duygusal* bir ifadedir. Bu noktada duyguların, belirli olayların bilişsel değerlemesine dayandığı dikkat edilmesi gereken önemli bir noktadır⁷. Kontratın ihlal algısı, psikolojik kontratın çiğnenmesine yönelik yoğun duygusal tepkilere neden olmayabilir. İhlalin bilişsel algısını duygusal tepkiye yöneltilmesi ve bu tepkinin yoğunluğu, çalışanın, yaşadıklarını algılanan ihlal kavramını yorumlama sürecine bağlıdır⁸.

Psikolojik kontrat kavramı bazı demografik özellikler ile ilişkilendirilmiştir. Buna göre genç yaşlardaki çalışanların psikolojik kontrata yönelik ihlal algısı, işletmedeki yaşlı çalışanlara kıyasla daha düşüktür⁹. Kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla, psikolojik kontrat konusunda daha katı bir tutum sergiledikleri, bu anlamda karşılıklı yükümlülüklerde daha sert davrandıkları söz konusudur¹⁰. Psikolojik kontratın ilişkisel ve işlemel ayırımında kadro düzeyine göre farklılık göstermekte; tam zamanlı

6 Thomas J. Zuber ve John B. Hammond, "The Psychological Contract: Retaining Newly Employed Physicians", *The Physician Executive*, May-June, 2002, s. 43.

7 Elizabeth Wolfe Morrison ve Sandra L. Robinson, "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", *Academy of Management Review*, 22 (1), 1997, s. 230.

8 Sandra L. Robinson ve Elizabeth Wolfe Morrison, "The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study", *Journal of Organizational Behavior*, 21, 2000, s. 528.

9 Janet Smithson ve Suzan Lewis, "Is Job Insecurity Changing the Psychological Contract?", *Personnel Review*, 29 (6), 2000, s. 684.

10 Rick, R. J. Tallman ve Nealia S. Bruning, "Relating Employees' Psychological Contracts to Their Personality", *Journal of Managerial Psychology*, 23 (6), 2008, s. 697.

çalışanların ilişkisel kontratları ile doğru yönlü ilişkisi bulunmaktadır¹¹. Buna karşın turizm sektöründe yapılan çalışmada bu anlamda bir ilişki bulunmamıştır¹². Ayrıca işletmedeki çalışma süresi ile özellikle ilişkisel psikolojik kontrat arasında doğru yönlü ilişki görülmüştür¹³. Buna göre;

H1: Çalışanların demografik özellikleri, çalışanların psikolojik kontrat ihlal algılarında farklılıklara neden olmaktadır.

1.2. Örgütsel Bağlılık

İnsan kaynaklarının önemi ve bir işletmenin başarısının çoğunlukla çalışanlarının performansına bağlı olduğu bilinmektedir. İşten çıkarmaların, şirket skandal ve yönetim kademelerinde yaşanan yolsuzlukların arttığı günümüz iş dünyasında yöneticiler, örgütsel bağlılığı arttırmaya önem vermektedir. Bu anlamda çalışanların işletme ve örgüte bağlılığı, örgütsel hedeflere ulaşmada ve çalışanların örgüt içinde kalma isteği nedeniyle daha çok çalışmaya yönelttiği için önemli bir iş tutumu olmuştur. Bu nedenle birçok işletme örgütsel bağlılığı, şirket politikalarında ön sıralara taşımıştır¹⁴.

Çalışanlara verilen önemin artması, zaman içerisinde örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmaları arttırmıştır. Bu kavrama yönelik literatürde birçok tanım bulunmaktadır¹⁵. Söz konusu tanımlardan örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir yapı olduğu görülmektedir. Kavram, ayrıntılı bir şekilde "bireyin, kimliğinin örgüt ile ve örgüt içerisindeki gücüdür. Kavramsal olarak en az üç etken ile birlikte tanımlanmaktadır: (a) örgütün amaç ve hedeflerine güçlü inanç ve bunların kabul edilmesi, (b) örgüt adına yüksek düzeyde çaba sarf etme isteği ve (c) örgüt içinde üyelik elde etmek için güçlü bir istek duyulması" olarak tanımlanmaktadır¹⁶.

11 Jacqueline A.M. Coyle-Shapiro ve Ian Kessler, "Consequences Of The Psychological Contract For The Employment Relationship: A Large Scale Survey", *Journal of Management Studies* 37 (7), 2000, s. 221.

12 David J. McDonald ve Peter, J. Makin, "The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff", *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (2), 2000, s. 88.

13 Coyle-Shapiro ve Kessler, a.g.e., s. 221.

14 Robert Kreitner ve Angelo Kinicki, *Organizational Behaviour*, 6th Edition, (USA: McGraw Hill Book, 2004), s. 203

15 Refik Balay, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, (Ankara: Nobel Yayın), 2000, s.15; Mahmut Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 2003, s. 114; Mehmet İnce ve Hasan Gül, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, (İstanbul: Çizgi Kitabevi, 2005) s. 3-6.

16 Lawson K. Savery ve Paul D. Syme, "Organizational Commitment and Hospital Pharmacists", *Journal of Management Development*, 15 (1), 1996, s. 14.

