



## Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenler Kapsamında Karşılaştırmalı Analizi

Ozan Büyükyılmaz<sup>a</sup>, Ahmet F. Çakmak<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Karabük Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Karabük.

<sup>b</sup>Bülent Ecevit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Zonguldak.

### Öz

*Bu çalışmanın amacı, devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademik personel tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlal derecesinde demografik değişkenler açısından bir farklılık olup olmadığını tespit edebilmektir. Bu amaç kapsamında, Türkiye’de yer alan devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan 570 akademik personelden anket yöntemi kullanılarak veriler elde edilmiştir. Hipotezleri test etmek amacıyla t-testi ve ANOVA analizinden yararlanılmıştır. Çalışmanın sonucunda, psikolojik sözleşmenin ilişkisel ve işlemsel unsurlarında cinsiyet, medeni durum, yaş, unvan, üniversite ve üniversitede çalışma süresi değişkenlerinin farklılaştırıcı etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Sözleşme, Psikolojik Sözleşme İhlali, Akademik Personel

### Comparative Analysis of Academicians' Psychological Contract Breach within State and Foundation Universities

#### Abstract

*The purpose of this study is to determine whether the degree of psychological contract breach of the academic staff working in state and foundation universities in Turkey differentiate in terms of demographic variables. Data for the sample was collected from 570 academicians from a variety of universities in Turkey. T-test and ANOVA analyses were conducted to test the hypotheses. The results show demographic variables such as gender, marital status, age, position, university and tenure have a differentiating effect on relational and transactional aspects of the psychological contract.*

**Keywords:** Psychological Contract, Psychological Contract Breach, Academic Staff

#### Giriş

Değişen istihdam ilişkileri ve bireyselleşme, ilk olarak 1960'lı yıllarda kullanılmaya başlanan (Argyris, 1960; Levinson vd., 1962; Schein, 1965) psikolojik sözleşme kavramının örgüt yaşamında öneminin artması sonucunu doğurmuştur. Bu çerçevede 1990'lı yılların başından itibaren örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanında psikolojik sözleşmelere ilişkin gerçekleştirilen çalışmaların sayısının arttığı görülmektedir (Rousseau, 1989; Robinson vd., 1994; Shore ve Tetrick, 1994; Sims, 1994; Rousseau, 1995; Herriot ve Pemberton, 1997; McLean Parks, vd.,1998; Anderson ve Schalk, 1998; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002; Guest, 2004; Conway ve Briner, 2005). Bireyin, kendisi ve örgütü arasındaki mübadele ilişkisinin koşullarına dair örgüt tarafından biçimlenen bireysel inanç sistemi (Rousseau, 1989; Rousseau, 1995) şeklinde tanımlanan psikolojik sözleşmeler, örgütün ve bireyin uygun bir istihdam anlaşması

sonucu bir araya geldiği, her iki tarafın da vaatler temelinde oluşmuş karşılıklı yükümlülüklerinin bulunduğu ve aynı zamanda her iki tarafın da bu karşılıklılık ilişkisinden bir beklentisinin olduğu temelinde oluşmaktadır (Rousseau, 1989: 123; Morrison ve Robinson, 1997: 226).

Psikolojik sözleşmeler, örgüt içindeki bireyler arasında var olan fakat açık şekilde ortaya konulamayan anlaşmalara odaklanarak, istihdam ilişkisinin içeriğinin ve süreçlerinin daha kapsamlı olarak incelenmesine olanak sağlamaktadır (Guest, 2004: 545). Bununla birlikte, psikolojik sözleşmelerin hem örgütler hem de araştırmacılar tarafından önemli bir kavram olarak görülmesinin temel nedeni, psikolojik sözleşme kapsamında vaatlerin ve vaatler sonucunda ortaya çıkan yükümlülüklerin yerine getirilmesine çalışanın olumlu tutum ve davranışlarla karşılık vereceğinin çeşitli araştırmalar tarafından ortaya konulması olarak gösterilebilir (Turnley vd., 2003; Conway ve Coyle-Shapiro, 2012). Dolayısıyla psikolojik sözleşme kapsamındaki örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmesi, çalışanın tatmin olmasıyla, daha fazla ve istekli çalışmasıyla veya örgüte daha fazla bağlılık hissetmesiyle sonuçlanabilmektedir.

Teorik olarak da bir örgütün, çalışanları ile arasındaki psikolojik sözleşme koşullarını yerine getirme isteğinde olduğu düşünülmektedir. Fakat her zaman için vaatlerin ve bu kapsamda ortaya çıkan yükümlülüklerin yerine getirilmesi mümkün olmamaktadır. Bu çerçevede kendisine belirli bir konuda vaat verildiğini düşünen, fakat bu vaat kapsamındaki yükümlülüklerin yerine getirilmediğini algılayan çalışanın durumu psikolojik sözleşme ihlali olarak adlandırılmaktadır (Kiefer ve Briner, 2006: 204).

İstihdam ilişkisi çerçevesinde psikolojik sözleşme ihlalinin sürekli karşılaşılan bir durum olduğu görülmektedir ve çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiye kalıcı zararlar verebilmektedir. Gerçekleştirilen araştırmalar, algılanan psikolojik sözleşme ihlali sonucunda çalışanın işinden duyduğu tatmin seviyesinin düştüğünü (Robinson ve Rousseau, 1994; Turnley ve Feldman, 1999b), örgüte bağlılık seviyesinde bir azalma meydana geldiğini (Lester vd., 2002; Cassar ve Briner, 2011), performansının düştüğünü (Robinson, 1996; Tekleab ve Taylor, 2003) ve çalıştığı örgütten ayrılmak istediğini ortaya koymaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994; Turnley ve Feldman, 2000; Orvis vd., 2008; Dulac vd., 2008).

Bu çerçevede psikolojik sözleşme ihlallerine ilişkin banka çalışanları, bilgi teknolojisi çalışanları, ilaç şirketi çalışanları, otel çalışanları, hastane çalışanları, ordu mensupları ve kamu kurumu çalışanları üzerinde çok sayıda çalışmanın gerçekleştirildiği görülmektedir. Buna karşılık literatürde, üniversitelerde görev yapan akademik personelin sahip olduğu psikolojik sözleşmelere ilişkin sınırlı sayıda çalışmanın bulunduğu görülmektedir (Dabos ve Rousseau, 2004; Tipples vd., 2007; Aydın vd., 2008; Orvis vd., 2008; Doğan, 2008). Dolayısıyla akademik personel için geçerli psikolojik sözleşmelerin hangi unsurları kapsadığına ve bu unsurların ne derece yerine getirildiğine ilişkin çok fazla güncel bilgi bulunmamaktadır. Araştırmacılar tarafından, akademik personel ile üniversitesi arasındaki mübadele ilişkisinin yapısında meydana gelecek anlaşmazlıkların ve bu anlaşmazlıklar sonucu

ortaya çıkabilecek olumsuz tepkilerin belirlenmesi amacını taşıyan çalışmalar aracılığıyla, başarısını ve sunduğu hizmet kalitesini artırmak isteyen üniversitelere önemli katkılar sağlanabileceği düşünülmektedir (Tipples vd., 2007; Orvis vd., 2008). Çünkü psikolojik sözleşmeler, çağdaş üniversiteler içerisinde var olan iş ilişkilerinin açıklanmasında ve hatta yönetilmesinde kullanılabilir önemli bir yapı olarak görülmektedir (Dabos ve Rousseau, 2004).

## 1. Kavramsal Çerçeve

### 1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı

Psikolojik sözleşme kavramına ilişkin farklı tanımların bulunduğu ve evrensel bir tanımın halen yapılamamış olduğu görülmektedir. Kavramı ilk kullanan yazarlardan Argyris (1960: 96)'e göre psikolojik sözleşme, "bir grup işçi ile bu işçilere amirlik eden ustabaşı arasında belirli bir liderlik biçimine ilişkin olarak ortaya çıkan üstü kapalı anlaşma" anlamına gelmektedir. Levinson vd. (1962: 21) ise kavramı "örgüt içerisinde mübadele ilişkisine taraf olanların (çalışan-işveren) tam olarak farkında olmadığı, fakat taraflar arasındaki ilişkiyi doğrudan etkileyen bir dizi karşılıklı beklenti" şeklinde tanımlamaktadır. Benzer şekilde Schein (1965: 11)'e göre de psikolojik sözleşme, "çalışan ve örgütü arasında var olan ve yazılı olmayan karşılıklı beklentiler" olarak tanımlanmaktadır.

Kavrama ilişkin ilk ampirik çalışmalardan birini gerçekleştiren Kotter (1973: 92)'e göre psikolojik sözleşme, "birey ve örgütü arasında meydana gelen ve taraflardan birinin karşı tarafa verecekleri ile neyi elde etmeyi bekleyebileceğini belirleyen üstü kapalı anlaşma" anlamına gelmektedir. Herriot ve Pemberton (1997: 45) da benzer bir tanım yapmakta ve psikolojik sözleşmeyi, "istihdam ilişkisi içerisindeki tüm tarafların, -hem örgütün hem bireylerin- bu ilişkinin kapsadığı yükümlülüklerle ilişkin algıları" olarak tanımlamaktadır.

