

Psikolojik Sözleşme Sadakati ve Psikolojik Sözleşme İhlali: Karşılıklı Etkileşim Çerçevesinde Bir Değerlendirme

Gülçin Gökçenur Karataş¹

Özet

Bu bölüm, psikolojik sözleşme sadakati kavramını tarihsel gelişimi, kuramsal temelleri ve güncel bulgular ışığında incelemektedir. Argyris, Levinson ve Schein ile başlayan kavramsal çerçevenin, Rousseau'nun birey merkezli yaklaşımıyla nasıl dönüşerek modern örgüt çalışmalarında merkezi bir açıklayıcı modele dönüştüğü tartışılmaktadır. Bölümde psikolojik sözleşmenin yerine getirilme, kısmi yerine getirilme ve ihlal biçimlerinde algılanmasının çalışanların güven, duygusal bağlılık, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri ele alınmaktadır. Ayrıca sosyal değişim teorisi ve karşılıklılık normu temelinde, sadakatın tek yönlü bir bağlılıktan ziyade karşılıklı yükümlülüklerin dinamik dengesine dayandığı vurgulanmaktadır. İşlemsel psikolojik sözleşme alt boyutu kapsamında ekonomik değişim odaklı ilişkilerin özellikleri, kırılganlıkları ve yönetsel gereklilikleri değerlendirilmektedir. Son olarak Türkiye yazınından bulgular üzerinden psikolojik sözleşme algısının örgütsel bağlılık ve özdeşleşme ile ilişkisi, ihlalin güven aracılığıyla ortaya çıkan olumsuz sonuçları ve ihlal sonrası onarım/ telafi süreçlerinin önemi ortaya konmaktadır.

Giriş

Psikolojik sözleşme, çalışan ile organizasyon arasında filizlenen, resmi metinlere dökülmemiş ancak tarafların birbirine attığı karşılıklı beklenti ve yükümlülükler bütünüdür (Rousseau, 1989). Formel iş sözleşmelerinin katı sınırlarını aşan bu yapı, tarafların vaat edilenlerin ne ölçüde yerine getirildiğine dair geliştirdikleri öznel ve algısal değerlendirmeleri temel alır. Örgütsel davranış yazınında bu kavram; örgütsel bağlılık, iş tatmini, sergilenen performans ve

1 Dr. Gülçin Gökçenur Karataş, Antalya Bilim Üniversitesi, gkyurt84@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7721-7465

işten ayrılma niyeti gibi kritik çıktılarla doğrudan ilintili, merkezi bir yapı taşı olarak kabul edilmektedir (Zhao vd., 2007; Özgen & Özgen, 2010; Tomprou vd., 2015). Nitekim Lee ve arkadaşları (2024) tarafından gerçekleştirilen güncel meta-analitik bulgular, psikolojik sözleşme ihlali ile bireyin performansı ve örgütsel bağlılığı arasındaki negatif korelasyonun, modern iş dünyasında halen belirleyici bir güç olduğunu teyit etmektedir. Bu yönüyle psikolojik sözleşme, iş ilişkilerinin görünmeyen fakat davranışsal sonuçlar üzerinde domino etkisi yaratan ruhsal omurgasını temsil eder.

Literatürdeki baskın eğilim, psikolojik sözleşmeyi uzun süre “ihlal” odaklı bir perspektiften okumayı tercih etmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali, örgütün taahhütlerini yerine getirmedigine dair çalışmada oluşan derin bir hayal kırıklığı ve algısal sapmadır. Morrison ve Robinson (1997) tarafından da vurgulandığı üzere bu algı; güven kaybı, örgütsel sadakatin aşınması ve yıkıcı tutumların tetikleyicisi konumundadır. Ampirik çalışmalar, ihlal algısının yalnızca bağlılığı zayıflatmakla kalmadığını, aynı zamanda çalışanı örgüt dışına iten güçlü bir katalizör işlevi gördüğünü kanıtlamaktadır (Zhao vd., 2007). Özellikle Park ve arkadaşlarının (2025) güncel verileri, ihlal algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki keskin etkisini ve bu sürecin örgütsel destek mekanizmalarının yetersizliğiyle nasıl daha yıkıcı bir boyuta evrilebildiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla psikolojik sözleşme, sadece yerine getirildiğinde denge sağlayan değil, ihlal edildiğinde ciddi maliyetler üreten doğrusal olmayan bir etki alanına sahiptir (Tarakcı & Akın, 2017)

Bu metnin temel izleği, psikolojik sözleşme kavramını geleneksel “ihlal” odağından çıkararak “sadakat-ihlâl” ikiliği üzerinden daha geniş bir perspektifle yeniden konumlandırmaktır. Kavramın çok boyutlu ve dinamik doğasını anlamak için ihlali tek başına bir son durak olarak görmek yerine; sadakat ve ihlalin zaman içinde karşılıklı etkileşimle dönüşen, bağlamsal faktörlerden beslenen ve örgütsel deneyimlerle yeniden şekillenen süreçler olduğu savunulmaktadır (Rousseau vd., 2018). Böylesi bir bakış açısı, literatüre salt sonuç odaklı bir yaklaşım yerine daha bütüncül, süreç odaklı ve çok katmanlı bir analiz çerçevesi sunmayı amaçlamaktadır (Topa vd., 2022).

Özetle psikolojik sözleşme; tarihsel serüveni içerisinde örtük beklentilerden bireysel algı tabanlı yükümlülük bilincine doğru evrilmiş, türleri bakımından zenginleşmiş ve dinamik yapısıyla örgütsel davranış yazınındaki güncelliğini korumuştur. Bu kuramsal zemin, sadakat ile ihlal arasındaki ince çizgiyi ve bu çizginin örgütsel sonuçlar üzerindeki belirleyici gücünü daha derinlemesine analiz etmeye olanak tanımaktadır.

1. Psikolojik Sözleşmenin Kuramsal Temelleri

1.1. Argyris'ten Rousseau'ya Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme kavramı, örgütsel davranış literatüründe ilk kez Argyris'in (1960) çalışmasıyla belirgin bir yer edinmiştir. Argyris, formenler ile işçiler arasındaki ilişkide yalnızca resmi kuralların değil, tarafların sessizce benimsediği karşılıklı beklentilerin de belirleyici olduğunu göstermiştir. Çalışanların adil ücret ve insanca muamele beklentisi ile yönetimin verimlilik ve uyum beklentisi, bu görünmez düzenin temelini oluşturur. Argyris'e göre söz konusu örtük uzlaşma, iş ortamının niteliğini ve çalışan sadakatini doğrudan etkileyen ana mekanizmalardan biridir. Levinson ve arkadaşları (1962) ise bu yaklaşımı genişleterek psikolojik sözleşmeyi, çoğu zaman açıkça dile getirilmeyen fakat tarafların davranışlarını yönlendiren beklentiler bütünü olarak tanımlamıştır.

1960'lı ve 1970'li yıllarda Schein, kavramın kuramsal çerçevesini daha sistematik hale getirmiştir. Schein'e (1965) göre psikolojik sözleşme, bireyin örgüte sunduğu katkılar ile örgütten beklediği karşılıklar arasında kurulan yazılı olmayan değişim dengesidir. Schein (1980), bu yapının sabit değil, iş ilişkisinin farklı aşamalarında yeniden biçimlenen dinamik bir süreç olduğunu vurgulamıştır. Kotter (1973) da sözleşmenin örtük karakterinin yönetim açısından risk oluşturduğunu; beklentilerin karşılanmaması durumunda gelişen ihlal algısının motivasyon ve bağlılığı zayıflatabileceğini belirtmiştir.

Literatürdeki temel kırılma noktası Rousseau'nun (1989) çalışmasıdır. Rousseau, odağı karşılıklı ilişkiden bireyin öznel algısına kaydırmış ve psikolojik sözleşmeyi bireyin zihninde oluşan yükümlülük inançları çerçevesinde ele almıştır. Bu yaklaşım, psikolojik sözleşmeyi nesnel bir metin gibi görmekten uzaklaştırmış; araştırmaların çalışanların algı, yorum ve adalet değerlendirmelerine yönelmesini sağlamıştır.

Güncel çalışmalar bu çerçeveyi daha da geliştirmektedir. Morrison ve Robinson (1997), ihlal ile bozulma/duygusal tepki ayrımını yaparak bilişsel değerlendirme ile duygusal sonucun farklı süreçler olduğunu göstermiştir. Guest (2004), psikolojik sözleşmenin yalnızca bireysel algılardan değil, örgütsel iklim ve bağlamsal koşullardan da etkilendiğini tartışmıştır. Rousseau ve arkadaşları (2018) ise dijitalleşme, esnek istihdam ve değişen çalışma biçimlerinin psikolojik sözleşmelerin içeriğini dönüştürdüğünü ortaya koymuştur. Sonuç olarak Argyris'le başlayan kavramsal hat, Rousseau'nun katkılarıyla derinleşmiş ve günümüz çalışan-örgüt ilişkilerini anlamada temel bir analitik çerçeveye dönüşmüştür.

1.2. Psikolojik Sözleşme Türleri

Psikolojik sözleşmeler genellikle işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki temel kategoride ele alınmakla birlikte örgütsel koşulların dinamik yapısı ve geçiş dönemlerinde ortaya çıkan sözleşme biçimlerinin dikkate alınmasıyla birlikte bu sınıflandırma genişletilmiştir. Bu doğrultuda psikolojik sözleşmeler, işlemsel, ilişkisel, dengeli ve geçişli olmak üzere dört farklı türde ele alınmaktadır (Rousseau, 1995; Esmer ve Özdaşlı, 2018; Bal vd., 2025).

1.2.1. İşlemsel Psikolojik Sözleşme

İşlemsel psikolojik sözleşme, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi büyük ölçüde ekonomik değişim mantığı üzerinden açıklar. Bu modelde çalışan, önceden tanımlanan görevleri ve ölçülebilir performans hedeflerini ücret, prim ve yan haklar gibi somut karşılıklar karşılığında yerine getirir; örgüt ise emeğin finansal karşılığını zamanında ve tutarlı biçimde sunmayı taahhüt eder (Millward ve Hopkins, 1998). Rousseau'nun (1995) vurguladığı gibi, bu sözleşme türü daha çok hesaplamaya dayalı ve kısa vadeli bir ilişki mantığına dayanır. Bu nedenle maddi kazanımlar ile net performans ölçütleri ön planda kalırken, aidiyet duygusu, duygusal bağlılık ve uzun dönemli karşılıklılık beklentileri ikincil düzeyde kalabilmektedir.

İşgücü piyasasında proje bazlı çalışma, taşeronlaşma ve süreli istihdam gibi esnek modellerin yaygınlaşması, işlemsel sözleşmelerin uygulama alanını genişletmiştir. Bu bağlamda taraflar arasındaki ilişki, sosyal bağlılıktan çok rasyonel maliyet-fayda değerlendirmeleri üzerinden kurulmaktadır. Performans göstergelerinin açık biçimde tanımlandığı ve ödüllendirme ölçütlerinin netleştirildiği ortamlarda şeffaflık kritik bir gereklilik haline gelir. Ancak bu ilişkinin görece “hesapçı” yapısı, sözleşmeyi aynı zamanda daha kırılğan hale getirebilir. Çalışanlar sunulan koşulları piyasadaki alternatiflerle sürekli karşılaştırdıkları için, vaatlerin eksik karşılanması ya da küçük bir adaletsizlik algısı dahi işten ayrılma niyetini hızla artırabilmektedir (Rousseau, 1995).

Bu nedenle işlemsel sözleşmenin baskın olduğu örgütlerde yönetim süreçlerinin tutarlı yürütülmesi, geri bildirim mekanizmalarının açık olması ve ödüllendirme sistemlerinin adalet ilkesine dayanması belirleyici önem taşır. Öztürk (2021) ile Millward ve Hopkins'in (1998) bulguları da bu modelde çalışan motivasyonunun ağırlıklı olarak ekonomik getirilerden beslendiğini göstermektedir. Sonuç olarak çalışan, sosyal-duygusal bütünleşmeden ziyade kendisine tanımlanan sorumlulukları rasyonel bir iş disiplini içinde yerine getirerek ekonomik sürdürülebilirliğini korumaya odaklanmaktadır (Durdağ & Naktiyok, 2024).