Örgütsel bağlılık bireyin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün devamlı üyesi olma kararını almasını sağlayan bir davranıştır. Allen-Meyer (1997), örgütsel bağlılık kavramının duygusal, devam ve normatif olmak üzere temelde üç bileşenden oluştuğunu belirtmiştir. Ancak örgütsel bağlılık boyutlarında dört ortak özellik bulunmaktadır. Bunlar; psikolojik bir durumu yansıtmaması, örgüt üyeliğini sürdürme kararı, birey ile örgüt arasındaki ilişkileri göstermesi ve işgücü devrini azaltıcı yönde etkilerinin bulunmasıdır. Ne var ki, örgütsel bağlılık boyutları arasında ortak yönler bulunmasına rağmen her biri birbirinden farklı yapıya sahiptir¹⁷. Bu anlamda bir çalışanın örgüte duygusal olarak bağlanması, onun normatif ve devam anlamında bağlanmasını gerektirmemektedir¹⁸.

Duygusal bağlılık boyutunda çalışan, kendini örgütü ile özdeşleştirmekten, onunla etkileşim halinde olmaktan ve örgütün bir üyesi olmaktan memnundur¹⁹. Bu noktada çalışan sadakat, duygusallık, aidiyet, mutluluk ve huzur gibi duygularla kendini örgüte psikolojik olarak bağlamaktadır²⁰. *Devam bağlılığı* boyutuna göre çalışan, farklı yönde davranmasının getireceği maliyeti düşünerek tutarlı davranışlar göstermekte ve örgütte yer almaya devam etmektedir. Örgütten ayrılmanın yüksek maliyetleri çalışana örgütte kalmaya zorlamaktadır²¹. Bu anlamda örgütte kalmanın sağlayacağı faydalar, örgütten ayrılmanın sağlayacaklarından fazla ise, çalışan kalma kararı vermektedir. Buna göre, örgütte kalmanın duygusal bir yanı bulunmamaktadır²². *Normatif bağlılık* ise, çalışanın örgütte kalmasını ahlaki açıdan değerlendirmesi ve sonuçta güçlü bir kişisel bağlılık duygusu ile örgütte kalmasıdır²³. Çalışan kendini kuruma adamakta ve bağlılığı sürekli teşvik eden bir kültür çerçevesinde bağlılık duymaktadır. Politika, misyon, vizyon ve içselleştirilmiş inançlar da bu bağlılık kapsamında yer alabilir²⁴.

17 John P. Meyer ve Natalie J. Allen, *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*, (USA: Sage Publishing, 1997), s. 11.

18 Steve Ellis ve Penny Dick, *Introduction to Organizational Behaviour*, 2nd Edition, (USA: McGraw Hill Pub., 2003), s. 43.

19 Natalie J. Allen ve John P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990, s. 2.

20 Constant D. Beugre, *Managing Fairness in Organizations*, (USA: Greenwood Publishing Group, 1998), s. 83.

21 Allen ve Meyer, 1990, a.g.e., s. 3.

22 Beugre, 1998, a.g.e., s. 83.

23 John P. Meyer ve Natalie J. Allen, "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1, 1991, s. 11.

24 Ufuk Durna ve Veysel Eren, "Üç Bağlılık Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 2005, s. 211.

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir takım etkenler bulunmaktadır. Örgütteki çalışma süresinin kısa olması; üst düzey kademelerde istihdam edilmesi²⁵; ileri yaşlardaki çalışanların mevcut kademelerinin yüksek olması²⁶; eğitim düzeyinin düşük olması²⁷; yüksek ücret alınıyor olması²⁸ örgütsel bağlılığı arttıran nedenler arasında yer almaktadır. Örgüte bağlı etkenler arasında ise, rol çatışmalarının yaşanması²⁹; yöneticilerle iletişim, öğrenme olanaklarının olmaması³⁰; iş güvencesinin olmaması, kararlara katılımın sağlanmaması, sorumluluk verilmemesi ve olumsuz örgüt kültürü varlığı da³¹ örgütsel bağlılığı azaltmaktadır. Bu anlamda;

H2a: Çalışanların demografik özellikleri, çalışanların duygusal bağlılığında farklılıklara neden olmaktadır.

H2b: Çalışanların demografik özellikleri, çalışanların devam bağlılığında farklılıklara neden olmaktadır.

H2c: Çalışanların demografik özellikleri, çalışanların normatif bağlılığında farklılıklara neden olmaktadır.

H2d: Çalışanların demografik özellikleri, çalışanların genel anlamda örgütsel bağlılığında farklılıklara neden olmaktadır.

25 Peter Goudge, Employee Research, How To Increase Employee Involvement Through Consultation, (USA: Kogan Page Ltd., 2006), s. 34

26 Savery ve Syme, 1996, a.g.e., s. 15.

27 Meltem Onay Özkaya, İpek Devenci Kocakoç ve Emre Karaa, "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2),2006,s. 80.

28 Gillian Maxwell ve Gordon Steele, "Organisational Commitment: A Study of Manager in Hotels", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 15 (7), 2003, s. 367.

