

Psikolojik Sözleşme İhlali 8

Havva Değirmenci Tarakcı¹

Özet

Psikolojik sözleşme, çalışan ile işveren arasında yazılı olmayan, karşılıklı beklentilere ve taahhütlere dayalı zımni bir anlaşma olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali, taraflardan birinin yükümlülüklerini yerine getirmediği algısıyla ortaya çıkar ve genellikle kötü yönetim, iletişim eksiklikleri veya gerçekçi olmayan beklentilerden kaynaklanır. İhlal, çalışanlarda öfke, hayal kırıklığı, güvensizlik ve tükenmişlik gibi olumsuz duygusal tepkileri tetikleyerek iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performansı olumsuz etkiler. Bunun yanı sıra, devamsızlık, işten ayrılma niyeti, sinizm ve hatta sabotaj gibi yıkıcı davranışlara yol açabilir. Çalışma, ihlalin öncüllerini (örneğin, zayıf iletişim, adaletsiz yönetim, örgütsel değişimler) ve sonuçlarını sistematik bir şekilde ele almakta; güncel örneklerle kavramın pratikteki yansımalarını değerlendirmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinin önlenmesi için şeffaf iletişim, etik liderlik, örgütsel adalet ve düzenli geri bildirim mekanizmalarının önemine vurgu yapılmaktadır. Bu bölüm, örgütsel davranışın gölgede kalan yönlerini anlamak ve yönetmek için psikolojik sözleşme ihlalinin kritik bir lens sunduğunu savunmakta; işverenlerin güven temelli ilişkiler kurarak ihlal risklerini azaltmalarının, hem çalışan memnuniyetini hem de örgütsel sürdürülebilirliği artıracaklarını öne sürmektedir. Bu çalışma, örgütsel davranış literatürüne, psikolojik sözleşme ihlalinin çok boyutlu yapısını ve modern iş yaşamındaki etkilerini derinlemesine inceleyerek katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

GİRİŞ

İstihdam, bireylerden topluma, işletmelerden devletlere kadar geniş bir yelpazede etkileri olan çok boyutlu ve dinamik bir olgudur. Çalışanların yaşam kalitesini yükseltmesi, devletin vergi gelirlerini artırması, toplumsal kalkınmayı desteklemesi ve örgütlerin sürdürülebilir büyümesini sağlaması gibi unsurlar, istihdamın ekonomik ve sosyal önemini ortaya koymaktadır (Blustein vd., 2019). Bireyler için çalışma, yalnızca maddi kazanç elde etme

1 Öğr. Gör. Dr., Hitit Üniversitesi, havvatarakci@hitit.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-4149-0651

aracı olmanın ötesinde, insan onuruna saygı duyulan ve yaşama anlam katan bir eylem olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, istihdam ilişkisinin temelinde verimlilik, adalet ve çalışanların karar alma süreçlerine katılım hakkı gibi ilkeler yer almaktadır (He vd., 2023). Bu ilkeler, modern iş yaşamında hem bireysel hem de örgütsel düzeyde sürdürülebilir bir iş ilişkisinin temel taşlarını oluşturmaktadır.

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, insan yaşamının her alanında olduğu gibi iş dünyasında da köklü dönüşümlere yol açmıştır. Bu dönüşümler, çalışanlar ile işverenler arasındaki karşılıklı beklentilerin yeniden şekillenmesine ve farklı sözleşme türlerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Günümüz çağdaş örgütlerinin başarısı, istihdam ilişkilerinin yalnızca maddi teşviklerle değil, aynı zamanda çalışanların duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yapılandırılmasıyla mümkün olmaktadır. Bu noktada, resmi iş sözleşmelerinin ötesine geçen ve taraflar arasındaki karşılıklı güveni, bağlılığı ve beklentileri düzenleyen psikolojik sözleşmeler, modern insan kaynakları yönetiminin temel bir unsuru olarak öne çıkmaktadır. Psikolojik sözleşmeler, çalışanların ve işverenlerin birbirlerine karşı algıladıkları yükümlülükleri ifade eden zımnî anlaşmalar olarak tanımlanmakta olup, örgüt içindeki iletişimin kalitesini artırmada ve iş ilişkilerinin sürdürülebilirliğini sağlamada kritik bir rol oynamaktadır (Rousseau, 2004). Bu sözleşmeler, işverenin çalışanlara sunduğu maddi ve manevi taahhütlerle, çalışanın örgüte katkıda bulunma sorumluluğunu dengeleyerek iş ilişkisinin uzun vadeli başarısını destekler.

İnsan kaynağı, işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında ve rekabet avantajı elde etmesinde en kritik stratejik kaynaklardan biri olarak kabul edilmektedir (Bakan vd., 2014). İşletmelerin sürdürülebilir başarıyı yakalayabilmesi, insan kaynağının değerini anlaması ve buna uygun bir yönetim anlayışı benimsemesiyle doğrudan ilişkilidir. İş ilişkisinin başlangıcında, işverenler ile çalışanlar arasında çalışma koşullarını, beklentileri ve karşılıklı yükümlülükleri tanımlamak amacıyla resmi iş sözleşmeleri düzenlenmektedir. Bu sözleşmeler, işin süresi, çalışandan beklenen performans, tatil günleri, ücretlendirme ve yan haklar gibi unsurları içermektedir. Ancak, resmi sözleşmeler, tarafların taahhütlerini yerine getirme süreçlerini izlemek ve değerlendirmek için genellikle yeterli bir denetim mekanizması sunmamaktadır. Bu eksikliği gidermek amacıyla, yazılı olmayan ancak iş ilişkisinin kalitesini doğrudan etkileyen psikolojik sözleşmeler devreye girmektedir (Gültekin, 2022). Psikolojik sözleşmeler, işveren ve çalışan arasındaki zımnî anlaşmaları düzenleyerek, güven ve bağlılık temelli bir iş ortamının oluşmasına olanak tanımaktadır (Guest, 1998).

