

PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÇALIŞAN DENEYİMİ ÜZERİNE ETKİSİ: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE NİCEL BİR ARAŞTIRMA¹

Muhsin Emre Narin

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Yüksek Lisans Öğrencisi
emrenarin96@gmail.com, ORCID: 0009-0009-5080-3083

Dr. Öğr. Üyesi Nihan Yavuz Aksakal

İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Bölümü
nyavuz@ticaret.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1603- 2520

ÖZ

Psikolojik sözleşme, organizasyon ile çalışan arasındaki karşılıklı beklentileri, sorumlulukları, ilişkileri ifade etmektedir. Çalışan deneyimi ise çalışanların organizasyonda elde ettikleri deneyimleri ve organizasyondaki geçirdikleri tüm yolculuklarıdır. Çalışanlar her gün organizasyonda sayısız ve çeşitli deneyimler elde etmektedir. Bu deneyimleri doğru anlamak, anlamlandırmak ve sağlıklı bir yönetim süreci gerçekleştirmek için psikolojik sözleşmeleri de doğru şekilde ele almak önemlidir. Bu şekilde organizasyon ve çalışanlar arasındaki çok boyutlu ve karmaşık ilişkileri sağlıklı şekilde değerlendirebilmek mümkün olabilir. Bu araştırma, öncelikle psikolojik sözleşme ile çalışan deneyimi arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi, ardından psikolojik sözleşmenin çalışan deneyimi üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması amacıyla gerçekleştirilmektedir. Bu doğrultuda çalışmada nicel araştırma yöntemi ve veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışma, 421 katılımcı ile gerçekleştirilmiş olup, verilerin analizinde SPSS 31.0 programı kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucu psikolojik sözleşme ve çalışan deneyimi arasında ilişki bulunduğu; psikolojik sözleşmenin kültürel deneyim, teknolojik deneyim ve fiziksel deneyim üzerinde etkileri bulunduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme, Çalışan Deneyimi, Perakende Sektörü, İnsan Kaynakları Yönetimi.

Araştırma Alanı: İşletme

Araştırma Türü: Araştırma

JEL Kodları: M10, M12, M14

Gönderim Tarihi: 08.09.2025; Kabul Tarihi: 21.04.2026
Copyright © İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi

THE IMPACT OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT ON EMPLOYEE EXPERIENCE: A QUANTITATIVE RESEARCH IN THE RETAIL INDUSTRY

ABSTRACT

The psychological contract refers to the mutual expectations, responsibilities, and relationships between an organization and its employees. Employee experience, on the other hand, encompasses all the experiences employees gain within the organization and their entire journey through it. Employees acquire countless and diverse experiences within the organization every day. Understanding and interpreting these experiences correctly, and addressing psychological contracts effectively, is crucial for a healthy management process. This approach allows for a healthy assessment of the multifaceted and complex relationships between the organization and its employees. This research aims to first evaluate the relationship between the psychological contract and employee experience, and then to reveal the effects of the psychological contract on employee experience. Accordingly, quantitative research method and survey method were used as data collection tools. The study was conducted with 421 participants, and SPSS 31.0 software was used for data analysis. The analyses revealed a relationship between the

¹ Bu makale, ilk yazarın İstanbul Ticaret Üniversitesi'nde devam etmekte olan yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

psychological contract and employee experience; the psychological contract also had effects on cultural experience, technological experience, and physical experience, human resource management.

Keywords: Psychological Contract, Employee Experience, Retail Sector, Human Resources Management.

Research Field: Business Administration

Research Type: Research

JEL Codes: M10, M12, M14

1. GİRİŞ

Çalışan deneyimi kavramı bireyin organizasyonla olan etkileşimlerinin bütününe dair algısını ifade etmekte olup (Plaskoff, 2017), iş tatmininden (García-Salirrosas vd., 2025; Soni vd., 2017) kurum kültürüne (Meybodi vd., 2024; Purbasari ve Abadi, 2022), liderliğe (Kulkarni ve Mohanty, 2023; Yıldız vd., 2020) ve gelişim olanaklarına (Abhari vd., 2023) kadar birçok unsurla bağıntılı görünmektedir. Bu deneyim, çalışanların organizasyona yönelik tutumlarını, performanslarını ve bağlılıklarını (Elmin, 2023, s.15; Elmin ve Ulaştırın, 2023, s.58; Köse ve Yüksel Nalbantoğlu, 2021, s.77) şekillendiren temel faktörlerden biri olarak görülmektedir. Karmaşık ve değişen istihdam ilişkilerinin temeline dayanan psikolojik sözleşme, karşılıklı ilişkileri ve alışverişi içermektedir (Topa vd., 2022, s.2). Bu sebeple psikolojik sözleşme, çalışanların istihdam ilişkilerini nasıl deneyimlediklerini anlamakta kritik öneme sahiptir (Ng ve Feldman, 2009, s.1053). Psikolojik sözleşme, çalışanların işverenler hakkındaki işe alım öncesi bakış açılarına, iş ile ilgili deneyimlerine ve çeşitli örgütsel faktörlere bağlı olarak kapsamı bakımından değişebilmektedir (Mazumdar vd., 2023, s.1566). Kapsam açısından hem çalışan deneyiminin hem de psikolojik sözleşmenin oldukça geniş bir çerçevesinin olması bu kavramları dikkatle incelemeyi ve daha başarılı organizasyonlar için birbirleriyle ilişkilerinin ortaya çıkarılmasını gerektirmektedir. Bu noktada, psikolojik sözleşme ile çalışan deneyimi arasında nasıl bir ilişki olduğu, organizasyonların sürdürülebilir insan kaynakları politikaları ve uygulamaları geliştirebilmeleri açısından önem taşımaktadır.

Bu çalışma, psikolojik sözleşmenin çalışan deneyimi üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında, perakende sektöründe faaliyet gösteren organizasyonların genel merkez ve saha çalışanlarından oluşan 421 kişilik bir örneklem ile anket gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma ile özellikle güncel kavramlardan biri olan ve giderek daha fazla ön plana çıkmaya başlayan çalışan deneyimi konusuna katkı yaratmak, psikolojik sözleşme ve çalışan deneyimi bağıntısını ortaya koyarak hem alan yazına hem de uygulamaya yönelik çıkarımlar sağlamak amaçlanmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Psikolojik Sözleşme

Blau'nun (1964) sosyal değişim teorisine dayanan psikolojik sözleşme kavramı, çalışanlar ile işverenler arasında var olan ancak yazılı olmayan bir sözleşmeyi ifade etmektedir (Chadha vd., 2025, s.1677). Sosyal değişim teorisinin temelinde Gouldner'ın (1960) karşılıklılık görüşü bulunmaktadır. Bu

görüşe göre bireylerin kendi rasyonel çıkarları ile motive olduğu ve kişilerarası ilişkilerde karşılıklılık hissi yaratma güdüsüyle davranışlarda bulunduğu belirtilmektedir. Buna göre bireyler kendilerine yapılan davranışa karşılık verme sorumluluğuyla hareket etmektedirler. Böylece psikolojik sözleşmenin temeli oluşturan sosyal değişim teorisinin kavramla bütünleşmiş yapısı ortaya çıkmaktadır. Ek olarak örgütsel destek teorisi de psikolojik sözleşmenin temelini oluşturan teorilerden biri olarak görülmektedir. Bu noktada çalışanların algıladıkları ve organizasyondan kendilerine gösterilen destek derecesi önemli görünmektedir. Örgütsel destek teorisi psikolojik sözleşmenin sosyal yönlerine daha fazla odaklanmaktadır. Böylece iki farklı teorisinin de çalışan-işveren(organizasyon) ilişkisinde önemli etkileri olduğu belirtilmektedir (Karani Mehta vd., 2024, s.257).