Psikolojik sözleşmeye ilişkin kavramlaştırmanın ise Rousseau (1989, 1995) tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Rousseau (1989: 123; 1995: 9) psikolojik sözleşmeyi, "bireyin, kendisi ve örgütü arasındaki mübadele ilişkisinin koşullarına dair örgüt tarafından biçimlenen bireysel inanç sistemi" şeklinde tanımlamaktadır. Rousseau (1989, 1995)'nin gerçekleştirdiği bu tanım, günümüzde de birçok araştırmacı tarafından temel alınmakta ve kullanılmaktadır. Morrison ve Robinson (1997: 229) bu tanımdan hareketle psikolojik sözleşmenin, "çalışanın kendisi ve örgütü arasındaki algılanan vaatlere dayanan ve örgüt temsilcileri tarafından fark edilmemiş olabilen karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin inançlar" olduğunu belirtmektedir. Sims (1994: 225) de benzer bir tanım yapmakta ve psikolojik sözleşmeyi, "bireysel olarak çalışanın, iş ilişkisi çerçevesinde kendisi ve örgütü arasında nelerin mübadele edileceğine ilişkin oluşturduğu beklentiler seti" olarak tanımlanmaktadır. McLean Parks vd., (1998: 698) tarafından gerçekleştirilen tanıma göre ise psikolojik sözleşmeler "çalışanın, kendi yükümlülüklerine (işvereni için neler yapacağı) ve işverenin yükümlülüklerine (karşılığında ne bekleyeceği) ilişkin oluşturduğu, kendisine özgü karşılıklı beklentiler seti" anlamına gelmektedir.

Tanımların büyük oranda benzer olmasına karşılık, temelde psikolojik sözleşme kavramının araştırmacılar tarafından farklı boyutlarda incelendiği görülmektedir. Bazı araştırmacılar, psikolojik sözleşmeleri bireyin ve örgütün karşılıklı algıları perspektifinde tanımlarken (Argyris, 1960; Kotter, 1973; Herriot ve Pemberton, 1997), bazıları ise örgütün psikolojik sözleşmesinin bulunamayacağına, yalnızca örgüt içerisindeki bireylerin bir psikolojik sözleşmesinin bulunabileceğine inanmaktadır (Rousseau, 1989; Rousseau, 1995; Morrison ve Robinson, 1997). Bu bakış açısından psikolojik sözleşmeler doğası gereği öznel yapıdadır. Her birey, örgütü ile arasındaki istihdam ilişkisine dair karşılıklı yükümlülükleri algılayış biçimine bağlı olarak farklı psikolojik sözleşmeye sahip olacaktır (Rousseau, 1995: 112; Turnley ve Feldman, 1999a: 368).

Gerçekleştirilen tanımlar çerçevesinde psikolojik sözleşmelerin, biçimsel sözleşmelerin ötesinde, iş ilişkisi aracılığıyla oluşan algılar sonucu meydana geldiği söylenebilir. Diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşmeler, istihdam ilişkisinin, biçimsel sözleşmelerde belirtilen ekonomik mübadeleden çok daha fazlasını kapsamaktadır (Kotter, 1973: 92; Petersitzke, 2009: 64). Dolayısıyla, çalışanın almayı hak ettiğine veya alması gerektiğine inandıklarına (çünkü çalışan, işverenin/yöneticisinin kendisine örtük veya açık olarak söz verdiğini düşünmektedir) ilişkin düşünceler bu kavram çerçevesinde incelenmektedir (Taylor vd., 2006: 126).

## **1.2. Psikolojik Sözleşme Türleri**

Psikolojik sözleşmelerin işlemsel ve ilişkisel olarak adlandırılan iki temel türü bulunmaktadır (Rousseau, 1995: 91). Bu çerçevede işlemsel sözleşmeler ekonomik mübadele ile ilişkilendirilirken, ilişkisel sözleşmeler sosyal mübadele ile ilişkilendirilmektedir (Shore ve Tetrick, 1994: 95; Millward ve Hopkins, 1998: 1531).

### **1.2.1. İşlemsel Sözleşmeler**

İşlemsel sözleşmeler genel şekilde “çalışma ve ücret arasındaki adil ilişki” şeklinde ifade edilmektedir ve daha çok kısa dönemli ve ekonomik mübadele odaklanmaktadır (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 466; Rousseau, 1995: 92). Daha geniş olarak işlemsel sözleşmeler, çalışanlara sağlanan ekonomik katkıları, çalışanın işe katılımına karşılık sınırlı teşvikleri, çalışan ve işveren arasındaki kısa dönemli ilişkiyi, iyi şekilde tanımlanmış çalışan yükümlülüklerini, karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin az esnekliği ve gerçekleştirilen işe ilişkin sınırlı gelişimi kapsamaktadır. Ayrıca bu tür sözleşmeler sözleşmeye taraf olmayan bir üçüncü kişi tarafından da kolayca anlaşılabilir (Grimmer ve Oddy, 2007: 155; Petersitzke, 2009: 30).

İşlemsel sözleşmelerde bireyler, tatmin edici performansları ve örgüte kattıkları değer sonucunda ödüllendirilmektedir. Birey, örgüt içerisindeki kimliğini, sahip olduğu kendine özgü yeteneklerinden ve becerilerinden elde etmektedir. Daha büyük oranda işlemsel sözleşmeler çerçevesinde istihdam ilişkisini tanımlayan bireylere göre örgüt, basitçe işlerini yaptıkları, duygusal olarak sorumlunun veya örgüte karşı bağlılığın sınırlı olduğu yer durumundadır. Bu tür bireyler örgütü, istihdam

durumlarından dolayı ücret ve terfi gibi hızlı ödüllerin kazanıldığı yer olarak görmektedir (Millward ve Hopkins, 1998: 1532).

### 1.2.2. İlişkisel Sözleşmeler

İşlemsel sözleşmelerin tersine ilişkisel sözleşmeler ise, hem çalışanlar için (işletmeye özgü yeteneklerin kazanımı, uzun dönemli kariyer gelişimi) hem de işverenler için (yaygın eğitimler) önemli yükümlülükleri kapsar şekilde uzun dönemli bir ilişkiye odaklanmaktadır (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 466; Rousseau, 1995: 91-92). İlişkisel sözleşmelerin yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda duygusal ve bütünsel bir yapısı da bulunmaktadır. Bununla birlikte ilişkisel sözleşmelerde yükümlülüklerin yerine getirilmesi uzun zaman alabilmekte, yükümlülükler kısmen örtük olabilmekte ve sözleşme şartları kolayca değişebilmektedir (Petersitzke, 2009: 30).

İlişkisel sözleşmelerde sorumluluk işverenin üzerindedir. Bunun anlamı, diğer uzun dönemli kazanımlar gibi, çalışanların iş güvencesine karşılık sadakat göstermesi ve işverenleri ile iyi ilişkiler kurması gerektiğidir. Ayrıca, güçlü ilişkisel sözleşmelere sahip bireyler, kendilerini örgütleriyle daha fazla özleştirmekte ve bunda da örgüt içi terfilerin büyük etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla bu tür psikolojik sözleşmeler, bireylerin örgüt değerlerini içselleştirdiği ve bireysel kimliklerini örgüt ile bütünleştirdiği koşulları ifade etmektedir (Millward ve Hopkins, 1998: 1532).

### 1.3. Psikolojik Sözleşme İhlali

Bir sözleşmede, sözleşmeye dahil olan tüm tarafların anlaşma koşullarını yerine getirmesi, herkesin bu sözleşmeden memnun olmasına ve bu sözleşmenin devamlılığına ilişkin istekli olmasına neden olacaktır. Psikolojik sözleşmeler açısından da durum aynıdır ve örneğin, örgütün yükümlülüklerini yerine getirmesi, çalışanın tatmin olmasıyla, daha fazla ve istekli çalışmasıyla veya örgüte daha fazla bağlılık hissetmesiyle sonuçlanabilmektedir. Fakat sözleşme tarafları her zaman için verdikleri vaatleri ve yükümlülüklerini yerine getir(e)memektedir. Dolayısıyla da kendisine belirli bir konuda vaat verildiğini düşünen, fakat bu vaat çerçevesindeki yükümlülüklerin gerçekleşmediğini algılayan çalışanın durumu psikolojik sözleşme ihlali olarak adlandırılmaktadır (Kiefer ve Briner, 2006: 204).

Psikolojik sözleşme ihlali, birçok araştırmacının önemle incelediği bir konu olmasına karşılık, üzerinde fikir birliğine varılamamıştır. Dolayısıyla da kavrama ilişkin gerçekleştirilen tanımlarda farklılıklar bulunmaktadır. Rousseau (1989: 128) psikolojik sözleşme ihlalinin, "örgütün veya örgüt temsilcilerinin, gerçekleştirdiği katkıya karşılık olarak bireysel inançlar çerçevesinde oluşan örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmemesi" anlamına geldiğini belirtmektedir. Shore ve Tetrick (1994: 102)'e göre ihlal, "çalışanın, sözleşme şartlarına ilişkin yükümlülüklerin yerine getirilmediği şeklinde örgütünden elde ettiği bilgi sonucunda ortaya çıkan tepkisel süreci" ifade etmektedir. Robinson ve Rousseau (1994: 247) ise psikolojik sözleşme ihlalinin, "istihdam ilişkisi içerisindeki taraflardan birinin, diğerinin vaat ettiği yükümlülükleri yerine getirmediğine ilişkin oluşan algısı" olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Lo

ve Aryee (2003: 1005-1006)'e göre de psikolojik sözleşme ihlali, "örgütün vaat ettiği yükümlülükleri yeterli derecede yerine getirememesi sonucu ortaya çıkan bilişsel süreci" ifade etmektedir. Conway ve Briner (2002: 289) ise psikolojik sözleşme ihlalinin "örgütün, çalışanına verdiği bir vaadi yerine getirmemesi sonucu ortaya çıkan durumlar" olduğunu belirtmektedir. Araştırmacılar tarafından daha fazla kullanıldığı şekliyle ise psikolojik sözleşme ihlali, "bireyin sahip olduğu psikolojik sözleşmesi kapsamında gerçekleştirdiği katkılarla orantılı olarak, örgütünün bir veya birkaç yükümlülüğünü yerine getirmediğine ilişkin sahip olduğu biliş durumu" şeklinde tanımlanmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 230).