Resmi sözleşmelerin aksine, psikolojik sözleşmeler algısal bir nitelik taşımakta ve taraflar arasındaki karşılıklı beklentilere dayalı bir uzlaşmayı ifade etmektedir. Çalışanlar, emeklerinin karşılığında adil bir ücret, sosyal haklar ve yeterli dinlenme süreleri gibi beklentilere sahipken, işverenler de verilen ücret ve imkanlar karşılığında işin nitelikli bir şekilde yerine getirilmesini beklemektedir. Bu karşılıklı beklentilerin karşılanması, verimli ve sağlıklı bir işyeri ortamının oluşumuna katkı sağlar. Ancak, başlangıçta üzerinde uzlaşılan taahhütlerin unutulması, verilen sözlerin yerine getirilmemesi ya da beklentilerin karşılanmaması, psikolojik sözleşme ihlali olarak adlandırılmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali, genellikle kötü yönetim uygulamalarından veya iletişim eksikliklerinden kaynaklanmakta ve çalışanların güvenini zedeleyerek iş tatminini, motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir (Robinson ve Brown, 2004). Ayrıca temelinde beklentilerin yer aldığı bu tür sözleşmeler bozulmaya da oldukça müsaittir (Aslanov, 2019). Bu durum, örgütsel davranışın karanlık yüzünü oluşturan unsurlardan biri olarak, hem çalışanların bireysel performanslarını hem de örgütün genel verimliliğini tehdit eden ciddi bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalinin çok boyutlu yapısı, bu kavramın yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel süreçler ve ilişkiler üzerinde de derin etkiler yarattığını göstermektedir. İhlalin öncülleri, örneğin zayıf iletişim, adaletsiz yönetim uygulamaları veya gerçekçi olmayan beklentiler, örgütsel kültür ve liderlik tarzıyla yakından ilişkilidir. Bunun yanı sıra, ihlalin sonuçları, çalışanların işten ayrılma niyeti, düşük motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma ve hatta iş yerinde sabotaj gibi olumsuz davranışlarla kendini gösterebilir (Zhao vd., 2007). Bu bağlamda, psikolojik sözleşme ihlalinin ayrıntılı bir şekilde ele alınması, hem öncüllerinin hem de sonuçlarının sistematik bir şekilde değerlendirilmesi, örgütler ve çalışanlar için önemli faydalar sağlayacaktır. Bu çalışma, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel davranışın karanlık yüzünü nasıl şekillendirdiğini incelemeyi amaçlamakta; bu kavramın çalışan-işveren ilişkileri, iş tatmini ve örgütsel verimlilik üzerindeki etkilerini ortaya koyarak literatüre katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Ayrıca, bu yazısız ve gayri resmi sözleşmelerin ihlalinin, işletme yönetimi ve örgütsel davranış literatüründe diğer çalışmalar için yol gösterici bir çerçeve sunması beklenmektedir.

PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN TEORİK ÇERÇEVESİ

Psikolojik sözleşme 1960'larda Levinson ve arkadaşları (1962) tarafından ortaya atılmış bir terimdir. Bu terimi, iki taraftan birinin almaya hak kazandığı diğer tarafın vermekle yükümlü olduğu hakkındaki inançları oluşturmaktadır şeklinde tanımlamışlardır (Levinson vd., 1962). Argyris

(1962), psikolojik sözleşmenin öznel boyutundan bahsetmiş ve çalışan ile örgüt arasında kurulan yazısız anlaşmalardır şeklinde tanımlamıştır. Ardından Kotter (1973) psikolojik sözleşmeyi, çalışan ile örgüt arasında birbirlerinden almayı ve vermeyi umdukları beklentileri belirleyen örtük sözleşmeler olarak tanımlamıştır. Psikolojik sözleşme ile ilgili ilk tanımlamalar 1960’larda yapılmasına rağmen örgütsel davranış literatürüne girmesi 1980’leri bulmuştur (Millward ve Brewerton, 1999). Kavramı örgütsel davranış alanında ilk inceleyen araştırmacılardan biri olan Farnsworth (1982), psikolojik sözleşmeyi; çalışanlar ile örgütler arasındaki karşılıklı beklenti ilişkisini ifade etmek için kullanmıştır. Ardından Rousseau’nun (1989) zımni sözleşmeler ve psikolojik sözleşmeler ayrımı ile psikolojik sözleşmeler daha resmi bir boyut kazanmıştır. Rousseau (1995) psikolojik sözleşmeyi, çalışanın verilmiş sözlere dair inancı ve çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı yükümlülükler olarak tanımlamıştır. Psikolojik sözleşme, çalışanın kurulan bir istihdam ilişkisinde karşılıklı yükümlülükler ve faydalar hakkında sahip olduğu inançlarıdır (Topa vd., 2022). Bir diğer tanıma göre ise, çalışan ve işveren arasında beklentilerin açıklandığı sözleşmelerdir (Rosen vd., 2009). Bu tür sözleşmelerin temeli, iki tarafın birbirlerine verdikleri sözlerden ve bu sözlerin yerine getirileceğine dair inançlardan oluşmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994). Bu inançlar çalışanlarda bir algının oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu doğrultuda çalışan, sıkı çalışması ve örgüte gösterdiği sadakat karşılığında terfi ve iş güvenliği fırsatlarını yakalayabileceğine dair bir inanca sahip olabilmektedir (Shore ve Tetrick, 1994). Tüm bu tanımlardan hareketle psikolojik sözleşmeyi, çalışan ve işveren arasında kurulan, karşılıklı beklentilerden ve vaatlerden oluşan, yazısız sözleşmelerdir şekilden tanımlamak mümkündür.

Psikolojik sözleşmenin dinamiklerini onu tanımlayıcı özellikleri oluşturmaktadır. Rousseau (2004), psikolojik sözleşmenin altı temel özelliğinden bahsetmiştir. Bunlar;

- **Gönüllü seçim:** Psikolojik sözleşmelerin temeli özgürce verilen vaatlere dayandığı için yerine getirilme konusunda tarafı daha fazla motive etmektedir.
- **Karşılıklı Anlaşmaya İnanma:** Psikolojik sözleşmeler, karşı tarafın vaatlerine ilişkin kendi anlayışını yansıtmaktadır. Bireyler çoğunlukla öznel çıkarımlar yapma eğilimindedirler.
- **Eksiklik:** Psikolojik sözleşmeler uzun vadeli iş ilişkileri için yeterli gelmeyebilir. Çalışan ve işveren uzun vadeli bir iş ilişkisinde başlangıçta verilen sözleri hatırlamakta güçlük yaşayabilmektedir.

Ayrıca zamanla değişen şartlar sebebiyle sözleşmede değişikliklere gidilmesi gerekebilecektir.

