T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN İŞ YERİ MUTLULUĞU İLE İLİŞKİSİNDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜN İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

HAKKI ANIL YALVAÇ

İstanbul, 2022

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN İŞ YERİ MUTLULUĞU İLE İLİŞKİSİNDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜN İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

HAKKI ANIL YALVAÇ

Danışman: DOÇ. DR. SEÇİL BÜLBÜL

İstanbul, 2022

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı : Hakkı Anıl YALVAÇ

Ana Bilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Programı : Yönetim ve Çalışma Psikolojisi

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Seçil BÜLBÜL

Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Ekim 2022

Anahtar Kelimeler : Lider Üye Etkileşimi, İş Yeri Mutluluğu, Psikolojik Sözleşme

ÖZET

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN İŞ YERİ MUTLULUĞU İLE İLİŞKİSİNDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜN İNCELENMESİ

Küreselleşmeye ve insan kaynağındaki dönüşüme bağlı olarak örgütlerin benimsedikleri geleneksel liderlik tarzları etkisini giderek kaybetmeye başlamıştır. Örgütsel davranış alanında yaşanan gelişmeler ve hem çalışanların hem de yöneticilerin resmi olmayan, yakın ilişki kurma arzusu lider üye etkileşimi kavramının doğmasına zemin hazırlamıştır. Bu yaklaşıma göre liderler, bazı astlarıyla düşük, bazı astlarıyla yüksek nitelikli ilişki kurmaktadır. Bu yüzden çalışmada; lider üye etkileşiminin çalışanların iş yeri mutluluğu ile ilişkisi ile psikolojik sözleşme algısının bu ilişkideki düzenleyici rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Literatür incelemesi sonucu elde edilen bulgular ışığında; lider üye etkileşiminin çalışanların iş yeri mutluluğu üzerinde pozitif etkisi olabileceği ve psikolojik sözleşme algısının bu ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olabileceği varsayılmıştır.

Çalışmada çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren iş yerlerinde çalışan 267 kişinin doldurduğu anket formundan elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırma kapsamında katılımcılara demografik bilgilerini girecekleri kişisel bilgi formu ile lider üye etkileşimi, iş yeri mutluluğu ve psikolojik sözleşme ölçekleriyle yapılandırılmış anket formu iletilmiştir. Elde edilen veriler ışığında korelasyon, regresyon ve düzenleyici etki analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçların göre, lider üye etkileşiminin çalışanların iş yeri mutluluğu ve psikolojik sözleşme algısı ile pozitif ve anlamlı ilişkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca psikolojik sözleşme

algısının çalışanların iş yeri mutluluğu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan Hayes'in düzenleyici ilişki modeline göre yapılan Process makro analizi sonuçlarına göre, lider üye etkileşiminin çalışanların iş yeri mutluluğu ile ilişkisinde psikolojik sözleşme algısının düzenleyici rolünün olduğu belirlenmiştir. Ortaya çıkan sonuçlara göre, araştırmanın dört hipotezinin de desteklendiği görülmüştür. Çalışma sonucunda elde edilen bulguların, teorik ve pratik açıdan uygulanabilirliği değerlendirilmiştir.

GENERAL INFORMATION

Name and Surname	: Hakkı Anıl YALVAÇ
Department	: Labour Economics and Industrial Relations
Program	: Psychology of Management and Working
Thesis advisor	: Assitant Professor Seçil BÜLBÜL

Type of thesis	: Master – 2022
Keywords	: Leader Member Exchange, Happiness at Work, Psychological Contract

ABSTRACT

THE EXAMINATION OF THE MODERATING ROLE OF PERCEIVED PSYCHOLOGICAL CONTRACT ON THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADER MEMBER EXCHANGE AND HAPPINESS AT WORK

Depending on globalization and the transformation in human resources, traditional leadership styles adopted by organizations have begun to lose their influence. The developments in the field of organizational behavior and the desire of both employees and managers to establish an informal and close relationship have paved the way for the emergence of the concept of leader member exchange. According to this approach, leaders establish low-quality relationships with some of their subordinates and high-quality relationships with others. Therefore, in the study; the aim of this study is to examine the relationship between leader member exchange and happiness at work and the moderating role of the psychological contract in this relationship. In the light of the findings obtained as a result of the literature review; it is assumed that leader-member exchange may have a positive effect on happiness at work and that the psychological contract may have a moderating effect on this relationship.

In the study, the data obtained from the questionnaire form filled by 267 people working in workplaces operating in various sectors were used. Within the scope of the research, the participants were sent a personal information form to enter their demographic information and a questionnaire structured with leader member exchange, happiness at work and psychological contract scales. In the light of the data obtained, correlation, regression and moderating effect analyzes were performed. According to the results of the analysis applied, it has been revealed

that the leader member exchange has a positive and meaningful relationship with the happiness at work of the employees and the psychological contract perception. In addition, it has been determined that psychological contract perception has a meaningful and positive effect on happiness at work. On the other hand, according to the results of the Process macro analysis made according to Hayes' moderator relationship model, it was determined that the psychological contract perception has a moderator role in the relationship between leader member interaction and workplace happiness of employees. According to the results, it was revealed that all four hypotheses of the research were supported. The theoretical and practical applicability of the findings obtained as a result of the study was evaluated.

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın en başından beri desteğini, inancını, güvenini ve sabrını esirgemeyen, kıymetli fikir ve görüşleri, bilgi birikimi ve yapıcı eleştirileri ile çalışmama yön veren, birlikte çalışmaktan büyük mutluluk ve gurur duyduğum değerli tez danışmanım Sn. Doç. Dr. Seçil BÜLBÜL'e saygı, minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Tez jürimde yer almayı kabul ederek engin ve kıymetli görüşlerini benimle paylaşan değerli hocalarım Sn. Doç. Dr. Pınar BAŞAR'a ve Sn. Dr. Öğr. Üyesi Hazel ULUKAYA'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çıktığım bu zorlu yolculukta bir an olsun desteklerini esirgemeyen, eğitim hayatım boyunca tüm imkânlarını seferber eden, en çekilmez olduğum zamanlarda büyük sabır gösteren, gücüme güç katan, her koşulda değerli varlıklarını hissettiren ve kıymetli sevgilerini gösteren canım annem Gülsen YALVAÇ'a ve canım babam Erdoğan YALVAÇ'a sonsuz sevgi, minnet, hürmet ve teşekkürlerimi sunarım.

Tez yazım sürecinde desteklerini hissettiren, güven duyan, başarılı olacağıma dair inançlarıyla beni cesaretlendiren, ilgilerini ve yardımlarını hiçbir zaman eksik etmeyen canım ablam Ayşe UÇAR ile eşi Sinan UÇAR'a ve canım ablam Aysun DİNÇ ile eşi Nihat DİNÇ'e şükran ve teşekkürlerimi sunarım.

Bu süreçte dünyaya gelerek ailemize neşe getiren, moral ve motivasyon kaynağım olan biricik yeğenim Emin Sadık DİNÇ'e en içten sevgilerimi gönderiyorum.

Küçüklükten beri kardeş gibi büyüdüğüm, hiçbir zaman kopmadığım, bana her zaman inanan ve güvenen kuzenim, canım arkadaşım Merve ERKEK'e teşekkür ederim.

Bu yolda devamlı destek veren, ilgilerini esirgemeyen, arayıp soran, gerçek anlamda yanımda olduklarını hissettiren sevgili arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hakkı Anıl YALVAÇ

İstanbul, 2022

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET ..... **i**
ABSTRACT ..... **iii**
ÖNSÖZ ..... **v**
TABLO LİSTESİ ..... **ix**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **xi**
GRAFİK LİSTESİ ..... **xii**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xiii**
GİRİŞ **1**
1. LİTERATÜR TARAMASI **6**
1.1 Liderlik Kavramı 6
1.2 Liderlik Teorileri 9
1.2.1 Özellikler Yaklaşımı 9
1.2.2 Davranışsal Liderlik Yaklaşımı 10
1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı 11
1.2.4. Liderlikte Modern Yaklaşımlar 11
1.3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi 12
1.3.1. Lider-Üye Etkileşimi Kavramı 12
1.3.2. Lider-Üye Etkileşimi Kavramının Doğuşu ve Tarihsel Gelişimi 17
1.3.3. Lider-Üye Etkileşiminin Teorik Temelleri 18
1.3.3.1. Rol Teorisi 18
1.3.3.2. Sosyal Değişim Teorisi 19
1.3.3.3. Eşitlik Teorisi 21
1.3.3.4. Adalet Teorisi 22
1.3.4. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları 24
1.3.4.1. Etki Boyutu 24
1.3.4.2. Katkı Boyutu 25
1.3.4.3. Bağlılık (Sadakat) Boyutu 25
1.3.4.4. Mesleki (Profesyonel) Saygı Boyutu 26
1.3.5. Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan ve Yönetici Üzerinde Etkileri 26
1.4. İş Yeri Mutlululuğu 32

1.4.1. Mutluluk Kavramı 32
1.4.2. Pozitif Psikoloji ve Mutluluk 38
1.4.3. Mutluluğa Dair Yaklaşımlar 39
1.4.3.1. Hedonist Yaklaşım 39
1.4.3.2. Ödamonik (Eudaimonia) Yaklaşım 40
1.4.4. Kültürel Açıdan Mutluluk 42
1.4.5. Dini Açıdan Mutluluk 46
1.4.6. Ekonomik Açıdan Mutluluk 48
1.4.7. İş Yeri Mutluluğu Kavramı 51
1.4.8. İş Yeri Mutluluğu ile İlgili Sınıflandırmalar 54
1.4.9. İş Yeri Mutluluğunu Belirleyen Faktörler 62
1.4.10. İş Yeri Mutluluğunun Sonuçları 76
1.5. Psikolojik Sözleşme 79
1.5.1. Sözleşme Kavramının Psikolojik Sözleşmeden Farkı 79
1.5.2. Psikolojik Sözleşme Kavramı 80
1.5.3. Psikolojik Sözleşme Kavramının Tarihsel Süreci ve Gelişimi 82
1.5.4. Psikolojik Sözleşmenin Önemi 84
1.5.5. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri 86
1.5.6. Psikolojik Sözleşmenin Kuramsal Temelleri 88
1.5.6.1 Sosyal Mübadele Kuramı 88
1.5.6.2. Karşılıklılık Normu 89
1.5.6.3. Eşitlik Kuramı 90
1.5.6.4. Beklenti Kuramı 91
1.5.6.5. Lawyer ve Porter Kuramı 91
1.5.7. Psikolojik Sözleşme Türleri 92
1.5.7.1. İşlemsel Psikolojik Sözleşme 92
1.5.7.2. İlişkisel Psikolojik Sözleşme 93
1.5.7.3. Dengeli Sözleşme 94
1.5.7.4. Geçişsel Sözleşme 95
1.5.8. Psikolojik Sözleşme Bağlamında Çalışanın ve Yöneticinin Beklentileri 95
1.5.9. Psikolojik Sözleşme İhlâli 97
1.5.10. Psikolojik Sözleşme İhlâlinin Nedenleri ve Sonuçları 100
2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ 104