Tanımlar incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlalinin genel olarak, psikolojik sözleşmenin yerine getirilme derecesiyle ilgili olarak çalışan tarafından oluşturulan yargılar çerçevesinde ortaya çıkan bilişsel bir deneyimi ifade ettiğini söylemek mümkündür. Bu açıdan psikolojik sözleşme ihlali kavramı, sözleşmenin yerine getirilmesi kavramının zıt anlamlısı durumundadır. Yerine getirilmiş bir psikolojik sözleşme, sözleşme ihlalinin olmaması anlamına gelmektedir (Tyagi ve Agrawal, 2010: 385).

Örgüt çevresinde ve istihdam ilişkilerinde meydana gelen değişimler mevcut psikolojik sözleşmelerin yapısının da değişmesine neden olmaktadır. Bu değişim ortamında psikolojik sözleşme ihlaline bireyin negatif tepkisinin ne şekilde olacağı daha da önemli hale gelmektedir (Kickul ve Lester, 2001: 192). Psikolojik sözleşme ihlali, psikolojik sözleşmelerin örgüt içerisindeki bireyin duygu, tutum ve davranışlarını ne şekilde etkilediğini anlamamanın temel araçlarından biri olarak psikolojik sözleşme teorisi içerisinde önemli bir yere sahiptir (Lo ve Aryee, 2003: 1006; Conway ve Briner, 2005: 63). Bununla birlikte ihlal, örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış alanında gerçekleştirilen ampirik çalışmalarda, bireysel ve örgütsel çıktılarının (sonuçların) belirleyicilerinden biri olarak kullanılmaktadır (Topa vd., 2008: 487; Conway ve Briner, 2009: 94).

## 2. Hipotezler

Literatür incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlal algısının bazı demografik özellikler ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu kapsamda araştırmalar, kadın ve erkek çalışanların algıladıkları psikolojik sözleşme ihlal algısının derecesinde farklılıklar bulunduğunu göstermektedir (Turnley vd., 2003; Suazo vd., 2008; Chin ve Hung, 2013). Bununla birlikte genç yaşta çalışanların yaşlı çalışanlara göre daha düşük derecede psikolojik sözleşme ihlali algıladıkları belirlenmiştir (Bal vd., 2008; Bal, 2009; Bal vd., 2013). Ayrıca çalışma süresinin (Turnley vd., 2003 Agarwal ve Bhargava, 2013) ve medeni durumun da (Bal vd., 2013) psikolojik sözleşme ihlal algısının derecesini etkileyen önemli değişkenler olduğu çalışmalar kapsamında ortaya konulmaktadır. Belirtilen araştırmalar değerlendirildiğinde, çalışma kapsamında incelenmek istenen hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

- H1: Akademik personel tarafından psikolojik sözleşmenin gelişim olanakları (a), otonomi ve kontrol (b), iş özellikleri (c), faydalar (d) ve çalışma koşulları (e) boyutunda algılanan ihlalin derecesi *cinsiyet* açısından farklılık göstermektedir.

- H2: Akademik personel tarafından psikolojik sözleşmenin gelişim olanakları (a), otonomi ve kontrol (b), iş özellikleri (c), faydalar (d) ve çalışma koşulları (e) boyutunda algılanan ihlalin derecesi *medeni durum* açısından farklılık göstermektedir.
- H3: Akademik personel tarafından psikolojik sözleşmenin gelişim olanakları (a), otonomi ve kontrol (b), iş özellikleri (c), faydalar (d) ve çalışma koşulları (e) boyutunda algılanan ihlalin derecesi *yaş* açısından farklılık göstermektedir.
- H4: Akademik personel tarafından psikolojik sözleşmenin gelişim olanakları (a), otonomi ve kontrol (b), iş özellikleri (c), faydalar (d) ve çalışma koşulları (e) boyutunda algılanan ihlalin derecesi *unvan* açısından farklılık göstermektedir.
- H5: Akademik personel tarafından psikolojik sözleşmenin gelişim olanakları (a), otonomi ve kontrol (b), iş özellikleri (c), faydalar (d) ve çalışma koşulları (e) boyutunda algılanan ihlalin derecesi *üniversitede çalışma süresi* açısından farklılık göstermektedir.
- H6: Akademik personel tarafından psikolojik sözleşmenin gelişim olanakları (a), otonomi ve kontrol (b), iş özellikleri (c), faydalar (d) ve çalışma koşulları (e) boyutunda algılanan ihlalin derecesi *üniversite* açısından farklılık göstermektedir.

### 3. Metodoloji

#### 3.1. Amaç ve Katkı

Bu çalışma psikolojik sözleşme ihlal algısına odaklanmakta ve üniversitelerde görev yapmakta olan akademik personelin psikolojik sözleşme ihlal algısının derecesini tespit etmeyi hedeflemektedir. Spesifik olarak çalışmanın amacı ise, devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademik personel tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlal derecesinde demografik değişkenler açısından bir farklılık olup olmadığını tespit edebilmektir.

Bu amaç kapsamında gerçekleştirilen bir çalışmanın literatüre sağlayacağı katkı yanında, üniversite çalışanlarının eğitim ve akademik performansının artırılmasına da faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede tüm örgütler gibi üniversitelerin de başarısının önemli ölçüde çalışanlarının başarısına bağlı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

#### 3.2. Ana Kütle ve Örneklem

Çalışmanın ana kütlelerini, Türkiye'de bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinin iktisadi ve idari bilimler, iktisat, işletme, siyasal bilgiler, ticari bilimler, yönetim bilimleri ve işletme ve yönetim bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personel oluşturmaktadır. Bu çerçevede belirtilen fakültelerde görevli profesör, doçent, yardımcı doçent, araştırma görevlisi, araştırma görevlisi doktor, öğretim görevlisi, öğretim görevlisi doktor, uzman ve okutman unvanlarına sahip tüm çalışanlar ana kütle içerisinde yer almaktadır.

Yükseköğretim Kurulu (YÖK)'nden ve üniversitelerin internet sayfalarından elde edilen bilgiler çerçevesinde Türkiye'de devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan toplam akademik personel sayısının 8000-8500 kişi olduğu düşünülmektedir. Her bir üniversitenin internet sayfası aracılığıyla toplam akademik personelin 6681 tanesinin elektronik posta adreslerine ulaşılabilmiştir. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde ve %5'lik bir hata payı dikkate alınarak en düşük örneklem

büyüklüğü 367 kişi olarak hesaplanmıştır (Sekaran, 1992: 253; Altunışık vd., 2005: 127). Bu kapsamda ana kütle içerisinde, geri dönüş oranları da hesaba katılarak basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 3500 kişiye anketler elektronik posta aracılığıyla gönderilmiştir. Posta kutularının dolu olması ve sunucudan kaynaklı hatalar gibi nedenlerden dolayı 379 kişiye anket formu ulaştırılamamıştır. Dolayısıyla 3121 kişinin anket formunu gördüğü düşünülmektedir. Cevaplayıcıların 641'inden geri dönüş sağlanmıştır ve anketlerin geri dönüş oranı %20,5 olarak gerçekleşmiştir. Yapılan inceleme sonucunda 17 anketin uç değerlere sahip olduğu tespit edilmiş ve geçersiz sayılarak analiz dışında bırakılmıştır. Bununla birlikte 54 kişinin ise mevcut üniversitesinde veya meslek hayatında ilk senesinin içinde olduğu tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen araştırmalar, bireyin psikolojik sözleşmesinin oluşum sürecinde ilk yılın sosyalizasyon aşaması olarak kabul edildiğini ve dolayısıyla daha tam olarak psikolojik sözleşmesi oluşmamış bireyler tarafından algılanan ihlallerin hatalar barındırabileceğini göstermektedir (Rousseau, 1995; Turnley ve Feldman, 1999a). Dolayısıyla henüz sosyalizasyon aşamasını tamamlamadığı düşünülen 54 kişi de analiz dışında bırakılmıştır. Sonuç olarak toplam 71 anket analiz dışı bırakılmış ve 570 anket değerlendirmeye alınmıştır.

### 3.3. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Çalışmada veri toplama amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme çerçevesinde çalışanlara vaat edildiği düşünülen maddeler bulunmaktadır. Katılımcılardan bu maddelere ilişkin herhangi bir vaat algılayıp algılamadığını ve algılamış ise bu vaatlere ilişkin herhangi bir ihlal algılayıp algılamadığını belirtmeleri istenmektedir. Anket formunun ikinci bölümü ise çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorulardan oluşmaktadır.