- **Çoklu Sözleşme Yapıcılar:** Psikolojik sözleşmeler birçok bilgi kaynağı tarafından şekillenerek yorumlanmaktadır. Bu bilgi kaynakları da sözleşmeyi zedeleyebilmektedir.
- **Sözleşme Başarısız Olduğunda Kayıpları Yönetme:** Psikolojik sözleşmenin tarafları davranışlarını yönlendirmek için sözleşmelere güvenirlerse, karşı tarafın sözünü yerine getirmemesi birtakım zararlara neden olmaktadır. Bu zararlar psikolojik sözleşmenin öfke, kızgınlık gibi olumsuz sonuçlar doğurmasının temel nedenini oluşturmaktadır.
- **İstihdam İlişkisinin Modeli Olarak Sözleşmeler:** Psikolojik sözleşmeler karşılıklı iş ilişkisinin zihinsel bir modelini oluşturmaktadır. Bu model sayesinde taraflar gelecekteki beklentilerini mantıklı bir anlayış çerçevesine oturturabileceklerdir.

Psikolojik sözleşme, çalışan ile işveren arasındaki karşılıklı beklentilerin uyumunu sağlamayı hedefleyen temel bir araç olarak, bireysel gelişimi ve örgütsel verimliliği desteklemenin yanı sıra ücretlendirme, iş tatmini ve örgütsel talepler arasında denge kurucu bir rol üstlenmektedir (Guest, 1998). Bu bağlamda, psikolojik sözleşmeler, doğrudan ekonomik taahhütler içermese de, çalışanların ekonomik davranışlarını şekillendirme potansiyeline sahiptir (Mao vd., 2008). Dahası, bu sözleşmeler, çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkinin niteliğini ve derinliğini analiz etmede kilit bir kavram olarak öne çıkmakta; yalnızca istihdam ilişkilerinin dinamiklerini anlamlandırmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanların bireysel performansları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmasıyla da önem kazanmaktadır (Guo, 2015: 16).

Rousseau (1995), psikolojik sözleşmeleri uygulanış biçimleri, süreleri, etkileri gibi birtakım özelliklerini göz önüne alınarak dört farklı türe ayırmıştır. Bunlar;

Tablo1: Psikolojik Sözleşme Türleri

İŞLEMSEL • Düşük çalışan bağlılığı • Yeni sözleşmelere girme özgürlüğü • Zayıf tanımlama • Çok az öğrenme • Sınırlı süreli Örneğin, bayram dönemlerinde işe alınan perakende satış elemanı	GEÇİŞSEL • Belirsizlik • Yüksek kazanç • İstikrarsızlık Örneğin, küçülme, birleşme veya satın alım sonrası çalışan deneyimleri
DENGELİ • Yüksek üye bağlılığı • Karşılıklı destek • Dinamik yapı • Yüksek entegrasyon Örneğin, yüksek katılımlı ekip üyesi	İLİŞKİSEL • Yüksek üye bağlılığı • Yüksek duygusal bağlılık • Kararlılık Örneğin, aile şirketi üyeleri

Kaynak: Rousseau (1995)

Psikolojik sözleşmeler temelinde vaatlere dayanmaktadır. Rosseau ve Park, (1993) vaadin üç bileşeninden bahsetmektedir. Bunlar vaat, ödeme ve kabuldür. Vaat, gelecekte gerçekleştirileceğine dair verilen sözlerdir ve psikolojik sözleşmeler organizasyonun çalışana verdiği bu vaatlere dayanmaktadır. Vaatler insan kaynakları veya yöneticiler gibi araçlar vasıtasıyla da verilebileceği gibi, örgütün çalışana yönelik geçmişteki tutumu da bu tutumu sürdürmeyi taahhüt ettiği anlamına gelerek vaat yerine geçebilmektedir (Eisenberg vd., 1986). Örneğin, insan kaynakları müdürünün yüksek performans gösteren çalışana, performansında yılsonuna kadar bir düşüş olmazsa gelecek yıl bir üst kademeye terfi ettireceğini söylemesi geleceğe dönük bir vaattir. Ödeme ise, çalışanın önemli gördüğü bir vaat karşılığında bir şey teklif edildiğinde gerçekleşmektedir (Shore ve Tetrick, 1994). Örgütler çalışanlarına vaatlerle tutarlı bir biçimde ödüllendirdiğinde kurumsal yükümlülüğünü yerine getirmiş demektir. Yıl boyu performansını düşürmeden işini yapan bir çalışana gelecek yıl söz verilen terfinin verilmesi örgütün sözlerini yerine getirmesi anlamına geldiği gibi sonraki vaatlerine de bir güvence oluşturmaktadır. Bu doğrultuda verilen vaatlerin yerine getirildiğini gören çalışanda motivasyon, sorumluluk alma ve daha çok çalışma istekleri doğacaktır. Vaatlerin üçüncü bileşeni olan kabul, sözleşme şartlarına uymaya gönüllü olarak katılmayı yansıtmaktadır (Rosseau ve Park, 1993). Kabul hem çalışanın hem işverenin bu psikolojik sözleşme şartlarını onayladıkları ve bu şartlardan sorumlu oldukları anlamına gelmektedir. İki tarafta sözleşmeden sorumludur ve şartları yerine getirerek

sözleşmeye devam edebilecekleri gibi sözleşmeyi ihlal etmeyi ve bozmayı da seçebileceklerdir (Shore ve Tetrick, 1994).

Sonuç olarak işverenin vaatleri, imaları, sözleri çalışan için bir teşvik aracı olarak psikolojik sözleşmenin kurulmasına zemin hazırlayacaktır. Her iki taraf için de vaatlerin yerine getirilmesi psikolojik sözleşmenin devamlılığı açısından büyük önem gösterecektir.

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

İhlal, bireyin karşı tarafın yükümlülüklerini yerine getirmediğine dair algısını ifade eder (Akar ve Yörük, 2024). Bu algının merkezinde ise genellikle ihanete uğrama hissiyle birlikte ortaya çıkan kızgınlık, öfke ve acı gibi yoğun duygular yer almaktadır. Bireyde oluşan bu duygusal tepki, psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine dair güçlü bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Sözleşme şartlarının karşılanmadığına yönelik algı, örgüt içinde olumsuz davranışların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Kutaula vd., 2020). Nitekim, ihlale bağlı olarak gelişen hayal kırıklığı yalnızca bireyin motivasyonunu ve bağlılığını zedelemekle kalmayıp, örgüt içerisindeki diğer çalışanları ve genel çalışma atmosferini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Lilly, 2020). İş ilişkisi zaman içinde evrilirken, tarafların beklentilerinde de değişiklikler yaşanabilmekte; bu süreçte başlangıçta verilen sözlerin unutulması veya göz ardı edilmesi söz konusu olabilmektedir. Bu durum, zamanla psikolojik sözleşme ihlaline zemin hazırlamaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlali çoğu yerde algıyla birlikte ele alınsa da (Khan vd., 2021; Su vd., 2023) Robinson ve Rousseau (1994), psikolojik sözleşmenin sadece çalışan algısından ibaret olmadığını, işveren ile çalışan arasında karşılıklı sorumluluk ve haklara dayandığını belirtmişlerdir. Topa vd. (2022)'e göre psikolojik sözleşme ihlali; sözleşme taraflarından birinin diğerinin sorumluluk ve sözlerini yeterince yerine getirmediği algısına dayanan öznel bir deneyimdir. Psikolojik sözleşme ihlalinin bir süreç olduğunu öne süren Shore ve Tetrick (1994)'e göre ise; örgütten elde ettiği bilgilere göre sözleşmenin temel şartlarının yerine getirilmediğini düşünen çalışanın ortaya çıkardığı tepkidir. Algılanan ihlal, psikolojik sözleşme taraflarının birbirlerine vaatleri ve sağladıkları hakkındaki algısına dayanana bilişsel bir değerlendirmeyi temsil etmektedir (Morrison ve Robinson, 1997).