1.2.2. İlişkisel Psikolojik Sözleşme

İlişkisel psikolojik sözleşme, çalışan ile örgüt arasındaki etkileşimi salt bir emek-ücret takasının ötesine taşıyarak; uzun vadeli, karşılıklı güven ve yüksek sadakat ekseninde kurgulanan bir ilişki modelini temsil eder. Bu yapıda taraflar arasındaki bağ, yalnızca somut ekonomik parametrelerle değil; örgütsel destek, kariyer projeksiyonu, iş güvencesi, hakkaniyetli muamele ve aidiyet gibi daha geniş, çoğunlukla zımni (örtük) beklentilerle örülmüştür (Rousseau, 1995). Bireyin örgütle kurduğu bu derin sosyal bağ, onun kurumsal kimlikle özdeşleşmesini sağlarken, yüksek düzeyde bir duygusal bağlılığın ve kurumsal vatandaşlık davranışının da zeminini oluşturur.

İlişkisel sözleşmelerin en belirgin özelliklerinden biri, bir “ihlal” durumunda ortaya çıkan tepkinin şiddetidir. Robinson (1996) ve Rousseau (1995) tarafından vurgulandığı üzere, bu modeldeki bir sapma, çalışan tarafından sadece maddi bir eksiklik olarak değil; “değer görmeme”, “güvenin zedelenmesi” ve “karşılıklılık ilkesinin ihlali” olarak yorumlanır. Bu nedenle, ilişkisel bağlardaki kırılmalar, işlemsel sözleşmelere kıyasla çok daha ağır ve kalıcı duygusal tahribatlara yol açabilmektedir. Örgütlerin bu hassas dengeyi korumak adına; özellikle kurumsal değişim, yeniden yapılanma veya terfi süreçleri gibi belirsizlik içeren dönemlerde beklentileri şeffaf bir şekilde yönetmesi ve verilen sözlerin gerçekçiliğinden ödün vermemesi hayati önem arz eder.

Zamanla sınırlı olmayan ve sürdürülebilir bir iş birliğini hedefleyen bu sözleşme türü, hem finansal hem de sosyal faydaların (mentorluk, karşılıklı destek, kariyer ödülleri vb.) döngüsel mübadelesini içerir. Millward ve Hopkins’in (1998) de ifade ettiği gibi, bu yapıda temel sorumluluk büyük ölçüde işveren üzerindedir; işveren istihdam güvenliği ve gelişim olanaklarını garanti altına alırken, çalışan da buna sarsılmaz bir sadakatle yanıt vererek uzun vadeli kazanımlarına odaklanır. Mentorluk, kurumsal sosyalleşme stratejileri ve kariyer planlama gibi mekanizmalar aracılığıyla bireyin örgütle tam anlamıyla bütünleşmesi teşvik edilir (Rousseau, 1995). Sonuç olarak, ilişkisel psikolojik sözleşme, çalışanın örgütü sadece bir geçim kaynağı olarak değil, kişisel kimliğinin ve sosyal dünyasının ayrılmaz bir parçası olarak görmesini sağlayan bir bütünleşme mekanizmasıdır.

1.2.3. Dengeli ve Geçişken Sözleşmeler

Rousseau (2000), psikolojik sözleşmeleri yalnızca işlemsel ve ilişkisel ayrımıyla sınırlı tutmamış; bu sınıflamayı dengeli ve geçişken sözleşme türleriyle genişletmiştir. Bu çerçevede dengeli sözleşmeler, bir yandan performans ve çıktı odaklı beklentileri sürdürürken diğer yandan uzun vadeli karşılıklılık ve gelişim boyutlarını birlikte taşıyan hibrit bir yapı sunar (Rousseau, 2000).

Sürekli öğrenme, yetkinlik geliştirme ve kariyer olanakları gibi unsurlar bu yapının temel bileşenleri arasındadır. Dolayısıyla örgüt, çalışana yalnızca kısa vadeli ekonomik karşılık sağlamakla kalmayıp, onun istihdam edilebilirliğini güçlendirecek gelişim kaynakları da sunmakla yükümlüdür. Buna karşılık çalışandan yüksek performans, değişime uyum ve proaktif katkı beklenir. Bu yönüyle dengeli sözleşmeler, belirsiz çevre koşullarında esneklik ile istikrarı birlikte kurmaya çalışan çağdaş bir karşılıklılık düzenine işaret eder (Hui vd., 2004; Freese & Schalk, 2008).

Geçişken sözleşmeler ise daha çok yeniden yapılanma, kriz ve hızlı örgütsel dönüşüm dönemlerinde görünür hâle gelir. Bu tür dönemlerde beklentiler belirsizleşir, taahhütlerin sınırları muğlaklaşır ve güven düzeyi zayıflayabilir (Rousseau, 2000). Böyle bir bağlamda çalışanlar, örgütün hangi yükümlülüğü ne ölçüde üstlendiğini öngörmekte zorlanır; karşılıklılık ilkesi de geçici ve kırılabilir bir zemine kayar. Literatür, belirsizlik ve güvencesizlik koşullarının psikolojik sözleşmenin içeriğini ve algılanan karşılıklılığı önemli ölçüde etkileyebileceğini göstermekte; bu nedenle değişim dönemlerinde iletişim açıklığı, süreç adaleti ve beklenti yönetiminin kritik önem taşıdığını vurgulamaktadır (De Cuyper & De Witte, 2006; Freese & Schalk, 2008). Bu açıdan geçişken sözleşmeler, yalnızca bir sözleşme kategorisi olarak değil, çalışanların istihdam ilişkisinde yaşadığı geçiş ve çözülme deneyimini yansıtan bilişsel bir durum olarak da değerlendirilebilir (Rousseau, 2000).

1.3. Psikolojik Sözleşmenin Dinamik ve Bağlamsal Niteliği

Psikolojik sözleşme, bir kez kurulup değişmeden kalan bir metin değil; çalışan ile örgüt arasındaki etkileşimler içinde sürekli yeniden biçimlenen dinamik bir süreçtir (Conway & Briner, 2005). Çalışanın gündelik deneyimleri, yöneticilerle ilişkisi, performans değerlendirme uygulamaları ve özellikle adalet algısı, sözleşmenin içeriğini zaman içinde günceller. Aydın Uysal'ın (2014) da belirttiği gibi, bu dinamik yapı örgütsel adalet algısıyla yakından bağlantılıdır. Çalışan, örgütün sunduğu olanakları ve yönetim pratiklerini zihinsel olarak yorumlayarak psikolojik sözleşmesini tekrar tekrar anlamlandırır. Bu nedenle psikolojik sözleşme, tek seferlik bir ölçümle sabitlenebilen bir değişkenden çok, zamanla değişen bir bilişsel algı düzeni olarak değerlendirilmelidir.

Psikolojik sözleşmenin nasıl kurulduğu ve hangi içerikle sürdürüldüğü, kültürel bağlamdan, sektör koşullarından ve makroekonomik ortamdan bağımsız değildir. Kültürel açıdan bireyci toplumlarda daha çok kısa vadeli ve ekonomik temelli işlemsel sözleşmeler öne çıkarken, Türkiye gibi kolektivist ve paternalist eğilimlerin etkili olduğu bağlamlarda ilişkisel sözleşmelerin daha baskın olabildiği görülmektedir (Bedük, 2016; Özdemir, 2012). Türk iş

kültüründe sadakat, koruyuculuk ve aile benzeri aidiyet beklentileri psikolojik sözleşmenin merkezine yerleşebilmektedir. Ancak ekonomik krizler ya da hızlı sektörel dönüşümler, bu ilişkiyi zayıflatarak belirsizliğin arttığı geçişken sözleşme biçimlerini güçlendirebilmektedir. Arslan'ın (2011) bulguları, ekonomik daralma dönemlerinde örgütlerin vaatleri yerine getirmekte zorlanmasının çalışanların sözleşme algısını sarstığını ve bunun bireysel tutumlara doğrudan yansıdığını göstermektedir.

Psikolojik sözleşmenin öznel ve değişken doğasını açıklayan temel yaklaşımlardan biri Morrison ve Robinson'un (1997) modelidir. Bu modele göre ihlal algısı yalnızca nesnel bir olaydan değil, çalışanın olayı nasıl yorumladığından ve bilişsel değerlendirme sürecinden doğar. Sürücü ve arkadaşlarının (2018) da vurguladığı üzere, aynı örgütsel olay bir çalışan tarafından geçici bir sorun olarak görülürken, başka bir çalışan tarafından sözleşmenin ciddi biçimde bozulması olarak algılanabilir. Bu farklılık, psikolojik sözleşmenin sadece rasyonel bir hesaplama alanı olmadığını; duygular, güven düzeyi ve kişisel yorumlarla şekillenen çok katmanlı bir yapı taşıdığını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak psikolojik sözleşme, kültürel kodlarla beslenen, ekonomik koşullarla sınıanan ve bireyin zihninde sürekli yeniden kurulan dinamik bir mutabakat alanıdır.

2. Psikolojik Sözleşme Sadakati ve İhlali: Kavramsal Ayrımlar

Psikolojik sözleşme literatürü, çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı yükümlülüklerin çalışan tarafından nasıl algılandığını merkeze alarak örgütsel tutum ve davranışları açıklamayı amaçlar (Rousseau, 1989). Bu çerçevede sözleşmenin yerine getirildiği algısı çoğunlukla güven, bağlılık ve performans gibi olumlu sonuçlarla ilişkilendirilirken; ihlal algısı ise olumsuz tutumlar, geri çekilme davranışları ve ayrılma niyetiyle birlikte ele alınmaktadır (Zhao vd., 2007). Bununla birlikte psikolojik sözleşmeyi yalnızca ihlal odaklı bir bakışla değerlendirmek, ilişkinin kurucu unsurlarından biri olan karşılıklı dinamiğini arka plana itebilir. Bu nedenle sözleşmenin işleyişini daha bütüncül biçimde anlayabilmek için sadakat, güven ve karşılıklı yükümlülüklerin sürdürülebilirliği gibi olumlu boyutların da analize dahil edilmesi gerekir.

Diğer taraftan sadakat ile ihlal, her zaman birbirini tamamen dışlayan iki ayrı uç olarak ortaya çıkmayabilir. Çalışanlar örgütsel deneyimlerinde bazı beklentilerinin karşılandığını düşünürken, başka alanlarda eksiklik ya da ihlal algısı geliştirebilir; bu nedenle aynı ilişki içinde hem bağlılık hem de hayal kırıklığı birlikte bulunabilir (Conway & Briner, 2005). Bu tablo, psikolojik sözleşmenin sabit bir "var/yok" durumundan çok, zaman içinde yeniden yorumlanan ve bağlamsal koşullarla biçimlenen dinamik bir süreç olduğunu

göstermektedir (Rousseau, 1989). Bu bölümde psikolojik sözleşme sadakati ile ihlal kavramsal olarak ayrıştırılmakta; iki yapının hangi koşullarda eş zamanlı biçimde görülebildiği ve aralarındaki ilişkinin zamanla nasıl dönüştüğü tartışılmaktadır (Conway & Briner, 2005).

2.1. Psikolojik Sözleşme Sadakati

Psikolojik sözleşme sadakati, çalışanın örgütün kendisine yönelik yükümlülüklerini adil ve tutarlı biçimde yerine getirdiğine inanmasıyla gelişen; güven, güçlü bağlılık ve gönüllü karşılık verme eğilimini içeren bütüncül bir yapıyı ifade eder. Bu sadakat yalnızca örgütte kalma niyetiyle açıklanamaz; aynı zamanda kurumsal değerlerle özdeşleşme, örgütsel amaçlar için ekstra çaba gösterme ve rol ötesi katkılar sunma gibi davranışları da kapsar (Rousseau, 1995; Turnley vd., 2003). Gürbüz'ün (2006) vurguladığı üzere çalışan bu süreçte yalnızca görevini yapan bir personel değil, örgütsel ilişkiye gönüllü biçimde yatırım yapan bir sözleşme ortağına dönüşür.

Bu yapının kuramsal temelinde Sosyal Değişim Teorisi ve karşılıklılık ilkesi yer alır. Çalışanlar destek, adalet ve değer gördüklerini düşündüklerinde örgüte olumlu tutumlarla karşılık verme eğilimi geliştirir; bu karşılıklı etkileşim zamanla davranışları düzenleyen bir norm haline gelir (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Keskin'in (2014) kamu ve özel sektör örneklemelerinde ortaya koyduğu bulgular, sözleşmenin yerine getirildiği algısının duygusal bağlılığı anlamlı biçimde güçlendirdiğini göstermektedir. Coyle-Shapiro ve arkadaşlarının (2019) değerlendirmeleri de bu bulguyu uluslararası düzeyde destekleyerek, psikolojik sözleşme algısının çalışan davranışlarını yönlendiren temel mekanizmalardan biri olduğunu doğrulamaktadır.