29 M. Afzalur Rahim, Managing Conflict in Organizations, (USA: Greenwood Publishing Group, 2000), s. 103.

30 Thomas W. H. Ng, Marcus M. Butts, Robert J. Vandenberg, David M. Dejoy, ve Mark G. Wilson, "Effect of Management Communication Opportunity for Learning, and Work Schedule Flexibility on Organizational Commitment", Journal of Vocational Behavior, 68 (3), 2006, s. 484.

31 Azmi Yalçın ve Fatma Nur İplik, "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14 (1), 2005, s. 397.

1.3. Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Psikolojik kontrat ve örgütsel bağlılık arasında önemli bir bağlantı bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda psikolojik kontrat ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmüştür³². İşgören ve işveren arasında açıkça ifade edilmeyen karşılıklı beklentiler, eğer doğru tanımlanan algılardan oluşursa, işgörenin örgütün değerlerini kabul etmesi ve örgütün üyesi olarak kalmayı istemesi gibi olumlu davranışlarla sonuçlanmaktadır. Psikolojik kontrat ihlal edilmediğinde başta örgütsel bağlılık olmak üzere, devamsızlık, işgören performansı, işgören devir hızı vb. işle ilgili davranışlarda olumlu etkiler görülmektedir³³. Ayrıca ilişkisel psikolojik kontratların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla; işlemsel kontratların ise işten ayrılma niyeti ile pozitif korelasyon gösterdiği görülmektedir³⁴. Çalışan örgütte kendisine yönelik psikolojik kontratın ihlal edildiğini algılamasına rağmen, örgütte kalması ileriki dönemlerde düşük kalitede hizmet sunmasına, dedikodu yapmasına, donanımlara zarar vermesine ve işletme içerisinde hırsızlık yapmasına neden olabilmektedir³⁵. Bu bilgiler ışığında çalışmada oluşturulan model Şekil 1'deki gibidir.

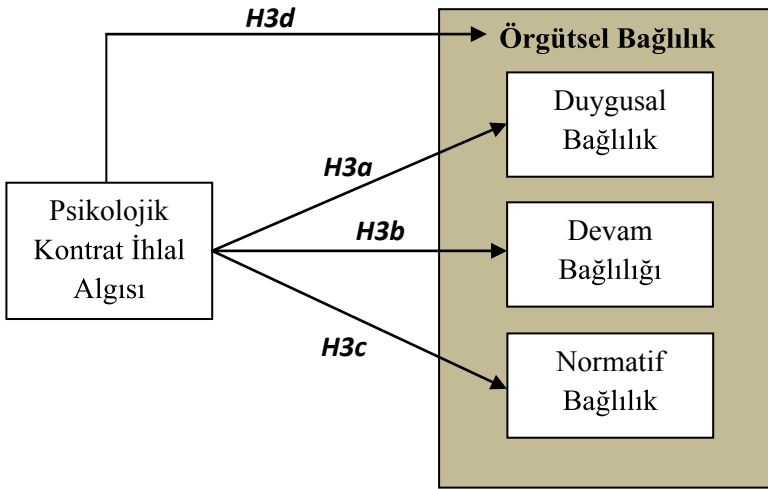
32 Fatih Karcıoğlu ve Erkan Türker, "Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı:2, 2010, s. 121.

33 Michael Armstrong, A Handbook of Human Resource Management Practice, 10. Basım, (London: Kogan Page, 2006), s. 225; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000, a.g.e., s. 904; Jane Sturges, Neil Conway, David Guest ve Andreas Liefoghe, "Managing the Career Deal: The Psychological Contract as a Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior", Journal of Organizational Behavior, 26, 2005, s. 821.

34 Hande Mimaroglu Özgen ve Hüseyin Özgen, "Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 1, 2010, s. 1.

35 Janice Anna Knights ve Barbara Jean Kennedy, "Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants", Applied HRM Research, 10 (2), 2005, s. 58.

Şekil 1: Kurulan hipotezlere yönelik model



H3a: Çalışanların psikolojik kontrat ihlal algıları ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında ilişki vardır.

H3b: Çalışanların psikolojik kontrat ihlal algıları ile çalışanların devam bağlılığı arasında ilişki vardır.

H3c: Çalışanların psikolojik kontrat ihlal algıları ile çalışanların normatif bağlılığı arasında ilişki vardır.

H3d: Çalışanların psikolojik kontrat ihlal algıları ile çalışanların genel anlamda örgütsel bağlılığı arasında ilişki vardır.

2. METODOLOJİ

Çalışmada kullanılan ölçekler önceki araştırmalarda geliştirilmiş ve yayınlanmıştır. Bu ölçekler ile ilgili detaylar aşağıdaki gibidir.