Psikolojik sözleşme organizasyon ile çalışan arasındaki karşılıklı beklentileri, sorumlulukları, ilişkileri ve alışverişi kapsamaktadır (Mehtap, 2023, ss.79-80). Kavram, böylece çalışanlar ve organizasyon arasında var olan karmaşık ve çok boyutlu ilişkileri daha sağlıklı anlamak üzerine yardımcı olabilmektedir (Kutaula vd., 2020, s.1). Psikolojik sözleşme, karşılıklı olarak çalışan ve işverenin birbirine karşı sahip oldukları yükümlülükleri üzerine bir algı şeklinde ifade edilmektedir (Mazumdar vd., 2023, s.1566). Rousseau (1989; 1995) psikolojik sözleşmeyi *“kişinin, kendisi ve örgüt arasındaki mübadele ilişkisinin koşullarına dair örgüt tarafından biçimlendirilen kişisel inanç sistemi”* şeklinde açıklamaktadır (Güney ve Turan, 2021, s.358).

Alan yazında psikolojik sözleşme; ilişkisel sözleşme ve işlemsel sözleşme şeklinde iki farklı türde görülebilmektedir. İlişkisel sözleşmeler işveren ve çalışan açısından birbirleriyle nasıl ilişki kurmaları gerektiğini içermektedir. İlişkisel sözleşmeler daha uzun vade kapsamına dayanan ve duygusal kaynakların değişimini kapsayan bir yapıya sahiptir. Bu yüzden bu tür sözleşmeler güven, duygular ve karşılıklı bağımlılık gibi daha maddi olmayan unsurlarla temellenmektedir. Bu tür sözleşmenin içeriği daha subjektif ve örtüktür. İlişkisel sözleşmelerde duygusal açıdan yakın hissetme ve bireyin organizasyonun bir parçası şeklinde kendisini görme durumları daha yoğundur. İşlemsel sözleşmeler ise beklentilerin daha açık şekilde anlatıldığı, iki taraf açısından da karşılıklı biçimde ekonomik unsurlara dayalı bir yapıdadır. Bu sebeple işlemsel sözleşmeler kapsamı daha dar ve daha kısa vadeli olarak görülmektedir. İşlemsel sözleşmeler maddi değişimlerin ön planda olduğu, sözleşme içeriğinin ve koşulların daha açık ve net olduğu, iş gereklilikleri ötesinde ekstra davranışlar göstermek açısından daha arka planda kalması ile nitelendirilmektedir (Bahadır vd., 2024, s.105; Chan, 2021, s.31; Cihangiroğlu ve Şahin, 2010, s.9; Herrera ve De Las Heras-Rosas, 2021, s.2).

Psikolojik sözleşme kapsamında çalışan ve organizasyon arasındaki başarılı alışverişin, organizasyonun çalışanlara özenli davranması ve çalışanların da bağlılık göstermesi ile geliştiğini ve çalışan davranışlarını anlayabilme konusunda psikolojik sözleşmenin önemli olduğu ifade edilmektedir (Kutaula vd., 2020, s.2). İnsan kaynakları uygulamalarında yapılan değişiklikler veya iyileştirmelerin çalışanların psikolojik sözleşmelerinin içeriğini yeniden gözden

geçirmelerine neden olduğunu da ortaya atılmaktadır (Karani Mehta vd., 2024, s.258). Buradan yola çıkarak insan kaynakları uygulamaları başta olmak üzere, çalışan deneyimini geliştirmeye özgü yapılacak çeşitli uygulamaların psikolojik sözleşme açısından önemli olduğu söylenebilir.

2.2. Çalışan Deneyimi

Organizasyonlar, çalışanlardan meydana gelen canlı, sosyal ve açık birer sistemdir. Dolayısıyla organizasyonu oluşturan ve en önemli kaynaklarından biri olan çalışanlar, onların ihtiyaçları, beklentileri ve deneyimleri de oldukça önemlidir. Günümüz çalışma hayatında en önemli kaynaklardan biri olarak görünen çalışanlara yönelik alan yazında güncel kavramlardan biri olan çalışan deneyimi, son yıllarda hem ulusal hem de uluslararası kapsamda ele alınan konulardan biri haline gelmektedir.

Önemli bir rekabet avantajı olarak görülen çalışan deneyimi (Rohayati vd., 2025, s.16), çalışanın organizasyonla olan etkileşimlerindeki duygularının toplamı olarak açıklanmaktadır (Tucker, 2020, s.183). Farklı bir tanıma göre kavram, çalışanın bütünsel deneyimini vurgulamaktadır (Yang ve Zhang, 2025, s.2). Çalışan deneyimi, bir bireyin bir organizasyonla olan tüm etkileşimleri süresince geliştirdiği algılar, duygular ve izlenimlerin bütünüdür ifade eden çok boyutlu bir kavramdır. Bu etkileşim yalnızca fiziksel bir iş ortamında geçirilen zamanı değil; işe alım sürecinden başlayarak işe giriş, oryantasyon, günlük iş uygulamaları, yöneticilerle ilişkiler, performans değerlendirme, gelişim fırsatları, ödüllendirme sistemleri, iç iletişim yapısı ve hatta işten ayrılma sürecini de kapsamaktadır (Mohyi ve Sukmawati, 2023; Morgan, 2017).

Çalışan deneyimi, dinamik ve çok boyutlu bir kavramı ifade etmektedir. Dinamik yapısı gereği çalışanın organizasyonda geçirdiği süre boyunca edindiği sayısız deneyim çeşitli etkileşimlerle şekillenmektedir. Bu noktada sağlıklı bir çalışan deneyimi ortaya koyabilmek için çalışanın ve organizasyonun beklentilerinin dengelemek mühimdir (Veldsman ve Van Der Merwe, 2022, s.41). Kottler (2019), çalışan deneyimini bir çalışanın organizasyonda içinde bulunduğu ve deneyimlediği tüm temas noktalarındaki duygusal ve bilişsel tepkilerinin toplamı şeklinde ifade edilmektedir. Bu temas noktaları, yalnızca örgütsel süreçlerin niteliğiyle değil; kurumun değerleri, liderlik tarzı ve çalışan odaklılık gibi çeşitli unsurlarla da şekillenebilmektedir. Böylece çalışan deneyiminin bu bütünsel yapısı, çalışanın organizasyona karşı geliştirdiği tutumun da daha sağlıklı biçimde anlaşılmasına katkı sağlayabilmektedir. Etkileşimlere dayanan yapısıyla çalışan deneyiminin, çalışanları organizasyonda motive eden farklı psikolojik ihtiyaçlarla şekillenebileceği düşünülebilir.