2.1. Lider-Üye Etkileşimi ile İş Yeri Mutluluğu İlişkisi 104
2.2. Psikolojik Sözleşmenin Rolü 106
2.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 108
3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ 110
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 110
3.2. Araştırmanın Problemi 110
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 111
3.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları 111
3.5. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı 112
3.5.1. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği 113
3.5.2. İş Yeri Mutluluğu Ölçeği 113
3.5.3. Psikolojik Sözleşme Ölçeği 113
4. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR 115
4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri 115
4.2. Normallik Analizi 117
4.3. Ölçeklerin Faktör Analizi 118
4.4. Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapma Analizi 122
4.5. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi 126
4.6. Korelasyon ve Regresyon Analizleri 129
4.7. Düzenleyici Etki Analizi 131
5. SONUÇ VE TARTIŞMA 136
6. SINIRLILIKLAR VE ÖNERİLER 143
KAYNAKÇA 146
EKLER 170

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar 2

Tablo 2: Kavramsal Gönderi Teorisini Oluşturan Referans Noktaları 34

Tablo 3: Çalışan ve Yöneticinin Beklentileri 96

Tablo 4: Psikolojik Sözleşme İhlâli Türleri 99

Tablo 5: Demografik Bilgiler 115

Tablo 6: Lider-Üye Etkileşimi, İş Yeri Mutluluğu ve Psikolojik Sözleşme Ölçeklerinin Normal Dağılım Analizi (Kolmogorov-Smirnova ve Shapiro-Wilk) 117

Tablo 7: Lider-Üye Etkileşimi, İş Yeri Mutluluğu ve Psikolojik Sözleşme Ölçeklerinin Normal Dağılım Analizi (Skewness ve Kurtosis) 118

Tablo 8: Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Faktör Analizi 118

Tablo 9: Lider Üye Etkileşimi Ölçeğinde Faktöre Göre Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alpha Değerleri 120

Tablo 10: İş Yeri Mutluluğu Ölçeği Faktör Analizi 120

Tablo 11: İş Yeri Mutluluğu Ölçeğinde Faktöre Göre Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alfa Değerleri 121

Tablo 12: Psikolojik Sözleşme Ölçeği Faktör Analizi 121

Tablo 13: Psikolojik Sözleşme Ölçeğinde Faktörlere Göre Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alfa Değerleri 122

Tablo 14: Lider Üye Etkileşimi Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 123

Tablo 15: İş Yeri Mutluluğu Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 124

Tablo 16: Psikolojik Sözleşme Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 124

Tablo 17: Lider Üye Etkileşimi Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri 126

Tablo 18: İş Yeri Mutluluğu Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri 127

Tablo 19: Psikolojik Sözleşme Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri 128

Tablo 20: Korelasyon Analizi 129

Tablo 21: Lider Üye Etkileşiminin İş Yeri Mutluluğu Üzerine Etkisi 130

Tablo 22: Lider Üye Etkileşiminin Psikolojik Sözleşme Algısı Üzerine Etkisi 131

Tablo 23: Psikolojik Sözleşme Algısının İş Yeri Mutluluğu Üzerine Etkisi 131

Tablo 24: Lider Üye Etkileşiminin İş Yeri Mutluluğuna Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Düzenleyici Etkisi 132

Tablo 25: Düzenleyici Etki Değişkeninin Alt, Orta ve Üst Değerler Tablosu 133

Tablo 26: Hipotez Testi Sonuçları Özeti 135

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Lider Üye Etkileşimi Teorisi 13
Şekil 2: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Oluşum Süreci 98
Şekil 3: Araştırmanın Modeli 108
Şekil 4: Basit Moderatör Konsepti Model No:1 132

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1: Düzenleyici Etki Grafiği 134

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
DİB	Dikey İkili Bağlantı
İYM	İş Yeri Mutluluğu
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Testi
LÜE	Lider Üye Etkileşimi
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
PS	Psikolojik Sözleşme
TDK	Türk Dil Kurumu
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve diğerleri

GİRİŞ

Son yıllarda küresel ölçekte yaşanan değişim ve gelişimlere bağlı olarak örgütlerin iş dünyasında rekabet edebilmeleri ve ayakta kalabilmeleri daha önemli bir hal almaya başlamıştır. Örgütlerin rakipleriyle zorlu rekabet koşullarında etkin bir biçimde mücadele etmesinde üstün fiziksel ve zihinsel becerilerini kullanan ve deneyimlerinden faydalanan liderlerin sunduğu katkılar göz ardı edilmemektedir. Liderler örgütün hedeflerine ulaşmasında, çalışanların kişisel becerilerinin gelişmesinde ve örgütün uzun yıllar boyunca ayakta kalabilmesinde büyük etkiye sahip önemli bir figür olarak kabul edilmektedir (Demir, 2021: 3).

Tüm dünyayı etkisi altına alan değişim ve dönüşümlerin gerçekleşmesi, ekonomik istikrarsızlıklar, pandeminin patlak vermesi, siyasi krizlerin yaşanması ve tüm bunların sektöre yansıması toplumların ve örgütlerin bu tarz olumsuz, beklenmedik durumları yönetebilme kabiliyetine sahip liderlere ne denli ihtiyaç duyduğunu ortaya çıkarmaktadır. Toplumları ve örgütleri yöneten başarılı liderlerin yaşanan olumsuzlukları ortadan kaldırması ve geleceği güvence altına alması toplumsal ve örgütsel huzurun sağlanmasında büyük bir öneme sahip olmaktadır. Toplumların ve örgütlerin kendi başarılı liderlerini ortaya çıkaramaması yaşanan problemlerin katlanarak devam etmesine yol açmaktadır (Demir, 2021: 3).

Örgütlerde yazılı kuralların dışında örgüt kültüründen kaynaklı geçmişten gelen kurallar da bulunmaktadır. Ancak bazı beklenmeyen durumlarda yazılı kuralların yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu tarz yazılı kuralların yetersiz kaldığı durumlarda liderin kriz yönetebilme becerisi bu eksikliği doldurmaktadır. Ayrıca, örgütün değişen çevre koşullarına uyum sağlamasında, büyüme ve gelişme dönemlerinde ortaya çıkan gereksinimlerinin karşılanmasında ve farklı farklı özellikte insan kaynağının yönetilmesinde liderin yönetim becerisi büyük rol oynamaktadır (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 274-275).

Liderlik ve yöneticilik kavramlarının literatürde zaman zaman birbirlerinin yerine kullanıldıkları görülmektedir. Her iki kavramın doğasında da insanlarla çalışmak ve hedeflere ulaşmak olduğundan benzer amaçla kullanılmaları normal karşılanmaktadır. Fakat bu yaklaşım örgütsel davranış ve liderlik alanında çalışmaları bulunan birçok araştırmacı tarafından reddedilmektedir. Kavramlara atfedilen tanımlar ve özellikler bu iki kavram arasında farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır (Harrison, 2018: 3). Örgütlerin hedeflerine ulaşıp ulaşamama noktasında yöneticilerin büyük ölçüde sorumlulukları bulunmaktadır. Lider vasfına

sahip yöneticilerin proaktif olmaları, fırsatları kaçırmamaları, değişime kapalı olmamaları, astlarını yönetmeleri ve örgütlerinin gelişiminde söz sahibi olmaları onları sıradan yöneticilerden farklı kılmaktadır. Bu liderlerin korkusuzca inisiyatif almaları, zorlu görevler karşısında sorumluluk almaktan çekinmemesi, astlarını başarılı bir şekilde sevk ve idare etmesi örgüt verimliliği üzerinde olumlu etki yaratmaktadır (Demir, 2021: 4).

Yönetici	**Lider**
İdare eder	Yenilik yapar.
Kopyadır	Orijinaldir
Muhafaza eder	Geliştirir
Sistem ve yapı üzerinde yoğunlaşır.	İnsanlara yoğunlaşır
Kontrole inanır	Güven telkin eder
Kısa görüşlüdür	Uzun vadeli bakış açısına sahiptir
Nasıl ve ne zaman sorularını sorar	Ne ve niçin sorularını sorar
Sonuca bakar	Geleceğe bakar
Taklit eder	İcat eder
Statükoyu kabul eder	Statükoya meydan okur
Klasik iyi bir askerdir	Kendine özgü bir kişiliktir
İşleri doğru yapar	Doğru işleri yapar

Tablo 1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Kaynak: Turan, 2020: 4

Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Kuramı, lider ve üye arasındaki ilişkinin kalitesini ifade eden bir yaklaşım olarak literatürdeki yerini almıştır. Bu yaklaşım, liderin zaman ve kaynak bakımından kısıtlı imkanlara sahip olması nedeniyle her astıyla aynı nitelikte ilişki kuramayacağını belirtmektedir. Bu yüzden lider iç grup adı verilen belli sayıda çalışanın oluşturduğu bir grup seçerek örgütsel ve duygusal kaynaklarını bu çalışanlarla paylaşmaktadır. Lider ile iç grup çalışanları arasındaki etkileşim arttıkça karşılıklı sevgi, saygı, güven ortamı oluşmaya başlamaktadır. Bu kurama göre, liderin bu çalışanlara sunduğu örgütsel ve duygusal kaynakların karşılığı olarak çalışanların yüksek performans sergilemesi, örgütsel adanmışlık göstermesi ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunması gerekmektedir (Baker, 2019: 65).

Bu yaklaşım, lider ve üye arasındaki ilişkisel bir süreci, karşılıklı alışverişi ifade etmesi bakımından sosyal mübadele kuramına dayanmaktadır. Lider örgüt hedeflerini gerçekleştirebilmek ve örgütün gelişmesine katkıda bulunabilmek için takipçilerinin tutum ve

davranışlarında değişiklik yaratmaktadır. Aynı şekilde çalışanlar da kişilik özellikleri, aralarındaki yakın ilişki ve işe yönelik tutumları bakımından liderlerini etkileyebilme potansiyeline sahiptirler (Luthans, 2011: 423).

Son yıllarda küresel çapta yaşanan krizler nedeniyle çalışanlar, hayatlarını idame ettirmek için zor şartlar altında çalışmak zorunda kalmaktadır. Refah bir yaşam sürebilmek için eskisinden daha uzun saatler boyunca çalışan bireylerin iş yerinde geçirdikleri sürelerde artış olmaktadır. Örgütler bu bireylerin işten ayrılmaları durumunda karşılaşacakları maliyeti ve kaybedecekleri kârı hesap ederek çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırarak işletmede tutmak istemektedir. İş yerinde ne kadar fazla mutlu çalışan olursa genel performansın da o kadar artacağının bilincinde olan örgütler, rekabet avantajını elde ederek bireylerin işten ayrılma olasılıklarını en aza indirmektedir. Doğal olarak örgütler, çalışanların günlerinin büyük bir bölümünü iş yerinde harcadıklarının farkına vararak çalışanların mutlu, huzurlu, güvenli bir çalışma ortamı sağlamak ve çalışana değer verdiğini göstermek için birtakım uygulamaları hayata geçirmektedir (Erhan, 2021: 5690).