Çalışanın psikolojik sözleşme ihlalinin altında örtük bir denklem olduğunu ileri süren Morrison ve Robinson (1997), bu denklemin iki tarafın algı ve vaatlerini yansıttığını varsaymaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalinin daha

net anlaşılabilmesi için kurulan bu denklem, çalışanın algısının işverenin vaatlerine oranı ile çalışanın örgüte faydalarının vaat ettiği oraniyle karşılaştırılmasından oluşmaktadır. Yani, karşılaştırma, örgütün vaatlerini ne kadar iyi yerine getirdiği ile çalışanın bunu ne kadar iyi yaptığı arasındaki orandır.

Tablo 2: Psikolojik Sözleşme İhlali Denklemi

Örgütün Sağladığı Faydalar	ORANLA	Çalışanın Sağladığı Katkıları
Örgütün Vadettiği Faydalar		Çalışanın Vadettiği Katkıları

Kaynak: Morrison ve Robinson (1997)

Denklemde sol taraftaki örgüte ait sağlanan ve vaat edilen faydaların oranı, sağ taraftaki çalışanın sağladığı ve vaat ettiği katkılardan daha az olduğu algılanırsa çalışanın psikolojik sözleşme ihlalinin gerçekleştiğini belirleme ihtimali daha yüksek olacaktır. Örneğin, kendisine vaat edildiğine inandığı bir ücreti alamayan çalışan beklediği ücret karşılığında zaten göstermiş olduğu performansı vaat ettiği performansla kıyaslayarak değerlendirecektir. Bu durumda çalışan, karşılık alamadığı durumlarda sözleşmeyi sürdürmeyi bırakmak durumunda kalacak ve sözleşme ihlalinin gerçekleştiği sonucuna varacaktır.

Robinson ve Rousseau (1994), psikolojik sözleşme ihlalinin yalnızca taahhütlerin yerine getirilmemesi olarak değil, aynı zamanda bu ihlallerin algılanma biçimlerine göre sınıflandırılabilir farklı türleri olan dinamik bir süreç olarak ele almışlardır. Aşağıdaki tabloda, bu yaklaşıma dayalı olarak belirlenen psikolojik sözleşme ihlali türleri özetlenmektedir.

Tablo 3: Psikolojik Sözleşme İhlali Türleri

İhlal Türü	Açıklama	Örnek
Eğitim/Geliştirme	İşverenin eğitim vaatlerini yerine getirmemesi ya da istenen düzeyde yerine getirmemesi	Satış eğitiminin pazarlama eğitiminin ayrılmaz bir parçası olduğu söylenerek vaat edilmesi ancak gerçekleştirilmemesi
Tazminat	Vaat edilen ve yerine getirilen ücret, yan haklar ve ikramiyeler arasındaki tutarsızlık	Vaat edilen tazminatın verilmemesi veya az verilmesi sonucu çalışanın bunun için mücadele etmek zorunda kalması
Terfi	Terfi veya ilerleme takviminin söz verildiği şekilde ilerlememesi	Çalışanın bir yıl içerisinde yöneticiliğe terfi şansının yüksek olduğuna dair bir vaat algılaması ancak mükemmel performans ve derecelendirmelere rağmen ilk yılında terfi alamaması

İşin Niteliği	İşverenin bölümün veya işin niteliğinin yanlış tanıtıldığına dair çalışan algısı	İşverenin çalışana risk sermayeleri projelerinde çalışacağına dair söz vermesine rağmen çalışanın yöneticinin konuşmalarını hazırlaması
İş Güvenliği	İşin güvenliğine dair beklenen vaatlerin yerine getirilmemesi	Çalışanın, şirketin eğitim programından kimsenin kovulmayacağına dair söz vermesi karşılığında daha düşük ücretle çalışmayı kabul etmesi, ancak programdan sonra 4 kişinin kovulması
Geri Bildirim	Vaat edilenlerle yapılanlar arasında fark olması, beklenen geri bildirimin alınmaması	Çalışanın söz verilen performans değerlendirmelerini alamaması
Değişim Yönetimi	Çalışanlara söz verildiği gibi değişiklikler hakkında bilgi verilmemesi	Çalışana geleceği hakkında daha fazla kontrol bilgi vaat edilmesi ancak yerine getirilmemesi
Sorumluluk	Çalışana vaat edilenden daha az sorumluluk verilmesi	Çalışana daha fazla sorumluluk, stratejik düşünme ve karar alma yetkisi vaat edilmesine rağmen yerine getirilmemesi
Birey	İşverenin şirketteki çalışanlar, çalışma tarzları ve konumları konusunda yanlış bilgi vermesi	Çalışana dinamik ve zorlu bir ortamda, ülkenin en zeki insanlarıyla bir arada çalışma sözü verilmesine rağmen daha vasat bir ortam ve kişilerle çalıştığını fark etmesi
Diğer	Çalışana yerine getirilmeyen başka vaatlerde bulunulması	

Kaynak: Robinson ve Rousseau (1994)

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN NEDENLERİ

Verilen sözlerin, edilen vaatlerin yerine getirilmemesi birçok kişisel veya örgütsel sebebe dayandırılabilir. Bireyler isteyerek veya istemeden bazı durumlarda daha önceden söylediklerinin aksi davranışlarda bulunabilmektedir. İş hayatında, iş ilişkisinin başında belirlenen karşılıklı söylemlerin yerine getirilmemesi psikolojik sözleşme ihlalinin öncüllerini oluşturmaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlaline neden olan faktörler, bireysel, ilişkisel ve örgütsel düzeyde çok boyutlu olarak ele alınmalıdır. Bu bağlamda, yalnızca yöneticilerin tutumları ya da örgütsel politikalar değil, aynı zamanda çalışanın kişisel özellikleri, algı biçimi ve örgütle kurduğu ilişkisel deneyimler de sözleşmenin ihlal edilip edilmediğini belirlemede önemli rol oynamaktadır.