Çalışan deneyimi, karmaşık öznel deneyimlerle şekillenen, bütüncül, geniş çerçeveli bir bakış açısı ortaya koymaktadır (Vereb vd., 2025, s.52). Yang ve Zhang (2025, s.3) bu deneyimin yatay çalışan yolculuğu ve dikey etkileşim faktörü olmak üzere iki temelle şekillendiğini ifade etmektedir. Plaskoff (2017), çalışan deneyiminin bir çalışanın iş yolculuğundaki tüm temas noktalarıyla etkileşiminden kaynaklandığını belirtmektedir. Etkileşim faktörü ise birden

fazla faktörün etkileşimini açıklamaktadır ve çalışan yolculuğunda etkileşime girme olasılığı olan tüm faktörler ifade etmektedir. Organizasyon içindeki ve dışındaki tüm faktörler bu sürece dahildir. Etkileşim perspektifi, çalışanların psikolojisi veya davranışı üzerindeki etkisini anlayabilmek açısından da önemlidir (Yang ve Zhang, 2025).

Çalışan deneyiminin, organizasyondaki tüm deneyimlerden oluşan ve organizasyon içinde/dışında yer alan çeşitli etkileşimlerden meydana gelen yapısı ele alındığında kavramı farklı açılardan ele almak önemli görülmektedir. İş, ilişkisel, kurumsal ve kültürel boyutlar çalışan deneyiminin bütünsel olarak şekillenmesindeki kilit faktörler olarak ifade edilmektedir. İş boyutu; işyeri ergonomisi, destekleyici bir çalışma ortamının oluşturulması, açık iş süreçleri ve verimli çalışma süreçleri ile ilgilidir. Kişiler arası ilişkiler, destekleyici örgüt kültürü, organizasyondaki sosyal alışverişin kalitesi, güven ve etkili iletişim süreci ilişkisel boyutta ele alınmaktadır. Kurumsal boyut organizasyonun politikaları ve uygulamalarıyla ilişkilidir. Bu boyut özellikle insan kaynakları uygulamaları açısından önemli görülebilir. Kültürel boyut ise çeşitlilik, örgütün değerleri ve iletişim gibi unsurları içermektedir (Lee vd., 2025). Organizasyonlar psikolojik sözleşme çerçevesinde çalışan-organizasyon etkileşiminde, çeşitli beklentileri sağlıklı karşılayabilmek adına bu boyutları dikkate alarak çalışan deneyimi tasarımı yapabilirler.

Çalışan deneyimi; teknolojik (kurumsal sistemler, yazılım deneyimi, veri güvenliği), kültürel (değerler, liderlik, aidiyet, psikolojik güvenlik) ve fiziksel (çalışma ortamı, ergonomi, teknoloji altyapısı) olmak üzere üç temel boyutta incelenmektedir (Morgan, 2017). Bu boyutlar birlikte ele alındığında çalışan deneyiminin, organizasyondaki birçok farklı süreçle ve unsurla iç içe bir yapısının olduğunu ve bu unsurlarla değişim gösterebileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Teknolojik boyut, farklı iş süreçlerinde kullanılan teknolojilerin ve platformların bütünleşmesini açıklamaktadır. Kullanılan teknoloji sistemlerinin entegrasyonu, kullanıcı dostu olması, ihtiyaçları karşılayacak nitelikte olması, genel deneyimi iyileştirmesi, (Basahal, 2025, s.234). Kültürel boyut, organizasyonun atmosferi, örgütün değerleri, inançları ve normlarını, bireyler arası ilişkilerin kalitesi, çalışanlara verilen özerklik derecesi, refah, geribildirim, işyerinde hissedilen ortam, liderlik gibi birçok “his” bileşenini açıklamaktadır (Lee ve Kim, 2023; Moganadas ve Goh, 2025). Fiziksel boyut, çalışanların fiziki biçimde deneyimledikleri ortamdır. Ofis ortamının düzeni, bina, ergonomik çalışma koşulları, aydınlatma, gürültü, ısı, hava kalitesi, renkler, rahat ve güvenli çalışma ortamı ve çalışma ortamlarının seçimi gibi fiziki işyeri tasarımıyla ilgili olan faktörlerdir (Basahal, 2025, s.234; Lee ve Kim, 2023; Moganadas ve Goh, 2025).

Üretkenlik, iş tatmini, yetenekleri elde tutmak konularında kilit unsurlardan biri olarak görülen (Lee ve Kim, 2023) çalışan deneyiminde kritik faktörlerden biri, organizasyonun çalışanlarına verdiği değeri ne ölçüde hissettirebildiğidir (Batat, 2022). Çalışanlar, yalnızca görevlerini yerine getirmekle kalmayıp; aynı zamanda anlamlı, adil, gelişim odaklı ve saygılı bir ortamda çalışmayı beklemektedir (Batat, 2022; Panneerselvam ve Balaraman, 2022). Bahsedilen ve benzeri beklentilerin karşılanamadığı koşullarda, çalışan

deneyimi olumsuz şekilde ortaya çıkabilmekte; iş tatminsizliği, düşük bağlılık ve yüksek iş gücü devri gibi sonuçlarla karşılaşılabilir (Mohyi ve Sukmawati, 2023). Çalışan deneyiminin farklı çıktıları dikkate alındığında organizasyonların, çalışanlarına verdikleri değeri, çalışanlarla ilişkilerini geliştirme süreçlerinde çeşitli olumlu deneyimler yaratarak hissettirebilmeleri önemlidir. Bu, organizasyonların sürdürülebilir başarısı açısından değerli görünmektedir. Bu bağlamda psikolojik sözleşmenin de çalışan deneyimi zenginleştirme açısından besleyici bir nitelikte olduğu düşünülebilir.

2.3. Psikolojik Sözleşme ve Çalışan Deneyimi İlişkisi

Yang ve Zhang (2025) çalışan deneyiminin potansiyel sonuçlarını sosyal değişim teorisinin mantığına dayandırmaktadır. Sosyal değişim teorisinde temel, bireylerarası etkileşimlerde karşılıklılık ilkesidir. Bu teoriye göre, çalışanlar kendilerine yapılan davranışa karşılık verme sorumluluğuyla hareket etmektedirler. Bu perspektif ile çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkinin temelde karşılıklı bir alışverişe dayandığı ifade edilmektedir. Çalışanlar organizasyonda olumlu yönde deneyimler edindiklerinde organizasyonun kendilerine değer verdiği algısı ile organizasyonla ilişkilerini değerli bulabilmekte ve sürdürebilmektedir. Böylece daha yüksek performans, bağlılığın artması, işten ayrılma niyetinde azalma, güçlü duygusal bağ gibi çeşitli şekillerde sonuçlar doğabilmektedir. Bu bakış açısının psikolojik sözleşmeler bağlamında da geçerli olduğu belirtilmektedir (Lee vd., 2025). Bahsedilen unsurlar göz önüne alındığında psikolojik sözleşmenin çalışan deneyimi açısından önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir.