Psikolojik sözleşme unsurlarında algılanan ihlalin derecesini ölçmek için kullanılan ölçek, literatürde yer alan çeşitli çalışmalarda kullanılan ölçeklerden yararlanılarak oluşturulmuştur (Robinson ve Morrison, 1995; Turnley ve Feldman, 1999b; Kickul, 2001b; Kickul ve Lester, 2001). Dolayısıyla oluşturulan ölçeğin yapı geçerliliğini test edebilmek için ölçek maddelerine açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Geçerlilik analizine ek olarak ölçeğin güvenilirlik analizi de gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik analizi kapsamında ölçeğin içsel tutarlılığını belirleyebilmek için Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) istatistiğinden yararlanılmıştır. Çalışmada yer alan hipotezler ise t-testi ve ANOVA analizi aracılığıyla test edilmiştir.

### 3.4. Ölçekler

Akademik personel tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin boyutsal yapısını ve spesifik unsurlara ilişkin algılanan ihlalin derecesini belirleyebilmek amacıyla, Robinson ve Morrison (1995), Turnley ve Feldman (1999b), Kickul (2001b), Kickul ve Lester (2001) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda kullanılan unsurlar çerçevesinde oluşturulan 26 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçek çerçevesinde katılımcılara ücret, gelişim fırsatları, terfi olanakları gibi çeşitli unsurları kapsayan 26 maddelik bir liste sunulmuş ve üniversite tarafından vaat edildiğini düşündükleri ve



dolayısıyla üniversitenin yükümlülüğü olarak gördükleri unsurların ne derece yerine getirildiğini belirtmeleri istenmiştir. Belirtilen 26 maddenin 17 tanesi ilişkisel psikolojik sözleşmelere ve 9 tanesi ise işlemsel psikolojik sözleşmelere ilişkin unsurlardan oluşmaktadır. Bu çerçevede maddeler, “1= Hiçbir Şekilde Yerine Getirilmedi”, “2= Düşük Ölçüde Yerine Getirildi”, “3= Orta Ölçüde Yerine Getirildi”, “4= Büyük Ölçüde Yerine Getirildi” ve “5= Tamamen Yerine Getirildi” şeklinde değişen cevaplara sahiptir. Daha sonra algılanan ihlalin büyüklüğünü belirleyebilmek için cevaplar ters çevrilmiştir. Bununla birlikte, herhangi bir unsura ilişkin vaat algılanmamış ve dolayısıyla üniversitenin belirtilen unsura ilişkin bir yükümlülüğünün olmadığı düşünülüyorsa, katılımcılardan, “Üniversitemin Böyle Bir Yükümlülüğü Yoktur” şikkını seçmeleri istenmiştir. Böylece bireyin psikolojik sözleşmesi kapsamında yer almayan unsurlar analiz dışı bırakılmaktadır.

### 3.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Hipotez testleri öncesinde, psikolojik sözleşme ihlalinin derecesini belirleyebilmek amacıyla kullanılan ölçeğin boyutsal yapısını ortaya koyabilmek amacıyla, ölçek kapsamında yer alan 26 maddeye açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan “terfi ve meslekte ilerleme imkânı sunulması” şeklindeki ifadenin faktör yükünün 0,50'nin altında olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte “ihtiyaç duyduğum kaynağın sağlanması (eğitim bursu, araştırma bursu, staj bursu, kongre, seminer katılım desteği, araştırmalara maddi destek gibi)” şeklindeki ifadenin ise iki farklı faktör altında 0,50'nin üzerinde mutlak değer ağırlığına sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu iki ifade analiz dışında bırakılarak faktör analizi tekrarlanmıştır (Brown, 2006). Faktör yapısına uyum sağlamayan iki ifadenin analiz dışında bırakılması ile gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Psikolojik sözleşme ihlal algısı ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları

Ölçek Maddeleri		1	2	3	4	5
Gelişim Olanakları	1.Yurtdışına eğitim, kongre, araştırma vb. amaçlarla çıkabilme fırsatı verilmesi	,801	,047	,238	,143	,143
	2.Akademik faaliyetlerime ilişkin destek sağlanması	,763	,282	,175	,144	,108
	3.Üniversite dışında da uzmanlık alanımla ilgili çalışma imkanı verilmesi(danışmanlık, eğitim, seminer verme gibi...)	,673	,206	,311	,234	,112
	4.Bireysel gelişim imkanı verilmesi	,640	,452	,227	,094	,213
	5.Başarılarımın üniversite tarafından ödüllendirilmesi	,583	,436	,140	,100	,223
	6.Yeteneklerimi geliştirebilme fırsatı sunulması	,567	,466	,222	,071	,281
Otonomi ve Kontrol	7.Gerçekleştirdiğim işe ilişkin geri bildirim sağlanması	,171	,752	,137	,116	,137
	8.Beni etkileyen kararlarda söz sahibi olabilme	,270	,714	,271	,179	,052
	9.Terfi ve atamalarda objektif kriterlerin uygulanması	,155	,678	,288	,167	,084
	10.İşimde kontrol ve otonomi sahibi olabilme	,266	,573	,419	,051	,198
	11.Yaratıcı olabilme özgürlüğü verilmesi	,449	,561	,286	,036	,216
İş Özellikleri	12.Gereksiz ve aşırı iş yükümün olmaması	,048	,252	,717	,180	,035
	13.Kesintisiz iş güvencesi sağlanması	,194	,122	,711	-,001	,120
	14.Esnek çalışma saatlerimin olması	,325	,135	,700	-,076	,143
	15.Adil olarak ayarlanmış ve dağıtılmış ders yükümün olması	,263	,302	,648	-,025	,208
	16.Açık ve iyi şekilde tanımlanmış sorumluluklarımın olması	,204	,369	,578	,174	,116
Faydalar	17.Lojman veya kira yardımı verilmesi	-,012	,025	,100	,821	,199
	18.Eğitim ve gelişim için bireysel ödenek sağlanması	,231	,168	-,051	,794	,095
	19.Yeterli maddi kazanç sağlama	,133	,215	,055	,722	,176
	20.İyileştirilmiş sağlık hizmetleri sunulması	,100	,029	,060	,712	,218
Çalışma Koşulları	21.Teknolojik altyapının iyileştirilmesi (bilgisayarlar, elektronik aygıtlar, veritabanları gibi)	,152	,090	,169	,201	,810
	22.Fiziksel altyapının iyileştirilmesi (sınıflar, laboratuvarlar, ofisler gibi)	,127	,117	,079	,294	,798
	23.Eğitim ve araştırma sırasında ihtiyaç duyduğum araç gerecin sağlanması	,307	,178	,092	,417	,604
	24.Güvenli iş ortamı sunulması	,209	,275	,299	,178	,598
Özdeğerler		9,732	2,610	1,276	1,188	1,001
Varyansı Açıklama Oranı (%)		40,551	10,873	5,318	4,952	3,955
Kümülatif Varyansı Açıklama Oranı (%)		40,551	51,424	56,741	61,693	65,648
KMO Uygunluk Ölçütü = 0,939						
Barlett Küresellik Testi		$\chi^2 = 4514,299$	sd = 276		p = ,001	

Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda varyansı açıklama yüzdesi birden büyük olan beş faktör belirlenmiştir ve bu beş faktörün toplam değişkenliğin %65,648'ini açıklama yeteneğine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede birinci faktör (6 madde), bireye üniversitesi tarafından ilişkiel sözleşmesi kapsamında vaat edildiği düşünülen akademik ve idari gelişimine yönelik unsurları içermektedir.

Dolayısıyla ilk faktör gelişim olanakları olarak isimlendirilmektedir. İkinci faktör (4 madde) içerisinde bireyin ilişkisel sözleşmesi kapsamında, gerçekleştirdiği işe ilişkin sahip olduğu otonomi ve kontrol derecesiyle ilgili unsurlar bulunmakta ve dolayısıyla faktör otonomi ve kontrol şeklinde isimlendirilmektedir. Üçüncü faktör (5 madde) altında bireyin gerçekleştirdiği işin genel özelliklerine ilişkin, ilişkisel sözleşmesi kapsamında vaat edildiği düşünülen unsurlar yer almaktadır ve bu faktör iş özellikleri olarak isimlendirilmektedir. Dördüncü faktör (4 madde) bireyin işlemsel sözleşmesi çerçevesinde üniversitesi tarafından sağlanan faydalara ve olanaklara ilişkin unsurları kapsamaktadır. Dördüncü faktör faydalar şeklinde adlandırılmaktadır. Beşinci faktör (4 madde) içerisinde ise bireyin işlemsel sözleşmesi çerçevesinde üniversitesi tarafından sunulan çalışma şartlarına ilişkin unsurlar bulunmaktadır. Dolayısıyla beşinci faktör çalışma koşulları olarak adlandırılmaktadır.