Örneğin, çalışanların örgütsel adalet algısı, psikolojik sözleşme ihlaline olan duyarlılıklarını etkilemektedir. Özellikle dağıtım adaleti (ücret, terfi gibi kaynakların adil dağıtımı) ve etkileşim adaleti (saygılı, şeffaf ve onurlu iletişim) eksikliği, sözleşme ihlali algısını artıran unsurlar arasında yer almaktadır (Shore ve Tetrick, 1994). Bu durum, çalışanın işverene olan güvenini zedeleyerek gelecekteki etkileşimleri de olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

İşyeri zorbalığı (Rai ve Agarwal, 2017) ve üyeler arası etkileşimden kaynaklı sorunlar (Dulac vd., 2008) psikolojik sözleşme ihlaline sebep olan iletişim kaynaklı sorunlardır. Otoriter liderlik (Jiang vd., 2017) ve iş taleplerinin yüksek olması (Vantilborgh vd., 2016) gibi davranışlar yönetimden kaynaklı sorunlardır. Karşılıklı güven eksikliğinden kaynaklanan psikolojik sözleşme ihlali özellikle çalışan ve işveren arasındaki uyumsuzluk durumlarında kendini göstermektedir.

Morrison ve Robinson (1997) psikolojik sözleşmenin iki temel öncülünden bahsetmişlerdir. Bunlar sözleşmeden vazgeçme ve uyumsuzluktur. Sözleşmeden dönme, işverenin çalışana verdiği sözü bilerek bozmasıyken, uyumsuzluk; çalışan ve işverenin sözlerinin farklı algılanması anlamına gelmektedir (Lo ve Aryee, 2003). Ayrıca şirketlerin yaşadıkları krizleri ya da ekonomik sorunları çözme için başvurdukları küçülme, yeniden yapılanma, satın alma gibi örgütsel değişimler psikolojik sözleşme ihlaline zemin hazırlayan ve etkilerinin daha çok hissedildiği durumlar arasında gösterilmektedir (Turnley ve Feldman, 1998). Lo ve Arye (2003) tarafından psikolojik sözleşmenin öncülleri ve sonuçlarının araştırıldığı çalışma sonucuna göre, örgütsel değişim, geçmişte de sözleşme ihlalinin yaşanmış olması ve olumsuz duygusallık en güçlü psikolojik sözleşme öncülü olarak gösterilmiştir.

İş yeri ortamında meydana gelen birçok etken veya işveren davranışı psikolojik sözleşme ihlaline neden olmaktadır. Örneğin işyeri zorbalığı çalışanların duygusal yönden zarar görmesine ve psikolojik sözleşme ihlaline neden olmaktadır (Kakarika vd., 2017). Ayrıca farklı kişilik tipine sahip çalışanlar psikolojik sözleşme ihlaline de farklı tepkiler verebilmektedir. Nevrotik kişiliğe sahip olanlar dışa dönüklere göre daha fazla psikolojik sözleşme ihlali algısına kapılmaktadırlar (Raja vd., 2004).

Bununla birlikte, kültürel değerler ve örgüt iklimi de psikolojik sözleşmenin oluşumunu ve sürdürülmesini doğrudan etkileyen faktörlerdendir. Kolektivist kültürlerde çalışanlar, bireyci kültürlerle kıyasla işverenin verdiği sözleri daha esnek yorumlayabilirken, bazı durumlarda uyumsuzluğu tolere etme eğilimi gösterebilmektedirler. Ancak bu esneklik, uzun vadede gizli bir memnuniyetsizlik ve duygusal tükenmişlik yaratabilir.

Psikolojik sözleşme ihlaline neden olan bir diğer önemli etken ise lider-üye etkileşimidir (LMX). Yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri, çalışanların beklentilerinin daha açık ve anlaşılır şekilde karşılanmasını sağlarken, düşük kaliteli ilişkilerde iletişim kopuklukları ve beklenti uyumsuzlukları sözleşme ihlaline zemin hazırlayabilmektedir. Öyle ki, liderin empatik, destekleyici ve tutarlı davranışlar sergilemesi, çalışanların sözleşme ihlali algısını azaltmakta; buna karşın tutarsız ve ilgisiz liderlik tarzı, ihlal algısını artırmaktadır (Kasekende, 2017).

Ayrıca teknolojik gelişmelerin hız kazandığı ve iş yapma biçimlerinin dönüşüme uğradığı bilgi çağında, çalışan beklentilerinde de önemli değişimler yaşanmaktadır. Esnek çalışma modelleri, uzaktan çalışma, dijital denetim gibi yeni uygulamalar, çalışanların işten ve işverenden beklentilerini farklılaştırmakta ve psikolojik sözleşmenin sınırlarını yeniden tanımlamaktadır. Bu yeni çalışma biçimlerine yeterince hazırlık yapılmadan geçilmesi veya çalışanların bu süreçte yeterince bilgilendirilmemesi de sözleşme ihlali riskini artırmaktadır.

Son olarak, işe alım sürecindeki iletişim kalitesi de psikolojik sözleşmenin öncülleri arasında önemli bir yer tutmaktadır. İşverenin işe alım sürecinde pozisyonu ya da örgütü olduğundan daha olumlu tanıtması, çalışanın işe başladıktan sonra yaşadığı deneyimle beklentilerinin uyuşmamasına neden olabilir. Bu tür bir uyumsuzluk ise psikolojik sözleşme ihlalinin temelini oluşturur. Dolayısıyla, işverenlerin yalnızca işe alımda değil, çalışanın tüm örgütsel yaşam döngüsü boyunca şeffaf, tutarlı ve dürüst bir iletişim kurması büyük önem taşımaktadır.

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN SONUÇLARI

Psikolojik sözleşmeler, vaatlerin yerine getirilmesi konusunda çalışan ve işvereni motive eden, birbirlerine inanmayı tercih ettikleri bir güven ortamının oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu doğrultuda psikolojik sözleşmelerin olumlu sonuçlarından bahsetmek mümkündür (Taş, 2023):

- Çalışanın örgüte faydalı görevler almasına olanak tanır,
- Taraflar arasındaki duygusal bağı güçlendirir,
- Taraflar arasındaki iletişimi güçlendirir,
- Örgütsel bağlılığı artırır,
- Verimlilik artar,
- Performans yükselir,
- İş gücü devir oranı azalır,

- İş tatminin artırır.