Maylett ve Wride (2017) sürdürülebilir ve yüksek düzeyde bir müşteri deneyimi yaratmak için organizasyonun öncelikle sürdürülebilir ve yüksek düzeyde çalışan deneyimi yaratmanın önemini ifade etmektedir. Bu süreçteki en önemli noktalardan biri ise organizasyon-çalışan arasındaki beklentilerin uyumu/uyumsuzluğudur. Bu doğrultuda çalışan deneyimi ile psikolojik sözleşmenin arasındaki bağlantı önemli görülmektedir (Gerçek, 2022, s.209). Psikolojik sözleşme içerisinde yer alan beklentilerin büyük ölçüde çeşitli insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile biçimlenmesi, çalışan deneyiminin önemini göstermektedir (Akar, 2020, s.189). Ek olarak, yüksek kaliteli bir psikolojik sözleşme, olumlu bir çalışan deneyimi yaratılması konusunda önemli bir unsur olarak ele alınmaktadır (Elmin ve Ulaştıran, 2023, s.57).

Itam ve Ghosh (2020) çalışmalarında, çalışan faydaları, kariyer planlama ve geliştirme, ödüller ve takviyeler ve diğer çalışan katılım stratejileri gibi çeşitli insan kaynakları stratejilerinin çalışanlara kalıcı deneyimler sağlamayı kolaylaştırdığını, bunun sonucunda aralarında duygusal bağ ve daha güçlü bir psikolojik sözleşme oluştuğunu ortaya koymaktadır (akt. Grover ve Chawla, 2025, s.136).

Çalışan deneyimi, çalışanların çalıştıkları organizasyonla etkileşimlerinin bakış açılarının toplamı olarak görülmektedir (Rohayati vd., 2025, s.16). Maylett ve Wride (2017) çalışan deneyiminin, çalışanların kendi deneyimleri konusundaki algıları ve kendilerinin beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı konusunda bir sonuç şeklinde oluştuğunu ileri sürmektedir. Maylett ve Wride'a

(2017) göre, çalışan deneyimi, “Çalışan Deneyimi= Deneyimler + Beklentiler + Algılar” noktalarından oluşmaktadır. Bu formülde yer alan “beklentiler” kısmının psikolojik sözleşme perspektifi için kritik olduğu düşünülebilir. Organizasyon-çalışan arasındaki karşılıklı beklentiler, çalışan deneyiminin de olumlu veya olumsuz etkilenebilmesine sebep olabilir. Ayrıca aynı yazarlar tarafından “sözleşme beklenti üçgeni kavramı” önerilmektedir. Kavram, çalışan yaşam döngüsünün farklı aşamalarında oluşmakta ve çalışan deneyimi kalitesine karşılık gelen marka, işlemsel ve psikolojik sözleşmelerden oluşmaktadır (akt. Björholt ve Pavlenko, 2019, s.12). Bu noktada, çalışan deneyimi gibi büyük bir kapsamın içerisinde psikolojik sözleşmenin önemi görülebilmektedir.

Çalışanlar tarafından edinilen deneyimlerin, psikolojik sözleşmedeki mevcut karşılıklı beklentilerin ve oluşabilecek yeni beklentiler karşılanması konusundaki dengede önemli olduğu belirtilmektedir. Bu noktada organizasyonlar, çalışanların gerçek ve edinilmiş deneyimlerini süreçte sağlıklı şekilde ele alarak ve anlayarak hem beklentileri buna göre tasarlayabilir hem de çalışan deneyiminin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi odaklı çalışmalar gerçekleştirebilir. Böylece psikolojik sözleşmede yer alan beklentilerin gerçek ve yaşanmış çalışan deneyimine nasıl evrildiğini anlama konusunda daha etkili adımlar atabilirler. Özellikle psikolojik sözleşmenin değişen doğasında çeşitli deneyimlerin nasıl yaratıldığı, beklentilerin karşılanıp karşılanmadığı, değer katan/katmayan deneyimlerin süreci nasıl etkilediği daha sağlıklı ortaya konabilmektedir (Veldsman ve van der Merwe, 2022).

Organizasyonlar, çalışanların beklentilerini karşıladığında psikolojik sözleşme yerine getirilmekte, ancak bu beklentiler karşılanmadığında ise psikolojik sözleşmenin ihlali oluşmaktadır (Karani Mehta vd., 2024, s.258). Bu durumun olası bir sonucu ise çalışan deneyimi olarak görülebilir. Örneğin, Gakovic ve Tetrick (2003) tarafından yapılan çalışmada, psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların iş gerginliği deneyimi ile sonuçlandığı ifade edilmektedir. Sayıca çok deneyimin bulunması, çalışanların organizasyonda içinde bulundukları tüm durumların aslında bir çeşit deneyim oluşturması ile birlikte psikolojik sözleşme içeriğinin oldukça geniş çerçevesi göz önüne alındığında, birçok deneyim psikolojik sözleşmeyle bağıntısı açısından incelenebilir. Böylece bu araştırmada, bahsedilen ilgili teoriler ve alan yazın ışığında psikolojik sözleşme ve çalışan deneyimi arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Psikolojik sözleşme, organizasyon ile çalışan arasındaki karşılıklı beklentileri, sorumlulukları, ilişkileri ve alışverişi kapsamaktadır (Mehtap, 2023, ss.79-80). Çalışan deneyimi ise çalışanın organizasyondaki tüm yolculuğu süresince kazandığı tüm deneyimleridir (Gallup, 2018 akt. Gheidar ve Zanjani, 2021, s.671). Böylesi geniş bir çerçeve sunan çalışan deneyiminin kapsamı net olan bir olgu halinde değerlendirilememektedir. Böylece çalışanlar ve

organizasyon arasında sürekli olarak müzakere edilen bir süreç olarak da nitelendirilmektedir (Cornelius vd., 2022, s.437). Psikolojik sözleşmenin yazılı olmaması, karşılıklı beklentileri içermesi ve çerçevesinin net sınırlarla çizili olmaması, süreçteki organizasyon-çalışan etkileşiminde kimi zaman belirsizlikler yaşanmasına sebep olabilmektedir. Çalışanlar ise her gün organizasyonda olumlu veya olumsuz çeşitli ve sayısız deneyimlerle karşılaşmaktadır. Bu bağlamda psikolojik sözleşmenin yazılı olmayan ve çerçevesi net olmayan bir yapıda olması çalışanların gün içerisinde yaşadıkları deneyimlerini de şekillendirebilir.