Faktör isimleri belirlendikten sonra güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik değerleri, ölçeğin belirlenen her bir alt boyutuna ve ölçekte yer alan ifadelerin tamamına ilişkin hesaplanan Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) istatistiğinin hesaplanması ile belirlenmiştir. Bu hesaplamada, katılımcıların yalnızca psikolojik sözleşmesi kapsamında yer alan unsurlara ilişkin algıladığı ihlalin büyüklüğünü belirtmesi nedeniyle verilerin eşli silinmesi yöntemi (pairwise deletion) kullanılmıştır (Kickul, 2001a). Ölçeklere ilişkin elde edilen güvenilirlik değerleri Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2: Psikolojik sözleşme ihlal algısı ölçeğine ilişkin güvenilirlik değerleri

Ölçek / Boyut	Güvenilirlik Değeri ( $\alpha$ )
Gelişim Olanakları Boyutu (İlişkisel)	0,899
Otonomi ve Kontrol Boyutu (İlişkisel)	0,854
İş Özellikleri Boyutu (İlişkisel)	0,808
Faydalar Boyutu (İşlemsel)	0,816
Çalışma Koşulları Boyutu (İşlemsel)	0,837
<b>Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Ölçeği</b>	<b>0,926</b>

Tablo 2 incelendiğinde, tüm alt boyutlara ve ölçeğin tamamına ilişkin elde edilen güvenilirlik değerlerinin 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994: 265; Tavşancıl, 2010: 29). Bu sonuçlar çerçevesinde psikolojik sözleşme ihlal algısına ilişkin olarak kullanılan ölçeğin yapısal olarak geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir.

#### 4. Bulgular

Bulgular çerçevesinde sırasıyla, çalışmanın örnekleminin demografik özelliklerine ilişkin bulgulara, tanımlayıcı istatistiklere ilişkin değerlendirmelere ve amaç çerçevesinde oluşturulan hipotezlere ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmektedir.

##### 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Çalışmaya katılan akademik personelin demografik değişkenlere göre dağılımı çerçevesinde, cinsiyet, yaş, medeni durum, unvan, üniversite ve mevcut üniversitedeki çalışma süresine ilişkin elde edilen bulgular değerlendirilmektedir. Belirtilen değişkenlere ilişkin elde edilen dağılımlar Tablo 3'de sunulmaktadır.

Tablo 3: Katılımcıların demografik dağılımı

Cinsiyet	N	%
Kadın	246	43,2
Erkek	324	56,8
Yaş	N	%
20-30 arası	177	31,1
31-40 arası	246	43,2
41-50 arası	103	18,1
51 ve üstü	44	7,6
Medeni Durum	N	%
Bekar	224	39,3
Evli	346	60,7
Unvan	N	%
Profesör Dr.	62	10,8
Doçent Dr.	83	14,6
Yardımcı Doçent Dr.	154	27,0
Öğretim Görevlisi/ Öğretim Görevlisi Dr./ Uzman/ Okutman	38	6,7
Araştırma Görevlisi/ Araştırma Görevlisi Dr.	233	40,9
Üniversite	N	%
Vakıf	123	21,6
Devlet	447	78,4
Üniversitede Çalışma Süresi	N	%
2-5 yıl	243	42,6
6-10 yıl	180	31,6
10 yıldan fazla	147	25,8
Toplam	470	100

Çalışma kapsamındaki katılımcıların çoğunluğunun erkeklerden (%56,8) ve evlilerden (%60,7) oluştuğu belirlenmiştir. Örneklemin büyük çoğunluğunu 20 ile 40 yaş arasındaki çalışanlar oluşturmaktadır (%74,3). Çalışmaya katılanların yaş aralığı 24 ile 72 arasında değişmektedir. Katılımcıların yaş ortalaması ise 36 olarak tespit edilmiştir.

Çalışmaya katılımın daha çok araştırma görevlisi/araştırma görevlisi doktor (%40,9) ve yardımcı doçent doktor (%27) unvanlarına sahip çalışanlar tarafından gerçekleştiği görülmektedir. Örneklemin büyük çoğunluğu devlet üniversitelerinde görev yapan çalışanlardan oluşmakta (%78,4) ve mevcut üniversitelerinde 2 ile 5 yıldır çalışmaktadır (%42,6).

#### 4.2. Değişkenler Arası İlişkiler

Hipotezlere ilişkin analiz sonuçları öncesinde çalışma kapsamında incelenen değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkilerin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bu kapsamda psikolojik sözleşme ihlalinin boyutlarını oluşturan gelişim olanakları, otonomi ve kontrol, iş özellikleri, faydalar ve çalışma koşulları boyutları ile çalışma kapsamında kullanılan demografik değişkenler korelasyon analizine tabi tutulmuştur.

Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları ile birlikte değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4’de sunulmaktadır.

Tablo 4: Tanımlayıcı istatistikler

Değişken	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Gelişim Olanakları	3,167	0,978	-										
2 Otonomi ve Kontrol	3,152	0,900	,703*	-									
3 İş Özellikleri	3,090	0,918	,619*	,657*	-								
4 Faydalar	3,173	1,040	,401*	,341*	,246*	-							
5 Çalışma Koşulları	2,599	0,923	,553*	,493*	,458*	,537*	-						
6 Cinsiyet	1,568	0,495	-,016	-,032	-,144*	-,018	-,056	-					
7 Medeni Durum	1,393	0,488	,149*	,140*	,166*	,159*	,195*	-,075	-				
8 Yaş	2,024	0,894	-,182*	-,231*	-,341*	-,125*	-,188*	,099**	-,388*	-			
9 Unvan	4,050	1,989	,196*	,283*	,361*	,166*	,219*	-,070	,401*	-,751*	-		
10 Üniversite	1,784	0,411	,078	,069	,007	,301*	,248*	,085**	,064	-,043	,078	-	
11 Çalışma Süresi	1,831	0,810	-,021	-,052	-,206*	,008	,086**	,020	-,267*	,590*	-,515*	,144*	-

\*p<0,01; \*\*p<0,05

Tablo 4 incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlalinin boyutları arasındaki ilişkilerin anlamlı (p<0,01) ve beklenen yönde olduğu görülmektedir. Elde edilen anlamlı ilişkiler, hipotez testleri çerçevesinde farklılıkların incelenbilmesine olanak sağlamaktadır.

### 4.3. Hipotez Testleri

Hipotez testleri çerçevesinde devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademik personel tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin çalışma kapsamında kullanılan demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Bu amaçla gerçekleştirilen analizlerde t-testi ve ANOVA testinden yararlanılmıştır.

Çalışmanın ilk hipotezi kapsamında akademik personel tarafından psikolojik sözleşmenin boyutlarında algılanan ihlal derecesinin kadın ve erkek çalışanlara göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmaktadır. Gerçekleştirilen t-testi ile elde edilen sonuçlar Tablo 5’de sunulmaktadır.

Tablo 5: Cinsiyete göre psikolojik sözleşme ihlal algısı

Gelişim Olanakları	Ort.	S.S.	t-değeri	sd	Sig. (p)
Kadın	3,185	0,961	0,387	568	0,699
Erkek	3,153	0,991			
<b>Otonomi ve Kontrol</b>					
Kadın	3,185	0,872	0,758	568	0,449
Erkek	3,127	0,921			
<b>İş Özellikleri</b>					
Kadın	3,241	0,917	<b>3,469*</b>	568	<b>0,001*</b>
Erkek	2,974	0,903			
<b>Faydalar</b>					
Kadın	3,194	1,067	0,430	568	0,667
Erkek	3,156	1,021			
<b>Çalışma Koşulları</b>					
Kadın	2,658	0,948	1,329	568	0,184
Erkek	2,554	0,902			

\* p<0,01; N= kadın 246, erkek 324; Ort= ortalama, S.S.= standart sapma, sd= serbestlik derecesi

Tablo 5'e göre, akademik personelin yalnızca psikolojik sözleşmenin iş özellikleri boyutunda algıladığı ihlalin derecesi kadın ve erkek çalışanlar açısından farklılaşmaktadır (t(568)=3,469, p<0,01). Diğer boyutlar açısından ise bir farklılık bulunmamaktadır. Bu çerçevede kadın akademisyenler ( $\bar{x} = 3,241$ ) tarafından iş özelliklerinde algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin erkek akademisyenlere ( $\bar{x} = 2,974$ ) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H1a, H1b, H1d ve H1e hipotezleri reddedilirken, H1c hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmanın ikinci hipotezi kapsamında akademik personel tarafından psikolojik sözleşmenin boyutlarında algılanan ihlal derecesinin evli ve bekar çalışanlara göre farklılaşp farklılaşmadığı araştırılmaktadır. Gerçekleştirilen t-testi ile elde edilen sonuçlar Tablo 6'da sunulmaktadır.

Tablo 6: Medeni Duruma göre psikolojik sözleşme ihlal algısı

Gelişim Olanakları	Ort.	S.S.	t-değeri	sd	Sig. (p)
Evli	3,049	0,963	<b>-3,600*</b>	568	<b>0,001*</b>
Bekar	3,348	0,974			
<b>Otonomi ve Kontrol</b>					
Evli	3,051	0,902	<b>-3,372*</b>	568	<b>0,001*</b>
Bekar	3,309	0,877			
<b>İş Özellikleri</b>					
Evli	2,967	0,891	<b>-4,023*</b>	568	<b>0,001*</b>
Bekar	3,279	0,929			
<b>Faydalar</b>					
Evli	3,040	1,066	<b>-3,845*</b>	568	<b>0,001*</b>
Bekar	3,379	0,966			
<b>Çalışma Koşulları</b>					
Evli	2,454	0,899	<b>-4,741*</b>	568	<b>0,001*</b>
Bekar	2,822	0,916			

\* p<0,01; N= kadın 246, erkek 324; Ort= ortalama, S.S.= standart sapma, sd= serbestlik derecesi

Tablo 6'ya göre, psikolojik sözleşmenin bütün boyutlarında algılanan ihlalin derecesi evli ve bekâr akademisyenler açısından farklılaşmaktadır. Bu çerçevede bekâr akademisyenler tarafından gelişim olanakları, otonomi ve kontrol, iş özellikleri, faydalar ve çalışma koşulları boyutlarında algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin evli akademisyenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H2a, H2b, H2c, H2d ve H2e hipotezleri kabul edilmiştir.