Bireylerin iş yerinde mutlu olup olmama durumlarının özel hayatlarından fizyolojik ve psikolojik sağlıklarına kadar çeşitli alanlarda yansımaları olmaktadır. Bu durum bireylerin genel yaşam kalitesini, aile hayatını ve sosyal ilişkilerini önemli ölçüde etkileyeceğinden örgütlerin bireylerin çalışma ortamında mutlu olmaları için birtakım insan kaynakları politikalarını uygulamaya koyması gerekmektedir.

İş yaşamında hem örgütlerin hem de işgörenlerin önem verdiği konulardan biri de bilişsel düzeyde oluşturulan ve karşılıklı algılara dayanan yükümlülüklerin yerine getirilmesidir. Psikolojik sözleşme adı verilen bu kavramın temelinde çalışanların örgütleri, örgütlerin de çalışanları amaçlarına, beklentilerine ve değerlerine göre değerlendirmesi yatmaktadır. Diğer bir deyişle, iki taraf arasındaki algılanan değişim anlaşmasını açıklamaktadır. Bu değişim anlaşmasının karşılıklılık ilkesine göre oluşturulması gerekmektedir (Conway ve Briner, 2005: 30).

Karşılıklılık ilkesi kapsamında oluşturulmayan sözleşmeleri psikolojik sözleşme olarak tanımlamak oldukça güç olmakla birlikte, psikolojik sözleşmelerin sürekli değişkenlik gösteren bir yapıya sahip olduğunu söylemek mümkündür. Psikolojik sözleşmeyi meydana getiren tarafların bu değişimi takip etmeleri, uyum sağlamaları ve değişimin getirdiği beklentileri karşılamaları hem örgütün hem de çalışanların geleceğe güvenle bakabilmeleri açısından son derece önemli kabul edilmektedir.

Son yıllarda işletmeler arasında kızışan rekabet ortamı, her bir sektöre ait dinamiklerin değişime uğraması örgütlerde devrim niteliğinde yeniliklerin gerçekleşmesini ve var olan uygulamaların güncellenmesini zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda, örgüt içinde yönetici ve çalışanlar arasında ilişkinin geliştirilmesi, karşılıklı uyumun sağlanması, duygusal bağın kurulması ve tarafların üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmeleri psikolojik ve duygusal iyi oluşları açısından büyük önem arz etmektedir. Lider üye etkileşimi ve psikolojik sözleşme kavramları hem araştırmalarda hem de örgütlerde sıklıkla karşılaşılan kavramlar olmakla birlikte, iş yeri mutluluğuyla ilgili yapılan çalışmalar ve kavrama verilen önem son zamanlarda artış göstermektedir. Çalışma yaşamında kendine yer edinen, marka değeri olan, kamuoyunda belli bir imaj yaratan ve yüksek kâr oranlarına sahip olan örgütlerin bu kavramlara önem veren örgütler olması hiç de şaşırtıcı değildir.

Ancak, global çapta değişen sosyo-ekonomik dinamikleri göz ardı eden örgütlerin zamanın gerisinde kalmamak maksadıyla acele bir biçimde uyguladıkları yanlış politika ve uygulamalar hem kendileri hem de çalışanları için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Yöneticilerin çalışanlara yönelik baskıcı ve otoriter tutumları, katı uygulamaları, çalışanların duygu durumlarını ön plana almak ve beklentilerini karşılamak yerine üst yönetimin çalışan aleyhine olan talimatlarını sorgusuz sualsiz uygulamaları, kısacası insan kaynağının hislerini ve fikirlerini hiçe sayıp görmezden gelmesi örgütlerin zaman içerisinde yok olmasına zemin hazırlamaktadır. Bu nedenlerden ötürü, bu kavramlara yönelik yapılacak çalışmalar örgütlerin bünyelerindeki insan kaynağının değerini fark etmeleri açısından önem taşımaktadır.

Yöneticilerin ve işgörenlerin gerçeklik şoku yaşamamaları ve bu durumun doğuracağı mutsuzluk, hayal kırıklığı gibi duyguların işten ayrılma ile sonuçlanmaması için işe alım süreçlerinin net, şeffaf ve doğru bir şekilde yürütülmesi örgütlerin üzerinde durması gereken konulardan biridir. Bu süreç doğru yürütülmediği takdirde hem örgüte hem de çalışana maddi ve manevi açıdan yük getirmektedir. Bu durum örgütün işe alınan birey için harcadığı zamanın ve emeğin boşa gitmesine, yeniden aday arama maliyetini göze almasına, çalışanın mutsuz ve verimsiz olmasına, nihayetinde işten ayrılmasına ve sosyoekonomik açıdan sıkıntıya düşmesine neden olabilmektedir. Sonuç olarak yöneticilerden çalışan mutluluğunu sağlamalarının ilk adımı olarak verimli iş görüşmeleri yoluyla işin gereklilikleri doğrultusunda uygun profile sahip adayı tercih etmeleri, adayın örgütten beklentilerini öğrenmeleri, örgütün bu beklentileri ne ölçüde karşılayabileceğini analiz etmeleri, adayın örgüt için gönüllü davranışlarda bulunup bulunmayacağını anlamaları beklenmektedir. Böylece yöneticilerin bu unsurları göz önünde bulundurarak işe alım sürecini tamamlaması ve akabinde belli standartlarda çalışma ortamını

oluşturması ilk intiba açısından önemli olup çalışanlarla ilişkilerine olumlu yönde ivme kazandırmanın yanı sıra bir bütün olarak örgütsel mutluluğa da katkı sağlayacaktır.

Örgütlerde lider üye etkileşiminin yüksek olmasının, iş yeri mutluluğunun ve psikolojik sözleşmenin yüksek olmasına yol açtığı düşünülmektedir. Literatürde lider üye etkileşimi, iş yeri mutluluğu ve psikolojik sözleşme kavramlarının birbirleriyle ilişkilerinin incelendiği çalışmalar bulunmamaktadır. Bu yüzden, lider üye etkileşiminin çalışanların iş yeri mutluluğu ile ilişkisi ve psikolojik sözleşme algısının düzenleyici rolünün incelenmesinin önemi çalışmamızın genel hatlarını oluşturmaktadır. Bu çalışmada, anket verileri ışığında çalışan perspektifinden günümüzün popüler liderlik kuramlarından birisi olan lider üye etkileşiminin çalışanların iş yeri mutluluğu ile ilişkisinde algılanan psikolojik sözleşmenin düzenleyici bir etkisinin olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

1. LİTERATÜR TARAMASI

1.1 Liderlik Kavramı

Liderlik, tarih boyunca araştırmacıların ilgisini çeken bir kavram olmuştur. İlkel toplumlarda dahi insanlar, ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bir arada yaşama gereksinimi duymuş ve bu gereksinimlerin sonucunda örgütlenmeye karar vermişlerdir. Nitekim, oluşturulan bu örgüt yapısı içerisinde yer alan bireylerin yönetilme ve yönlendirilme ihtiyaçlarından dolayı liderlik kavramı doğmaya başlamıştır (Bakan ve Doğan, 2013: 3; Demir, 2021: 3).

Antik çağlara kadar uzanan liderlik kavramı, Yunan mitolojisinde bazı Tanrıların üstün meziyetleriyle ilişkilendirilmiştir. Benzer bir şekilde, Antik Çin ve Mısır tarihinde de liderliğin siyasi ve dini boyutları açısından toplumlar için önemi vurgulanmıştır. Liderliği felsefi açıdan ele alan Platon kavramı, "çevreyi dolaşarak yönetmek" şeklinde tanımlamıştır. Eski Roma İmparatoru Julius Cesar, yaptığı konuşmalarda bir liderin taşıması gereken özelliklerden sıklıkla bahsetmiştir. 1800'lü yılların başında İngiliz Parlamentosu kaynaklarında ele alınan kavram, daha sonra Oxford İngilizce Sözlük'te de kullanılmıştır (Aydıntan, 2021: 69-70).

Nispeten yakın geçmişe baktığımızda, liderlik kavramına önceki dönemlerde atfedilen "güç" özelliğinin, değişen dinamiklere bağlı olarak dönüşüme uğradığı ve kavramın yeni özelliklerle de ilişkilendirildiği görülmektedir. 1920 ve 1990 yılları arasında liderlik kavramının itaat, saygı, sadakat, iş birliği, örgütsel kolektivizm, ikna etme, yetkilendirme, yönlendirme, etkileme gibi birçok özelliği içinde barındırdığı vurgulanmıştır (Bass ve Bass, 2008: 41).

Kelime anlamı olarak bakıldığında, İngilizcesi "lead" olan liderlik, "baş" ve "baştaki" anlamlarına gelen "head" ve "headship" sözcükleriyle eş anlamlı olarak kabul edilerek birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Türkçede ise "önder", "önderlik" gibi terimler sözlükte yer almasına karşın, alan yazında çoğunlukla "liderlik" terimi kullanılmaktadır (Turan, 2020: 1).

Literatür incelendiğinde liderlik kavramının çeşitli disiplinlerce ele alınmış birçok tanımının olduğu görülmektedir. Hatta bu bağlamda, Stogdill (1974: 259) "… neredeyse kavramı tanımlamaya çalışan insan sayısı kadar farklı liderlik tanımı vardır" diyerek bu konudaki görüşünü açıkça ifade etmiştir (Harrison, 2018: 2). Buradan da anlaşılacağı üzere, liderliğin tek bir kabul görmüş tanımı bulunmamaktadır (Özkara ve Sağlam Arı, 2019: 45).

Liderlik kavramının anlamı kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir. Birey düzeyinde meydana gelen bu farklılıklar, kişilerin liderin birtakım özelliklerini, tutum ve davranışlarını bilişsel olarak değerlendirmeleri sonucunda anlam bulmaktadır (Den Hartog ve Koopman, 2009).

Üzerinde farklı alanlardaki araştırmacılar tarafından incelemeler yapılan liderlik kavramı hakkında çeşitli teoriler ve yaklaşımlar ortaya çıkarılmıştır. Ortaya çıkarılan bu yaklaşımlarla beraber liderlikle alakalı bazı sorulara cevaplar aranmış ve çok sayıda tanım yapılmıştır. Aşağıda bu tanımlamalardan bir kısmı ele alınmaktadır (Topaloğlu ve Koç, 2017: 40-41).

Liderlik tanımlarına bakıldığında genelde, liderlik; grup süreçleri, kişilikler, davranış, güç, amaç gerçekleştirme, bireylerin birbirlerini etkileme, liderin izleyicilerini etkileme biçimleri gibi olgular ele alınarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda liderlik, kişileri ve grubu ortak amaçlar doğrultusunda "etkileme" ve eyleme "sevk etme" olarak tanımlanabilmektedir (Turan, 2020: 2).

George ve Jones liderliği; "grubun veya bir örgütün bir üyesinin, grup veya örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere, diğer üyeler üzerinde gösterdiği etkileme çabaları" olarak tanımlamaktadır (George ve Jones, 2002: 302 aktaran Özkara ve Sağlam Arı, 2019: 45-46; Aydıntan, 2021: 70; Karahan, 2021: 36). Etkin bir liderlik sürecinde, örgütün amaçlarına ulaşmasında liderin grup üyelerini etkileyebilme gücü ve yeteneği son derece önemlidir (Robbins ve Judge, 2015: 376). Kul'a (2010: 1) göre bu etkileme gücü ve becerisi herkeste bulunan bir özellik değildir (Şengöz, 2019: 82).