Çalışan deneyiminin, çalışanın ve organizasyonun beklentilerini dengelediği ifade edilmektedir (Veldsman ve Van Der Merwe, 2022, s.41). Ve psikolojik sözleşme içerisinde yer alan beklentilerin çoğunlukla insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile şekillenmesi çalışan deneyimi konusunu önemli hale getirmektedir (Akar, 2020, s.189). Buna ek olarak yüksek kaliteli bir psikolojik sözleşme, olumlu bir çalışan deneyimi yaratılması açısından da kilit unsurlardan biri olarak düşünülmektedir (Elmin ve Ulaştıran, 2023, s.57). Alan yazında ulaşılabilen bilgiler ışığında bu çalışmada, psikolojik sözleşme ile çalışan deneyimi arasındaki ilişkinin incelenmesi ve psikolojik sözleşmenin çalışan deneyimi üzerindeki etkilerinin alt boyutları çerçevesinde ortaya konulması amaçlanmaktadır. Çalışan deneyimi konusunun alan yazında güncel konulardan biri olması, ulusal alan yazında sınırlı sayıda çalışılmış olması, çalışan deneyimi ve psikolojik sözleşmenin birlikte ele alındığı sınırlı sayıda çalışma olması gibi sebeplerle bu çalışmanın alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, perakende sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarından oluşmaktadır. Ancak perakende sektörü geniş bir evren olduğundan, kolayda örnekleme yöntemi kullanılmaktadır. Araştırmanın örneklem büyüklüğü için alan yazındaki çeşitli görüşler dikkate alınmaktadır. Cattell (1978) minimum örneklem büyüklüğü için ölçme aracında yer alan madde sayısının 3-6 katı şeklinde olmasının yeterli olacağını belirtmektedir (akt. Kilis ve Yıldırım, 2018, s.668). Alan yazında ölçek geçerlilik güvenilirlik çalışmalarında araştırmadaki madde sayısının en az 5 veya 10 katı katılımcının yer almasının gerektiği belirtilmektedir (Erkuş, 2010; Tabachnick ve Fidell, 2001). Araştırma kapsamında yararlanılan psikolojik sözleşme ölçeğinin (17 madde) ve çalışan deneyimi ölçeğinin (17 madde) madde sayıları dikkate alındığında araştırma analizleri 421 katılımcının dahil olması ile gerçekleştirilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmaktadır. Elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada psikolojik sözleşme kavramına yönelik Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilmiş olan ve Mimaroğlu'nun (2008) çalışmasındaki ölçekten yararlanılmaktadır. Çalışan deneyimi kavramını ölçmek için ise Morgan (2017) tarafından geliştirilen, Kal'ın (2024) çalışmasındaki ölçekten

faydalanılmaktadır. Bu çalışmanın gerçekleştirilmesi için, İstanbul Ticaret Üniversitesi Etik Kurulu onayı alınmış olup, araştırmada gönüllülük esasına dayalı olarak veriler toplanmıştır.

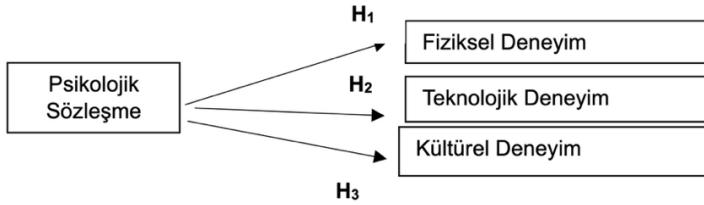
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma, psikolojik sözleşmenin çalışan deneyiminin alt boyutları üzerindeki etkilerini ortaya çıkarabilmeyi amaçlamaktadır. Çalışan deneyimi, kapsamlı bir perspektif sunduğundan özellikle kavramı daha detaylı inceleyebilmek adına ilgili değişken üç alt boyut üzerinden ortaya konulmaktadır.

H₁: Psikolojik sözleşmenin, fiziksel deneyimi üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H₂: Psikolojik sözleşmenin, teknolojik deneyimi üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H₃: Psikolojik sözleşmenin, kültürel deneyimi üzerinde etkisi bulunmaktadır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

3.5. Bulgular

3.5.1. Normallik Testi

Verilerin normal dağılıp dağılmadığının incelenebilmesi için Skewness ve Kurtosis değerlerine bakılmıştır. Tüm değerlerin $\pm 1,5$ aralığında olduğu görülmüş ve verilerin normal dağılım varsayımını karşıladığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, Pearson korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizleri için parametrik varsayımların sağlandığı kabul edilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Değişken	Kategori	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	68,4
	Erkek	31,6
Yaş	18-24	24,0
	25-34	60,6
	35-44	11,9
	45-54	2,9
	55-64	0,7
Eğitim Durumu	Lise ve altı	27,3
	Ön lisans	24,7
	Lisans	37,8
	Yüksek lisans	8,8
	Doktora	1,4
Medeni Durum	Bekar	64,1
	Evli	35,9

Çalışma Alanı	Saha	68,6
	Genel Merkez	31,4
Pozisyon	Çalışan	63,9
	Yönetici	36,1
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	28,3
	1-5 yıl	37,1
	6-10 yıl	14,5
	11-15 yıl	12,4
	16 yıl ve üzeri	7,8
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıldan az	44,7
	1-5 yıl	42,0
	6-10 yıl	11,4
	11-15 yıl	1,2
	16 yıl ve üzeri	0,7

Tablo 1’de katılımcıların çeşitli sosyo-demografik özelliklerine yer verilmektedir. Tablo 1’e bakıldığında katılımcıların %68,4’ü kadın, %31,6’sı erkektir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (60,6%) 25-34 yaş aralığındadır. Bu durum, araştırma katılımcılarının genellikle genç yetişkin bireylerden oluştuğunu göstermektedir. Katılımcıların %37,8’i lisans mezunu ve %24,7’si önlisans mezunudur. Araştırma açısından, eğitim düzeyinin büyük çoğunlukla önlisans-lisans mezunlarından oluşması için işgücünün mesleki gelişim açısından ve sektörel açıdan daha donanımlı olarak görülebileceği ve sektördeki yenilikçi yaklaşımların kullanılmasının daha iyi olabileceği söylenebilir. Medeni durum açısından katılımcıların %64,1’i bekâr bireylerden oluşmaktadır. Bu durum, özellikle sektörde daha genç bireylerin de bulunduğu göz önüne alındığında buna paralel bir durum olarak görülebilir. Katılımcıların çoğunluğu saha çalışanlarından (%68,6) oluşmaktadır. Araştırma açısından saha çalışanlarının sayısının daha yüksek sayıda olması, çalışmanın daha uygulamaya yönelik sonuçları açısından değerlendirilebilir. Katılımcıların pozisyonları açısından bakıldığında ise %36,1 oranında yönetici, %63,9’u ise çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların daha çok saha çalışanlarından oluştuğu göz önüne alındığında bu oranın paralellik gösterdiği söylenebilir. Katılımcıların mesleki deneyim ve kurumda çalışma süresine bakıldığında, 1-5 yıl arasında mesleki deneyime sahip olanlar (%37,1) en büyük grubu oluştururken, kurumda çalışma süresi 1 yıldan az olanlar ise %44,7 oranındadır. Çalışma deneyimi 1 yıldan az olanların sayısı oldukça yüksek olduğundan bu durum çalışan deneyimi açısından önemli olarak görülebilir.

Tablo 2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
Psikolojik sözleşme	17	0,870
Fiziksel deneyim	4	0,859
Kültürel deneyim	10	0,979
Teknolojik deneyim	3	0,908

Cronbach alpha, ölçeğin güvenilirliğini ölçen bir analiz olup, güvenilirlik katsayısı 0 ile +1 arasında değişkenlik göstermektedir. Bu sayının 1’e yakın

olması güvenilirliğin yüksek olduğunu ve maddeler arasında iç tutarlılığın yüksek olduğu anlamına gelmektedir (Atılğan vd., 2019). Psikolojik sözleşme ölçeğinin Cronbach alpha değeri için orta düzeyde güvenilirlik taşıdığını, çalışan deneyimi ölçeğinin Cronbach alpha değeri için ise yüksek düzeyde güvenilirlik taşıdığı söylenebilir.