Çalışmanın üçüncü hipotezi kapsamında psikolojik sözleşme ihlalinin boyutlarının çalışanların yaşı açısından farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmaktadır. bu amaçla gerçekleştirilen ANOVA analizi sonuçları Tablo 7'de sunulmaktadır.

Tablo 7: Yaşa göre psikolojik sözleşme ihlal algısı

Gelişim Olanakları	N	Ort.	S.S.	F	Sig. (p)	Post Hoc.
20-30 arası <sup>1</sup>	177	3,285	0,968	9,170	0,001*	1-3 p=0,001*
31-40 arası <sup>2</sup>	246	3,295	0,912			1-4 p=0,009*
41-50 arası <sup>3</sup>	103	2,826	0,991			2-3 p=0,001*
51 ve üstü <sup>4</sup>	44	2,774	1,073			2-4 p=0,005*
<b>Otonomi ve Kontrol</b>						
20-30 arası <sup>1</sup>	177	3,328	0,829	13,083	0,001*	1-3 p=0,001*
31-40 arası <sup>2</sup>	246	3,256	0,868			1-4 p=0,001*
41-50 arası <sup>3</sup>	103	2,779	0,858			2-3 p=0,001*
51 ve üstü <sup>4</sup>	44	2,739	1,084			2-4 p=0,002*
<b>İş Özellikleri</b>						
20-30 arası <sup>1</sup>	177	3,360	0,883	30,501	0,001*	1-3 p=0,001*
31-40 arası <sup>2</sup>	246	3,238	0,829			1-4 p=0,001*
41-50 arası <sup>3</sup>	103	2,535	0,827			2-3 p=0,001*
51 ve üstü <sup>4</sup>	44	2,473	0,929			2-4 p=0,001*
<b>Faydalar</b>						
20-30 arası <sup>1</sup>	177	3,310	0,991	3,076	0,027**	1-4 p=0,029**
31-40 arası <sup>2</sup>	246	3,181	1,028			
41-50 arası <sup>3</sup>	103	3,064	1,108			
51 ve üstü <sup>4</sup>	44	2,825	1,065			
<b>Çalışma Koşulları</b>						
20-30 arası <sup>1</sup>	177	2,751	0,849	8,477	0,001*	1-3 p=0,001*
31-40 arası <sup>2</sup>	246	2,680	0,925			1-4 p=0,010*
41-50 arası <sup>3</sup>	103	2,281	0,924			2-3 p=0,001*
51 ve üstü <sup>4</sup>	44	2,272	0,962			2-4 p=0,031**

\* p<0,01; \*\* p<0,05; N=570; Ort= ortalama, S.S.= standart sapma

Tablo 7 incelendiğinde, katılımcıların yaşları itibariyle psikolojik sözleşmenin boyutlarında algıladıkları ihlalin derecesinde anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmektedir. Bu kapsamda, genel olarak genç akademisyenlerin algıladığı ihlal derecesinin kendilerinden yaşça ilerde olan akademisyenlere göre daha yüksek olduğu

belirlenmiştir. Bu bulgular çerçevesinde H3a, H3b, H3c, H3d ve H3e hipotezleri kabul edilmiştir.

Çalışmanın dördüncü hipotezi kapsamında psikolojik sözleşme ihlalinin boyutlarının çalışanların unvanları açısından farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmaktadır. Bu amaçla gerçekleştirilen ANOVA analizi sonuçları Tablo 8'de sunulmaktadır.

Tablo 8: Unvana göre psikolojik sözleşme ihlal algısı

Gelişim Olanakları	N	Ort.	S.S.	F	Sig. (p)	Post Hoc.
Prof.Dr. <sup>1</sup>	62	2,730	1,024			1-3 p=0,012**
Doç.Dr. <sup>2</sup>	83	2,966	0,917			1-5 p=0,001*
Yrd.Doç.Dr. <sup>3</sup>	154	3,195	0,971	<b>5,756</b>	<b>0,001*</b>	2-5 p=0,030**
Öğr.Gör./Öğr.Gör.Dr./Okt./Uzm. <sup>4</sup>	38	3,233	1,038			
Arş.Gör./Arş.Gör.Dr. <sup>5</sup>	233	3,325	0,941			
<b>Otonomi ve Kontrol</b>						
Prof.Dr. <sup>1</sup>	62	2,696	1,012			1-3 p=0,006*
Doç.Dr. <sup>2</sup>	83	2,780	0,784			1-4 p=0,001*
Yrd.Doç.Dr. <sup>3</sup>	154	3,143	0,910	<b>12,698</b>	<b>0,001*</b>	1-5 p=0,001*
Öğr.Gör./Öğr.Gör.Dr./Okt./Uzm. <sup>4</sup>	38	3,411	0,889			2-3 p=0,019**
Arş.Gör./Arş.Gör.Dr. <sup>5</sup>	233	3,371	0,815			2-4 p=0,002*
						2-5 p=0,001
<b>İş Özellikleri</b>						
Prof.Dr. <sup>1</sup>	62	2,441	0,809			1-3 p=0,001*
Doç.Dr. <sup>2</sup>	83	2,635	0,805			1-4 p=0,001*
Yrd.Doç.Dr. <sup>3</sup>	154	3,054	0,910	<b>23,815</b>	<b>0,001*</b>	1-5 p=0,001*
Öğr.Gör./Öğr.Gör.Dr./Okt./Uzm. <sup>4</sup>	38	3,429	0,898			2-3 p=0,003*
Arş.Gör./Arş.Gör.Dr. <sup>5</sup>	233	3,393	0,832			2-4 p=0,001*
						2-5 p=0,001*
						3-5 p=0,001*
<b>Faydalar</b>						
Prof.Dr. <sup>1</sup>	62	2,905	1,147			1-5 p=0,014**
Doç.Dr. <sup>2</sup>	83	2,922	1,043			2-5 p=0,006*
Yrd.Doç.Dr. <sup>3</sup>	154	3,161	1,060	<b>4,704</b>	<b>0,001*</b>	
Öğr.Gör./Öğr.Gör.Dr./Okt./Uzm. <sup>4</sup>	38	2,997	0,952			
Arş.Gör./Arş.Gör.Dr. <sup>5</sup>	233	3,370	0,976			
<b>Çalışma Koşulları</b>						
Prof.Dr. <sup>1</sup>	62	2,295	0,957			1-5 p=0,001*
Doç.Dr. <sup>2</sup>	83	2,191	0,788			2-3 p=0,002*
Yrd.Doç.Dr. <sup>3</sup>	154	2,649	0,977	<b>9,329</b>	<b>0,001*</b>	2-5 p=0,001*
Öğr.Gör./Öğr.Gör.Dr./Okt./Uzm. <sup>4</sup>	38	2,517	0,909			
Arş.Gör./Arş.Gör.Dr. <sup>5</sup>	233	2,805	0,859			

\* p<0,01; \*\* p<0,05; N=570; Ort= ortalama, S.S.= standart sapma

Tablo 8 incelendiğinde, unvanlara göre akademisyenlerin psikolojik sözleşmenin boyutlarında algıladıkları ihlalde farklılıklar bulunmaktadır. Bu çerçevede



hiyerarşik olarak alt kademelerde görev yapan akademik personel tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin üst kademelerde görev yapanlara nazaran daha yüksek olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular çerçevesinde, H4a, H4b, H4c, H4d ve H4e hipotezleri kabul edilmiştir.

Çalışmanın beşinci hipotezi ile psikolojik sözleşme ihlalinin boyutlarının akademik personelin üniversitede çalışma süresi açısından farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmaktadır. Bu amaçla gerçekleştirilen ANOVA analizi sonuçları Tablo 9'da sunulmaktadır.

Tablo 9: Üniversitede çalışma süresine göre psikolojik sözleşme ihlal algısı

Gelişim Olanakları	N	Ort.	S.S.	F	Sig. (p)	Post Hoc.
2-5 yıl arası <sup>1</sup>	243	3,131	1,006			2-3 p=0,031**
6-10 yıl arası <sup>2</sup>	180	3,317	0,946	3,502	0,031**	
10 yıldan fazla <sup>3</sup>	147	3,043	0,949			
Otonomi ve Kontrol	N	Ort.	S.S.	F	Sig. (p)	Post Hoc.
2-5 yıl arası <sup>1</sup>	243	3,112	0,905			1-2 p=0,006*
6-10 yıl arası <sup>2</sup>	180	3,381	0,841	10,526	0,001*	2-3 p=0,001*
10 yıldan fazla <sup>3</sup>	147	2,939	0,905			
İş Özellikleri	N	Ort.	S.S.	F	Sig. (p)	Post Hoc.
2-5 yıl arası <sup>1</sup>	243	3,180	0,927			1-3 p=0,001*
6-10 yıl arası <sup>2</sup>	180	3,331	0,854	26,843	0,001*	2-3 p=0,001*
10 yıldan fazla <sup>3</sup>	147	2,645	0,824			
Faydalar	N	Ort.	S.S.	F	Sig. (p)	Post Hoc.
2-5 yıl arası <sup>1</sup>	243	3,154	1,050			
6-10 yıl arası <sup>2</sup>	180	3,203	1,012	0,119	0,888	
10 yıldan fazla <sup>3</sup>	147	3,167	1,065			
Çalışma Koşulları	N	Ort.	S.S.	F	Sig. (p)	Post Hoc.
2-5 yıl arası <sup>1</sup>	243	2,631	0,873			1-3 p=0,046**
6-10 yıl arası <sup>2</sup>	180	2,716	0,984	4,988	0,007*	2-3 p=0,006*
10 yıldan fazla <sup>3</sup>	147	2,403	0,899			

\* p<0,01; \*\* p<0,05; N=570; Ort= ortalama, S.S.= standart sapma

Tablo 9'a göre psikolojik sözleşmenin gelişim olanakları, otonomi ve kontrol, iş özellikleri ve çalışma koşulları boyutlarında algılanan ihlalin derecesi, akademik personelin üniversitede çalışma süresi açısından farklılaşmaktadır. Buna karşılık faydalar boyutunda ise üniversitede çalışma süresi açısından bir farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla, H5a, H5b, H5c ve H4e hipotezleri kabul edilmiş, H5d hipotezi ise reddedilmiştir.