Psikolojik sözleşme ihlalinin sonrasındaki çalışanlarda örgüte karşı birtakım olumsuz duygular görülmeye başlamaktadır. Çalışanların örgüte karşı hissettikleri kimlik duygusunda azalmayla birlikte işverenin çalışanı istifaya zorlaması psikolojik sözleşme ihlalinin sonrasındaki meydana gelen olumsuzluklardan biridir (Robinson, 1996). Ayrıca psikolojik sözleşme ihlali algısının oluşmaya başlamasıyla birlikte, ihlali hisseden tarafta yoğun bir öfke, olumsuz duygusal tepkiler ve ihanete uğramışlık hissi meydana gelmektedir (Rousseau, 1995).

Psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçlarıyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, sonuçların tutum ve davranışlar olarak iki grupta incelendiği görülmektedir. Topa ve arkadaşları (2022), psikolojik sözleşme ihlalinin tutumlar üzerindeki etkisinin davranışlar üzerindeki etkisinden daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Tutumsal sonuçlar arasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, algılanan destek, sinizm, örgütsel güven gibi örgütsel tutumlar yer almaktadır. Davranışsal sonuçlar arasında ise, iş performansı, devamsızlık, işten ayrılma, saldırganlık, sapkın ve antisosyal davranışlar yer almaktadır (Turnley ve Feldman, 1998; Robinson ve Brown, 2004; Zhao vd., 2007; Griep ve Vantilborgh, 2018; He vd., 2023; Lo ve Aryee, 2003). Ayrıca psikolojik sözleşmenin şartlarının karşılanmadığı durumlarda bireyler kendilerine ve başkalarına karşı zararlı davranışlarda bulunabilirler (Akar ve Yörük, 2024). İhlalden kaynaklanan hayal kırıklığı, örgüt içerisinde yıkıcı davranışlara sebep olarak çalışma ortamına zarar verebilmektedir (Lilly, 2020).

Psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçları özetlenecek olursa aşağıdaki çıktılar elde edilecektir;

- Azalan iş tatmini,
- Azalan örgütsel bağlılık,
- Sinizm,
- Devamsızlık,
- Saldırganlık,
- Hayal kırıklığı,
- Şirkete ve işverene karşı hissedilen öfke,
- Yıkıcı davranışlar,
- Stres,

- Tükenmişlik,
- İşten ayrılma niyeti.

Sonuç olarak, psikolojik sözleşme ihlali, yalnızca bireysel düzeyde değil, örgütsel yapının geneli üzerinde de olumsuz etkiler yaratmaktadır. Çalışanların beklentilerinin karşılanmaması, duygusal bağlılıklarını ve örgüte olan güvenlerini sarsmakta; bu durum ise verimlilik kaybı, iş gücü devrinde artış ve örgüt ikliminde bozulma gibi ciddi sonuçlara yol açmaktadır. Bu nedenle, işverenlerin çalışanlarla kurdukları ilişkilerde açıklık, tutarlılık ve güven temelli bir iletişim geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır. Psikolojik sözleşmenin sürdürülebilirliği, yalnızca çalışan memnuniyetini değil, aynı zamanda örgütsel başarıyı da doğrudan etkilemektedir.

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN GÜNCEL VE SOMUT YANSIMALARI

Psikolojik sözleşme ihlali, yalnızca teorik bir kavram olmanın ötesinde, günümüz iş dünyasında sıkça karşılaşılan ve çalışan-işveren ilişkilerini doğrudan etkileyen somut bir olgudur. Küresel ölçekte yaşanan ekonomik dalgalanmalar, yönetim anlayışlarındaki değişiklikler, dijitalleşme süreci ve pandemi sonrası oluşan yeni çalışma düzenleri, psikolojik sözleşme ihlali olgusunu daha görünür hâle getirmiştir. Çalışanlara sunulan vaatlerin tutulmaması, beklentilerin karşılanmaması ya da belirsizliğin artması; aidiyet duygusunun zedelenmesine, güven kaybına ve işten ayrılma eğiliminin artmasına yol açmaktadır. Bu kapsamda, farklı sektörlerde yaşanan güncel örnekler üzerinden psikolojik sözleşme ihlali durumlarının niteliği ve çalışanlar üzerindeki etkileri daha somut biçimde değerlendirilebilir. Aşağıda yer alan tablo, son yıllarda dünya genelinde ve Türkiye’de dikkat çeken bazı örnek vakaları özetlemektedir.

Tablo 4: Psikolojik Sözleşme İhlali Örnekleri

Örnek Olay	Sektör / Kurum	İhlal Türü	Sonuçları	Kaynak / Yıl
Elon Musk'ın Twitter'ı satın alması sonrası çalışan politikalarının değişmesi	Teknoloji / Twitter (X)	Uzaktan çalışmanın kaldırılması, söz verilen koşulların değişmesi (sözleşmeden dönme, uyumsuzluk)	Toplu istifalar, çalışan memnuniyetsizliği, güven kaybı	2022–2023
Amazon depo çalışanlarının düşük ücret ve yoğun iş temposuna karşı sendikalaşma talebi	Lojistik / Amazon	Çalışma koşullarıyla ilgili vaatlerin karşılanmaması	Protestolar, sendikalaşma girişimleri, iş gücü bağlılığında düşüş	2021–2023
Disney'in uzaktan çalışma politikasını değiştirerek çalışanları ofise çağırması	Medya / Disney	Verilen esnek çalışma sözünden geri dönülmesi	Çalışan memnuniyetsizliği, iç huzursuzluk	2023
Türkiye'de genç hekimlerin istihdam, özlük hakları ve iş güvencesi beklentilerinin karşılanmaması	Kamu Sağlık / Türkiye	Vaatlerin ertelenmesi veya belirsizlik (sözleşmeden dönme, güven eksikliği)	Yurt dışına göç eğilimi, mesleki motivasyon kaybı	2022–2024
Google'in dolaylı olarak çalışanları istifaya zorlaması (sessiz işten çıkarma)	Teknoloji / Google	Açık iletişim eksikliği, yeniden yapılanma adı altında hak kaybı	Güvensizlik, belirsizlik, psikolojik baskı	2023

Kaynak: (Amazon, 2021; CNBC, 2023; Ghaffary, 2023; Sherman ve Whitten 2023; Kara, 2023)

Güncel örnekler incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlalinin sadece bireysel düzeyde değil, örgütsel bütünlük ve sürdürülebilirlik açısından da ciddi sonuçlar doğurabildiği görülmektedir. İhlale neden olan etkenler kadar, bu süreçlerin nasıl yönetildiği de çalışanların kuruma duyduğu güven ve bağlılık üzerinde belirleyici olmaktadır. Bu nedenle, işverenlerin verdikleri sözlerin sorumluluğunu taşımaları ve çalışan beklentilerini açık, şeffaf bir iletişimle yönetmeleri, psikolojik sözleşme ihlalinin önlenmesinde kritik bir rol oynamaktadır.