Faktör analizleri sonucunda, ölçeklerde yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0.40'ın üzerinde olması, örneklem yeterliliği için KMO>0.70 ve Bartlett's testi $p<0.05$ olmasından dolayı bu bulguların, ölçüm araçlarının hem yapısal geçerliliği hem de istatistiksel uygunluğu açısından güçlü olduğu söylenebilmektedir (Field, 2013).

Tablo 3. Psikolojik Sözleşme ile Çalışan Deneyiminin Alt Boyutlarına Yönelik Korelasyon Analizi

	1	2	3	4
1.Psikolojik sözleşme	1	,644**	,732**	,680**
2.Fiziksel deneyim		1	,776**	,734**
3.Kültürel deneyim			1	,876**
4.Teknolojik deneyim				1

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü)

Tablo 3'te gösterildiği gibi, psikolojik sözleşme ile çalışan deneyiminin alt boyutları arasındaki ilişkiyi ve gücünü inceleyebilmek için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizine göre, psikolojik sözleşme ile çalışan deneyiminin tüm alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler bulunmuştur ($p<0,01$). Tablo 3'teki verilere göre, psikolojik sözleşme ile en yüksek düzeyde ilişki kültürel deneyim arasında ($r=,732$) saptanmıştır. Rousseau (1989; 1995) psikolojik sözleşmeyi "*kişinin, kendisi ve örgüt arasındaki mübadele ilişkisinin koşullarına dair örgüt tarafından biçimlendirilen kişisel inanç sistemi*" biçiminde tanımlamaktadır (Güney ve Turan, 2021, s.358). Örgüt tarafından biçimlendirilen inanç sistemi ifadesinden de anlaşılabileceği gibi psikolojik sözleşme tanımı içerisinde örgütün kültürü veya diğer ifade ile kültürel boyutun önemi görülebilmektedir. Böylece psikolojik sözleşme ile çalışan deneyiminin bağıntılı olduğu düşünülebilir. Tablo 3'teki diğer verilere göre kültürel deneyimin ardından psikolojik sözleşme ile teknolojik deneyim arasında ($r=,680$) ve fiziksel deneyim ($r=,644$) arasında ilişki bulunduğu ortaya konulmuştur.

Tablo 4. Psikolojik Sözleşmenin Çalışan Deneyiminin Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişken*	β (Standardize)	t değeri	p. (Sig.)	R ²	F
Fiziksel deneyim	PS	,644	17,217	,000	,414	296,433
Kültürel deneyim	PS	,732	22,023	,000	,537	485,000
Teknolojik deneyim	PS	,680	18,968	,000	,462	359,781

*PS: Psikolojik sözleşme

Tablo 4'te psikolojik sözleşmenin çalışan deneyiminin alt boyutları üzerindeki etkilerine yönelik verilere yer verilmektedir. Tablodaki verilere göre psikolojik

sözleşmenin çalışan deneyiminin tüm at boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkileri bulunduğu görülmektedir ($p<0,01$). Tabloya göre psikolojik sözleşme algısındaki bir birimlik artış en fazla kültürel deneyimi; ardından teknolojik deneyimi ve fiziksel deneyimi pozitif yönde etkilemektedir. Tablo 4'teki sonuçlara göre araştırmanın H₁, H₂ ve H₃ hipotezleri desteklenmektedir. Bu araştırmanın bulgularına göre çalışanların organizasyonla olan karşılıklı beklentilerinin, sorumluluklarının, ilişkilerinin ve alışverişinin (Mehtap, 2023), onların deneyimlerini şekillendiren bir unsur olduğu söylenebilir.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, organizasyon ve insan kaynağı etkileşiminin ana bileşenlerinden biri şeklinde değerlendirilen psikolojik sözleşmenin, çalışan deneyiminin alt boyutları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışan deneyimi gibi öznel, çok boyutlu ve dinamik bir yapının, bireylerin organizasyonla kurduğu psikolojik düzeydeki ilişkilerle nasıl etkileşime girdiğini anlamak hem akademik hem de yönetsel açıdan belirleyici bir roledir. Bu çalışmanın alan yazına özgün katkılarından biri sınırsız deneyimleri içeren çalışan deneyiminin üç alt boyutu (*fiziksel, teknolojik ve kültürel deneyim*) ekseninde detaylı analiz etmesidir. Böylelikle psikolojik sözleşmenin, çalışan deneyiminin hangi boyutlarında daha etkili olabileceğine dair ayrıntılı bilgiler ve öneriler ile katkı sunması amaçlanmaktadır.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre, çalışan deneyimi ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ortaya konulmaktadır. Bu sonuç, deneyimlerin yalnızca organizasyondaki somut ve maddi koşullarla değil, organizasyon ve çalışan arasındaki karşılıklı beklentilerin ve yükümlülüklerin algılanma biçimiyle de ilgili olabileceğini göstermektedir. Psikolojik sözleşme yalnızca yazılı olmayan bir anlaşma değil, aynı zamanda bir algı sistemi ve bir psikolojik çerçeve olarak da görülebilmektedir (Kutaula vd., 2020; Mazumdar vd., 2023; Mehtap, 2023). Çalışma sonucundan hareketle bahsedilen psikolojik çerçevenin, edinilen deneyimler açısından önemli olduğu ve bu deneyimi "ilişkisel" bir hale getirebileceği söylenebilir (Rousseau, 1995; Veldsman ve Van Der Merwe, 2022).

Bu çalışmanın sonuçları, alan yazındaki çeşitli çalışmalar ve araştırmacıların ortaya koyduğu görüşler ile paralellik göstermektedir. Conway ve Briner (2005) ile Rousseau (1995) çalışmalarında psikolojik sözleşmenin çalışanların örgütsel deneyimlerini ve tutumlarını biçimlendiren temel unsurlardan biri olduğunu belirtmektedir. Lee ve Kim (2023) ise çalışan deneyiminin örgütsel bağlılıkla güçlü şekilde ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Bu çalışmanın sonuçları, Veldsman ve Van Der Merwe (2022) ve Mehtap (2023) tarafından öne sürülen, psikolojik sözleşmenin çalışan deneyiminin algısal boyutlarını derinleştirdiği yönündeki görüşleri de destekler niteliktedir.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre, psikolojik sözleşmeyi en yüksek kültürel deneyim açıklamaktadır. Bu bulgu, psikolojik sözleşmenin en yoğun biçimde etkilediği alanın, kültürel deneyimler olduğunu ortaya koymaktadır. Kültürel deneyim boyutu organizasyonun atmosferi, örgütün değerleri, inançları ve normlarını, bireyler arası ilişkilerin kalitesi, iletişim süreçleri, çalışanlara verilen

özerklik derecesi, refah, geribildirim, işyerinde hissedilen ortam, liderlik gibi birçok “his” bileşenini açıklamaktadır (Lee vd., 2025; Lee ve Kim, 2023; Moganadas ve Goh, 2025). Psikolojik sözleşme ise organizasyon ile çalışan arasındaki karşılıklı beklentileri, sorumlulukları, ilişkileri ve alışverişi kapsamaktadır (Mehtap, 2023, ss.79-80). Rousseau (1989; 1995) ise psikolojik sözleşmeyi “*kişinin, kendisi ve örgütü arasındaki mübadele ilişkisinin koşullarına dair örgüt tarafından biçimlendirilen kişisel inanç sistemi*” olarak ifade etmektedir (Güney ve Turan, 2021, s.358). Çalışma yaşamı düşünüldüğünde “yazılı olmayan bir sözleşme” bakımından çalışanların deneyimlerinin birçoğunun kültürel deneyim boyutu içerisinde ele alınabileceği düşünülebilir. Böylece çalışanlar, organizasyonla kurdukları bu yazılı olmayan sözleşmeyi organizasyondaki kültürel yansımanın bir karşılığı olarak görebilir.