Çalışmanın altıncı ve son hipotezi ile psikolojik sözleşmenin boyutlarında algılanan ihlal derecesinin devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmaktadır. Gerçekleştirilen t-testi ile elde edilen sonuçlar Tablo 10'da sunulmaktadır.

Tablo 10: Üniversiteye göre psikolojik sözleşme ihlal algısı

Gelişim Olanakları	Ort.	S.S.	t-değeri	sd	Sig. (p)
Vakıf Üniversiteleri	3,022	0,944	-1,860	568	0,063
Devlet Üniversiteleri	3,207	0,984			
<b>Otonomi ve Kontrol</b>					
Vakıf Üniversiteleri	3,035	0,804	-1,642	568	0,101
Devlet Üniversiteleri	3,185	0,923			
<b>İş Özellikleri</b>					
Vakıf Üniversiteleri	3,077	0,822	-0,174	568	0,862
Devlet Üniversiteleri	3,093	0,943			
<b>Faydalar</b>					
Vakıf Üniversiteleri	2,577	1,003	-7,512	568	0,001*
Devlet Üniversiteleri	3,337	0,990			
<b>Çalışma Koşulları</b>					
Vakıf Üniversiteleri	2,164	0,761	-6,090	568	0,001*
Devlet Üniversiteleri	2,719	0,928			

\* p<0,01; N= vakıf 123, devlet 447; Ort= ortalama, S.S.= standart sapma, sd= serbestlik derecesi

Tablo 10 incelendiğinde, psikolojik sözleşmenin faydalar ( $t(568)=-7,512$ ,  $p<0,01$ ) ve çalışma koşulları ( $t(568)=-6,090$ ,  $p<0,01$ ) boyutlarında algılanan ihlalin derecesi, vakıf ve devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenler açısından farklılaşmaktadır. Gelişim olanakları, otonomi ve kontrol ve iş özellikleri boyutları açısından ise bir farklılık bulunmamaktadır. Bu çerçevede devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenler ( $\bar{x} = 3,337$ ) tarafından üniversite tarafından sunulan faydalara ilişkin algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin, vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlere ( $\bar{x} = 2,577$ ) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenler ( $\bar{x} = 2,719$ ) tarafından çalışma koşullarına ilişkin algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin, vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlere ( $\bar{x} = 2,164$ ) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla H6d ve H6e hipotezleri kabul edilirken, H6a, H6b ve H6c hipotezleri reddedilmiştir.

### Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma ile devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapmakta olan akademik personel tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin derecesi belirlenmeye çalışılmış ve ihlal algısının demografik değişkenler kapsamında farklılaşp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Belirtilen amaç çerçevesinde çalışma, Türkiye'deki üniversitelerde görev yapan akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Çalışma çerçevesinde kullanılan veri devlet ve vakıf üniversitelerinde görevli 570 akademik personelden elde edilmiştir. Dolayısıyla çalışma, akademik personelin istihdam ilişkisini sürdürdüğü üniversite ile arasındaki karşılıklı ilişkiye odaklanmakta, karşılıklı ilişkisinin yapısında meydana gelecek anlaşmazlıkların derecesinin belirlenmesini hedeflemektedir. Bu yönüyle çalışmanın, eğitim kalitesini artırmak ve başarısını yükseltmek isteyen yükseköğretim kurumlarının akademik personel ile olan ilişkilerini düzenleyebilmesi açısından önem arz ettiği düşünülmektedir.

Çalışmada, oluşturulan hipotezler t-testi ve ANOVA analizi yardımıyla test edilmiştir. Verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, ilk olarak, kadın akademisyenler tarafından yalnızca psikolojik sözleşmenin iş özellikleri boyutunda algılanan ihlalinin erkek akademisyenlere göre daha yüksek olduğu, buna karşılık diğer boyutlarda kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı belirlenmiştir. Bu çerçevede kadın akademisyenler açısından iş yükü, esnek çalışma saatleri, adil dağıtılmış ders yükü gibi ilişkisel unsurların daha önemli görüldüğü ve bu unsurlarda erkek meslektaşlarına göre daha fazla ihlal algıladıkları söylenebilmektedir.

İkinci olarak, çalışma kapsamında bekar akademisyenlerin evli meslektaşlarına göre psikolojik sözleşmenin bütün boyutlarında daha fazla ihlal algıladığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu çerçevesinde, bekar akademisyenlerin hem ilişkisel hem de işlemsel psikolojik sözleşme unsurları kapsamında daha fazla ihmal edildiği, kendilerini daha az önemli hissettikleri sonucu ortaya çıkmaktadır.

Üçüncü olarak, hem işlemsel hem de ilişkisel psikolojik sözleşme unsurlarında algılanan ihlalin derecesinin, akademisyenlerin yaşlarına göre de farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu çerçevede genç akademisyenlerin kendilerinden yaşça daha ileride olan akademisyenlere göre daha fazla psikolojik sözleşme ihlali algıladıkları görülmektedir.

Dördüncü olarak, akademisyenlerin hiyerarşik pozisyonları arttıkça daha az ihlal algıladıkları görülmektedir. Bu çerçevede hem ilişkisel hem de işlemsel unsurlarda en az ihlal algılayan akademisyenlerin profesör unvanına sahip olanlar olduğu tespit edilmiştir.

Beşinci olarak, ilişkisel ve işlemsel unsurlar kapsamında çalışma süresi açısından da farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir. Bu çerçevede çalışma hayatının ortalarında bulunan akademisyenler, başında ve daha ilerisinde olan meslektaşlarına göre psikolojik sözleşmelerinde daha fazla ihlal algılamaktadır.

Son olarak ise devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin algıladığı psikolojik sözleşme ihlalinin ilişkisel unsurlar kapsamında farklılaştığı, işlemsel unsurlar açısından ise bir farklılığın bulunmadığı belirlenmiştir. Bu çerçevede devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin duygusal veya manevi unsurlarda algıladığı ihlalin vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlere göre daha fazla olduğu söylenebilir. Buna karşılık ekonomik veya maddi unsurlarda algılanan ihlal açısından ise devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenler açısından bir farklılık bulunmamaktadır.

Çalışma kapsamında elde edilen bulgular, genel olarak, algılanan psikolojik sözleşme ihlal derecesinin akademisyenlerin demografik unsurlar kapsamında farklılaştığını göstermektedir. Bu çerçevede üniversite yöneticilerin psikolojik sözleşmenin oluşum sürecinde çalışanlarının cinsiyetlerine, medeni durumlarına, unvanlarına, yaşlarına, çalışma sürelerine dikkat etmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte verilen vaatlerin ve bu çerçevede oluşan beklentilerin belirtilen demografik

değişkenler kapsamında ele alınmasında da fayda bulunmaktadır. Ayrıca devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin ilişkisel sözleşmelerinde daha fazla ihlal algıladıkları görülmekte, dolayısıyla devlet üniversitelerindeki yöneticilerin bireye işine ilişkin otonomi verilmesi, kendisini etkileyen kararlara ilişkin söz sahibi olabilmesi, bireysel gelişim olanağı sağlanması, başarılarının örgüt tarafından farkına varılıp ödüllendirilmesi, esnek çalışma saatlerinin olması, iş güvencesi verilmesi gibi unsurlara daha fazla dikkat etmesi gerekmektedir.

Çalışmada psikolojik sözleşme ihlal algısının ilişkisel ve işlemsel unsurlar kapsamında ayrı olarak ele alınmasının literatürde yer alan az sayıdaki çalışmaya katkı sağladığı düşünülmektedir. Bununla birlikte çalışmanın, psikolojik sözleşme ihlalinin tutum ve davranışlar üzerindeki olumsuz sonuçlarının ortadan kaldırılması amacıyla kullanılacak örgütsel uygulamalara da yol gösterebileceği düşünülmektedir. Buna karşılık, çalışmanın yalnızca akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiş olması çalışmanın bir kısıtı olarak belirtilebilir. Bu çerçevede, farklı devlet kurumlarında ve özel sektör kuruluşlarında uygulanacak benzer çalışmalar ile, elde edilen sonuçlar karşılaştırılma imkanı bulacaktır.