Örgütün adil ücret, kariyer gelişimi, destekleyici liderlik ve iş güvencesi gibi taahhütleri karşılması, yalnızca mevcut performansı korumaz; aynı zamanda Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını (ÖVD) da artırır (Turnley vd., 2003; Turnley & Feldman, 1998). Özellikle kriz dönemlerinde bu ilişkinin daha görünür hale geldiği belirtilmektedir. Yu (2024), pandemi bağlamında sözleşme yerine getirilme algısının işe adanmışlığı yükselttiğini ve bu etkide algılanan örgütsel desteğin aracı rol oynadığını göstermiştir. Benzer biçimde Derya ve Aras (2019), örgütsel desteğin çalışanlarda borçluluk ve karşılık verme hissini güçlendirerek sadakati daha kalıcı hale getirdiğini raporlamıştır.

Sadakatin sürdürülebilirliğinde güven, temel dengeleyici mekanizmadır. Çalışan örgütün yalnızca mevcut değil gelecekteki yükümlülüklerini de yerine getireceğine inandığında, ilişki daha istikrarlı bir zemine oturur (Robinson, 1996). De Winne ve arkadaşlarının (2025) bulguları, sözleşme ihlalinin

güvenin zaman içindeki gelişimini bozduğunu ve bunun performansa olumsuz yansıtıldığını göstermektedir.

Liderlik boyutu da bu sürecin önemli belirleyicilerindedir. Jehanzeb ve Bashir (2025), Lider-Üye Etkileşimi'nin (LMX), sözleşme yerine getirilme algısının duygusal bağlılığa dönüşmesinde anlamlı bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Bu sonuç, sadakatin tek taraflı bir bağlılık biçimi değil; liderlik etkileşimiyle şekillenen karşılıklı ve dinamik bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak psikolojik sözleşme sadakati, karşılıklılık, güven ve bağlılık ekseninde kurulan; zamanla yeniden üretilen ilişki bir yapıdır. Güvenin korunması, çalışanın örgüte uzun vadeli duygusal ve bilişsel yatırım yapma isteğini desteklerken; ihlal algısının artması bu dengeyi zayıflatarak ilişkiyi sorgulama, geri çekilme ya da kopuş yönünde dönüştürebilmektedir (Robinson, 1996; Coyle-Shapiro vd., 2019).

2.1.1. Algılanan Karşılıklılık

Psikolojik sözleşmede algılanan karşılıklılık, çalışanın “örgüt verdiği sözleri ne ölçüde yerine getiriyor?” sorusuna verdiği değerlendirmeye başlar ve “ben bu ilişkiye nasıl karşılık vermeliyim?” sorusuyla davranışa dönüşür. Bu nedenle karşılıklılık yalnızca adil değişim algısı değildir; aynı zamanda güven, bağlılık, performans ve rol ötesi katkıları (örneğin örgütsel vatandaşlık davranışı) harekete geçiren temel psikolojik mekanizmadır. Sosyal değişim yaklaşımı bu süreci, taraflar arasında zaman içinde kurumsallaşan bir karşılık verme normu olarak açıklamaktadır (Blau, 1964; Gouldner, 1960).

Güncel araştırmalar, karşılıklılık algısının sabit değil, ilişki boyunca yeniden değerlendirilen dinamik bir yapı olduğunu göstermektedir. Çalışanlar örgütün yükümlülüklerini yerine getirme düzeyini yalnızca mevcut çıktılar açısından değil, örgütün gelecekteki niyeti ve güvenilirliği açısından da yorumlamaktadır. Bu nedenle sözleşme yerine getirilme algısı yükseldiğinde çalışanlar ilişkiyi daha dengeli görür; örgüte daha fazla yatırım yapar, iş birliğini artırır ve zorlayıcı koşullarda dahi ilişkiyi sürdürmeye daha istekli olur (Coyle-Shapiro vd., 2019).

2024–2025 dönemindeki bulgular da bu çerçeveyi desteklemektedir. Yu (2024), psikolojik sözleşme yerine getirilmesinin çalışan tutum ve davranışlarıyla pozitif ilişkili olduğunu; bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin önemli bir aracı rol üstlendiğini göstermiştir. Benzer biçimde Jehanzeb ve Bashir (2025), sözleşme yerine getirilmesinin duygusal bağlılıkla bağlantılı olduğunu ve lider-üye etkileşimi gibi ilişki kalitesi göstergelerinin bu etkiyi güçlendirdiğini raporlamıştır. Bu bulgular, algılanan karşılıklılığın yalnızca değişim dengesiyle değil, ilişki kalitesi ve adalet algısıyla birlikte işlediğine işaret etmektedir.

Karşılıklılığın en belirgin etkilerinden biri güven dinamiklerinde görülmektedir. De Winne ve arkadaşlarının (2025) boylamsal bulguları, sözleşme ihlali algısının güvenin zaman içindeki gelişimini zayıflattığını ve bunun performans üzerinde olumsuz sonuçlar yarattığını ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle çalışan, örgütün yükümlülüklerini sistematik biçimde eksik yerine getirdiğini düşündüğünde, karşılıklılık normu olumlu karşılık vermeden ilişkiyi koruma, sınırlama ya da geri çekilme yönüne kayabilmektedir. Bu dönüşüm, sadakatte, gönüllü katkıda ve duygusal bağlılıkta aşınma yaratır.

Sonuç olarak algılanan karşılıklılık, psikolojik sözleşmenin merkezindeki düzenleyici ilkedir. Yerine getirilme algısı güçlendikçe güven birikir; güven arttıkça bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları güçlenir. Buna karşılık ihlal algısı arttığında güven erozyonu başlar ve çalışan-örgüt ilişkisi yeniden müzakere edilen bir zemine taşınır. Bu nedenle yönetsel açıdan kritik olan yalnızca vaat üretmek değil, verilen vaatlerin çalışan tarafından tutarlı, adil ve sürdürülebilir biçimde yerine getirildiğinin algılanmasını sağlamaktır.

2.1.2. Güven ve Bağlılık İlişkisi

Örgütsel davranış literatüründe güven ve bağlılık ilişkisi, çalışan-örgüt etkileşiminin sürdürülebilirliğini açıklayan temel eksenlerden biri olarak kabul edilir. Güven, çalışanın örgütün ve yöneticilerin tutarlı, adil ve öngörülebilir biçimde davranacağına dair inancını ifade ederken; bağlılık, çalışanın bu ilişkiye duygusal, normatif ya da devamlılık temelli yatırım yapma düzeyini gösterir. Bu açıdan güven, özellikle duygusal bağlılığın gelişimini besleyen öncül bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir.

Güncel bulgular, güvenin bağlılık üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan gerçekleşmediğini, aynı zamanda çeşitli psikolojik süreçler üzerinden dolaylı biçimde de işlendiğini göstermektedir. Kamu çalışanlarıyla yürütülen 2024 tarihli bir çalışmada, üst yönetime duyulan güvenin örgütsel bağlılığı artırdığı; bu ilişkide tükenmişliğin aracı rol oynadığı raporlanmıştır. Buna göre güven arttıkça tükenmişlik azalmakta, tükenmişliğin azalması da bağlılığı güçlendirmektedir (Lin, vd., 2024). Bu bulgu, güvenin yalnızca ilişki kalitesini değil, çalışanların psikolojik dayanıklılığını da etkilediğine işaret etmektedir.

Benzer biçimde, sağlık sektöründe pandemi sonrası dönemi inceleyen çalışmalar, lidere duyulan güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Belirsizlik dönemlerinde çalışanlar, yönetsel kararları adil ve destekleyici gördüklerinde kuruma yönelik aidiyetlerini daha güçlü biçimde sürdürmektedir (Manning vd., 2024). Bu durum, güvenin kriz sonrası toparlanma ve çalışana elde tutma stratejilerinde merkezi bir unsur olduğunu göstermektedir.

Psikolojik sözleşme perspektifinden bakıldığında güven-bağlılık ilişkisi daha da belirginleşmektedir. Çalışanlar örgütün verdiği sözleri yerine getirdiğini düşündüklerinde ilişkiyi karşılıklı ve dengeli olarak değerlendirir; bu algı duygusal yakınlığı, gönüllü katkıyı ve uzun vadeli ilişki niyetini artırır. Buna karşılık sözleşme ihlali algısı güven erozyonuna yol açarak bağlılığı zayıflatır. 2025 tarihli bulgular da ihlal algısının güvenin zaman içindeki seyrini olumsuz etkilediğini, bunun da performansla birlikte bağlılık dinamiklerini risk altına soktuğunu göstermektedir (De Winne, De Schamphelaere, & Vander Elst, 2025).

Sonuç olarak güven ve bağlılık ilişkisi, tek yönlü ve durağan bir etki değil; zaman içinde güçlenebilen ya da zayıflayabilen döngüsel bir sosyal değişim sürecidir. Örgütler açısından temel mesele yalnızca güven beklemek değil, adalet, tutarlılık, şeffaf iletişim ve vaatlerin yerine getirilmesi yoluyla güveni kurumsal olarak üretmektir. Bu koşullar sağlandığında bağlılık daha kalıcı hâle gelir; sağlanmadığında ise çalışan-örgüt ilişkisi yeniden müzakere edilen kırılğan bir zemine kayar.

2.2. Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanın örgütün kendisine yönelik yükümlülüklerini yerine getirmediği yönünde geliştirdiği algıyı ifade eder (Morrison & Robinson, 1997). Bununla birlikte literatürde önemli bir ayrım yapılır: sözleşmede bir eksikliğin ortaya çıkması ile çalışanın bunu “ihlâl” olarak yorumlaması aynı süreç değildir (Koçak & Koç, 2018)

Nesnel olarak bir yükümlülüğün karşılanmaması, her zaman çalışan tarafından ihlâl olarak algılanmayabilir. Psikolojik sözleşme öznel değerlendirmelere dayandığı için, çalışan tarafından fark edilmeyen ya da önemli görülmeyen eksiklikler ihlâl şeklinde yorumlanmayabilir. Buna karşılık örgütsel zorunluluklardan veya niyet dışı gelişmelerden kaynaklanan bir durum, çalışan tarafından kişisel bir yükümlülük ihlâli olarak anlamlandırılabilir (Robinson & Rousseau, 1994). Bu nedenle ihlâl olgusu yalnızca olayın kendisine değil, olayın çalışanın beklentileri ve yorumlama çerçevesi içinde nasıl değerlendirildiğine bağlıdır.

Bu ayrım, psikolojik sözleşmenin esasen bilişsel bir değerlendirme mekanizmasıyla işlediğini göstermektedir. Beklentilerin açık biçimde tanımlanmaması, “kim neyi taahhüt etti?” sorusunun belirsiz kalması ve iletişim yetersizlikleri, ihlâl algısının oluşumunu kolaylaştıran temel etmenlerdir (Robinson & Rousseau, 1994). Dolayısıyla ihlâl, yalnızca gerçekleşen bir eylem ya da eksiklik değil; çalışanın bu durumu örgütün niyeti, adalet algısı

ve karşılıklılık beklentisi çerçevesinde nasıl anlamlandırdığıyla yakından ilişkili bir süreçtir (Morrison & Robinson, 1997).

2.2.1. İhlal ve İhlal Algısı Ayrımı

Psikolojik sözleşme literatüründeki en temel ayrımlardan biri, nesnel ihlal ile çalışanın bunu öznel olarak yaşama biçimi arasındaki farktır. Bu iki düzey hem kuramsal analizde hem de yönetim uygulamalarında ayrı ele alınmalıdır. İlk aşamada çalışan, örgütün verdiği taahhütleri ne ölçüde yerine getirdiğine ilişkin bir kıyaslama yapar. Beklenti ile gerçekleşen durum arasındaki farkın fark edilmesine dayanan bu aşama, ağırlıklı olarak bilişsel bir değerlendirme sürecidir. Morrison ve Robinson'un (1997) modelinde bu durum, ilişkideki uyumsuzluğun tanınması olarak tanımlanır. Cihangir ve Şahin (2010) de bu bilişsel değerlendirmenin iş tutumları açısından erken bir uyarı sinyali olduğunu, ancak her sapmanın mutlaka yıkıcı bir tepkiye dönüşmediğini vurgulamaktadır.