Liderlik, bir bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup bireyi etkilediği, bireylerin sahip olduğu kaynaklarla örgütün somut kaynaklarının etkileşime sokulduğu bir süreç (Blake, 1991: 3 aktaran Sığrı, 2006: 96; Northouse, 2018: 43), bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçiren yetenek ve bilgilerinin toplamıdır (Eren, 2017: 435)

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2020: 585). Liderden bu süreçte etkili bir iletişim ağı kurması beklenmektedir.

Tafvelin (2013) liderliği, bir grup veya kuruluştaki faaliyetleri ve ilişkileri yönlendirmek, yapılandırmak ve kolaylaştırmak için diğer insanlar üzerinde kasıtlı bir etki uygulayan etkileme süreci olarak tanımlamıştır (Yu vd., 2021: 3).

Bennis (1982), liderliği işleri doğru yapmak değil, doğru işleri yapmak olarak tanımlamıştır. Bu doğru işleri yaparken stratejiler belirlemek, bunları gruplarla paylaşmak, hedeflere ulaşmak için her türlü zorluğa göğüs germek, hedeflere ulaşmada uygun koşulları yaratmak ve sürdürmek oldukça elzemdir (Kılınç ve Özdemir, 2018: 10). Bu noktadan hareketle, liderliği sürdürülebilir hale getirmenin en az etkileme kadar önemli olduğu söylenebilir. (Genç, 2017: 255).

Yukl (2010: 26) ise liderliği; *"ihtiyaçların anlaşılması, üzerinde anlaşma sağlanması ve etkili biçimde faaliyete geçirilmesi için grup üyelerini etkileme süreci olup, aynı zamanda paylaşılan hedeflere ve tanımlanmış başarıya ulaşmada bireysel ve kolektif çabaların tümünü içermektedir"* biçiminde tanımlamaktadır (Demir, 2021: 7).

Yukarıda verilen tanımlardan yola çıkarak liderlik sürecini başarılı bir şekilde yürütmesi beklenen liderlerin yerine getirmesi gereken rol davranışları şunlardır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 209):

- Örgüt hedefleriyle çalışan hedeflerini bütünleştirmek,
- Üst, ast ve benzer statüdeki çalışanlar arasında etkin iletişim ortamı yaratmak,
- Üretimi ve verimliliği artırıcı politikalar uygulamak,
- Örgütü başarılı bir şekilde temsil etmek,
- Astlarını belirlenen hedefler doğrultusunda isteklendirmek,
- Çalışanların performans değerlendirme süreçlerinde objektif olmak,
- Gücünü kullanırken çalışanlar arasındaki dengeyi gözetmek,
- Hedeflere giden yolda astlar arasındaki iş birliğini ve uyumu koordine etmek.

Bir örgütteki çalışanların, huzurlu ve mutlu bir biçimde görevlerini yerine getirip varlıklarını devam ettirebilmeleri için liderler, standart görev tanımlarını uygulamak yerine gerek gördüğü durumlarda inisiyatif almalı, proaktif davranmalı, astları ile karşılıklı güven ortamını tesis etmeli ve fazlaca otoriter yaklaşım ve baskıcı uygulamalardan ziyade çalışanların düşüncelerini özgürce ifade edebildiği demokratik bir yapı inşa etmelidir (Wadsworth, 1999: 16-17 aktaran Önen ve Kanayran, 2015: 45). Böylece liderler örgüt içerisinde sevilen, saygı

duyulan, fikirleriyle astlarını etkileyen vizyon sahibi rol modeller haline gelerek liderlik yeteneğine sahip olduklarını kanıtlamış olurlar (Önen ve Kanayran, 2015: 45).

1.2 Liderlik Teorileri

Liderlik kavramını açıklarken çeşitli alanlarda çok sayıda araştırmanın yapıldığından bahsetmiştik. 1940'lı yıllara kadar bireyin doğuştan gelen birtakım kişisel ve fizyolojik özelliklerinin, liderliğin doğasında bulunduğu anlayışı hakimdi. Bu tarihten 1960 yılına kadar yapılan çalışmalarda değişen koşullarla beraber yalnızca bu tür özelliklerin liderlik için yeterli olmadığı sonucuna ulaşılmış ve liderin davranışlarının da liderlik sürecini doğrudan etkilediği gözlemlenmiştir. Ancak 1980 yılına kadar liderliğe atfedilen bu özelliğin de eksik kaldığı görülerek liderlerin belli durumlar karşında ne tür davranışlar sergilediği ön plana çıkarılarak söz konusu tarihten günümüz boyunca güncel yaklaşımların araştırılmasına devam edilmektedir. Yaşanan gelişmelere paralel olarak ise liderlik kuramları; özellikler yaklaşımı, davranışsal liderlik kuramı, durumsal liderlik kuramı ve liderlikte modern yaklaşımlar olmak üzere dört ana başlık altında toplanmaktadır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 131-132).

1.2.1 Özellikler Yaklaşımı

'Büyük Adam Teorisi' olarak da bilinen Özellikler Yaklaşımı, 1.Dünya Savaşı'nda ABD'nin savaşa katılacak askerlerin seçimi ve elenmesi için askerleri birtakım teste tabi tutmasından sonra bu test ve uygulamaların çalışma hayatına entegre edilmesiyle ortaya çıkmıştır (Şimşek, 2006: 10 aktaran Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 32). Bu yaklaşıma göre, bireyin doğuştan sahip olduğu, kendini başkalarından farklı kılan üstün fiziksel ve kişisel özellikleri vardır. İzleyiciler tarafından da kabul gören bu özellikler bireyin lider olması için yeterlidir. Bütün davranış stilleri ve dışsal faktörler arka planda bırakılarak kişinin boyu, kilosu, zekâsı, dürüst, güvenilir, dışa dönük, öz güvenli olması vb. nitelikleri, liderlik yapması için taşıması gereken bazı kriterlerden sayılmıştır (Tüzün ve Öztürk, 2020: 90-91).

1940'lı yıllardan sonra yapılan çalışmalar, liderliğin açıklanmasında yalnızca kişisel özelliklerin yeterli olmadığını ortaya koymuştur. Tanımlamalarda vurgulanan çok fazla sayıda kişilik özelliği olmasından ve bu özelliklerin tek tek ölçülmesinin mümkün olmamasından dolayı sağlıklı değerlendirme yapılabilmesi oldukça zordur. Liderin davranışlarının önemsenmemesi ve çevresel faktörlerin göz ardı edilmesi yaklaşımın eksik görülen taraflarından sayılabilir. Grup üyelerinin özellikleri, liderden beklentilerinin farklı olması da

yaklaşımı yetersiz kılan sebeplerden bazılarıdır. Çünkü örgüt içerisinde bir kimsenin lider seçilmesine zemin hazırlayan belirli kişilik özellikleri, diğer üyelerin beklentilerini karşılamayacağı için bir anlam ifade etmeyebilir. Ayrıca, grup üyeleri içinde liderin mevcut özelliklerinden daha fazlasına sahip olan ve bu niteliklerini gösterme fırsatı bulamayan potansiyel liderler de yer alabilir (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2019: 296).

1.2.2 Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Araştırmacılar, kişisel ve fiziksel özelliklerin liderlik tarzını açıklama hususunda yetersiz kaldığını görmüş ve bu yüzden liderin davranışlarını araştırmalarının odak noktası haline getirmiştir. Davranışsal yaklaşım adı verilen bu liderlik tarzında, liderin davranışlarının özellikler yaklaşımındaki gibi doğuştan gelmediği, sonradan eğitim yoluyla kazanılabileceği savunulmaktadır. Bu yaklaşımda liderin örgütte neler yaptığı, ne tür davranışlar sergilediği ve bu eylemlerinin görevler ve üyeler üzerinde ne kadar etkili olduğu vurgulanmaktadır (Van Fleet ve Yukl, 1992: 154).

Davranışsal liderlik yaklaşımının detaylı olarak incelendiği Ohio State çalışması sonuçlarına göre araştırmacılar, liderin davranış tarzını iki ana başlık altında toplamıştır. Bunlar "yapıyı harekete geçirme" (inisiyatif) ve "bireyi önemseme" şeklinde ifade edilmiştir. Yapıyı harekete geçirme faktörü hedefe giden yolda amaçların belirlenmesi, grup üyelerin örgütlenmesi ve koordine edilmesi, etkin iletişimin sağlanması, işle ilgili talimatların verilmesi gibi süreçleri kapsarken; bireyi önemseme faktörü lider ve üyeler arasında karşılıklı güvenin tesis edilmesi, arkadaşlık, yakın ilgi, destekleme gibi davranışları ifade etmektedir. Liderin inisiyatif alma davranış tarzını sergilemesi durumunda grup üyelerinin performansı artmakta, kişiyi önemseyen davranış biçimini benimsemesi durumunda ise personel devir hızı ve devamsızlık azalmaktadır. Araştırma sonuçları incelendiğinde her iki davranış tarzını uygulayan liderin etkililiği ve grubun performans düzeyi önemli ölçüde artmaktadır (Küçüközkan, 2015).

Davranışsal yaklaşım kapsamında yapılan bir diğer önemli araştırma Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarıdır. Koçel (2020)'e göre, bu araştırmada da Ohio State araştırmasında olduğu gibi iki ana faktör belirlenmiştir: Kişiye yönelik davranış stili ve işe yönelik davranış stili. Kişiye yönelik lider, delegasyonu sağlayan, üyelere otonomi veren, üyelerin tatmin düzeylerini artırıcı uygulamalar koyan, onların eğitimleri ile yakından ilgilenen davranışlar sergiler. İşe yönelik lider ise, üyeler üzerinde baskıcı denetim mekanizmaları kuran, işlerin tamamlanması için süre veren, ödül-ceza sistemini benimseyen davranışlar sergiler.

Araştırma sonuçları ışığında, kişiye yönelik liderlik stilinin çalışan verimliliği açısından daha etkili olduğu ortaya konmuştur.

Honner (1997), Michigan Üniversitesi çalışmasının Ohio State çalışmasından tek farkı olduğunu ifade etmiştir. Ohio State çalışmasına göre lider her iki davranış biçimini benimserken, Michigan Üniversitesi çalışmasına göre yalnızca bir davranış biçimini benimsemek zorundadır (Işık İnan ve Serinkan, 2020: 316).

1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Liderin yalnızca fiziksel ve kişilik özellikleri ile kişiye ya da işe yönelik davranış kalıpları geliştirmesinin liderlik kavramını tam anlamıyla açıklayamadığı görülmüştür. Bunun üzerine hem fiziksel hem karakteristik özellikleri hem de davranış kalıplarının yanı sıra birtakım çevresel faktörlerin de bir araya gelmesiyle oluşan durumun gereklerine göre en uygun ve etkili liderlik davranışını sergilemesi gerektiği kanısına varılmıştır. Bu liderlik yaklaşımında; liderin kendisi, izleyicinin özellikleri ve durumsal değişkenlerin birleşimi ideal liderlik tarzını meydana getirmektedir (Yeşil, 2016: 163).