Örgütsel bağlılık, Meyer ve Allen tarafından oluşturulan ve geçerlilik ve güvenilirliği Wasti (2000) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 18 ifadeden oluşmakta; duygusal ve devam ve normatif bağlılık altışar ifade ile ölçülmektedir. Duygusal bağlılığa yönelik ifadelerden bazıları; “işyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum”, “işyerim benim için özel anlam taşıyor” ve “kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum” şeklindedir. Devam bağlılığı, “şuan işyerim-

de kalmam bir istek olduğu kadar, gerekliliktir”, “işyerimden ayrılmama nedenlerinden biri de olası işyeri alternatiflerinin azlığıdır” ifadeleri ile; normatif bağlılık ise “işyerim benim bağlılığımı hakediyor”, “kariyer gelişimim açısından işyerime çok şey borçluyum” ve “işyerimdeki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum” ifadeleri ile ölçülmüştür. Ölçeğin boyutları anlamında güvenilirliğe yönelik Cronbach alpha değerleri duygusal bağlılık için ,844; devam bağlılığı için ,719 ve normatif bağlılık için ise ,680'dir.

Psikolojik kontrat ihlali Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen ve dokuz ifadeden oluşan ölçek ile ölçülmüştür. Bu ölçekteki ifadelerden bazıları “işe alındığımda işverenim verdiği tüm sözleri yerine getirerek beni hayal kırıklığına uğratmadı”, “kendi payıma düşenleri yapmama karşın, işverenim bana verdiği sözlerin çoğunu tutmadı” ve “işyerimin beni aldattığını hissediyorum”dur. Ölçeğin güvenilirliğine yönelik Cronbach alpha değeri ,904'tür.

Çalışmada evren olarak İstanbul'da T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından 5 yıldız olarak belgelenen otel işletmeleri seçilmiştir. İstanbul'un 2010 yılı içerisinde 6.960.980 kişi tarafından ziyaret edilmesi ³⁶, Türkiye için önemli turizm destinasyonlarından biri olduğunu göstermektedir. İstanbul'da bulunan 30'dan fazla beş yıldızlı otel işletmelerinde rasgele örneklem yöntemi ile 194 çalışandan elde edilen veriler kullanılmıştır. Veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Verilerin analizinde SPSS 16.0 versiyonu kullanılmış ve t-testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

3. BULGULAR

Araştırmaya katılan çalışanlara yönelik demografik verilere göre; %58.8'i erkek, %62.4'ü 19-29 yaş arasında, %53.1'i bekar, %37.6'sı lisans mezunu, %28.4'ü yiyecek-içecek biriminde görev yapmakta, %26.8'i 1.001-1.250 TL arasında gelir elde etmekte, %77.3'ü kadrolu şekilde istihdam edilmekte ve %54.6'sı işletmede 2-5 yıl arasında çalışmaktadır.

36 (www.istanbulkulturturizm.gov.tr)

Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
Psikolojik Kontrat İhlal Algısı	3,87	1,021
Duygusal Bağlılık	2,26	1,18
Devam Bağlılığı	3,45	,827
Normatif Bağlılık	3,60	,859
Örgütsel Bağlılık	3,66	,64265

Otel işletmelerinde çalışanların psikolojik kontrat ihlal algısı kararsızlık düzeyindedir. Buna göre otel çalışanları kendilerine verilen vaatlerin yerine getirilmesi konusunda kararsızlık içerisinde olmalarına rağmen, işverenleri ile aralarındaki psikolojik kontratın ihlal edilmediğini belirtmiştir. Çalışanların duygusal bağlılıkları, devam ve normatif bağlılığa kıyasla oldukça düşüktür. Ancak çalışanlar duygusal bağlılık duymadıklarını belirtmelerine rağmen, örgüte karşı devam ve normatif bağlılık konusunda da kararsız kalmayı tercih etmişlerdir. Genel anlamda çalışanların örgütsel bağlılıkları orta düzeydedir. Bu noktada çalışanların işletmeye orta derece bağlı oldukları, yüksek bir bağlılıklarının olmadığını belirtmek mümkündür.

Çalışmada birinci hipotez psikolojik kontrat ihlal algısının demografik özelliklere göre farklılık göstereceği şeklindedir. Yapılan analizlerde psikolojik kontrat ihlal algısı, çalışanların sadece gelir düzeyine göre ($p=,032$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir. Buna göre **gelir düzeyleri** arasında 751 – 1000 TL (a.o.: 3,46) ve 1001 – 1250 TL (a.o.: 3,89) arasındaki çalışanlar bu konuda kararsızlık durumunda iken, 1501 TL ve daha fazla (a.o.: 4,05), 501 – 750 TL (a.o.: 4,09) ve 1250 – 1500 TL (a.o.: 4,10) otel işletmelerinde psikolojik kontrat ihlaline yönelik bir algı yaşamadıklarını, işverenlerinin anlaşmanın kendilerine düşen payı yerine getirdiklerini belirtmiştir. Bu anlamda H1 kısmen desteklenmiştir.