Sürecin kritik kırılma noktası ise atıf aşamasıdır. Çalışan, yerine getirilmeyen vaadi geçici bir zorunluluk olarak mı, yoksa örgütün kasıtlı bir tutumu olarak mı yorumlamaktadır? Örgüt bu konuda adil, açık ve ikna edici bir açıklama sunmuş mudur? Bu soruların yanıtı, bilişsel ihlal algısının duygusal ihlal deneyimine dönüşüp dönüşmeyeceğini belirler. Duygusal ihlal ortaya çıktığında hayal kırıklığı, öfke, dışlanma ve ihanete uğrama hissi gibi güçlü tepkiler devreye girebilir. Morrison ve Robinson'un (1997) belirttiği gibi her bilişsel ihlal aynı yoğunlukta duygusal tepki doğurmasa da, duygusal kırılma gerçekleştiğinde güvenin onarımı çok daha zor ve maliyetli hale gelir.

Bu çok katmanlı sürecin örgütsel sonuçları ampirik olarak da desteklenmektedir. Zhao ve arkadaşlarının (2007) meta-analiz bulguları, ihlal algısının iş tatmini, bağlılık ve vatandaşlık davranışları üzerinde olumsuz; işten ayrılma niyeti üzerinde ise artırıcı etki yarattığını göstermektedir. Topaloğlu (2016), yerel yazında ihlalin özellikle örgütsel güveni zedelediğini ve bu kaybın bağlılığı ciddi biçimde aşındırdığını ortaya koymuştur. Dikili ve Bayraktaroğlu (2013) da bankacılık sektöründe ihlal algısının adaletsizlik hissini güçlendirerek performansı düşürdüğünü ve olumsuz iş davranışlarını artırdığını raporlamıştır. De Winne ve arkadaşlarının (2025) boylamsal bulguları ise bilişsel düzeyde başlayan “vaat yerine getirilmedi” değerlendirmesinin, duygusal düzeyde “ilişki güvenilir değil” yargısına dönüşmesiyle çalışan-örgüt bağının çekirdek yapısının ciddi biçimde zedelendiğini göstermektedir.

İhlalin etkisi, sözleşme türüne göre de farklılaşmaktadır. İlişkisel sözleşmelerde çalışan, ilişkiyi yalnızca emek-ücret dengesiyle değil; sadakat, saygı ve karşılıklı destek temelinde değerlendirir. Bu nedenle ilişkisel sözleşmelerde yaşanan

ihlaller, işlemsel sözleşmelere kıyasla daha derin bir sarsıntı yaratabilir. Çalışan burada yalnızca somut bir hakkın eksik kaldığını değil, ilişkinin etik temelinin ve değer çerçevesinin zedelendiğini düşünebilir.

Bu nedenle ihlal ile ihlal algısı ayrımı, yönetim açısından pratik bir müdahale haritası sunar. Örgütler çoğu zaman sadece “neyin eksik kaldığına” odaklanırken, çalışan açısından belirleyici olan eksikliğin nasıl açıklandığı ve nasıl yönetildiğidir. Özler ve arkadaşlarının (2011) vurguladığı üzere, şeffaf iletişim ve yönetsel dürüstlük ihlalin olumsuz etkilerini tamponlayabilir. Erken bilgilendirme, telafi mekanizmaları ve tutarlı liderlik, bilişsel düzeydeki bir sapmanın yıkıcı bir duygusal kopuşa dönüşmesini önlemede kritik rol oynar.

Sonuç olarak psikolojik sözleşmede ihlal, tek boyutlu bir olay değil; bilişsel değerlendirmeden duygusal sonuca uzanan çok katmanlı bir süreçtir. Bu nedenle araştırma ve uygulamalarda yalnızca ihlalin varlığına değil, çalışanın bu ihlali hangi anlam çerçevesi içinde yorumladığına da odaklanmak gerekir. Asıl kırılma, çoğu durumda eksikliğin kendisinden çok, çalışanın bu eksikliği örgütün kendisine verdiği değer azalması ve ilişkinin güvenilirliğinin bozulması olarak okumasıyla ortaya çıkmaktadır.

2.2.2. İhlalin Bilişsel ve Duygusal Boyutları

Psikolojik sözleşme ihlali, çalışan-örgüt ilişkisinde tek seferlik ve tek boyutlu bir olaydan çok; bilişsel değerlendirme ile duygusal tepkiyi içeren iki aşamalı bir süreçtir (Morrison & Robinson, 1997). Bu nedenle literatürde, çalışanın vaatlerin yerine getirilmediğini fark etmesi anlamına gelen ihlal algısı ile bu durumun yarattığı duygusal sarsıntı birbirinden ayrılır. Cihangir ve Şahin’in (2010) de vurguladığı gibi, bu ayrım uygulama açısından kritiktir; çünkü her fark edilen uyumsuzluk doğrudan yoğun bir duygusal kırılmaya dönüşmez.

Sürecin bilişsel aşamasında çalışan, örgütün açık ya da örtük yükümlülüklerini ne ölçüde karşıladığını değerlendirir (Morrison & Robinson, 1997). Bu değerlendirme ücret, kariyer olanakları, adalet, destek ve iş güvencesi gibi temel alanlarda vaat edilen ile gerçekleşen arasındaki farkın zihinsel olarak ölçülmesine dayanır. Ancak bu farkın algılanması tek başına kopuş anlamına gelmez. Coyle-Shapiro ve arkadaşlarının (2019) belirttiği üzere çalışan, sapmanın nedenini de yorumlar; durumu geçici bir zorunluluk ya da makul bir açıklama ile ilişkilendirdiğinde ihlal algısı bilişsel düzeyde kalabilir. Özler ve arkadaşlarının (2011) bulguları da yönetsel dürüstlük ve şeffaf iletişimin bu aşamada tampon işlevi görerek duygusal tırmanmayı sınırlayabildiğini göstermektedir.

Duygusal aşama ise bilişsel farkındalığın ardından gelişen hayal kırıklığı, öfke, güvensizlik ve ihanete uğrama hissiyle karakterizedir (Morrison & Robinson,

1997). Çalışan örgütün tutumunu kasıtlı, adaletsiz veya değersizleştirici olarak yorumladığında tepki yoğunlaşır. Böylece durum, yalnızca beklenti karşılanmaması olmaktan çıkar; ilişkinin ahlaki ve ilişkisel temelinin zedelandığı bir deneyime dönüşür. Topaloğlu (2016), bu duygusal kırılmanın örgütsel güveni ciddi biçimde aşındırdığını ve güven kaybı sonrasında rasyonel açıklamaların sınırlı etkide kaldığını belirtmektedir.

Bu iki düzeyin örgütsel sonuçlara etkisi de farklı yoğunluklarda ortaya çıkar. Zhao ve arkadaşlarının (2007) meta-analizi, ihlal algısının iş tatmini ve bağlılığı azalttığını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını zayıflattığını ve işten ayrılma niyetini artırdığını göstermektedir. Dikili ve Bayraktaroğlu (2013), yerel bağlamda ihlal algısının adaletsizlik hissini güçlendirerek performansı düşürdüğünü ve çalışan-örgüt ilişkisini daha mekanik bir zemine çektiğini raporlamıştır. De Winne ve arkadaşlarının (2025) boylamsal bulguları ise bilişsel düzeydeki “vaat tutulmadı” değerlendirmesinin duygusal düzeyde “ilişki güvenilir değil” yargısına dönüşmesi halinde, güven kaybının zaman içinde yüksek ve zor telafi edilir maliyetler ürettiğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak psikolojik sözleşme ihlalini sağlıklı biçimde analiz etmek, bilişsel tespit ile duygusal etkiyi birlikte fakat ayrı düzlemlerde ele almayı gerektirir. Kırılma çoğu zaman yalnızca vaadin eksik kalmasından değil, çalışanın bu eksikliği ilişkiye dair bir güvensizlik sinyali olarak yorumlamasından doğar. Bu nedenle örgütlerin yalnızca vaatlerin teknik olarak gerçekleşmesine değil, çalışanların bu süreci nasıl anlamlandırdığına ve nasıl deneyimlediğine odaklanması sürdürülebilir ilişki yönetimi açısından belirleyicidir (Coyle-Shapiro vd., 2019; De Winne vd., 2025).

2.3. Sadakat ve İhhalin Aynı Örgütsel Deneyimde Birlikte Var Oluşu

Psikolojik sözleşme literatüründe sadakat ve ihlal çoğu zaman birbirini dışlayan iki uç gibi ele alınsa da, güncel örgütsel koşullar bu iki sürecin eş zamanlı biçimde yaşanabildiğini göstermektedir. Bu durumun temel nedeni, psikolojik sözleşmenin tek bir vaade değil; ücret, adalet, destek, gelişim, özerklik ve kariyer gibi farklı yükümlülük alanlarına dayanan çok boyutlu bir inanç yapısına sahip olmasıdır (Rousseau, 1995; Conway & Briner, 2005). Gürbüz’ün (2006) belirttiği gibi çalışan zihninde bu alanlar bir “beklenti demeti” oluşturur; dolayısıyla kişi bazı boyutlarda örgütün sözünü tuttuğunu düşünerek sadakatini korurken, başka bir boyutta ihlal algısı geliştirebilir. Topa ve arkadaşlarının (2022) derleme bulguları da ihlal etkisinin tek tip olmadığını, sözleşme boyutlarının farklı psikolojik ağırlıklar taşıdığını ortaya koymaktadır.

Bu çok katmanlı yapı, sadakat–ihlal ilişkisinin “ya hep ya hiç” mantığıyla işlemediğini gösterir. Örneğin bir çalışan ücret ve iş güvencesinden memnun olduğu için örgüte bağlı kalırken, terfi süreçlerinde adaletsizlik algılayarak bilişsel düzeyde sarsılabilir. Bu durumda ilişki tamamen kopmaz; ancak çalışan rol içi performansını sürdürse bile rol ötesi gönüllü katkılarını (örgütsel vatandaşlık davranışları) kademeli olarak azaltabilir (Conway & Briner, 2005). Aydın Uysal (2014), Türkiye bağlamında örgütsel adalet algısının bu süreçte bir filtre gibi çalıştığını; adalet algısı yüksek olduğunda çalışanların tekil eksiklikleri tolere edebildiğini, adalet algısı zayıfladığında ise küçük vaat aksaklıklarının dahi sadakati hızla aşındırabildiğini göstermektedir.

Güncel çalışmalar, bu eş zamanlılığın özellikle kriz ve belirsizlik dönemlerinde daha görünür hale geldiğine işaret etmektedir. Pandemi sonrası çalışma düzenlerini inceleyen Gong ve Sims (2023), uzaktan çalışma ve yeni denetim pratiklerinin bazı alanlarda destek algısını güçlendirirken, bazı alanlarda güvensizlik ve ihlal hissini artırabildiğini saptamıştır. Buna karşılık psikolojik sözleşmenin yerine getirildiği algısı yüksek olduğunda işe adanmışlık ve içsel motivasyon güçlenmekte; bu ilişkide algılanan örgütsel destek kritik bir aracılık rolü üstlenmektedir (Yu, 2024). Keskin (2014) de yerel bulgularında, örgütsel desteğin duygusal bir tampon oluşturarak olası ihlal algılarının sadakat üzerindeki yıpratıcı etkisini azaltabildiğini belirtmektedir.

Öte yandan ihlal algısının her zaman fiili ayrılma davranışına dönüşmemesi, alternatif iş olanakları ve örgütsel gömülülük gibi faktörlerle açıklanmaktadır. He ve arkadaşları (2023), alternatiflerin sınırlı olduğu koşullarda çalışanların ihlal algısına rağmen örgütte kalabildiğini; ancak bu kalışın çoğu zaman sadakatten çok zorunlu uyum niteliği taşıdığını göstermektedir. Bu bulgu, March ve Simon’un (1958) rasyonel ayrılma yaklaşımıyla da uyumludur. Sürücü ve arkadaşları (2018) ise ihlal algısının işten ayrılma niyetini artırdığını, fakat niyetin davranışa dönüşmesinde ekonomik koşullar, kıdem ve bireysel olanaklar gibi değişkenlerin belirleyici olduğunu ortaya koymuştur.