Çalışmanın diğer bir kısıtı ise, çalışma kapsamında yalnızca örgütsel vaatler sonucunda ortaya çıkan yükümlülükler odaklanılmasıdır. Çalışanın örgüte verdiği vaatler sonucunda ortaya çıkan yükümlülüklerin ne derece yerine getirildiği çalışma kapsamı dışında tutulmuştur. Dolayısıyla çalışma yalnızca örgütsel vaatlere odaklanmakta ve bu vaatlerin ne ölçüde yerine getirildiğini ortaya koyabilmektedir. Bununla birlikte, örgütün yükümlülükleri ile birlikte çalışanların örgüte karşı yükümlülüklerinin de araştırılarak birlikte incelenmesi, karşılıklılık ilişkisi çerçevesinde psikolojik sözleşmelerin daha kapsamlı şekilde ele alınmasına olanak sağlayacaktır.

### **Kaynakça**

- Agarwal, U. A. ve Bhargava, S. (2013). Effects of Psychological Contract Breach on Organizational Outcomes: Moderating Role of Tenure and Educational Levels, *The Journal for Decision Makers*, 38 (1), 13-25.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. İstanbul: 4. Baskı, Avcı Ofset.
- Anderson, N. ve Schalk, R (1998). The Psychological Contract in Retrospect and Prospect, *Journal of Organizational Behavior*, 19 (Special Issue), 637-647.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood: Dorsey Press.
- Aydın, İ., Memduhoğlu, H. B., Oğuz, E. ve Güngör, S. (2008). Academic and Non-Academic Staff's Psychological Contract in Turkey, *Higher Education Quarterly*, 62 (3), 252-272.
- Bal, M. (2009). Age and Psychological Contract Breach in Relation to Work Outcomes (*Unpublished Dissertation*), Amsterdam: VU University.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W. ve Van Der Velde, M. E. G. (2008). Psychological Contract Breach and Job Attitudes: A Meta-Analysis of Age as a Moderator, *Journal of Vocational Behavior*, 72 (1), 143-158.

- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W. ve Van Der Velde, M. E. G. (2013). A Longitudinal Study of Age-Related Differences in Reactions to Psychological Contract Breach, *Applied Psychology: An International Review*, 62 (1), 157-181.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*, New York: The Guilford Press.
- Cassar, V. ve Briner, R. B. (2011). The Relationship between Psychological Contract Breach and Organizational Commitment: Exchange Imbalance as a Moderator of the Mediating Role of Violation, *Journal of Vocational Behavior*, 78 (2), 283-289.
- Chin, P-L. ve Hung, M-L. (2013). Psychological Contract Breach And Turnover Intention: The Moderating Roles Of Adversity Quotient And Gender, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41 (5), 843-860.
- Conway, N. ve Coyle-Shapiro, J. A-M. (2012). The Reciprocal Relationship between Psychological Contract Fulfilment and Employee Performance and the Moderating Role of Perceived Organizational Support and Tenure, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85 (2), 1-23.
- Conway, N. ve Briner, R. B. (2002). A Daily Diary Study of Affective Responses to Psychological Contract Breach and Exceeded Promises, *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 287-302.
- Conway, N. ve Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*, New York: Oxford University Press.
- Conway, N. ve Briner, R. B. (2009). Fifty Years of Psychological Contract Research: What Do We Know and What are the Main Challenges?, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.24, (Ed.: Gerard P. Hodgkinson ve J. Kevin Ford), Southern Gate, Chichester, UK: John Wiley and Sons Ltd, 71-130.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. ve Kessler, I. (2002). Exploring Reciprocity through the Lens of the Psychological Contract: Employee and Employer Perspective, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (1), 69-86.
- Dabos, G. E. and Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers, *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52-72.
- Doğan, S. (2008). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*), Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A-M., Henderson, D. J. ve Wayne, S. J. (2008). Not All Responses to Breach are the Same: The Interconnection of Social Exchange and Psychological Contract Processes in Organizations, *Academy of Management Journal*, 51 (6), 1079-1098.
- Grimmer, M. ve Oddy, M. (2007). Violation of the Psychological Contract: The Mediating Effect of Relational Versus Transactional Beliefs, *Australian Journal of Management*, 32 (1), 153-174.
- Guest, D. E. (2004). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract, *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 541-555.
- Herriot, P. ve Pemberton, C. (1997). Facilitating New Deals, *Human Resource Management Journal*, 7 (1), 45-56.

- Kickul, J. (2001a). When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment, *Journal of Business Ethics*, 29 (4), 289-307.
- Kickul, J. (2001b). Promises Made, Promises Broken: An Exploration of Employee Attraction and Retention Practices in Small Business, *Journal of Small Business Management*, 39 (4), 320-335.
- Kickul, Jill ve Scott W. Lester (2001). Broken Promises: Equity Sensitivity as a Moderator between Psychological Contract Breach and Employee Attitudes and Behaviors, *Journal of Business and Psychology*, 16 (2), 191-217.
- Kiefer, T. ve Briner, R. B. (2006). "Emotion at Work", *Developments in Work and Organizational Psychology: Implications for International Business*, (Ed.: Paul Jackson ve Manfusa Shams), Elsevier Ltd, Oxford, UK, s. 185-228.
- Kotter, J. P. (1973). The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process, *California Management Review*, 15 (3), 91-99.
- Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M. ve Bolino, M. C. (2002). Not Seeing Eye to Eye: Differences in Supervisor and Subordinate Perceptions of and Attributions for Psychological Contract Breach, *Journal of Organizational Behavior*, 23 (1), 39-56.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J. ve Solley, C. M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press.
- Lo, S. ve Aryee, S. (2003). Psychological Contract Breach in a Chinese Context: An Integrative Approach, *Journal of Management Studies*, 40 (4), 1005-1020.
- McLean Parks, J., Kidder, D. L. ve Gallagher, D. G. (1998). Fitting Square Pegs into Round Holes: Mapping the Domain of Contingent Work Arrangements onto the Psychological Contract, *Journal of Organizational Behavior*, 19 (Special Issue), 697-730.
- Millward, L. J. ve Hopkins, L. J. (1998). Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment, *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (16), 1530-1556.
- Morrison, E. W. ve Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops, *Academy of Management Review*, 22 (1), 226-256.
- Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York: 3rd Edition, McGraw-Hill Inc.
- Orvis, K. A., Dudley, N. M. ve Cortina, J. M. (2008). Conscientiousness and Reactions to Psychological Contract Breach: A Longitudinal Field Study, *Journal of Applied Psychology*, 93 (5), 1183-1193.
- Petersitzke, M. (2009). *Supervisor Psychological Contract Management*. Wissenschaft, Germany: Gabler Edition.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract, *Administrative Science Quarterly*, 41 (4), 574-599.
- Robinson, S. L. ve Rousseau, D. M. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception But the Norm, *Journal of Organizational Behavior*, 15 (3), 245-259.

- Robinson, S. L. ve Morrison, E. W. (1995). Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 16 (3), 189-298.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. ve Rousseau, D. M. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study, *Academy of Management Journal*, 37 (1), 137-152.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications.
- Rousseau, D. M. ve Wade-Benzoni, K. A. (1994). Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts are Crated, *Human Resource Management*, 33 (3), 463-489.
- Schein E. H. (1965). *Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. New York: 2nd Edition, John Wiley.
- Shore, L. M. ve Tetrick, L. E. (1994). The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship, *Trends in Organizational Behavior Vol. 1*, (Ed.: Carl L. Cooper ve Denise M. Rousseau), England, Chichester: John Wiley & Sons, 91-109.
- Sims, R. R. (1994). Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract, *Human Resource Management*, 33 (3), 373-382.
- Suazo, M. M., Turnley, W. H. ve Mai-Dalton, R. R. (2008). Characteristics of the Supervisor-Subordinate Relationship as Predictors of Psychological Contract Breach, *Journal of Managerial Issues*, 10 (3), 295-312.
- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: 4. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım.
- Taylor, T., Darcy, S., Hoye, R. and Cuskelly, G. (2006). Using Psychological Contract Theory to Explore Issues in Effective Volunteer Management, *European Sport Management Quarterly*, 6 (2), 123-147.
- Tekleab, A. G. ve Taylor, M. S. (2003). Aren't There Two Parties in an Employment Relationship? Antecedents and Consequences of Organizational-Employee Agreement on Contract Obligation and Violations, *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 585-608.
- Tipples, R., Krivokapic-Skoko, B. ve O'Neill, G. (2007). University Academics' Psychological Contracts in Australia ve New Zealand, *New Zealand Journal of Employment Relations*, 32 (2), 32-52.
- Topa, G. C., Dominguez, J. F. M. ve Depolo, M. (2008). Psychological Contract Breach and Outcomes: Combining Meta-Analysis and Structural Equation Models, *Psicothema*, 20 (3), 487-496.
- Turnley, W. H., Bolino, C., Lester, S. W. ve 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.

- Turnley, W. H. ve Feldman, D. C. (1999a). A Discrepancy Model of Psychological Contract Violation, *Human Resource Management Review*, 9 (3), 367-386.
- Turnley, W. H. ve Feldman, D. C. (1999b). The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect, *Human Relations*, 52 (7), 895-922.
- Turnley, W. H. ve Feldman, D. C. (2000). Re-Examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators, *Journal of Organizational Behavior*, 21 (1), 25-42.
- Tyagi, A. and Agrawal, R. K. (2010). Emerging Employment Relationships: Issues and Concerns in Psychological Contract, *The Indian Journal of Industrial Relations*, 45 (3), 381-395.