SONUÇ

Resmi ve yazılı iş sözleşmeleri çalışanların kuruma bağlılık, performans, iş doyumu gibi örgütsel davranışın istenen çıktılarını yerine getirmede tek başına yeterli olmadığı bilinmektedir. İşveren ve çalışan arasındaki çalışma ilişkisinden doğan tüm özelliklerin resmi sözleşmelerle yerine getirilmesi çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Bu doğrultuda karşılıklı iş ilişkisini güçlendiren ve aradaki boşlukların doldurulmasına katkı sağlayan psikolojik sözleşmelere ihtiyaç duyulmaktadır (Akyüz, 2014). Gönüllülük esasına dayanan bu sözleşmeler tarafların verdikleri sözlerin yerine getirilmesi noktasında güven ortamı oluşturarak tarafları motive etmektedir (Topaloğlu ve Arastaman, 2016).

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel davranışın karanlık yüzünün en belirgin yansımalarından biridir. Bu ihlaller, çalışanlarda öfke, hayal kırıklığı, güvensizlik ve tükenmişlik gibi olumsuz duygusal tepkileri tetikleyerek, iş yerinde yıkıcı davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırlar (Lilly, 2020). Örneğin, işten ayrılma niyeti, devamsızlık, sinizm ve hatta sabotaj gibi davranışlar, ihlalin örgütsel davranış üzerindeki yıkıcı etkilerinin somut göstergeleridir (Zhao vd., 2007). Bu tür davranışlar, yalnızca bireysel performansı değil, aynı zamanda ekip dinamiklerini ve örgütsel kültürü de derinden sarsmaktadır. Bu bağlamda, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel davranışın gölgede kalan yönlerini anlamak ve yönetmek için kritik bir lens sunmaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlalinin önlenmesi, modern insan kaynakları yönetiminin en önemli önceliklerinden biri olmalıdır. Bu bağlamda, işverenlerin şeffaf, tutarlı ve etik bir iletişim yaklaşımı benimsemesi gerekmektedir. Örneğin, işe alım sürecinde gerçekçi olmayan vaatlerden kaçınılması, çalışanların beklentilerinin doğru bir şekilde şekillendirilmesine yardımcı olabilir. Ayrıca, liderlerin empatik ve destekleyici bir yaklaşım sergilemesi, lider-üye etkileşimini güçlendirerek ihlal algısını azaltabilir (Kasekende, 2017). Örgütsel adaletin sağlanması, özellikle dağıtım ve etkileşim adaleti, çalışanların güvenini yeniden inşa etmede kritik bir rol oynar (Shore ve Tetrick, 1994). Örgütlerin, değişim süreçlerini şeffaf bir şekilde yönetmesi ve çalışanları bu süreçlere dahil etmesi, belirsizlikten kaynaklanan ihlal risklerini azaltabilir. Örneğin, yeniden yapılanma veya küçülme gibi süreçlerde, çalışanlara açık iletişimle bilgi verilmesi ve onların görüşlerinin dikkate alınması, güven kaybını önleyebilir.

Örgütler, psikolojik sözleşme ihlalinin önlemek için düzenli olarak çalışanların algılarını ve beklentilerini değerlendiren geri bildirim mekanizmaları kurabilir. Örneğin, anonim anketler veya düzenli performans

değerlendirme görüşmeleri, çalışanların seslerini duyurmalarına olanak tanıyarak ihlal algısını azaltabilir. Ayrıca, kültürel farklılıkların psikolojik sözleşme dinamikleri üzerindeki etkisi de göz ardı edilmemelidir. Kolektivist kültürlerde, çalışanların ihlal algısı daha esnek olabilirken, bireyci kültürlerde daha katı beklentiler hakim olabilir. Bu nedenle, çok uluslu örgütlerde kültürel duyarlılık eğitimi ve uyarlanabilir yönetim stratejileri geliştirilmesi, ihlal risklerini azaltmada etkili olabilir.

Günümüz çalışma yaşamında psikolojik sözleşme ihlalleri, sadece bireysel hayal kırıklıklarına değil, aynı zamanda kurumsal çöküşlere zemin hazırlayan yapısal sorunlara işaret etmektedir. Özellikle kriz anlarında veya dönüşüm süreçlerinde çalışan beklentilerinin göz ardı edilmesi, kurumsal güvenin ve aidiyetin hızla erimesine neden olmaktadır. Oysa sürdürülebilir başarı, yalnızca stratejik planlarla değil, güvene dayalı ilişkilerle mümkündür. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanlarla kurdukları psikolojik sözleşmenin etik ve duygusal sorumluluğunu taşımaları, değişim süreçlerini şeffaflıkla yürütmeleri ve verilen sözlerin ardında durmaları, günümüz insan kaynakları yönetiminin en temel gerekliliklerinden biri hâline gelmiştir. Unutulmamalıdır ki, ihlal edilen her psikolojik söz, sadece bir güven ilişkisini değil, aynı zamanda bir kurumu da zayıflatır. Psikolojik sözleşme ihlalinin önlenmesi en temel yöntem olsa da bundan tamamen kaçınmak örgütler için bir hayli zorlu bir durumdur. Bu sebeple psikolojik sözleşme ihlalinin önlenmesi için, ihlali azaltacak örgütsel politika ve eylemlerin uygulanması gerekmektedir (Morrison ve Robinson, 1997).