Son olarak De Winne ve arkadaşlarının (2025) boylamsal bulguları, ihlalin anlık bir tepki olmaktan çok güvenin zaman içindeki seyrini kalıcı biçimde etkileyen bir süreç olduğunu ve bunun uzun vadede performans maliyetleri ürettiğini göstermektedir. Bu nedenle sadakat ve ihlal, birbirini dışlayan sabit kategoriler olarak değil; çalışan deneyimleri ve örgütsel uygulamalar doğrultusunda sürekli yeniden müzakere edilen dinamik süreçler olarak değerlendirilmelidir. Yönetim açısından kritik soru, yalnızca “ihlal var mı?” değil; “hangi boyutta, hangi anlamlandırma çerçevesinde ve hangi yoğunlukta ihlal algısı oluşuyor?” sorusudur. Bu bakış açısı, beklenti yönetimi, adil süreç

tasarımı ve güven onarımı üzerinden sadakatın korunmasına daha stratejik katkı sunar (Topa vd., 2022; De Winne vd., 2025).

3. Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Sadakati ve İhlinin Diyalektik İlişkisi

Psikolojik sözleşme, çalışan ile örgüt arasında yazılı olmayan beklentiler, karşılıklı yükümlülükler ve algılanan taahhütlerden oluşan bir ilişki çerçevesi olarak tanımlanmaktadır (Rousseau, 1995). Bu çerçeve, çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarını biçimlendirmede etkili olup özellikle örgütsel bağlılık, sadakat ve güvenle yakından ilişkilidir (Guest, 2004). Bununla birlikte psikolojik sözleşme yalnızca beklentilerin karşılanmasıyla güçlenen bir yapı değildir; sözleşmenin ihlal edildiği algısı da çalışanların örgüte yönelik tutumlarını güçlü biçimde etkileyebilmektedir (Morrison & Robinson, 1997). Bu nedenle sadakat ve ihlal, birbirinden bütünüyle kopuk iki durumdan çok, çalışan-örgüt ilişkisinin karşılıklı etkileşim içinde gelişen iki boyutu olarak ele alınmalıdır.

Literatürde psikolojik sözleşme sadakati ile ihlali arasındaki ilişki sıklıkla diyalektik bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Diyalektik yaklaşım, örgütsel ilişkilerde karşıt gibi görünen unsurların aynı ilişkinin farklı yönlerini temsil ettiğini ve bu gerilimlerin ilişkiyi sürekli yeniden ürettiğini vurgular (Farjoun, 2010). Bu bağlamda çalışan sadakati, örgütün yükümlülüklerini yerine getirdiği algısıyla güçlenirken; yükümlülüklerin karşılanmadığı durumlarda ihlal algısı ortaya çıkmakta ve çalışan-örgüt ilişkisinde gerilim alanları oluşabilmektedir (Robinson & Rousseau, 1994). Dolayısıyla örgütsel yaşamda sadakat ve ihlal çoğu zaman aynı ilişki dinamiği içinde birlikte ortaya çıkmakta ve birbirini karşılıklı olarak etkilemektedir.

Psikolojik sözleşme bağlamındaki bu gerilimler, çoğunlukla örgütsel uygulamalar, yönetim anlayışı ve çalışma koşullarındaki değişimlerle ilişkilidir. Özellikle örgütsel değişim süreçleri, belirsizlik düzeyinin artması ve esneklik talepleri, çalışan beklentilerini yeniden şekillendirerek psikolojik sözleşmenin sınırlarını dönüştürebilmektedir (Conway & Briner, 2005). Benzer biçimde performans yönetimi ve ödül sistemlerinin adil ya da tutarsız algılanması, sözleşmenin yerine getirilip getirilmediğine ilişkin değerlendirmeleri doğrudan etkileyebilmektedir (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Ayrıca liderlik davranışları ve örgüt içi iletişim pratikleri de çalışanların güven, bağlılık ve sadakat algılarının oluşumunda belirleyici bir rol oynamaktadır (Zhao vd., 2007).

Bu bölümde psikolojik sözleşme sadakati ile ihlali arasındaki diyalektik ilişki incelenmektedir. İlk olarak sadakat-ihlal ikiliğinde ortaya çıkan gerilim alanları ele alınmakta; ardından bu gerilimlerin hangi örgütsel koşullarda

belirginleştiği tartışılmaktadır. Bu kapsamda örgütsel değişim, belirsizlik ve esneklik talepleri; performans yönetimi ve ödül sistemleri, liderlik davranışları ve iletişim pratiklerinin psikolojik sözleşme üzerindeki etkileri ayrıntılı biçimde değerlendirilecektir.

3.1. Sadakat-İhlal İkiliğinde Gerilim Alanları

Psikolojik sözleşme literatüründe sadakat ve ihlal çoğu zaman karşıt uçlar gibi sunulsa da, güncel örgütsel koşullar bu iki yapının aynı ilişki içinde eş zamanlı biçimde yaşanabildiğini göstermektedir. Bunun temel nedeni, psikolojik sözleşmenin tek bir vaat yerine ücret, adalet, gelişim, destek, özerklik ve kariyer gibi farklı yükümlülük alanlarından oluşan çok boyutlu bir inanç sistemi olmasıdır (Rousseau, 1995; Conway & Briner, 2005). Gürbüz'ün (2006) belirttiği gibi bu yapı çalışan zihninde bir beklenti demeti üretir; bu nedenle çalışan bazı alanlarda örgütün sözünü tuttuğunu düşünerek sadakatini korurken, başka alanlarda eksiklik algısı geliştirebilir. Coyle-Shapiro ve arkadaşlarının (2019) vurguladığı üzere, bu tablo sadakat-ihlal ilişkisinin “ya hep ya hiç” mantığıyla değil, zaman içinde yoğunluğu değişen bir gerilim alanı olarak değerlendirilmesini gerektirir.

Bu gerilim özellikle kriz ve belirsizlik dönemlerinde daha belirgin hale gelmektedir. Pandemi sonrası dönüşen iş tasarımları, artan denetim uygulamaları ve iletişim kopuklukları, çalışanlarda “örgüt bana güvenmiyor” algısını güçlendirerek ihlal hissini artırabilmektedir (Gong & Sims, 2023). Benzer biçimde adalet algısındaki zayıflama da ihlal değerlendirmesini hızlandıran önemli bir etkidir. Ebrahimzadeh ve arkadaşlarının (2024) hemşireler üzerindeki bulguları ile Aydın Uysal'ın (2014) Türkiye bağlamındaki değerlendirmeleri, prosedürel ve etkileşimsel adaletin düştüğü ortamlarda küçük vaat aksaklıklarının bile ağır bir sözleşme ihlali olarak kodlanabildiğini göstermektedir. Bu durum, ihlalin yalnızca neyin eksik kaldığıyla değil, sürecin nasıl yönetildiğiyle de ilgili olduğunu ortaya koymaktadır.

İhlal algısı çoğu zaman bilişsel bir farkındalıkla başlasa da kısa sürede hayal kırıklığı, öfke ve güvensizlik gibi duygusal tepkilere dönüşebilmektedir. Bu duygusal süreç; gönüllü katkının azalması, rol ötesi davranışlardan geri çekilme ve psikolojik uzaklaşma gibi davranışsal sonuçlar yaratır (Morrison & Robinson, 1997; Zhao vd., 2007). Dikili ve Bayraktaroğlu (2013), Türkiye bankacılık sektöründe ihlal algısının performansı düşürdüğünü ve çalışan-örgüt bağına daha mekanik bir zemine taşıdığını göstermiştir. De Winne ve arkadaşlarının (2025) boylamsal bulguları da ihlalin güvenin zaman içindeki gelişimini zedeleyerek uzun vadeli performans yörüngelerini olumsuz etkilediğini doğrulamaktadır.

Bununla birlikte sözleşme gerilimi her zaman kesin bir kopuşla sonuçlanmaz. Örgüt adil iletişim, şeffaflık ve gelecek yönelimli açıklamalarla güveni koruyabildiğinde çalışanlar ilişkiyi sonlandırmak yerine yeniden dengeleme eğilimi gösterebilir. Yu (2024) ile Derya ve Aras (2019), algılanan örgütsel desteğin bu süreçte tampon işlevi gördüğünü belirtmektedir. Destek algısı yüksek olduğunda çalışanlar ihlali ilişkinin tamamını tanımlayan bir kırılma yerine, sınırlı ve yönetilebilir bir aksama olarak değerlendirebilmektedir.

Sonuç olarak yönetim açısından kritik soru “ihlal var mı?”dan çok, “ihlal hangi boyutta, hangi yoğunlukta ve hangi anlamlandırma çerçevesinde ortaya çıkıyor?” sorusudur. Erken bilgilendirme, adil süreçler, telafi mekanizmaları ve tutarlı liderlik uygulamaları devreye girdiğinde ihlal algısının sadakati kalıcı biçimde zayıflatması önlenebilir. Aksi durumda küçük uyumsuzluklar birikerek güven erozyonuna ve kurumsal bağlılık kaybına dönüşebilmektedir (Coyle-Shapiro vd., 2019; De Winne vd., 2025).

3.2. Gerilimin Ortaya Çıkış Koşulları

Sadakat ile ihlal arasındaki gerilim, çoğunlukla örgütsel çevrenin dinamik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Özellikle değişim süreçleri, performans sistemleri ve liderlik uygulamaları bu gerilimi tetikleyen temel alanlar olarak öne çıkmaktadır.

3.2.1. Örgütsel Değişim, Belirsizlik ve Esneklik Talepleri

Küreselleşme, teknolojik dönüşüm ve artan rekabet baskısı örgütleri sürekli değişime zorlamaktadır. Yeniden yapılanmalar, küçülmeler ve esnek çalışma düzenlemeleri, çalışanların beklentilerini ve örgütle ilişki biçimlerini yeniden şekillendirir (Conway & Briner, 2005). Bu dönüşüm sürecinde daha önce örtük biçimde oluşmuş psikolojik sözleşme unsurları görünür hale gelir ve taraflar arasında yeniden tanımlanmaya açık hale gelir. Dolayısıyla çalışanların “örgüt bana ne vaat ediyor, ben örgüte ne veriyorum?” sorularını yeniden değerlendirmeleri beklenir.

Örgütsel değişim dönemlerinde belirsizlik artmakta; iş güvencesi, kariyer gelişimi ve ödüllendirme algıları zayıflayabilmektedir. Çalışan, daha önce varsaydığı uzun vadeli ilişki sözleşmesinin yerini daha işlemsel ve kısa vadeli bir sözleşmenin aldığını düşünebilir (Rousseau, 1995). Bu algı, sadakat düzeyinde aşınma yaratırken ihlâl algısının güçlenmesine zemin hazırlayabilir ve iş tutumlarını olumsuz etkileyebilir (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Özellikle iletişimin yetersiz olduğu değişim süreçlerinde, çalışanlar örgütün vaatlerini yerine getirmedigini düşünmeye daha yatkın hale gelir.

Esneklik talepleri de benzer bir gerilim üretmektedir. Örgüt, çalışanlardan artan performans, uyum ve çok yönlülük beklerken; çalışan bu beklentilerin karşılığında yeterli destek, gelişim fırsatları veya ödül görmediğini düşünebilir. Bu durumda karşılıklı dengeyi bozulur ve sadakat-ihlâl gerilimi belirginleşir. Örgütlerin bu dengeyi koruyabilmesi için şeffaf iletişim, adil uygulamalar ve tutarlı insan kaynakları politikaları kritik önem taşır; aksi halde psikolojik sözleşme ihlali algısı kuruma yönelik güvenin zayıflamasına neden olabilir.

3.2.2. Performans Yönetimi ve Ödül Sistemleri

Performans değerlendirme ve ödül sistemleri, psikolojik sözleşmenin çalışan tarafından en somut şekilde “test edildiği” ve anlamlandırıldığı temel etkileşim alanlarından biridir. Çalışanlar; örgütün kendilerine yönelik gelişim, tanınma, adil değerlendirme ve karşılık verme vaatlerinin ne ölçüde hayata geçtiğini bu sistemler aracılığıyla gözlemlerler. Bu nedenle değerlendirme süreçlerinin şeffaf, tutarlı ve açıklanabilir olması sadakati perçinlerken; muğlak ölçütler, subjektif puanlamalar ve yetersiz geri bildirim uygulamaları “ihlâl” algısını hızla tetikleyebilmektedir (Colquitt, 2001; Zhao vd., 2007). Psikolojik sözleşme perspektifinden bakıldığında bu durum, sadece teknik bir insan kaynakları sorunu değil; çalışan-örgüt mübadelesindeki “vaat edilen ile sunulan” arasındaki dengenin sarsılmasıdır (Rousseau, 1995). Türk yazınında Aydın Uysal (2014), bu dengenin korunmasında “örgütsel adalet” algısının anahtar rol oynadığını; adaletin zedelendiği bir performans sisteminin psikolojik sözleşmeyi bir “çatışma metnine” dönüştürdüğünü vurgulamaktadır.