Liderin özelliği, işin özü, amacın niteliği, astların yetenekleri ve beklentileri, dışsal etkenler bütün olarak durumsal yaklaşımın temelini oluştururken, ortaya çıkan durumların liderin davranışını nasıl etkilediği ve liderin davranışı ile etkinliği arasındaki uyumu gerçekleştirmesinde ne derece etkin olduğu saptanmaya çalışılmıştır (Yukl, 1989: 261-262).

McGiboney (2018: 302)'e göre, örgütte oluşabilecek farklı farklı durumlara karşı tek tip liderlik tarzıyla yaklaşmamak gerekmektedir. Karşılaşılan kimi durumlara belli liderlik stiliyle yaklaşmak hem örgüt, hem de üyeler açısından olumluyken; çok daha farklı bir durum karşısında aynı davranış tarzını sergilemek örgüt ve astlar açısından faydalı olmamaktadır. Örgüt içerisinde koşullar hiçbir zaman statik olmadığından liderler de devamlı değişen bu koşullara uyum sağlamak için sürekli çaba göstermekte, koşullara uygun olarak çeşitli davranış biçimleri geliştirmektedir. Farklı koşullar karşısında işletmedeki üyelerin ihtiyaçlarını karşılamak, onları motive etmek için kendi tarzını uygulayan liderler, bu sayede örgütün başarıya ulaşmasında da önemli katkı sağlamaktadır.

1.2.4. Liderlikte Modern Yaklaşımlar

Liderin izleyicilerini tek taraflı olarak etkilediğini kabul eden, onlardan farklı olarak bazı meziyetlere sahip olduğunu varsayan, kavramı daha sığ bakış açısıyla ele alan geleneksel

yaklaşımlar gitgide geçerliliğini kaybetmeye başlamıştır. Geleneksel yaklaşımların liderlik sürecinin dinamiklerini açıklama konusunda yetersiz kalması neticesinde araştırmacılar, yönetim anlayışının ve örgüt yapısının değişmesiyle beraber yeni yaklaşımları inceleme fırsatı bulmuştur. Çağdaş liderlik yaklaşımları ile klasik anlayışın özünü oluşturan liderin ve üyelerin yalnızca kendilerine atfedilen rollere sahip olma anlayışı boyut değiştirmiştir. Bunun yerine, bireyin öznel algısının ve duygularının ön plana çıkarıldığı, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için ortak hareket ederek birbiriyle etkileşim halinde olan lider-üye ilişkilerinin ele alındığı yeni bir yaklaşım ortaya çıkmıştır. Karizmatik liderlik, etik liderlik, dönüşümcü liderlik, lider-üye etkileşimi, kendi kendine liderlik, sembolik liderlik vb. liderlik türleri modern yaklaşımların doğuşuyla incelenmeye başlanmıştır (Winkler, 2010).

Çalışmamızda modern liderlik yaklaşımlarından biri olan lider-üye etkileşimi (LÜE) ayrıntılı bir şekilde anlatılacaktır.

1.3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

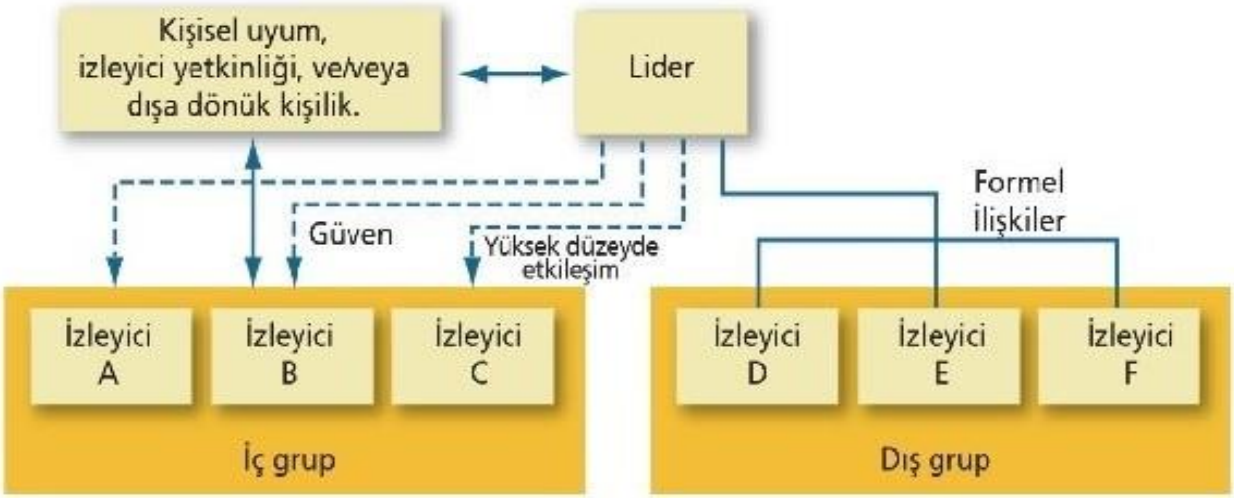
1.3.1. Lider-Üye Etkileşimi Kavramı

Lider-üye etkileşimi (LÜE) kavramıyla alakalı açık bir tanım yapılmamıştır (Van Breukelen, Schyns ve Le Blanc, 2006: 299), ancak (Yu ve Liang, 2004: 253) lider-üye etkileşimini, lider ve astlar arasında meydana gelen sosyal düzeyde bir alışveriş olarak tanımlamaktadır. Henderson vd.'ne (2009: 519) göre lider-üye etkileşimi (LÜE), liderin üyelerinin her biri ile ayrı ayrı sosyal örüntüler kurarak farklı düzeylerde ilişkiler geliştirdiği bir süreçtir. Öte yandan bu kavram, astların yöneticileri ile gerçekleştirdikleri ilişkiye bağlı olarak kendilerine atfedilerin rollerin dönüşümü, gelişimi ve etkileşimsel bir süreci şeklinde de tanımlanmıştır (Özutku, 2007: 82). Bu sürecin sonunda lider ve üye arasındaki ilişkinin kalitesi birtakım faktörlerin de etkisiyle ya yüksek ya da düşük düzeyde oluşmaktadır (Yu, Matta ve Cornfield, 2018; Matta, Scott ve Koopman, 2015: 3). Lider ile üye arasındaki bu ilişkinin tek yönlü olmaması ve etkileşime giren her bir birey özelinde incelenmesi, bu kuramı geleneksel liderlik yaklaşımlarından farklı kılmaktadır (Biçer, 2021: 1523; Bolat vd., 2017: 127).

Geleneksel liderlik yaklaşımlarının aksine tüm astlarıyla ortak bir ilişki kurmayan liderler, astlarına sağladığı imkanlar yoluyla farklı nitelikte ilişkiler kurmaktadır. Bu kuram, astların ve liderlerin ilişkilerini bilişsel olarak değerlendirdikten sonra farklı kalitede ilişkiler kurduğunu iddia eden dikey ikili bağlantı teorisine dayanmaktadır (Conway, 2015: 1; Cinel ve Kandemir, 2020: 190). Örgüt içerisinde liderler her astına eşit şekilde yaklaşmamakta, her

birine karşı farklı türde davranışlar geliştirmektedir. Bir grup içerisindeki üyelere adaletsiz davranırken, diğer gruptaki üyelere daha eşitlikçi yaklaşabilmektedir. Dolayısıyla bu kuram, lider ve üye arasındaki ilişkilerin en doğru biçimde analiz edilmesi açısından araştırmacılara ışık tutmaktadır (Karcıoğlu ve Kahya, 2011: 340; Luthans, 2011: 423).

Liderler, yalnızca işletmeye daha fazla katkı sağlayacağına inandığı, sosyal becerilerini takdir ettiği, iş yapış tarzını beğendiği, verdiği görevleri hakkıyla yerine getirdiğini düşündüğü astları ile yüksek kalitede ilişki kurmaktadır. Diğer üyelerle ise daha resmi boyutta, geleneksel ve düşük kalitede sınırlandırılmış ilişkiler geliştirmektedir (Şengöz, 2019: 18-19; Burton, Sablynski ve Sekiguchi, 2008: 52). Liderlerin yeterli zamana sahip olmaması onların yalnızca bazı ast grubuyla yakın ilişkiler kurmasına yol açmaktadır. Diğer ast grubuyla ise daha formel, biçimlendirilmiş kurallara ve politikalara dayalı ilişkiler kurmak zorunda bırakmaktadır. Bu yüzden kurum içerisinde farklı nitelikte ilişkilerin doğması kaçınılmaz olmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 621; Lussier ve Achua, 2010: 244). Sonuç olarak Şekil 1'de de gösterildiği gibi, liderler iç grup olarak tanımladığı astlarıyla yüksek kaliteli ilişkiler kurarken, dış grup olarak tanımladığı astlarıyla ise düşük kaliteli ilişkiler kuracaktır.



Şekil 1. Lider Üye Etkileşimi Teorisi

Kaynak: Robbins ve Judge, 2015: 386

Liderlerin üyeleri hangi ölçütlere göre iç gruba veya dış gruba dahil ettikleri tam olarak anlaşılmamakla birlikte, kendine yakın bulduğu demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, eğitim durumu vb.) sahip olan, becerilerini, davranışlarını ve karakter özelliklerini beğendiği astları iç gruba dahil etmeye eğilimli olduğuna dair araştırma sonuçları vardır (Demir, 2021: 37; Özkara, Taş ve Aydıntan, 2019: 124; Yadmaa, 2020: 30). ABD'de bir işletmede yapılan araştırmada,

lider-üye cinsiyet benzerliğinin, hem ABD'de hem de aynı işletmenin Meksika'daki üretim tesisinde lider-üye etkileşimi ile pozitif ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın, şaşırtıcı bir biçimde, cinsiyet benzerliği ile lider-üye etkileşimi arasındaki pozitif ilişkinin ABD'de Meksika'ya göre daha kuvvetli olduğu görülmüştür. Bu şaşkınlığın sebebi, ataerkil bir toplum olan Meksika'da aynı cinsiyete sahip olmanın yönetici ve lider arasındaki etkileşime olumlu yönde, farklı cinsiyetlere sahip olmanın ise etkileşime olumsuz yönde tesir edeceğine dair inancın hakim olmasıydı.

Cinsiyet benzerliğinin LÜE üzerindeki etkisini inceleyen bir başka çalışmada, Varma ve Stroh (2001) aynı cinsiyette olan lider ve üye arasında etkileşimin önemli ölçüde yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Özellikle, hem liderin hem astın kadın olduğu ikililerdeki etkileşimin, her iki tarafın da erkek olduğu ikililerdeki etkileşimden daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan cinsiyet benzerliği ile LÜE arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı birçok çalışma da mevcuttur (Varma ve Stroh, 2001).