Bu çalışmada psikolojik sözleşmenin teknolojik deneyim üzerinde de etkileri bulunduğu ortaya konulmaktadır. Bu bulgu, dijitalleşen iş dünyasında teknolojik altyapının, çalışanların organizasyonla olan psikolojik bağlarını şekillendirmede önemli hale geldiğini gösterebilmektedir. Özellikle pandemi sonrası dönemde hızla dijitalleşen çalışma yaşamında yazılım kalitesi, sistem entegrasyonu ve dijital destek sistemleri gibi teknolojik deneyime yönelik unsurlar, çalışanın işini kolaylaştırmasının ötesinde, işverenin güvenilirliği ve profesyonelliği ile de ilişkilendirilmektedir (Basahal, 2025). Bu durum, psikolojik sözleşmenin artık yalnızca ilişkisel ve işlemsel boyutlarla değil; dijital boyutlarıyla da yeniden tanımlandığını şeklinde yorumlanabilir. Günümüz çalışma hayatında psikolojik sözleşme içeriğinin düzenlenmesinde yeni belirleyici unsurlardan birinin teknolojik deneyim olduğu düşünülebilir.

Bu araştırmanın sonucuna göre, psikolojik sözleşmenin fiziksel deneyim üzerinde de etkisi bulunduğu görülmektedir. Fiziksel deneyim boyutu; çalışma ortamı, ergonomi, ofis düzeni gibi unsurları içermektedir. Özellikle, organizasyonların çalışanlara sağladığı güvenli ve konforlu bir çalışma ortamı, organizasyonların fiziksel koşullar konusundaki taahhütlerini yerine getirmesinin, çalışan deneyimini güçlendirebileceğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışma, psikolojik sözleşme ile çalışan deneyimi kavramını alt boyutlara dayalı bir çerçevede ele alarak alana katkı sunmayı amaçlamaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, çalışan deneyimini sağlıklı şekilde anlamak ve organizasyonlarda bilinçli şekilde olumlu bir çalışan deneyimi oluşturabilmek için psikolojik sözleşmeye dikkat edilmesi gerektiği söylenebilir. Çalışan deneyiminin yalnızca çalışanlar tarafından bir şekilde deneyimlenen bir olgu olmadığı; beklentilerin karşılanması, ilişkiler ve alışveriş (Mehtap, 2023) gibi soyut unsurlarla da biçimlenebildiği düşünülmektedir. Bu perspektifin, çalışan deneyimi yaklaşımını bir adım ileri taşıyarak, “sözleşme beklenti üçgeni” kavramına (Maylett ve Wride, 2017) dayanan bakış açısını desteklediği söylenebilir.

Uygulayıcılar açısından ise bu araştırmanın sonuçları, çalışan deneyimini bilinçli şekilde tasarlamayı, bu tasarımı yaparken sadece fiziksel koşullara değil, çeşitli soyut faktörlere de odaklanması gerektiğini ve çalışan deneyimini bütüncül bir bakış açısıyla ele almak gerektiğini göstermektedir.

Çalışanların deneyimlediği her temas noktası, aynı zamanda psikolojik sözleşmenin de bir parçası halinde ele alınabilir. Bu nedenle insan kaynakları profesyonelleri ve yöneticiler için çalışan deneyim tasarımı aynı zamanda psikolojik sözleşmenin yönetimi anlamına da gelebilmektedir.

Bu çalışma, belirli bir sektör açısından ele alındığı için gelecek çalışmalarda farklı sektörlerde de kavramların incelenmesi ve özellikle daha yeni bir kavram olarak ortaya çıkan çalışan deneyimi kavramının farklı değişkenlerle birlikte ele alınması önerilebilir. Ek olarak psikolojik sözleşme ve çalışan deneyimi açısından nitel araştırmalar ile çalışanların bu çerçeveyi nasıl algıladıkları ve değerlendirdikleri ortaya konularak, çalışan deneyiminin psikolojik sözleşme ile nasıl geliştirilebileceği detaylı şekilde incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Abhari, K., Bhullar, A., Le, J., & Sufi, N. (2023). Advancing Employee Experience Management (EXM) platforms. *Strategic HR Review*, 22(3), 102-107.
- Akar, N. (2020). Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu ve Kapsamına İlişkin Düşük Maaşla İstihdam Edilen Yeni Mezun Mühendisler ve Yöneticilerinin Algıları Üzerine Fenomenolojik Bir Araştırma. *Alanya Akademik Bakış*, 4(2), 173-192.
- Atılğan, H., Kan, A. & Aydın, B. (2019). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Bahadır, F., Yeşiltaş, M., Sesen, H., & Olaleye, B. R. (2024). The Relation Between Perceived Organizational Support and Employee Satisfaction: The Role of Relational Psychological Contract and Reciprocity Ideology. *Kybernetes*, 53(1), 102-122.
- Basahal, A. (2025). Crafting A Positive Employee Experience: The Role of Culture, Technology, and Physical Environment-Insights from Senior HR Leaders. *International Journal of Management (IJM)*, 16(1), 230-244.
- Batat, W. (2022). The Employee Experience (EMX) Framework for Well-Being: An Agenda for the Future. *Employee Relations*, 44 (5), 993-1013.
- Björholt, C. M. & Pavlenko, A. (2019). Expectations That Match: A Key to a positive employee experience-A qualitative Study of Employees' Expectation Alignment with Management Practises. (Master Thesis in Strategic HRM and Labour relations). (Erişim Tarihi: 20.06.2025). https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/62500/gupea_2077_62500_1.pdf;jsessionid=3EB648A65DD25A1D628F056AB6DF51B4?sequence=1
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Cattell, R. (1978). *The Scientific Use of Factor Analysis*. New York: Plenum.