Sonuç olarak, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel davranışın karanlık yüzünün yalnızca bir yansıması değil, aynı zamanda bu karanlık yüzü yönetmek için bir fırsattır. İşverenlerin, çalışanlarla kurdukları ilişkilerde etik ve duygusal sorumluluk bilinciyle hareket etmeleri, güven temelli bir iş ortamının oluşturulmasında kritik bir öneme sahiptir. Günümüzün hızla değişen iş dünyasında, özellikle dijitalleşme ve esnek çalışma modellerinin yaygınlaşmasıyla birlikte, psikolojik sözleşmelerin sınırları yeniden tanımlanmaktadır. Bu nedenle, örgütlerin çalışan beklentilerini sürekli olarak izlemesi ve bu beklentilere uygun stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinin önlenmesi, yalnızca çalışan memnuniyetini artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı sağlar. Unutulmamalıdır ki, ihlal edilen her psikolojik söz, sadece bir güven ilişkisini değil, aynı zamanda bir kurumu da zayıflatır. Bu bağlamda, psikolojik sözleşmelerin etik ve şeffaf bir şekilde yönetilmesi, örgütsel davranışın karanlık yüzünü aydınlatmanın en etkili yollarından biri olarak öne çıkmaktadır.

Kaynakça

- Akar, N., & Yörük, T. (2024). A topic modeling-based analysis for the outcomes of psychological contract breaches and violations in organizations: Current research trends and future agenda. *Heliyon*, 10(14).
- Akyüz, E. (2014). *Psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Ankara PTT Başmüdürlüğü örneği* (Master's thesis, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Amazon. (2021). *Amazon workers protest working conditions amid unionization efforts*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/us-news/2022/oct/26/amazon-union-workers-strike-protests>
- Argyris, C. (1962). *Understanding Organizational Behavior*. Dorsey, Homewood, IL
- Aslanov, K. (2019). *Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde tükenmişliğin rolü: Sağlık sektöründe bir araştırma* (Master's thesis, Dokuz Eylül Üniversitesi (Turkey)
- Bakan, İ., Soysal, A., Yeşil, S., Pınar, A. H., Bal, C. G., Ada, S., ... & Doğan, İ. F. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. Gazi Kitabevi.
- Blustein, D. L., Kenny, M. E., Di Fabio, A., & Guichard, J. (2019). Expanding the impact of the psychology of working: Engaging psychology in the struggle for decent work and human rights. *Journal of Career Assessment*, 27(1), 3-28.
- CNBC. (2023). *Google accused of quiet firing during restructuring*. CNBC. <https://www.cnn.com/2023/05/16/google-workers-say-they-face-quiet-firing.html>
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A., Henderson, D. J., & 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.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Farnsworth, E. A. (1982). *Contracts*. Little Brown, MA.
- Ghaffary, S. (2022). *Elon Musk's Twitter takeover and its chaotic aftermath*. Vox. <https://www.vox.com/recode/23423341/elon-musk-buy-twitter-deal-social-media>
- Griep, Y., & Vantilborgh, T. (2018). Let's get cynical about this! Recursive relationships between psychological contract breach and counterproductive work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(2), 421-429.

- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 649-664.
- Guo, C. (2016). *Employee attributions and psychological contract breach in china*. The University of Manchester.
- Gültekin, V.,M., (2022). Psikolojik sözleşme ihlalinin performansı etkisi: Turizm işletmelerinde bir araştırma (Doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi).
- He, Z., Chen, L., & Shafait, Z. (2023). How psychological contract violation impacts turnover intentions of knowledge workers? The moderating effect of job embeddedness. *Heliyon*, 9(3).
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Yang, J. (2017). The relationship between authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: The mediating effects of psychological contract violation and organizational cynicism. *Frontiers in psychology*, 8, 732.
- Kakarika, M., González-Gómez, H. V., & Dimitriades, Z. (2017). That wasn't our deal: A psychological contract perspective on employee responses to bullying. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 43-55.
- Kara, N. (2023). *Genç doktorlar neden yurt dışına gidiyor?* BBC Türkçe. <https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-59657943>
- Kasekende, F. (2017). Leader-member exchanges and psychological contract: testing for interaction effects. *Journal of Management Development*, 36(7), 959-972.
- Khan, K., Nazir, T., & Shafi, K. (2021). The effects of perceived narcissistic supervision and workplace bullying on employee silence: the mediating role of psychological contracts violation. *Business & Economic Review*, 13(2), 87-110.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California management review*, 15(3), 91-99.
- Kutaula, S., Gillani, A., & Budhwar, P. S. (2020). An analysis of employment relationships in Asia using psychological contract theory: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100707.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, management, and mental health*. Harvard University Press.
- Lilly, J. (2020). Psychological contract violation and the escalating cycle of mistrust. *Journal of Business Strategies*, 37(1), 29-43.
- Lo, S., & Aryee, S. (2003). Psychological contract breach in a Chinese context: An integrative approach. *Journal of management studies*, 40(4), 1005-1020.
- Mao, H., Liu, X., & Ge, H. (2008). Evading tactics of psychological contract violations. *Asian Social Science*, 4(11), 26-29.

- Millward, L. J., & Brewerton, P. M. (1999). Contractors and their psychological contracts. *British Journal of management*, 10(3), 253-274.
- 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.
- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2017). Linking workplace bullying and work engagement: the mediating role of psychological contract violation. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 4(1), 42-71.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of management Journal*, 47(3), 350-367.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574-599.
- Robinson, S. L., & Brown, G. (2004). Psychological contract breach and violation in organizations. *The dark side of organizational behavior*, 309-337.
- 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.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18 (1).
- Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in organizational behavior*, 15, 1-1.
- Rosen, C. C., Chang, C. H., Johnson, R. E., & Levy, P. E. (2009). Perceptions of the organizational context and psychological contract breach: Assessing competing perspectives. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(2), 202-217.
- Sherman, A., Whitten, S. (2023). *Disney CEO Bob Iger mandates return to office four days a week*. CNBC. <https://www.cnbc.com/2023/01/09/disney-ceo-bob-iger-tells-employees-to-return-to-the-office-four-days-a-week.html>
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Trends in organizational behavior*, 1(91), 91-109.
- Su, L., Lacznia, R. N., Walker, D., & Raju, S. (2023). Is strong more vulnerable? An empirical investigation of psychological contract formation, violation, and customer reactions. *Journal of Business Research*, 168, 114223.

- Taş, S. (2023). *Psikolojik sözleşme ihlali ile tükenmişlik ilişkisinde affediciliğin düzenleyici rolü* (Master's thesis, Artvin Çoruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü)
- 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.
- Topaloğlu, H., & Arastaman, G. (2016). Örgütlerde psikolojik sözleşme üzerine kuramsal bir değerlendirme. *Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 25-36.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 71-83.
- Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Griep, Y., & Hofmans, J. (2016). Antecedents of psychological contract breach: The role of job demands, job resources, and affect. *PloS one*, 11(5), e0154696.
- 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.).