Güncel akademik bulgular, performans değerlendirme adaletinin ve yapıcı geri bildirim; çalışanların rol ötesi davranışlarını (ÖVD) hem doğrudan hem de bağlılık üzerinden dolaylı olarak güçlendirdiğini ortaya koymaktadır (Karim vd., 2024). Bu sonuç, değerlendirme sistemlerinin sadece geçmiş performansı ölçmediğini, aynı zamanda “gelecekteki sözleşmenin kalitesini” de inşa ettiğini kanıtlamaktadır. Ebrahimzadeh ve arkadaşlarının (2024) belirttiği üzere, özellikle “prosedürel” ve “etkileşimsel” adalet boyutları zayıfladığında, ihlâl algısı anlamlı düzeyde artmaktadır. Türkiye bağlamında Arslan (2011), performans süreçlerindeki belirsizliklerin çalışanlarda “psikolojik sözleşme ihlali” olarak kodlandığını ve bu durumun örgüte yönelik genel tutumları negatif yönde manipüle ettiğini saptamıştır. Dolayısıyla çalışan için asıl mesele sadece alınan puan değil; o puana hangi süreçlerle ulaşıldığı ve yöneticinin bu süreçteki açıklayıcı/saygılı tutumudur.

Yüksek performans beklentileri ile kısıtlı ödül, terfi veya gelişim fırsatları arasındaki “asimetri”, sadakat-ihlâl gerilimini derinleştiren temel bir örüntüdür. Çalışan, “yüksek talep – düşük karşılık” denklemini deneyimlediğinde önce

bilişsel bir uyumsuzluk fark etmekte, ardından derin bir güven kaybı ve duygusal yabancılaşma yaşamaktadır (Morrison & Robinson, 1997). De Winne ve arkadaşlarının (2025) sunduğu yeni boylamsal kanıtlar, performans sistemi kaynaklı bu ihlal algılarının zaman içinde “güven yörüngelerini” kalıcı olarak zayıflattığını göstermektedir. Yerel literatürde Sürücü ve arkadaşları (2018), performans ve ödül dengesizliğinin yarattığı hayal kırıklığının, işten ayrılma niyetini tetikleyen en güçlü duygusal tepkilerden biri olduğunu raporlamıştır.

Bu olumsuz döngüyü kırmak ve sadakati korumak adına örgütlerin; performans kriterlerini önceden netleştirilmesi, hedef değişimlerini rasyonel gerekçelerle sunması ve geri bildirim-ödül-gelişim üçgenini görünür kılması hayati önemdedir. Araştırmalar, çalışanların her zaman en yüksek ödülü beklemediğini; ancak sürecin “adil”, “tutarlı” ve “savunulabilir” olmasını temel bir hak olarak gördüğünü kanıtlamaktadır (Colquitt, 2001; Ebrahimzadeh vd., 2024). Sonuç olarak, performans ve ödül yönetiminde adaletin kurumsallaştırılması, psikolojik sözleşmenin sürdürülebilirliği ve kurumsal sadakatin teminatı için vazgeçilmez bir yönetim koşuludur.

3.2.3. Liderlik Davranışları ve İletişim Pratikleri

Liderlik davranışları, psikolojik sözleşmenin çalışan tarafından nasıl yorumlandığını ve anlamlandırıldığını belirleyen en hayati mekanizmadır. Çalışanlar çoğu zaman örgütü soyut, kurumsal bir yapı olarak değil; her gün etkileşim kurdukları yönetici üzerinden deneyimlerler. Bu bağlamda yönetici, örgütsel yükümlülüklerin ve vaatlerin “fili temsilcisi” (agent) olarak algılanır (Robinson, 1996). Türk yazınında Özdemir (2012), özellikle Türkiye gibi “paternalist” (babacan) liderlik özelliklerinin görülebildiği kültürlerde, yönetici ile kurulan kişisel bağın psikolojik sözleşmenin temel kolonunu oluşturduğunu vurgulamaktadır. Bu temsil rolü nedeniyle liderin tutarlılığı, söz-verme ve söz-tutma biçimi ile karar süreçlerindeki şeffaflığı, sadakat-ihlâl dengesinin merkezine yerleşir.

Şeffaf, erişilebilir ve destekleyici liderlik uygulamaları örgütsel güven birikimini perçinlerken; çelişkili mesajlar ve keyfi karar algısı, “ihlal” değerlendirmesini hızlandırmaktadır (Colquitt, 2001). Özellikle performans hedeflerinin muğlaklığı veya geri bildirim gecikmeli/kapalı verilmesi, çalışanda önce rasyonel bir “sözleşme uyumsuzluğu” farkındalığı yaratır; bu algı zamanla hayal kırıklığı ve “ihanete uğrama” gibi yıkıcı duygusal tepkilere dönüşebilir (Morrison & Robinson, 1997).

Güncel akademik çalışmalar, liderlik ve iletişim kalitesinin bu süreci ya şiddetlendirdiğini ya da bir “tampon” görevi görerek yumuşattığını kanıtlamaktadır. De Winne ve arkadaşları (2025), psikolojik sözleşme

ihlâlinin “güven yörüngelerini” zaman içinde zayıflattığını ve bunun performans çıktıklarına yansıdığını boylamsal olarak ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Jehanzeb ve Bashir (2025) tarafından vurgulanan “Lider-Üye Etkileşimi” (LMX) kalitesi, çalışanların belirsizlik dönemlerinde bile örgütsel kararları daha “adil” yorumlamasını sağlamakta; bu da ihlâl algısının şiddetini azaltmaktadır. Türk yazınında Keskin (2014), yönetici ile kurulan nitelikli ilişkinin, olası vaat aksamalarında bile çalışanın “duygusal bağlılığını” korumasına yardımcı olduğunu saptamıştır.

Bu çerçevede iletişim, sadece bilgi aktarımı değil; psikolojik sözleşmenin her an yeniden müzakere edildiği dinamik bir alandır. Zamanında yapılan açıklamalar, karar gerekçelendirmeleri ve çift yönlü geri bildirim mekanizmaları yoksa, küçük uyumsuzluklar birikerek “örgüt sözünü tutmuyor” anlatısına dönüşür. Buna karşılık, açık iletişim kanalları ve “telafi edici” liderlik davranışları sadakati korur ve güvenin yeniden inşasını kolaylaştırır (Colquitt, 2001; De Winne vd., 2025). Cihangir ve Şahin (2010), Türkiye bağlamında liderlik kaynaklı güven kaybının çalışanları doğrudan “işten ayrılma niyetine” sürüklediğini belirterek, yöneticinin “sözleşme bekçisi” rolünün altını çizmiştir. Sonuç olarak liderlik, psikolojik sözleşmede sadakat ile ihlâl arasındaki ince çizgiyi belirleyen en kritik stratejik araçtır.

3.3. Aktörler Açısından Sadakat-İhlâl Gerilimi

Sadakât-ihlâl gerilimi yalnızca yapısal düzenlemelerden kaynaklanan bir durum değildir; aynı zamanda sürecin içinde yer alan aktörlerin algıları, beklenti düzeyleri ve örgütsel rolleri tarafından biçimlenen dinamik bir etkileşim alanıdır. Bu bölümde öncelikle çalışanların örgütten ne beklemedikleri, bu beklentileri nasıl anlamlandırdıkları ve beklenti yönetiminin sadakat-ihlâl dengesini nasıl etkilediği ele alınacaktır. Ardından yöneticilerin, hem örgütün temsilcisi hem de çalışanların muhatabı olarak yaşadıkları rol çatışmalarının, verilen sözlerin yorumlanması ve ihlâl algısının oluşumu üzerindeki etkisi tartışılacaktır.

3.3.1. Çalışan Algıları ve Beklenti Yönetimi

Psikolojik sözleşme, resmi metinlerden çok çalışanın öznel yorumlarına ve zihinsel şemalarına dayandığı için, ilişki dinamiğini çoğu zaman nesnel bir vaat eksikliğinden ziyade algılanan ihlâl belirlemektedir (Rousseau, 1989; Morrison & Robinson, 1997). Bu noktada beklenti düzeyi kritik bir süzgeç işlevi görür. Beklentisi yüksek bir çalışan, sınırlı operasyonel sapmaları bile sözleşme ihlali olarak değerlendirebilirken; daha gerçekçi beklentilere sahip bir çalışan aynı durumu geçici ve tolere edilebilir bir aksama olarak yorumlayabilmektedir (Conway & Briner, 2005). Özdemir’in (2012) vurguladığı üzere bu algısal süreç, kültürel referanslardan ve çalışan-örgüt ilişkisinin niteliğinden bağımsız

değildir; dolayısıyla sadakat-ihlal gerilimi yalnızca örgütün ne sunduğuyla değil, çalışanın bunu hangi anlam çerçevesinde değerlendirdiğiyle şekillenir.

Bu nedenle beklenti yönetimi, psikolojik sözleşmenin önleyici ve koruyucu boyutunu oluşturur. İşe alım, oryantasyon ve performans görüşmeleri sırasında verilen açık ya da örtük mesajlar, çalışanın “örgüt bana ne borçlu?” ve “ben örgüte ne borçluyum?” sorularına verdiği yanıtları doğrudan etkiler (Shore & Tetrick, 1994; Rousseau, 1995). Belirsiz, aşırı iyimser veya tutarsız vaatler kısa vadede motivasyon yaratsa da, orta vadede bu beklentilerin karşılanmaması ihlal algısı riskini artırır. Arslan (2011), beklenti sınırlarının açık tanımlanması ve rol hedeflerinin şeffaf biçimde paylaşılmasının algısal sapmaları azaltarak örgütsel sadakati desteklediğini göstermektedir. Buna karşılık gerçekçi olmayan vaatler, güven erozyonuna giden süreci hızlandırabilmektedir.

Bu süreçte örgütsel adalet algısı, hem beklentilerin inşasında hem de olası ihlallerin yorumlanmasında belirleyici bir role sahiptir. Dağıtım adaleti (çıktıların adilliği), süreç adaleti (karar mekanizmalarının adilliği) ve etkileşim adaleti (saygılı ve şeffaf iletişim) yüksek olduğunda, çalışanlar olumsuz gelişmeleri daha çok yönetilebilir ve geçici olarak değerlendirme eğilimindedir (Colquitt, 2001). Aydın Uysal (2014), adaletin psikolojik sözleşme sürecinde tampon etkisi yarattığını; adil iklimlerde çalışanların münferit aksaklıkları örgütün kasıtlı tutumu olarak değil, koşullara bağlı bir durum olarak yorumlayabildiğini belirtmektedir. Adalet algısı zayıfladığında ise küçük uyumsuzluklar bile hızla ihanet algısına dönüşerek duygusal kopuşu tetikleyebilmektedir.

Sonuç olarak psikolojik sözleşmede sadakat-ihlal gerilimini yönetmenin anahtarı, beklenti yönetimi, şeffaf iletişim ve adil süreçlerin birlikte tasarlanmasıdır. Gerçekçi vaatler, tutarlı liderlik ve adaletli uygulamalar, çalışanların sözleşmeyi olumlu bir çerçevede değerlendirme olasılığını artırır. Böylece küçük uyumsuzlukların birikerek yıkıcı duygusal ihlallere dönüşmesi önenebilir ve örgütsel sadakatin sürdürülebilirliği güçlendirilebilir (Rousseau, 1995; Zhao vd., 2007; Aydın Uysal, 2014).

3.3.2. Yöneticilerin Rol Çatışmaları

Yöneticiler, örgütsel hedefleri gerçekleştirme baskısı ile çalışan beklentilerini karşılama sorumluluğunu aynı anda taşıdıkları için yapısal olarak bir aracı aktör konumundadır. Bu ikili konum, özellikle kaynak kısıtları, performans baskısı ve değişim dönemlerinde rol çatışmasını artırmaktadır (Kahn vd., 1964; Rizzo vd., 1970). Psikolojik sözleşme açısından bu durum kritik önem taşır; çünkü çalışanlar örgütün niyetini ve taahhüt düzeyini çoğu zaman resmi metinlerden değil, yöneticinin gündelik davranışlarından çıkarır (Robinson, 1996; Rousseau, 1995). Bu nedenle yönetici yalnızca kararların uygulayıcısı

değil, aynı zamanda sözleşmenin çalışan tarafından nasıl anlamlandırılacağını belirleyen temel yorumlayıcıdır.