Cinsiyet benzerliğinin yanı sıra yaş ve ırk gibi faktörlerin LÜE'yi ne ölçüde etkilediği de araştırma konusu olmuştur. Ortaya çıkarılan sonuçlarda, ırk benzerliğinin ABD'de LÜE ile pozitif ilişkili, yaş benzerliğinin ise Meksika'da LÜE ile negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Hemen hemen aynı yaşta olan lider ve ast ilişkilerinde, liderlerin astlardan daha kıdemli olması veya erken terfi alması durumları astlarda kıskançlık duygusunu ortaya çıkarabilmekte ve sonuç olarak LÜE olumsuz etkilenebilmektedir. Ancak bazı durumlarda ise, yaş benzerliği lider ve üye arasındaki kuşak çatışmalarını önlemekte ve LÜE üzerinde olumlu etki yaratabilmektedir (Erdogan ve Liden, 2002: 73-74).

Dış gruptaki üyelerle kurulan düşük kalitedeki ilişkiler ekonomi temellidir ve resmi sözleşmelere dayanmaktadır. Astlar kendileri için belirlenmiş birtakım rollerin dışına çıkmamaktadır. Yöneticinin ve astın birbirlerinden beklentileri minimal düzeydedir. Önemli olan işin tamamlanmasıdır. Diğer yandan, iç gruptaki astlarla geliştirilen yüksek kaliteli ilişkilerde işin tamamlanmasının yanı sıra resmi sözleşmenin ötesine geçilerek gönüllü davranışlar sergilenmesi ile sosyal bağlamda bir etkileşim mevcuttur. Bu tarz olumlu etkileşimi sürdürülebilir kılmak için hem liderin hem de üyenin aralarındaki ilişkinin kalitesini korumak ve yükseltmek adına çaba göstermesi gerekmektedir. (Sparrowe ve Liden, 1997: 523; Robbins ve Judge, 2015: 386; Liden, Wayne ve Sparrowe, 2000: 409). Bahsi geçen etkileşim karşılıklı olumlu duygulara, güvene, desteğe, saygıya ve sevgiye dayanmaktadır. Bu tip ikili ilişkilerde dış gruptaki üyelerle görülmeyen çok yakın ve dostane ilişkiler gelişmektedir. İkililer, mesai saatleri dışında dahi birbirlerine zaman ayırmaktan, birlikte vakit geçirmekten

hoşlanmaktadırlar (Bauer ve Erdoğan, 2015; Liden, Wayne ve Stilwell, 1993: 662). Böylece, lider ve üye arasındaki etkileşimi her iki taraf da kendi menfaatleri açısından olumlu olarak değerlendirir. Bu nedenle aralarındaki sosyal bağın gücünün azalmasını istemezler. Olumlu ilişkinin devam etmesi için mücadele etmekten kaçınmazlar. Ancak etkileşim, ikililerin herhangi biri tarafından olumsuz olarak değerlendirilirse, taraflar ilişkinin kalitesini yükseltmek adına hiçbir çaba göstermez ve dolayısıyla aralarındaki ilişkinin kalitesi düşük düzeyde seyretmeye devam eder (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 700; Özutku, 2007: 82).

Lider ile üye arasındaki etkileşim kalitesinin yüksek olduğu durumlarda, lider astın sorunlarının farkında olmakta ve bu sorunların ortadan kaldırılması için çözüm üretmektedir. İş ortamında karşılaşılan sorunlara yönelik algıları, düşük kalitedeki lider-üye etkileşiminin ilişkisine sahip lidere göre daha açık olmaktadır. Bu tarz liderler, astının yaptığı işle daha yakından ilgilidir ve onlardan desteklerini esirgememektedir. Böylece iki taraf arasında karşılıklı bağlılık yüksek seviyede olacağından etkin bir iletişim ağı oluşturulacaktır (Graen ve Schiemann, 1978: 206-207).

Ayrıca liderler, iç gruptaki astlarını kendine yakın tutma eğilimindedir. Onlara otonomi ve özerklik sağlamaktan çekinmezler, rahatlıkla yetkilerini delege ederler ve daha fazla sorumluluk verirler. Bunları gerçekleştirirken en ufak kuşku duymazlar. Astlarına duydukları güven düzeyi oldukça yüksektir. Öyle ki, astlarını potansiyel vekilleri olarak dahi görürler. Bu sayede iç gruptaki üyeler örgüt hedeflerini içselleştirme konusunda motive olurlar. Liderin dış gruptaki astlarıyla ilişkileri ise resmi sözleşmeyle şekillenmiştir. Bu astlar yalnızca iş tanımlarında belirlenmiş görevleri yerine getirmektedirler. Bu esnada liderin yakın nezaretine ve sürekli kontrolüne maruz kalmaktadırlar. Örgüt hedeflerini içselleştirme konusunda isteksizdirler. Kimi zaman iç gruptaki astlara kıyasla olumsuz davranışlarla karşılaşmaktadırlar. Liderler bu çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimleri için kaynaklarını kullanmaktan kaçınırlar ve onları motive etmek için hiçbir şey yapmazlar. (Epitropaki ve Martin, 2005: 661; Hogg ve Vaughan, 2014: 337; Kinter, 2020: 51).

Bazen de, Vecchio (1997)'nun da söylediği gibi, bazı üyeler gönüllü olarak dış grup içerisinde yer almayı tercih ederler. Çünkü bu üyeler, dış grupta kalmanın kendilerine daha az sorumluluk yükleyeceğine inanırlar ve örgütleri için ekstra performans sergilemek istemezler (Sürücü, 2021: 263). Bu bağlamda bazı araştırma sonuçlarına göre, iç gruptaki üyeler dış gruptaki üyelere nazaran daha fazla sorumluluk üstlendiklerinden, sergiledikleri yüksek performans neticesinde örgütlerine önemli ölçüde katkıda bulunurlar. Nitekim, sarf ettikleri çabalarının karşılığı olarak kritik görevleri başarılı bir şekilde yerine getirdikleri için daha fazla

soyut ve somut ödül araçları ile motive edilirler (Luthans, 2011: 423; Wilhelm, Herd ve Steiner, 1993: 532). Dış gruptaki üyelerin bu soyut ve somut ödülleri kazanma fırsatları daha sınırlı olmaktadır (Uçar, 2019: 34).

İç gruptaki üyeler kendilerine sağlanan ödüller karşılığında liderlerine daha fazla bağlılık hissederler ve aralarındaki kaliteli ilişkinin devam etmesi için yüksek performans sergilemeye devam ederler (Dulebohn vd., 2012: 1722). Bu nedenle, örgütlerin ortaya koydukları hedeflere ulaşması için grup içi ilişkilerin kurulması daha fazla önem kazanmaktadır. Dolayısıyla, grup içi ilişkilerin kurulması işletmeler adına avantaj sağlamaktadır (Üçler ve Bal Taştan, 2017: 93).

Liderler, durumsallık teorisine bağlı olarak zaman içerisinde iç gruptaki üyeleri dış gruba, dış gruptaki üyeleri ise iç gruba dahil edebilmektedir. Kurumlarda sonsuza kadar süren bir durağanlık söz konusu değildir. Şirket politikalarının, kuralların, şartların değişimi, sosyal ilişkilerin bozulması, anlaşmazlıklar, tarafların ruh hallerinin değişkenlik göstermesi gibi çeşitli faktörler üst ve ast arasındaki ilişkilerin kalitesini etkileyebilmekte ve hatta farklı gruplardaki üyelerin yer değiştirmesine neden olabilmektedir. Lider mevcut şartlarda güvendiği astına değişen durumlar neticesinde artık güvenmeyebilir veya hali hazırda güvenmediği bir astına ilerleyen zamanlarda güven duyabilir. Bu noktada tam olarak durumsallık teorisinin ortaya çıkardığı bir sonuç söz konusudur ve lider-üye etkileşimi teorisinin durumsallık yaklaşımı başlığı altında ele alınması yanlış olmayacaktır (Yukl, 1989: 266; Özkara, Taş ve Aydıntan, 2019: 86). Buna karşın Demir (2021: 50), iç grup ve dış gruptaki üyelerin yer değişim sürecinin nasıl dizayn edildiği konusunda muğlaklık olduğunu savunmaktadır.

Sonuç olarak bir yönetici ne kadar asta sahipse hepsiyle farklı farklı düzeylerde lider-üye etkileşimi ilişkisi kuracaktır. Taraflar sınırlı zamana ve kaynaklara sahip olduğu için sadece bazı ikililer arasındaki ilişki, yüksek kalitede lider-üye etkileşimine dönüşecektir. Geri kalan grup üyeleriyle resmi sözleşmenin sınırları dışında çıkılmaksızın ilişki kurulacaktır. Yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin oluşumundaki kritik nokta, karşılıklı sosyal alışveriş yoluyla lider ve üye arasındaki güven ilişkisinin oluşturulmasıdır. Taraflar arasında zaman içerisinde güçlü bir güven bağının oluşması, yüksek kalitede lider-üye etkileşimine zemin hazırlayacaktır (Bauer ve Green, 1996: 1539).

1.3.2. Lider-Üye Etkileşimi Kavramının Doğuşu ve Tarihsel Gelişimi

Organizasyonlarda liderler, uzun yıllar boyunca çalışanlarına benzer tarzda liderlik stilleriyle yaklaşmışlardı. Bu liderlik tarzlarına göre liderler, ya çalışma grubu içerisindeki üyelerin hepsini tek bir varlık olarak algılayıp homojen olduklarını kabul etmiş ya da bu üyelerin her birine karşı standart davranış kalıpları geliştirmişti. Dansereau, Graen ve Haga (1975) daha sonraki dönemlerde lider-üye arasındaki ilişkiyi açıklama konusunda yalnızca liderliği inceleyen ortalama liderlik yaklaşımlarının yetersiz kaldığını fark etmiş ve alternatif bir liderlik yaklaşımı geliştirmişti (Schriesheim, Neider ve Scandura, 1998: 298). Buna göre, geliştirdikleri alternatif liderlik yaklaşımı ile dikey ikiliye (ast-üst) odaklanmışlar, çalışma grubundaki üyelerin heterojen olduklarını kabul etmişler, üstün her bir üyeye karşı aynı liderlik tarzını benimseyemeyeceğini savunmuşlar ve ast ile üst arasındaki ilişkiyi incelemeye başlamışlardır. Dikey İkili Bağlantı (DİB) Modeli adı verilen bu yaklaşım, bir lider ve bir ast arasında kurulan ilişki sonucu ortaya çıkan farklı etki süreçlerini ele almıştır (Dansereau, Graen ve Haga, 1975: 47). DİB modeli ile liderler üyelerini yeterlilik ve becerilerine, güvenilir olmalarına (denetim altında olmadıklarında) ve departmanda sorumluluk alma isteklerine göre kendilerine yakın yahut uzak olarak sınıflandırmıştır (Liden ve Graen, 1980: 451). Bu teori sonraları rol ve sosyal mübadele kuramına, karşılıklı çekiciliğe, sevgiye, saygıya, güvene, sadakate, desteğe, yakın ilgiye ve informel ilişkilere dayanan Lider-Üye Etkileşimi'nin kuramsal zeminini oluşturmuştur (Lee, 2000: 39; Baş, Keskin ve Mert, 2010: 1016).