Çalışmada kurulan ikinci hipotez grubunda örgütsel bağlılığın boyutlarının (duygusal, devam ve normatif) ve örgütsel bağlılığın bir bütün olarak demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermeyeceği yönündedir. Analizlerde çalışanların duygusal bağlılığı eğitim düzeyleri ($p=,011$), çalıştıkları birim ($p=,022$) ve gelir düzeylerine ($p=,000$) göre farklılık göstermektedir. Buna göre **eğitim düzeylerine** göre; örgüte yönelik en düşük bağlılığı sırasıyla lisans (a.o.: 1,91) ve lisansüstü mezunları (a.o.:

2,22) gösterirken, en yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ilköğretim mezunlarında (a.o.: 3,14) görülmektedir. Ancak ilköğretim mezunları da bu duygusal bağlılık konusunda kararsız durumdadır. Çalışanların **istihdam edildiği birime** göre en düşük duygusal bağlılık, insan kaynakları birimi çalışanlarında (a.o.: 1,33) görülmektedir. Bunu sırasıyla, yiyecek-içecek (a.o.: 2,03) ve önbüro (a.o.: 2,33), halkla ilişkiler (a.o.: 2,38) takip etmektedir. Muhasebe birimi çalışanları duygusal bağlılığı olmayanlar arasında en yüksek ortalamaya (a.o.: 2,80) sahiptir. Araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanları arasında duygusal bağlılığı belirgin şekilde yüksek olan bir birim çalışanları saptanmamıştır. **Gelir düzeyi** açısından ise, en düşük duygusal bağlılık 1501 TL ve üzerinde ücret alan çalışanlarda (a.o.: 1,53) görülmektedir. Bunu 1251 – 1500 TL (a.o.: 1,70), 751 – 1000 TL (a.o.: 2,41) arasında ücret alan çalışanlar izlemektedir. 501 – 750 TL (a.o.: 2,49) alarak en düşük gelir düzeyine sahip çalışanlar ise örgüte yönelik duygusal bağlılık göstermeseler de, araştırmaya katılan çalışanlar arasında en yüksek duygusal bağlılığa sahiptir.

Devam bağlılığının otel işletmelerinde çalışanların gelir düzeyleri ($p=,008$) ve işletmedeki çalışma sürelerine ($p=,050$) göre farklılık görülmüştür. Buna göre **gelir düzeyine** göre; 1001 – 1250 TL arasında gelir sağlayanların (a.o.: 3,15) en düşük, sırasıyla 1501 TL ve üzerinde (a.o.: 3,25), 1251 – 1500 TL gelir elde eden otel çalışanları (a.o.: 3,57) takip etmektedir. En yüksek devam bağlılığını gösteren otel çalışanları, 501 – 750 TL arasında gelir elde edenlerdir (a.o.: 3,74). Devam bağlılığında dikkat çeken nokta, tüm gelir düzeylerindeki çalışanların, örgüte yönelik devam bağlılığı gösterme konusunda kararsız kaldığı, gelir düzeyleri arasında belirgin bir farkın görülmediği saptanmıştır. İşletmedeki **çalışma süresine** göre ise, en düşük devam bağlılığı 1 yıldan az süredir (a.o.: 3,28) otel işletmesinde istihdam edilenler göstermektedir. Sırasıyla, 2-5 yıl (a.o.: 3,40), 10-13 yıl (a.o.: 3,58), 6-9 yıl (a.o.: 3,84) çalışanlarda devam bağlılığı artış eğilimindedir. En yüksek devam bağlılığı 14 yıl ve daha fazla süredir (a.o.: 4,41) otel işletmesinde çalışanlarda görülmektedir. Otel işletmesinde uzun süredir çalışanların, zaman içerisinde yüksek kademelerde yer alabilecekleri de göz önünde bulundurulduğunda, bu durum normal olarak karşılanabilir.

Çalışanların genel anlamdaki örgütsel bağlılıkları sadece **gelir düzeyine** ($p=,016$) göre farklılık göstermektedir. Her ne kadar çalışanların genel örgütsel bağlılığı orta düzeyde olsa da, 1001-1250 TL arasında geliri olan çalışanların (a.o.:3,50) örgütsel bağlılıkları en düşük düzeyde, 501-750 TL arasında gelir elde edenler (a.o.:3,97) ise en yüksek örgütsel bağlılığa sahiptir. En düşük örgütsel bağlılığı sırasıyla 1501 TL ve üzeri (a.o.:3,54), 751-1000 TL (a.o.:3,62), 1251-1500 TL arasında gelir elde edenler (a.o.:3,91) izlemektedir.

Örgütsel bağlılık ve boyutlarının demografik özelliklere göre farklılık göstermesine yönelik kurulan H2a, H2b ve H2d kısmen kabul edilmiştir. Ancak normatif bağlılığın herhangi bir demografik özelliğe göre farklılık göstermemesi nedeniyle H2c reddedilmiştir.