Rol çatışmasının arttığı durumlarda yönetim iletişimde üç temel bozulma görülebilir: mesajların gecikmesi, hedef ve beklentilerin sık revize edilmesi ve farklı paydaşlara çelişkili açıklamalar yapılması. Bu tür iletişimsel tutarsızlıklar, çalışanlarda önce bilişsel düzeyde ihlal değerlendirmesini (“vaat edilenle gerçekleşen örtüşmüyor”), ardından duygusal düzeyde ihlal tepkisini (“örgüt güvenilir değil”) tetikleyebilir (Morrison & Robinson, 1997). Meta-analitik bulgular da bu süreci desteklemekte; ihlal algısının iş tatmini ve bağlılığı azalttığını, ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçları artırdığını göstermektedir (Zhao vd., 2007).

Güncel araştırmalar bu mekanizmanın zaman içinde daha belirgin hale geldiğini ortaya koymaktadır. İki yıllık boylamsal bir çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin güvenin gelişim seyrini zayıflattığı ve bunun performans üzerinde olumsuz sonuçlara bağlandığı gösterilmiştir (De Winne vd., 2025). Sağlık sektöründeki yakın dönem bulgular ise yönetici/süpervizör tarafından verilen sözlerin tutulmamasının ayrılma niyetini anlamlı biçimde artırdığını raporlamaktadır (Park vd., 2025). Ayrıca lider-üye etkileşimi (LMX) yüksek olduğunda çalışanların belirsizlikleri daha olumlu yorumladığı, düşük olduğunda ise aynı koşulların daha kolay ihlal olarak etiketlendiği görülmektedir (Jehanzeb & Bashir, 2025). Bu tablo, sadakat-ihlal geriliminin yalnızca kararın içeriğine değil, kararın hangi ilişki ikliminde iletildiğine de bağlı olduğunu göstermektedir.

Bu nedenle yöneticinin rol çatışmasını etkili biçimde yönetmesi, psikolojik sözleşmenin sürdürülebilirliği açısından stratejik bir gerekliliktir. Etkili uygulamalar arasında rol ve hedef sınırlarının erken aşamada netleştirilmesi, değişikliklerin zamanında ve gerekçeli biçimde açıklanması, iki yönlü geri bildirim döngülerinin kurulması, itiraz ve dengeleme mekanizmalarının görünür kılınması ve karar süreçlerinde prosedürel adaletin korunması yer alır (Colquitt, 2001; Conway & Briner, 2005). Bu uygulamalar sayesinde yönetici, örgütsel baskıyı “söz bozan” bir sinyale dönüştürmeden çalışan beklentileriyle daha uyumlu biçimde yönetebilir.

Sonuç olarak yönetici rol çatışması, psikolojik sözleşmede sadakat ile ihlal arasındaki geçişleri belirleyen temel etkenlerden biridir. Aynı karar, düşük şeffaflık ve zayıf ilişki ikliminde ihlal olarak algılanabilirken; yüksek şeffaflık, tutarlılık ve adalet koşullarında zor ama meşru bir düzenleme olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla çalışan-örgüt ilişkisinin sürekliliği, yalnızca alınan kararların içeriğine değil, bu kararların yönetici tarafından nasıl temsil edildiğine ve nasıl iletişimle taşındığına bağlıdır.

3.4. Sadakatın İhlali Nasıl Üretebildiği, İhlalin Sadakati Nasıl Dönüştürdüğü

Sadakat ile ihlâl arasındaki ilişki çoğu zaman varsayıldığı kadar doğrusal değildir; aksine karşılıklı beklenti düzeyleri ve ilişkinin geçmiş deneyimleriyle şekillenen dinamik bir yapıdadır. Psikolojik sözleşme yaklaşımı, çalışan-örgüt ilişkisinin tek bir “yerine getirildi/getirilmedi” çizgisinde ilerlemediğini; farklı vaat alanlarında aynı anda olumlu ve olumsuz değerlendirmelerin oluşabileceğini göstermektedir (Rousseau, 1995; Conway & Briner, 2005). Bu nedenle çalışan, bazı yükümlülüklerin karşılandığını düşünerek sadakatini sürdürürken, başka boyutlarda ihlâl algısı geliştirebilir.

Bu çerçevede yüksek sadakatın her koşulda koruyucu bir tampon işlevi görmediği söylenebilir. Güçlü sadakat çoğu durumda güveni ve ilişkiye yatırım isteğini artırsa da, beklenti eşliğini de yükseltebilir. Çalışan örgütten daha yüksek tutarlılık, daha belirgin destek ve daha net karşılıklılık beklemeye başladığında, sınırlı sapmalar bile daha görünür ihlâl sinyalleri olarak yorumlanabilir. Özellikle ilişkiel sözleşmelerde bu durum daha belirgindir; çünkü ihlâl yalnızca işlemsel bir eksiklik olarak değil, ilişkinin ahlaki temelini zedelenmesi olarak deneyimlenebilir (Robinson, 1996; Morrison & Robinson, 1997).

Öte yandan ihlâl algısı oluştuğunda sonuç her zaman sadakatini ani biçimde ortadan kalkması değildir. Çalışanlar bazı ihlalleri bağlamsal olarak açıklayabilir, geçici kabul edebilir veya ilişkiyi sonlandırmak yerine yeniden dengelemeyi tercih edebilir. Bu durumda sadakat koşulsuz bir bağlılıktan, daha temkinli ve koşullu bir bağlılık biçimine evrilebilir; psikolojik sözleşme de fiilen yeniden müzakere edilir (Turnley & Feldman, 1999; Rousseau, 1995). Bu yeniden dengelemenin başarısı, ihlâlın niteliği, adalet algısı, yönetsel açıklamaların inandırıcılığı ve onarım adımlarının tutarlılığına bağlıdır (Colquitt, 2001).

Sadakat-ihlâl etkileşimini açıklamada güven değişkeni merkezi bir rol oynar. Sözleşmenin yerine getirildiği algısı güveni güçlendirirken, ihlâl algısı güveni aşındırır; bu aşınma zaman içinde bağlılık, vatandaşlık davranışları ve performans üzerinde olumsuz sonuçlar üretebilir (Robinson, 1996; Zhao vd., 2007). Yakın dönem boylamsal bulgular da ihlâl algısının güvenin zaman içindeki seyrini aşağı çekebildiğini ve bunun performansa yansıdığını göstermektedir (De Winne vd., 2025). Bununla birlikte güçlü aidiyet geliştirmiş çalışanlar, sınırlı ihlâl deneyimlerine rağmen ilişkide kalmayı seçebilir; bu da ilişkinin eşik değerler ve bağlamsal değişkenlerle biçimlenen karmaşık bir karakter taşıdığı göstermektedir.

Sonuç olarak sadakat ve ihlâl, birbirini dışlayan sabit kategoriler değil; aynı ilişkiel sistem içinde birbirini karşılıklı olarak üreten ve dönüştüren süreçlerdir.

Bu nedenle örgütler açısından kritik soru ‐ihlâl var mı yok mu?‐dan çok, ‐ihlâl hangi boyutta, hangi yoğunlukta ve hangi güven/adalet bağlamında ortaya çıkıyor?‐ sorusudur. Erken uyarı mekanizmaları, açık iletişim, adil süreçler ve güven onarımına dayalı yönetim uygulamaları, sadakat-ihlâl gerilimini yıkıcı olmaktan çıkarıp yönetilebilir hale getirebilir (Conway & Briner, 2005; Coyle-Shapiro vd., 2019).

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, psikolojik sözleşme sadakati ile ihlâl arasındaki ilişkinin doğrusal, sabit ve birbirini dışlayan iki uçtan oluşmadığı; aksine örgütsel bağlam içinde sürekli yeniden şekillenen dinamik bir süreç olduğu ortaya konmuştur. Çalışanlar psikolojik sözleşmenin bazı boyutlarında (örneğin destek, adalet, iletişim ve gelişim) olumlu deneyimler yaşarken, diğer boyutlarda ihlâl algısı geliştirebilmektedir. Bu durum, sadakat ve ihlâlin aynı ilişkisel zeminde eş zamanlı olarak var olabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla kritik soru yalnızca ihlâlin varlığı değil, ihlâlin hangi boyutta, hangi yoğunlukta ve hangi anlamlandırma çerçevesinde deneyimlendiğidir.

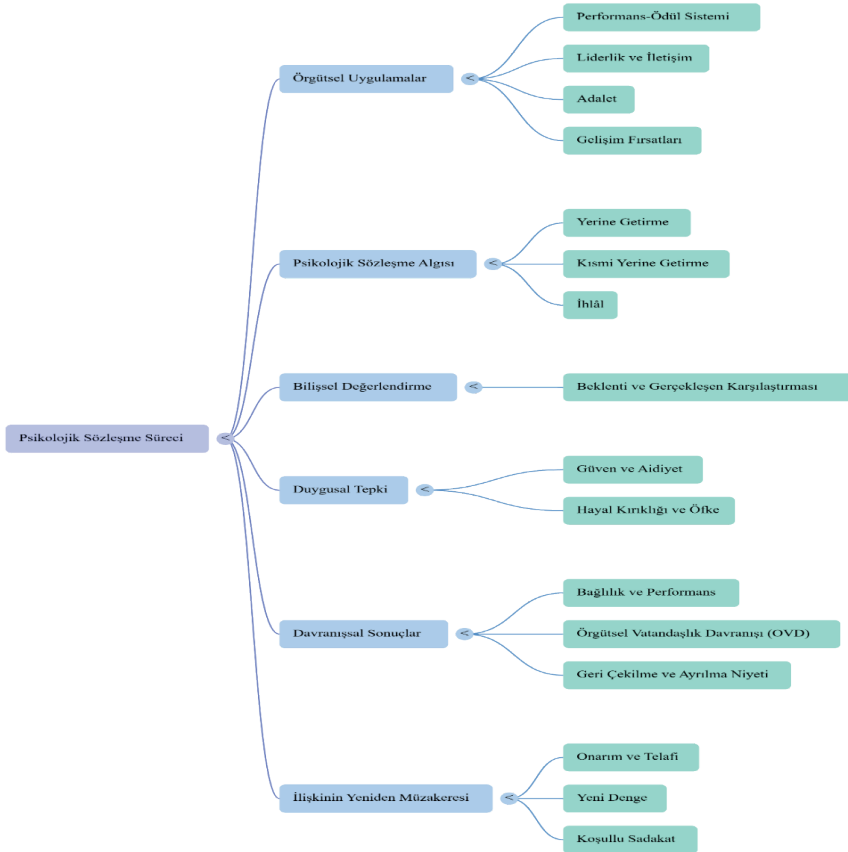
Bulgular, psikolojik sözleşme sadakati ile ihlâl arasındaki ilişkinin doğrusal bir zıtlık üzerinden işlemediğini; aksine bağlama duyarlı, çok boyutlu ve dinamik bir süreç olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, psikolojik sözleşmeyi tekil bir vaat yerine farklı yükümlülük alanlarından oluşan bir inanç sistemi olarak ele alan yaklaşım ile uyumludur (Rousseau, 1995; Conway & Briner, 2005). Nitekim mevcut bulgular, çalışanların aynı ilişki içinde bazı boyutlarda sözleşmenin yerine getirildiğini düşünürken diğer boyutlarda ihlâl algısı geliştirebildiğini ortaya koymakta; bu yönüyle sadakat ve ihlâlin eş zamanlı varlığına işaret eden güncel değerlendirmelerle örtüşmektedir (Coyle-Shapiro vd., 2019).

Bulguların bir diğer önemli boyutu, güvenin süreç içindeki merkezi rolüdür. Sözleşmenin yerine getirildiği algısı güveni pekiştirirken, ihlâl algısı güven erozyonu yaratarak bağlılık, performans ve gönüllü katkı davranışlarını zayıflatmaktadır. Bu sonuçlar, Robinson'un (1996) güven temelli yaklaşımı ve Zhao vd. (2007) meta-analiz bulgularıyla tutarlıdır. Ayrıca De Winne vd. (2025) tarafından raporlanan boylamsal kanıtlar da ihlâl algısının güvenin zaman içindeki gelişimini olumsuz etkilediğini göstererek bu çalışmadaki yorumları desteklemektedir.