Zaman geçtikçe araştırmaların yavaş yavaş DİB modelinden LÜE modeline doğru kaymaya başladığı görülmüştür. DİB modeli ikililer arasındaki farklılaştırılmış mübadeleyi esas alırken, LÜE modeli lider ile üyenin işe yönelik tavırlarını, ilişkilerinin değişkenlik göstermesini ve birbirleri ile olan etkileşimlerini konu almıştır. Ek olarak, LÜE modeli yakın tarihimizde en çok incelenen ve hakkında çeşitli görüşlerin ileri sürüldüğü kuram olarak oldukça popüler bir hale gelmeye başlamıştır (Day ve Miscenko, 2015).

Yapılan araştırmalarda liderlerin büyük çoğunluğunun üyeleriyle farklı türde ilişkiler geliştirdiğine dair bulgulara rastlanmıştır. Araştırmacıların işletmelerde yürüttüğü bir çok çalışmada lider ile üyeleri arasındaki ilişki kalitesinin değişkenlik gösterdiği görülmüş ve liderin aynı çalışma grubundaki farklı üyelerle nispeten yüksek kalitede ilişkiler kurduğu sonucuna varılmıştır. Lider "iç grup" adını verdiği astlarıyla yakın ilişkiler geliştirirken, "dış grup" adını verdiği astlarıyla daha zayıf ilişkiler geliştirmiştir (Kinicki ve Vecchio, 1994: 75).

Günümüze bakıldığında lider-üye etkileşimi, sosyal mübadele aracılığıyla etkileşime giren ast ile üstün tutum ve davranışlarını derinlemesine inceleyen bir teoridir. Aralarındaki ilişkinin niteliğine ve gelişimine bağlı olarak karşılıklı etkileşimin düşük ya da yüksek kalitede gerçekleştiği bu kurama göre, lider veya üye mevcut ilişkinin seyrine ve gidişatına bakarak etkileşimlerini ya üst seviyelere çıkararak ya da minimum düzeye indirerek biçimlendirme arzusunda olurlar (Ülker, 2015: 7).

21.yüzyıldan itibaren çalışanların yalnızca işlerini yapmakla mesul birer makine olarak görülmesinden ziyade onların da insan olduğu unutulmadan duygularına önem verilmesinin, empati kurulmasının, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin makul ölçüde karşılanmasının gerekliliği, lider-üye etkileşimi teorisinin kuruluşlar açısından ne derece önemli bir fonksiyona sahip olduğunun ispatı niteliğindedir. Çalışma hayatı içerisinde zamanla çeşitli sektörlerin ortaya çıkması, işletmelerin kurulması, yeni departmanların ve iş birimlerinin açılması, çalışanlarla ilişkilerin ön plana alınması liderlik kavramını daha da önemli getirmiş ve lider-üye ilişkilerinin araştırılmasının önemini artırmıştır. Sonuç olarak günümüzde bu alanda yapılan çalışmaların sayısı çoğalmış ve böylece hem örgüte, hem yöneticiye, hem de çalışana sayısız faydalar sağlanmıştır (Erçetin ve Özkan, 2016: 509).

Literatür incelemesi sonucu elde edilen bilgiler ışığında, LÜE teorisi araştırmacıların ilgisini çektiği ve incelediği bir kavram olarak gelişmeye devam etmektedir. Araştırmacılar çalışmalarında lider ve üye arasındaki ilişkinin yapısını açıklamayı odak noktası haline getirmeyi sürdürmektedir. Kuramın lider ve her bir üye arasındaki ilişkileri ayrı ayrı ele alması ve liderin tüm üyeleriyle aynı nitelikte ilişki kurmaması gibi başlıca dinamik özellikleri, araştırmacıları çalışmalarını bu kuram üzerinde yoğunlaştırma konusunda motive etmektedir (Fernandez, 2005: 199).

1.3.3. Lider-Üye Etkileşiminin Teorik Temelleri

Araştırmamızın bu bölümünde lider-üye etkileşiminin teorik temellerini oluşturan rol teorisi, sosyal değişim teorisi, eşitlik teorisi ve adalet teorisi kavramlarına değineceğiz.

1.3.3.1. Rol Teorisi

Rol teorisi, örgüt içerisinde yöneticinin astından yerine getirmesini beklediği görev ve sorumlulukları üstlendikleri roller çerçevesinde yürütmelerine dayanmaktadır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 698). Graen ve Scandura (1987), lider ve üye arasındaki ilişkinin hangi yönde

sürdürüleceğini belirlemek için üç evreden oluşan LÜE modeli sunmuştur. Bu model kapsamında oluşan evreler; rol alma, rolü gerçekleştirme ve rolün rutinleşmesi şeklinde ortaya çıkmıştır (Scandura ve Lankau, 1996: 246).

İlk aşama olan rol alma evresinde, yöneticiler astları için bir rol tanımladıktan sonra yerine getirmeleri için görev ve sorumluluklar vererek astların davranışlarını izlemeye başlar. Astlarından geri bildirimler aldıktan, astlarına verdiği görev ve sorumlulukların başarılı bir şekilde yerine getirilip getirilmediğini değerlendirdikten sonra farklı bir rol tanımlayıp tanımlamayacağına karar verir (Graen ve Scandura, 1987: 180-181).

İlk aşama tamamlandıktan sonra rolü gerçekleştirme evresi başlar. Bu aşamada astlar, rol alma evresinin sonuçlarına bağlı olarak ilişkilerini yazılı iş sözleşmeleri çerçevesinde örgütsel (biçimlenmiş) rollerle sınırlandırırlar ya da resmi sözleşmenin ötesinde rollerini genişleterek ekstra roller üstlenmeye istekli olurlar. Böylece yönetici ve ast arasındaki etkileşimin yüksek kalitede mi yoksa düşük kalitede mi gerçekleşeceği astın performansına göre belli olur (Uhl-Bien, Graen ve Scandura, 2000: 149).

Üçüncü ve son aşama olan rolün rutinleşmesinde, yönetici ve ast arasındaki ilişki gözle görülür hale gelir. Tarafların birbirlerinden beklentileri çok daha açık ve net olmakla birlikte zaman içerisinde süreklilik kazanarak rutin bir hal alır (Çiçeklioğlu, 2020: 194). Yönetici ya da üye, beklentileri ışığında diğer tarafa isteklerini, taleplerini, arzularını iletir. Mesajı alan taraf aralarındaki duygusal bağı da göz önünde bulundurarak göndericinin beklentilerini karşılayan davranış dizileri sergiler. Bu aşamada yönetici ve üye arasında güven, saygı, sadakat, yakınlık, destek, iş birliği gibi güçlü bağlar oluşur ve böylelikle ikili arasındaki ilişki kaliteli ve daimi bir hale gelir (Graen ve Scandura, 1987: 184).

1.3.3.2. Sosyal Değişim Teorisi

İkili ilişkilerde bireyler birbirlerinden gönüllü olarak birtakım yükümlülükleri yerine getirmelerini beklerler ve bu yükümlülüklerin yerine getirilmesi sonucunda elde edilen kazançlarla motive olurlar. Dolayısıyla elde edilen kazançların verdiği hazla ilişkilerini sürdürme arzusu içerisine girerler. İkililer arasında karşılıklı gönüllü eylemlerle meydana gelen bu etkileşim süreci sosyal mübadele olarak tanımlanmaktadır (Blau, 1964: 91).

Birçok araştırmada, lider ve üye arasında gerçekleşen sosyal değişim ilişkisinin LÜE kalitesini de artıracağı sonucuna ulaşılmış ve sosyal değişim teorisinin LÜE'nin teorik temellerinden birisi olduğu kabul edilmiştir. Lider ve üye arasında ekonomik menfaatlere

(değişime) dayalı ilişkilerin var olması halinde LÜE'nin kalitesi düşük olmaktadır. Çünkü taraflar arasındaki ilişki karşılıksızdır, yani tarafların birbirlerinden beklentileri yoktur. Değişim ilişkisi anlıktır ve yalnızca ekonomik metalardan oluşmaktadır. Öte yandan sosyal değişime dayalı ilişkilerin var olması halinde, LÜE'nin kalitesi yüksek olmaktadır. Çünkü taraflar arasındaki ilişkinin boyutu sınırsızdır ve daha uzun ömürlü olmaya yatkındır. Değişim ilişkisi ekonomik değer içermeyen sadakat, destek, güven gibi manevi değerlerden oluşmaktadır. Kurumlarda çalışanların çoğu sosyal mübadeleye dayalı ilişkilere daha sıcak bakmaktadır. Liderleri ile kaliteli bir LÜE ilişkisine girmeleri halinde liderlerine duygusal anlamda bağlılık hissederek karşılık vermektedirler (Walumba, Cropanzano ve Goldman, 2011: 743-744; Dulebohn vd., 2012: 1718; Göksel ve Aydıntan, 2012: 250).

Sosyal değişimin sahip olduğu bir çok özellik, onu, ekonomik değişimden farklı kılmaktadır. Bu noktada sosyal mübadeleyi ekonomik mübadeleden ayıran en önemli fark, yükümlülüklerin açık seçik bir biçimde ortaya konulmamış olmasıdır. Ekonomik mübadelede yükümlülüklerin uygulanması yazılı iş sözleşmesiyle zorunlu hale getirilirken, sosyal mübadelede yükümlülüklerin yerine getirilmesinde karşılıklılık normu kıstas olarak alınmaktadır. Yani, taraflardan biri gösterdiği çabanın, ilişkiye sağladığı katkılarının karşı tarafta gördüğü değere bağlı olarak diğer tarafa aynı şekilde yanıt vermekte ve ilişkilerini atfedilen değere göre yüksek ya da düşük kalitede sürdürmeye devam etmektedirler (Blau, 1964: 93). Örnek verecek olursak, çalışma ortamında yönetici, çalışanlarına destek, yakın ilgi, kaynak, maddi ödül vs. sağlarken; astlar titiz çalışarak, yüksek performans sergileyerek ve verilen işleri zamanında bitererek yöneticinin beklentisine paralel biçimde karşılık verirler (Emerson, 1976: 356; Deluga, 1994: 315). Öte yandan, sosyal mübadeleyi ekonomik mübadeleden ayıran bir diğer fark bireylerin sahip olduğu inançlardır. Sosyal mübadele teorisi, ekonomik mübadelede olduğu gibi yazılı sözleşmelerle koruma altına alınmadığından katlanılan maliyetler sonucunda beklentilere uygun karşılık alınmaması muhtemeldir. Bu da kişilerin karşı tarafa duyduğu inancı ve güveni zedeleyerek kişilerde hayal kırıklığının oluşmasına neden olabilmektedir (Gemalmaz, 2014: 12).

Yukarıda da bahsedildiği gibi sosyal değişim teorisi lider ve üye arasındaki ilişkileri başlatmakta, güçlendirmekte ve istikrarlı bir hale getirmektedir. Bu doğrultuda hem lider hem de üye, LÜE ilişkisinin güçlü ve istikrarlı bir hal alması için çaba göstermektedir. Sosyal değişim esnasında tarafların birbirinden kuşku duymaması ve değişimin adil bir şekilde gerçekleştiğine inanmaları son derece önemlidir. Aksi takdirde LÜE ilişkisinde dengesizlik ve uyumsuzluk baş gösterecektir (Düger, 2020a: 1219).