Psikolojik kontrat ihlal algısı ile çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın boyutları arasındaki ilişkiye yönelik kurulan H3a, H3b, H3c ve H3d hipotezlerinin testi için korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuç Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2: Değişkenler Arası Korelasyon

	Psikolojik Kontrat İhlal Algısı	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Psikolojik Kontrat İhlal Algısı	1			
Duygusal Bağlılık	-,257*	1		
Devam Bağlılığı	,050	,113	1	
Normatif Bağlılık	,468*	-,137	,360*	1
Örgütsel Bağlılık	,474*	-,192*	,648*	,828

*Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Korelasyon tablosu incelendiğinde, otel işletmesi çalışanlarının psikolojik kontratlarının ihlal edildiğine yönelik algıları ile örgüte yönelik duygusal bağlılıkları arasındaki ilişki anlamlı ve negatif yönlüdür ($r = -,257$; $p = ,000$). Normatif bağlılık ile ihlal algıları arasındaki ilişki de anlamlı ve pozitif yönlüdür ($r = ,468$; $p = ,000$). Devam bağlılığı ve ihlal algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca araştırmada çalışanların devam bağlılığı ile normatif bağlılıkları arasında da anlamlı ve pozitif yönlü ($r = ,360$; $p = ,000$) bir ilişki de görülmüştür. Örgütsel bağlılık bir bütün olarak ele alındığında, psikolojik kontrat ihlal algısı ile doğru yönlü ilişkilidir ($r = ,474$; $p = ,000$). Bu bulgular sonucunda H3a, H3c ve H3d hipotezleri kabul edilmiş, H3b ise reddedilmiştir.

Psikolojik kontrat ihlal algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide açıklayıcılık düzeyinin belirlenmesine yönelik doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Buna göre ilgili tablolar aşağıdaki gibidir.

Tablo 3: Psikolojik Kontrat İhlal Algısının Duygusal Bağlılığa Etkisini Belirlemeye Yönelik Model Özeti

Değişken	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std. Hatası
Duygusal Bağlılık	-,257	,066	,061	1,15721

(Bağımlı değişken: Duygusal Bağlılık, Bağımsız değişken: Psikolojik Kontrat İhlal Algısı)

Tablo 4: Psikolojik Kontrat İhlal Algısının Duygusal Bağlılığa Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

Model	Beta	T	Sig.
Sabit Sayı	3,407	10,275	,000
Psikolojik Kontrat İhlal Algısı	-,297	-3,591	,000

Her iki tablo incelendiğinde, psikolojik kontrat ihlal algısının duygusal bağlılık üzerinde %6 gibi oldukça düşük düzeyde açıklamaktadır. Beta değerinin negatif yönlü olması ilişkinin ters yönlü olduğunu göstermektedir. Regresyonda r² değerinin oldukça düşük olduğu görülmektedir. Bu noktada çalışanların işletmeye duygusal olarak bağlanmalarında psikolojik kontrat ihlallerinin etkili olduğunu söylemek oldukça güçtür.

Tablo 5: Psikolojik Kontrat İhlal Algısının Normatif Bağlılığa Etkisini Belirlemeye Yönelik Model Özeti

Değişken	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std. Hatası
Normatif Bağlılık	,468	,219	,215	,76554

(Bağımlı değişken: Normatif Bağlılık, Bağımsız değişken: Psikolojik Kontrat İhlal Algısı)

Tablo 6: Psikolojik Kontrat İhlal Algısının Normatif Bağlılığa Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

Model	Beta	T	Sig.
Sabit Sayı	2,074	9,415	,000
Psikolojik Kontrat İhlal Algısı	,395	7,183	,000

Tablo 5 ve 6 incelendiğinde, psikolojik kontrat ihlal algısının normatif bağlılık üzerinde 21% etkili olduğu görülmektedir. Bu anlamda çalışanların normatif bağlılıklarında psikolojik kontratlarının ihlal algıları %21 düzeyinde etkilidir. Beta değerinin pozitif yönlü olması ise ilişkinin doğru yönlü olduğunu göstermektedir.

Tablo 7: Psikolojik Kontrat İhlal Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisini Belirlemeye Yönelik Model Özeti

Değişken	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std. Hatası
Örgütsel Bağlılık	,474	,224	,220	,56932

(Bağımlı değişken: Örgütsel Bağlılık, Bağımsız değişken: Psikolojik Kontrat İhlal Algısı)

Tablo 8: Psikolojik Kontrat İhlal Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

Model	Beta	T	Sig.
Sabit Sayı	2,510	15,010	,000
Psikolojik Kontrat İhlal Algısı	,298	7,133	,000

Tablo 7 ve 8 incelendiğinde, psikolojik kontrat ihlal algısının genel anlamda örgütsel bağlılık üzerinde 22% etkili olduğu görülmektedir. Bu anlamda çalışanların örgütsel bağlılıklarında psikolojik kontratlarının ihlal algılarını %22 düzeyinde etkilidir. Beta değerinin pozitif yönlü olması ise ilişkinin doğru yönlü olduğunu göstermektedir.

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Psikolojik kontrat, çalışanların kendi zihinlerinde yarattığı bir algıdan oluşmaktadır. Bu anlamda işveren ile çalışan arasında görünmeyen bir anlaşma olduğu göz önüne alındığında, psikolojik kontrat ihlali de karşılıklı verilen vaatlerin yerine getirilmemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu ihlal de çalışanların farklı tepki vermelerinin yanı sıra, örgüte yönelik bağlılıklarını da etkileyebilmektedir.