Bununla birlikte bulgular, ihlâlin her zaman ani bir kopuş üretmediğini de göstermektedir. Çalışanların bir kısmı ihlâli bağlamsal olarak rasyonelleştirerek ilişkiyi tamamen sonlandırmak yerine yeniden dengeleme eğilimi gösterebilmektedir. Bu nokta, psikolojik sözleşmenin müzakere edilebilir

niteliğini vurgulayan literatürle uyumludur (Rousseau, 1995; Turnley & Feldman, 1999). Yu'nun (2024) algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisine ilişkin bulguları da destekleyici bir örgütsel iklimin ihlâlin yıpratıcı etkilerini sınırlayabildiğini göstermektedir.

Türkiye yazını ile karşılaştırıldığında bulguların genel örüntüsü benzerlik göstermektedir. Yerel çalışmalarda psikolojik sözleşmenin yerine getirilme algısı ile bağlılık ve güven arasında pozitif ilişki; ihlâl algısı ile güven kaybı ve bağlılıkta zayıflama arasında negatif ilişki raporlanmıştır (Karcıoğlu ve Türker, 2010; Güneş ve Turan, 2021; Yıldırım, 2020). Bu paralellik, psikolojik sözleşme dinamiklerinin kültürel bağlamdan etkilense de temel ilişki mekanizmalarının büyük ölçüde korunduğunu düşündürmektedir. Bu minvalde Şekil 1'de psikolojik sözleşmede ihlâl, onarım ve koşullu sadakat süreci kavram haritası olarak özetlenmektedir.



Şekil 1: Psikolojik Sözleşmede İhlâl, Onarım ve Koşullu Sadakat Süreci Kavram Haritası

Bu harita, psikolojik sözleşmenin tek adımlı değil döngüsel bir süreç olduğunu gösterir. Örgütsel uygulamalar çalışan algısını şekillendirir; algı bilişsel ve duygusal tepkiler üretir. Bu tepkiler davranışlara yansır ve ilişki ya güçlenir ya da onarım gerektirir. Bu nedenle her sonuç, bir sonraki sözleşme döneminin başlangıç koşulunu oluşturur. Beklenti–gerçekleşme karşılaştırmasının ardından ortaya çıkan duygusal tepkiler (güven ve aidiyet ya da hayal kırıklığı ve öfke), bağlılık, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilerken geri çekilme ve ayrılma niyetini de biçimlendirmektedir. Bu nedenle ihlal durumlarında onarım, telafi ve yeniden müzakere mekanizmaları kritik önem taşımakta; ilişkinin yeni bir denge ve koşullu sadakat temelinde sürdürülebilmesini mümkün kılmaktadır (Robinson, 1996; Coyle-Shapiro vd., 2019).

Sonuç olarak, bu çalışma sadakat-ihlâl ilişkisinin sabit kategoriler üzerinden değil, güven, adalet algısı, liderlik etkileşimi ve beklenti yönetimi tarafından sürekli yeniden üretilen bir süreç olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir. Bu çerçevede yönetim açısından temel mesele yalnızca “ihlâl var mı?” sorusu değil; “ihlâl hangi boyutta, hangi yoğunlukta ve hangi ilişki ikliminde oluşuyor?” sorusudur.

Bulgular doğrultusunda örgütler için ilk öneri, psikolojik sözleşmenin işe alım aşamasından itibaren açık ve gerçekçi biçimde yönetilmesidir. İşe alım, oryantasyon ve performans görüşmelerinde verilen açık/örtük vaatlerin netleştirilmesi; çalışanların “örgüt bana ne borçlu?” ve “ben örgüte ne borçluyum?” algısını daha dengeli hale getirecektir. Bu sayede belirsiz beklentilerden kaynaklanan bilişsel ihlâl riski azaltılabilir.

İkinci olarak, örgütsel adaletin üç boyutunu (dağıtım, süreç, etkileşim) güçlendiren kurumsal uygulamalar önceliklendirilmelidir. Kararların gerekçeli biçimde açıklanması, süreçlerin öngörülebilir ve tutarlı yürütülmesi ve yönetsel iletişimde saygı/şeffaflık standardının korunması; çalışanların olumsuz gelişmeleri daha yönetilebilir biçimde yorumlamasını sağlayacaktır. Bu yaklaşım, ihlâl algısının duygusal kopuşa dönüşmesini sınırlayan temel bir koruyucu mekanizma işlevi görür.

Üçüncü olarak, yöneticilere psikolojik sözleşme farkındalığı kazandıracak liderlik gelişim programları uygulanmalıdır. Yönetici davranışları çalışanlar açısından örgütün niyetini temsil ettiği için, rol çatışması yaşayan yöneticilerin iletişim tutarlılığı, beklenti yönetimi ve güven onarımı becerilerinin güçlendirilmesi kritik önem taşır. Özellikle değişim dönemlerinde erken bilgilendirme, iki yönlü geri bildirim ve açıklayıcı liderlik dili standart hale getirilmelidir.

Dördüncü öneri, ihlâl sinyallerini erken tespit edecek izleme sistemlerinin kurulmasıdır. Düzenli güven-adalet iklim ölçümleri, kısa nabız anketleri, ekip bazlı geri bildirim toplantıları ve “erken uyarı göstergeleri” (rol ötesi katkıda azalma, psikolojik geri çekilme, ayrılma niyeti artışı vb.) birlikte kullanılmalıdır. Bu veriler, ihlâl algısı kronikleşmeden önce hedefli onarım adımlarının devreye alınmasına imkân verecektir.

Beşinci olarak, ihlâl durumlarında kurumsal onarım protokolleri geliştirilmelidir. Bu protokoller; hızlı kabul, şeffaf gerekçelendirme, telafi seçenekleri, sorumluluk paylaşımı ve takip görüşmeleri gibi aşamaları içermelidir. Böylece ihlâlin yalnızca teknik olarak değil ilişkisel olarak da onarılması mümkün hale gelir ve sadakatin “koşullu ama sürdürülebilir” bir zeminde korunması desteklenir.

Araştırma tarafında ise gelecekteki çalışmalarda boylamsal ve çok düzeyli tasarımların artırılması önerilmektedir. Özellikle güvenin zaman içindeki seyri, sadakat-ihlâl eşzamanlılığı ve lider-üye etkileşimi gibi değişkenlerin birlikte modellenmesi; psikolojik sözleşme dinamiklerinin daha güçlü açıklanmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca farklı sektörlerde ve kültürel bağlamlarda karşılaştırmalı çalışmalar yürütülmesi, bulguların genellenebilirliğini artıracaktır.

Kaynakça

- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Dorsey Press.
- Arslan, A. (2011). Psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan tutumları üzerine etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 41–60.
- Aydın Uysal, A. (2014). Örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ilişkisi. *Asos Journal: Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(2), 36–51.
- Bal, P. M., Schalk, R., Van der Heijden, B., et al. (2025). Softening the blow: The mitigating effect of compassion on the negative consequences of psychological contract breach and violation feelings. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06031-8>
- Bedük, A.. *Örgüt Psikolojisi*, 2. Baskı. Konya, Atlas Akademi, v. Baskı. 2014
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Cihangir, E., & Şahin, A. (2010). Psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların iş tutumları ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903–930.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., Costa, S. P., Doden, W., & Chang, C. (2019). Psychological contracts: Past, present, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 145–169. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015212>
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 395–409. <https://doi.org/10.1348/096317905X53660> ()
- De Winne, S. vd. (2025). The trust curve: Longitudinal impacts of contract breach on employee performance. *Journal of Applied Psychology*.
- De Winne, S., De Schampelaere, V., & Vander Elst, T. (2025). Breaking promises, breaking trust: How psychological contract breach relates to trust trajectories and performance. *European Management Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.10.007>
- Derya, N., & Aras, M. (2019). Algılanan örgütsel destek ve psikolojik sözleşme yerine getirilmesi: Aracılık etkisi üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*.

- Dikili, A., & Bayraktaroğlu, S. (2013). Psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisine yönelik bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 205-228.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Durdağ, F. M., & Naktiyok, A. (2024). The effect of psychological contract breach on organizational silence: The moderating effect of psychological capital. *Journal of Economy Culture and Society*, 70, 11–27. <https://doi.org/10.26650/JECS2024-1207879>
- Ebrahimzadeh, R., Zahednezhad, H., Atashzadeh-Shoorideh, F., & Masjedi Arani, A. (2024). Investigating the relationship between various dimensions of organizational justice and psychological contract breach among clinical nurses: a cross-sectional study. *BMC nursing*, 23(1), 798.
- Esmer, Y. ve Özdaşlı, K. (2018). Akademik yönetimde psikolojik sözleşme ihlali, etik liderlik ve prososyal davranışlar, Ankara: Çizgi Kitabevi.
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of management review*, 35(2), 202-225.
- Freese, C., & Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 269–286. ()
- Gong, T., & Sims, R. L. (2023). *Journal of Business Research*, 154, 113259. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.023>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541-555.
- Güney, M. ve Turan, M. (2021). Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık arasında örgütsel güvenin aracılık rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 356-374.
- Gürbüz, S. (2006). Psikolojik sözleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi: Bir alan araştırması. *Amme İdaresi Dergisi*, 39(4), 71–98.
- He, Y., Li, M., & Zhang, S. (2023). Can psychological contract predict employee voice behavior? A meta-analysis. *Behavioral Sciences*, 13(4), 360. <https://doi.org/10.3390/bs13040360>
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 311–321. ()
- Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2025). Does psychological contract fulfillment mediate the relationship between organizational culture and affective com-

- mitment? Leader-member exchange as moderator. *SAGE Open*, 15(1). <https://doi.org/10.1177/21582440251328705>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley.
- Karacıoğlu, F., & Türker, E. (2010). Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 121-140.
- Keskin, G. (2014). Psikolojik sözleşmenin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi: Kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Koçak, H., & Koç, H. (2018). Psikolojik sözleşme ihlalleri ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Kamu ve özel sektör karşılaştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 1217-1241.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California Management Review*, 15(3), 91-99.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lin, M., Liu, Q., & Li, Z. (2024). Perceived superior trust and organizational commitment among public employees: The mediating role of burnout and the moderating role of public service motivation. *Heliyon*, 10(3), e24997. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24997>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York, NY: Wiley.
- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180265>
- Özdemir, L. (2012). Paternalist liderlik ve psikolojik sözleşme: Türk örgüt kültürüne bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 125-142.
- Özgen, H. M., & Özgen, H. (2010). 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*, 19(1), 1-19.
- Özler, D. E., Deryakul, Ş., & Özler, N. (2011). Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 21-36.

- Öztürk, M. (2021). Çalışma yaşamında psikolojik sözleşme ve işlemsel boyutlar. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(39), 45-62.
- Park, J., Wolfart, R., King, J., Sicam, A., & Viswesvaran, C. (2025). You betrayed me: The role of support in the psychological contract breach and turnover intention link. *Journal of Management & Organization*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1017/jmo.2025.34>
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599. <https://doi.org/10.2307/2393868>
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory technical report*. Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D. M., Hansen, S. D., & Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1081-1098. <https://doi.org/10.1002/job.2284>
- Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Trends in Organizational Behavior*, 1, 91-109.
- Sürücü, L., Maşlakçı, A., & Can, A. (2018). Psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyetine etkisi: Duygusal tepkilerin rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(1), 324-342. <https://doi.org/10.11611/yead.348243>
- Taracık, H., & Akın, A. (2017). Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Sinizm: Çorum İli Örneği. *Journal Of International Social Research*, 10(52).
- Tomprou, M., Rousseau, D. M., & Hansen, S. D. (2015). The psychological contracts of violation victims: A post-violation model. *Journal of Organizational Behavior*, 36(4), 561-581. <https://doi.org/10.1002/job.1997>

- Topa, G., Aranda-Carmena, M., & De-Maria, B. (2022). Psychological contract breach and outcomes: A systematic review of reviews. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23), 15527. <https://doi.org/10.3390/ijerph192315527>
- Topaloğlu, İ. G. (2016). Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Akademisyenler üzerinde bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(1), 35-46. <https://doi.org/10.18394/iid.70827>
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*, 37(1), 71-83. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<71::AID-HRM7>3.0.CO;2-S](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<71::AID-HRM7>3.0.CO;2-S)
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922. <https://doi.org/10.1177/001872679905200703>
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & 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. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00214-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00214-3)
- Yu, J. (2024). Impacts of psychological contract fulfillment on work attitudes and behaviors during the COVID-19 pandemic: Mediating role of perceived organizational support. *Current Psychology*, 43(16), 14851-14860. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03746-z>
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>