- Chadha, A., Gupta, A., Tewari, V., & Dwivedi, Y. K. (2025). Sustainable Practices: Organisational Citizenship Behaviour and Psychological Contract Fulfilment. *Management Decision*, 63(5), 1674-1702.
- Chan, S. (2021). The İnterplay Between Relational and Transactional Psychological Contracts and Burnout and Engagement. *Asia Pacific Management Review*, 26(1), 30-38.
- Cihangiroğlu, N. & Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (11), 1-16.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford University Press.
- Cornelius, N., Ozturk, M. B. & Pezet, E. (2022). The Experience of Work and Experiential Workers: Mainline and Critical Perspectives on Employee Experience. *Personnel Review*, 51 (2), 433-443.
- Elmin, A. (2023). *Çalışan Yönetiminin Yeni Stratejik Yaklaşımı: Çalışan Deneyimi Fenomeni*. Feride Bal & Ozan Emre Ufacık (Ed.), Yönetim & Organizasyon Alanında Seçme Yazılar (içinde) (1-46 ss.) Gaziantep. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub258>
- Elmin, A., & Ulaştırın, T. (2023). İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Bir Yaklaşım Olarak Çalışan Deneyimi: Keşfedici Bir İçerik Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 2(2), 54-68.
- Erkuş A. (2010). Psikometrik Terimlerin Türkçe Karşılıklarının Anlamları ile Yapılan İşlemlerin Uyuşmazlığı. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 1(2), 72-77.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (4th ed.). Sage Publications.
- Gakovic, A., & Tetrick, L. E. (2003). Psychological Contract Breach as a Source of Strain for Employees. *Journal of Business and Psychology*, 18, 235-246.
- Gallup. (2018). Designing Your Organization's Employee Experience. Washington. Gallup, 3-4.
- García-Salirrosas, E. E., Yong-Chung, F. E., Jauregui-Arroyo, R. R., Escobar-Farfán, M., & Acevedo-Duque, Á. (2025). Impact of Leader Behavior on Employee Experience and Job Satisfaction in Educational Institutions. *Administrative Sciences*, 15(4), 119.
- Gerçek, M. (2022). İKY'de Güncel Bir Yaklaşım: Çalışan Deneyimi Kavramının Bibliyometrik Analizi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 206-228.

- Gheidar, Y. & Zanjani, M. S. (2021). Designing A Conceptual Framework for Digital Employee Experience. *Iranian Journal of Management Studies*, 14 (4), 669-680.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25 (2), 161-178.
- Grover, A., & Chawla, G. (2025). Role of Employee Experience and its Impact on Job Satisfaction: A Proposed Theoretical Model. *NMIMS Management Review*, 09711023251332049.
- Güney, M., & Turan, M. (2021). Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (1), 356-374.
- Herrera, J., & De Las Heras-Rosas, C. (2021). The Organizational Commitment in the Company and its Relationship with the Psychological Contract. *Frontiers in psychology*, 11, 1-17.
- Itam, U. & Ghosh, N. (2020). Employee Experience Management: A New Paradigm Shift in HR Thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(2), 39-49.
- Kal, B. E. (2024). İş Yaşam Dengesinin Esenlik Üzerindeki Etkisinde Çalışan Deneyiminin Rolü. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı / İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- Karani Mehta, A., Thanki, H., Panda, R., & Trivedi, P. (2024). Exploring the Psychological Contract During New Normal: Construction and Validation of the Revised Psychological Contract Scale. *International Journal of Manpower*, 45(2), 255-278.
- Kilis, S. ve Yıldırım, Z. (2018). Sorgulayıcı Öğrenme Topluluğu Üst Biliş Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 665-679.
- Kottler, J. A. (2019). *Transforming the Workplace Through Positive Psychology*. Routledge.
- Köse, M. & Yüksel Nalbantoglu, S. (2021). Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi İçin Çalışan Deneyimi Uygulamaları. *Business Economics and Management Research Journal*, 4(2), 70-80.
- Kulkarni, M. M. B., & Mohanty, V. (2023). Employee Experience Approach to Leadership Development. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5140901>
- 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), 1-22.

- Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences*, 13(7).
- Lee, J., Lee, J., Jun, K., & Kim, K. (2025). Exploring A Multidimensional Construct of Employee Experience and Outcomes. *Personnel Review*.
- Maylett, T., & Wride, M. (2017). *The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Hoboken.
- Mazumdar, B., Warren, A., Dupré, K., & Brown, T. (2023). Employment Expectations: Examining the Effect of Psychological Contract Fulfillment on Bridge Employees' Personal and Work Attitudes. *Personnel Review*, 52(5), 1563-1578.
- Mehtap, Ö. (2023). Sosyal Değişim Teorisi Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Tarihsel ve Politik Bir Bakış. (içinde) *Örgütsel Davranış: Güncel Konular Ve Araştırmalar* (ss. 77-98). Özgür Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Meybodi, A. R., Jahanfekr, A., Mahjoor, H., & Hosseini, E. (2024). Identifying the Dimensions of Employee Experience According to the Effect of Satisfaction, Work Place and Organizational Culture. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 9, 85-100.
- Millward, L.J. & Hopkins, L.J. (1998) Psychological Contracts, and Job Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 28(16), 1530-1556.
- Mimaroğlu, H. (2008). Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Moganadas, S. R., & Goh, G. G. G. (2022). Digital Employee Experience Constructs and Measurement Framework: A Review and Synthesis. *International Journal of Technology*, 13(5), 999-1012.
- Mohyi, A. & Sukmawati, D. (2023). Do Employee Experience Has an Impact to Turnover?. *Journal of Career and Entrepreneurship*, 2(1), 49-58.
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent By Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and A Culture They Can Celebrate*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2009). Age, Work Experience, and the Psychological Contract. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1053-1075.
- Panneerselvam, S. & Balaraman, K. (2022). Employee Experience: The New Employee Value Proposition. *Strategic HR Review*, 21 (6), 201-207.

- Plaskoff, J. (2017). Employee Experience: The New Human Approach Resource Management Approach. *Strategic HR Review*, 16 (3).
- Purbasari, T., & Abadi, F. (2022). The Influence of Organizational Culture, Leadership Style on Employee Experience Has an Impact on Retention. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 4 (Özel Sayı 3), 1254-1266.
- Rohayati, T., Dwidienawati, D., & Aniesta, D. (2025). Systematic Literature Review of Antecedents and Outcomes of Employee Experience. *WSEAS Transactions on Computer Research*, 13, 14-26.
- Rousseau D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 128.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding written and Unwritten Agreements*. Sage Publications.
- Soni, K., Chawla, R., & Sengar, R. (2017). Relationship between Job Satisfaction and Employee Experience. *Journal of General Management Research*, 4(2), 41-48.
- Tabachnick, B. & Fidell, L. (2001). *Using Multivariate Statistics*. Michigan: Allyn and Bacon.
- 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), 1-23.
- Tucker, E. (2020). Driving Engagement with the Employee Experience. *Strategic HR Review*, 19 (4), 183-187.
- Veldsman, D., & van der Merwe, M. (2022). Promises in Action: The Role of Employer Brand, Employee Value Proposition and Employee Experience in Delivering on Psychological Contract Expectations. *EWOP in Practice*, 16(1), 14-44.
- Vereb, D., Krajcsák, Z., & Kozák, A. (2025). The Importance of Positive Employee Experience and its Development Through Using Predictive Analytics. *Journal of Modelling in Management*, 20(1), 51-69.
- Yang, P., & Zhang, S. (2025). Employee Experience: Conceptualization, Scale Development, and Validation. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1-16.
- Yıldız, D., Temur, G. T., Beskese, A., & Bozbura, F. T. (2020). Evaluation of Positive Employee Experience Using Hesitant Fuzzy Analytic Hierarchy Process. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 38(1), 1043-1058.