Çalışmada, otel işletmelerinde çalışanların genel anlamda psikolojik kontrat ihlali algılamadıkları düşünülebilir. Nitekim ihlal algısının ortala-

masının olumlu bir algıya yakın oluşu, karşılıklı vaatlerin yerine getirildiği şeklinde yorumlanabilir. İhlal algısının özellikle gelir düzeylerine göre yaklaşık değerlerde olmasına rağmen farklılık göstermiş olması, işverenin çalışanların ücret beklentilerini gözden geçirmesi gerektiği anlamına gelebilir.

İşverenlerin vaatlerini hemen hemen yerine getirmiş olduğu bilinci, çalışanların işyerinde kalmalarının duygusal boyutuna yönelik bağlılıklarını olumsuz etkilemektedir. Bu sonuç oldukça düşündürücüdür. Bu bulgu sonucunda işverenlerin vaatlerini yerine getirmiş olmasının, çalışanlarını duygusal olarak örgüte bağlayacakları anlamına gelmediği öne sürülebilir. Ancak, duygusal bağlılık ile ihlal algısı arasındaki bu negatif yönlü zayıf ilişki, söz konusu bu yargının fazlasıyla etkili olmayacağını da bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Psikolojik kontratlardaki vaatlerin işveren tarafından yerine getirilmesi, çalışanların örgüte yönelik etik anlamdaki bağlılıklarını arttırdığı saptanmıştır. Bu noktada, vaatlerin yerine getirilmiş olması, çalışanların ahlaki anlamda örgüte bağlı kalmalarını da sağlamaktadır. Diğer bir deyişle, çalışanlar vaatlerin gerçekleştiği örgütlere karşı ayrıca ahlaki bir bağlılık duymakta ve kendini örgüte adayabilmektedir. Ne var ki, söz konusu ilişkinin gücü çok yüksek değildir. Günümüz iş dünyasında yeni psikolojik kontratların yer aldığı, bu anlamda örgüte karşı profesyonel anlamda bir bağlılığın olduğu ve uzun süreli iş güvencesinin yerini belirsizliğin aldığı göz önüne alındığında, çalışanların örgüte çok da fazla bağlanmaması şaşırtıcı bir sonuç olmayacaktır.

Günümüz küresel rekabet ortamı içerisinde işverenler her ne kadar çalışanlarına uzun süreli iş güvencesi sunmasalar da, çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını kaybetmek istememektedir. Ancak bu bağlılığı sağlamak için bir takım önlemler alınması gerekmektedir. Bu önlemlerin en önemlisi, işe alım sürecinde adaylara verilen vaatlerin gerçekleştirilebilirliği ve süre sınırları net bir şekilde belirlenmelidir. Bu noktada, yazılı anlaşmaların açık ve kolay anlaşılabilir olması önemlidir. Ancak, yazılı olmayan anlaşmalarda ise, özellikle örgüt kültürünün doğru şekilde oluşturulması, yanlış algılamalara neden olmayacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Psikolojik kontratların temelinde algı olduğu göz önüne alındığında örgüt kültürünün önemi ön plana çıkmaktadır.

Çalışanların örgüte kısa sürede uyum sağlaması için etkin bir sosyalleşme sürecinden geçirilmesi gerekmektedir. Bu noktada çalışanların işe uyum süreçleri boyunca, onlara yardımcı olabilecek ve örgütü doğru şekilde yorumlayabilen ekip arkadaşları kullanılabilir. Söz konusu bu ekip

arkadaşı çalışanın karşılaşabileceği yanlış algılamaları düzeltmesinde de etkili olabilecektir. Çalışanların, üstleri ile etkin iletişim kurmaları, özellikle ilişkisel psikolojik kontratların ihlal edilmesini önleyebilecek diğer bir noktadır. Örgüt içerisinde iletişim kanallarının açık olması, etkin ve verimli şekilde iletişimin sağlanması, kontrat ihlalini önleyebileceği gibi, çalışanların bağlılıklarını da arttırabilecektir.

Çalışanların yetkilendirilmesi, iş tatminlerinin sağlanması, olası kariyer engellerinin önceden saptanarak ortadan kaldırılması veya azaltılmasına yönelik çalışmalar yapılması, profesyonel iş hayatı içerisinde örgütün aynı zamanda bir "aile" olduğu düşüncesinin çalışanlar tarafından benimsenmesi, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttıracak ve işletmenin daha etkin ve verimli çalışmasına yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

- ALLEN, Natalie J. ve MEYER, John P. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990, s.1-18.
- ARMSTRONG, Michael, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10. Basım, London: Kogan Page, 2006.
- ATKINSON, Carol, "Career Management and the Changing Psychological Contract", *Career Development International*, 7 (1), 2002, s. 14-23.
- BALAY, Refik, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın, 2000.
- BEUGRE, Constant D. *Managing Fairness in Organizations*, USA: Greenwood Publishing Group, 1998.
- CLUTTERBUCK, David, "Communication and the Psychological Contract", *Journal of Communication Management*, 9 (4), 2005, s. 359-364.
- COYLE-SHAPIRO, Jacqueline A. -M ve KESSLER, Ian, "Consequences Of The Psychological Contract For The Employment Relationship: A Large Scale Survey", *Journal of Management Studies* 37 (7), 2000, s. 903-930.
- DELCAMPO, Robert G., "Understanding the Psychological Contract: A Direction For the Future", *Management Research News*, 30 (6), 2007, s. 432-440.
- DURNA, Ufuk ve EREN, Veysel, "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 2005, s. 210- 219.
- ELLIS, Steve ve DICK, Penny, *Introduction to Organizational Behaviour*, 2nd Edition, USA: McGraw Hill Pub., 2003.
- GOUDGE, Peter, *Employee Research, How To Increase Employee Involvement Through Consultation*, USA: Kogan Page Ltd., 2006.
- HILTROP, Jean M., "Managing The Changing Psychological Contract", *Employee Relations*, 18 (1), 1996, s. 36-49.

- İNCE, Mehmet ve GÜL, Hasan, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, İstanbul: Çizgi Kitabevi, 2005.
- KARCIOĞLU, Fatih ve TÜRKER, Erkan, "Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı:2, 2010, s. 121-140.
- KNIGHTS, Janice Anna ve KENNEDY, Barbara Jean, "Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants", *Applied HRM Research*, 10 (2), 2005, s. 57-72.
- KREITNER Robert ve KINICKI, Angelo, *Organizational Behaviour*, 6th Edition, USA: McGraw Hill Book, 2004.
- MAGUIRE, Heather, "Psychological Contracts: Are They Still Relevant?", *Career Development International*, 7 (3), 2002, s. 167-180.
- MARKS, Abigail, "Developing a Multiple Foci Conceptualization of the Psychological Contract", *Employee Relations*, 23 (5), 2001, s. 454-467.
- MAXWELL, Gillian ve STEELE, Gordon, "Organisational Commitment: A Study of Manager in Hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (7), 2003, s. 362-369.
- MCDONALD, David, J. ve MAKIN, Peter, J., "The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff", *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (2), 2000, s. 84-91.
- MEYER, John P. ve ALLEN, Natalie J. *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*, USA: Sage Publishing, 1997.
- MEYER, John P. ve ALLEN, Natalie J., "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1, 1991, s. 61-89.
- MORRISON, Elizabeth Wolfe ve ROBINSON, Sandra L., "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", *Academy of Management Review*, 22 (1), 1997, s. 226-256.
- NG, Thomas W. H., BUTTS, Marcus M., VANDENBERG, Robert J., DEJOY, David M. ve WILSON, Mark G., "Effect of Management Communication Opportunity for Learning, and Work Schedule Flexibility on Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 68 (3), 2006, s. 474-489.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 2003, s.113-130.
- ÖZGEN, Hande Mimaroğlu ve ÖZGEN, Hüseyin, "Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Aarştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 1, 2010, s. 1-19.
- ÖZKAYA, Meltem Onay, KOCAKOÇ, İpek Deveci ve KARAA, Emre, "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 2006, s. 76-96.

- PAUL, Robert J., NIEHOFF, Brian P. ve TURNLEY, William H., "Empowerments, Expectations and the Psychological Contract – Managing the Dilemmas and Gaining the Advantages", *Journal of Socio-Economics*, 29, 2000, s. 471-485.
- RAHİM, M. Afzalur, *Managing Conflict in Organizations*, USA: Greenwood Publishing Group, 2000.
- ROBINSON, Sandra L. ve MORRISON, Elizabeth Wolfe, "The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study", *Journal of Organizational Behavior*, 21, 2000, s. 525-546.
- ROBINSON, Sandra L. ve ROUSSEAU, Denise M. "Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm", *Journal of Organizational Behavior*, 15, 1994 s. 245-259.
- ROEHLING, Mark V., "The Origins and Early Development of the Psychological Contract Construct", *Journal of Management History*, 3 (2), 1997, s. 204-217.
- SAVERY, Lawson K. ve SYME, Paul D., "Organizational Commitment and Hospital Pharmacists", *Journal of Management Development*, 15 (1), 1996, s. 14-22.
- SMITHSON, Janet ve LEWIS, Suzan, "Is Job Insecurity Changing the Psychological Contract?", *Personnel Review*, 29 (6), 2000, s. 680-702.
- STURGES, Jane, CONWAY, Neil, GUEST, David ve LIEFOOGHE, Andreas, "Managing the Career Deal: The Psychological Contract as a Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 26, 2005, s. 821-838.
- TALLMAN, Rick, R. J. ve BRUNING, Nealia S., "Relating Employees' Psychological Contracts to Their Personality", *Journal of Managerial Psychology*, 23 (6), 2008, 688-712.
- WALKER, Arlene ve HUTTON, Dorothy, M., "The Application of the Psychological Contract to Workplace Safety", *Journal of Safety Research*, 37, 2006, s. 433-441.
- YALÇIN, Azmi ve İPLİK, Fatma Nur, "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 2005, s. 395-409.
- ZUBER, Thomas J. ve HAMMOND, John B., "The Psychological Contract: Retaining Newly Employed Physicians", *The Physician Executive*, May-June, 2002, s. 40-43.