1.3.3.3. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisinin temel argümanı, bireylerin çalışma ortamında kendilerine diğer çalışanlar kadar eşit şekilde yaklaşıldığını düşünmeleri ve bu sayede motive olmalarına dayanmaktadır (Polat, 2020: 375). Çalışanların yaptığı yatırımların ve katlandığı maliyetlerin oranı ile elde ettiği kazançların oranı eşit ise, çalışanlarda eşitliğin var olduğu algısı oluşmaktadır (Eroğlu, 2017: 503). Bu durumda çalışanlar, iş yeri ortamında daha mutlu olmaktadır (Deluga, 1994: 315). Ancak, çalışanlarda bir eşitsizlik algısı oluştuğu takdirde, çalışanlar daha mutsuz ve motivasyonunu kaybetmiş bireyler haline gelmektedir. Nihayetinde çalışanlar bu olumsuz duygulardan arınmak, yaşadığı gerilimden kurtulmak ve eşitsizliği dengelemek için kendi adalet mekanizmalarını kurma yoluna gitmektedirler (Yenici, 2018: 41).

Çalışan, sağladığı katkılar (girdiler) sonucunda elde ettiği ödülün, referans aldığı çalışanın ödülüne kıyasla yetersiz olduğunu düşünürse ya girdilerini azaltmayı tercih edecek, ya ödülünün artırılmasını isteyecek veya referans aldığı çalışanın girdilerinin ya da ödülünün azalması yönünde çaba gösterecektir. Öte yandan girdileri sonucunda elde ettiği ödülün hak ettiğinden daha fazla olması hali ise çalışanda gerilim yaratacak ve bu gerilimden kurtulmak için ya girdilerini artırmak isteyecek, ya ödülünün azaltılması yönünde talepte bulunacak veya referans aldığı çalışanın girdilerinin ya da ödülünün artmasını sağlamaya çalışacaktır. Bunların dışında birey, eşitsizliğin düzeleceğine inanmadığı durumda işten ayrılmak isteyebilmekte, referans aldığı kişiyi istifa etmeye zorlayabilmekte ya da referans aldığı kişiyi değiştirerek farklı bir çalışanla kendini mukayese edebilmektedir (Adams, 1965: 283-294).

Sürücü (2021: 262), eşitlik teorisini davranışsal boyutta ele almıştır. Buna göre, liderin diğer üyelere yaklaşım tarzıyla kendisine karşı yaklaşım tarzını kıyaslayan çalışan, ortada gözle görülür bir eşitsizliğin var olduğuna inanıyorsa yalnızca görev tanımında belirlenmiş işleri yürütecek, örgütü için ilave katkı sağlamaktan kaçınacak ve dış grup üyesi olarak kalmak isteyecektir. Buna karşın, diğer çalışma arkadaşlarına kıyasla lideri tarafından daha fazla maddi ve manevi ödüllerle motive edilen üyeler, bu ödülleri yoğun iş performanslarının ve üretkenliklerinin karşılığında kazandıklarını ispat etmek adına ekstra performans sergileyerek iç grupta kalmak isteyecektir.

LÜE teorisinin temel varsayımlarından biri olan, liderin her üyeye eşit mesafede yaklaşmaması, eşitlik algısı açısından hem lider hem de üye açısından son derece kritiktir. Dolayısıyla aralarındaki ilişkinin hangi kalitede olacağını sahip oldukları eşitlik algısı kesinleştirmektedir.

1.3.3.4. Adalet Teorisi

Adalet teorisi, lider-üye etkileşimi kuramını daha iyi anlayabilmek için kullanılan kavramlardan biri olup Saunders ve Thornhill (2003) bu kavramı açıklarken, "bireylerin güven ve güvenilme ile ilgili duygularını açıklayan bir çerçevede hak ve hukuku gözetme ve bunu sürdürebilmektir" tanımını yapmıştır (Turgut, Tokmak ve Ateş, 2015: 421). Örgütsel adalet ise, bir işletmede uygulanan kararların ve prosedürlerin açık ve net olması, çalışandan çalışana farklılık göstermemesi, farklılık olması durumunda ise ikna edici bir biçimde izah edilmesi gerektiğini vurgulayan bir kavramdır (Koçel, 2020: 470). Aynı zamanda örgütsel adalet, yetki sahibi kişilerin örgütü ve çalışanları ilgilendiren konularda uygulamaya koydukları politikaların ve işleme aldıkları prosedürel süreçlerin çalışanlar tarafından memnuniyetle karşılanması şeklinde de tanımlanmaktadır (Şahin ve Kavas, 2016: 120).

Adalet teorisini lider-üye etkileşimi kapsamında ele aldığımızda üyeler, kaynaklara ulaşım, eğitim ve gelişim fırsatlarının sunulması, performans değerlendirme, ücretler ile ödüllerin dağıtımı gibi konularda liderlerinin adil ve hakkaniyetli olduğuna kanaat getirdiğinde aralarındaki ilişki duygusal anlamda pozitif yöne doğru evrilir, LÜE kalitesi yukarı yönlü bir ivme kazanır ve bu üyeler iç gruba dahil olur. Dolayısıyla bu üyeler, iç grupta kalmak ve liderleriyle yüksek kaliteli ilişkilerini devam ettirmek için ekstra performans sergileme çabası içinde olur ve işlerine dört elle sarılır. Tam tersi bir durumda, yani, üyeler, liderlerinin çalışanlara yaklaşımında adil ve hakkaniyetli davranmadığını düşündüklerinde, çalışanlar arasında ayrımcılık yaptığına inandıklarında, kaynaklara erişimleri sınırlandırıldığında, eğitim faaliyetlerine katılımları engellendiğinde, performansları objektif bir biçimde değerlendirilmediğinde ve yaptıkları işe oranla çalışma arkadaşlarına göre daha düşük ücret aldıklarında benliklerindeki örgütsel adalet algıları sarsılır ve dış grup üyesi olarak kalır. Liderlerin yüksek kalitede LÜE geliştirdiği astlarıyla, düşük kalitede LÜE geliştirdiği astları arasında yüksek kalitede ilişki kurduğu astlarına adalet noktasında daha fazla ayrıcalıklar tanıması halinde, çalışanlar liderin -dolaylı olarak örgütün- adalet sistemini sorgulamaya başlar. Bu durum dış gruptaki üyeleri mutsuzluğa sevk ederek motivasyonlarının ve performanslarının düşmesine, işe adanmışlıklarının azalmasına yol açarken örgütün de genel performansını etkileyerek hedeflerini gerçekleştirme hususunda başarısız olmasına neden olabilmektedir (Erdogan, Liden ve Kraimer, 2006: 395; Martin vd., 2010: 50).

Literatür araştırmasında, örgütsel adaletin dağıtım, prodesür ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyuttan oluştuğu görülmektedir.

Dağıtım Adaleti: Performans düzeyleri göz önünde bulundurularak ücret, ikramiye, prim, terfi gibi kazanımların çalışanlar arasında adil biçimde dağıtıldığı esasına dayanan bir örgütsel adalet alt boyutudur (Greenberg, 1990: 407). Çalışanlarda çeşitli girdilerini (deneyim, beceri, çaba) kullanarak başarılı bir şekilde yerine getirdikleri işin sonucunda aynı oranda bir kazanç beklentisi oluşur. Bu kazanç beklentisi ile nihai kazançlarının örtüşmesi durumunda çalışanlar dağıtım adaletinin varlığına inanırlar. Böylece üstleriyle daha samimi ilişkiler geliştirirler ve daha çok ödül elde etmek için yaptıkları işte üstün gayret ortaya koyarlar (Clay-Warner, Hegtvedt ve Roman, 2005: 90).

Prosedür Adaleti: Prosedür adaleti, ödüllerin dağıtım sürecinde uygulanan yöntemlerin, çalışanlar tarafından adil olup olmadığına ilişkin algılarıdır (Folger ve Konovsky, 1989: 115). İşe alım, ücretlendirme, kariyer planlama, performans değerlendirme, terfi politikaları gibi konularda uygulanan süreçlerle ilgili adil olunması çalışanların örgüte duyduğu adalet algısını artırmaktadır. Hatta, alınan kararlar kendi aleyhlerinde olsa bile, kararları adil olarak algılama olasılıkları çok yüksektir (Bies ve Shapiro, 1988: 676).

Liderleriyle yüksek kaliteli LÜE geliştiren üyelerin, aralarındaki pozitif ilişkinin etkisiyle prosedür adaletini algılamaları daha olasıdır. İç gruptaki üyelere göre liderleri, prodesürel süreçler boyunca adil davranmaktadır ve bu yüzden bu üyeler daha yüksek düzeyde performans sergilemeye meyillidir. İşletmelerin kurumsal meşruiyetinin korunması adına önemli bir role sahip olan prosedür adaleti, üyelerin örgüte inançları noktasında da kritik bir işleve sahiptir. Örgütteki prosedürel süreçleri adil olarak algılamaları halinde çalışanlar, örgütlerine duydukları sadakati daha yoğun göstermekte ve örgütün çıkarları doğrultusunda hareket etmeyi prensip haline getirmektedir (Scandura, 1999: 33; Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 73).

Etkileşim Adaleti: Kurumda lider-üye ve üye-üye arasında meydana gelen iletişim ve sergilenen davranışların adil olarak algılanması şeklinde tanımlanmaktadır. Prodesür adaletinin yanı sıra, yani süreçlerin adil bir şekilde yürütülmesiyle birlikte yöneticilerin de çalışanlara yönelik adil davranışlar sergilemeleri o kurumda adaletin varlığıyla ilgili soru işaretlerini ortadan kaldırmaktadır. Yöneticilerin aldıkları kararlarla ilgili çalışanlarına bilgi vermeleri ve açıklama yapmaları oldukça önemlidir. Çalışanlarıyla sağlıklı, samimiyete ve dürüstlüğe dayalı iletişim kurmaları, aldıkları kararlardan etkilenen çalışanlara bu kararların alınmasındaki nedenleri ikna edici bir şekilde izah etmeleri, süreci meşrulaştırmakla birlikte çalışanların örgütsel adalete dair algılarını pekiştirmektedir. Aynı zamanda çalışanların da üstlerine aynı şekilde karşılık vererek kibar ve nazik davranmaları, saygıda kusur etmemeleri, diğer ekip

arkadaşlarına örnek olacak şekilde tutum ve davranışlar sergilemeleri gerekmektedir. Bu noktada, uygulanan süreçlerin çalışanlara nasıl anlatıldığı ve çalışanların bu anlatılanları nasıl algıladığı etkileşimsel adaletin varlığına ilişkin ipuçları vermektedir (Altınkurt, 2017: 378-379; Eren, 2017: 553).

Yöneticilerin astlarına karşı açık, net ve şeffaf olmaları, LÜE ve etkileşimsel adalet arasındaki ilişkide belirleyici bir faktör olarak göze çarpmaktadır. Scandura (1999: 32), aralarındaki ilişki düşük kalitede bile olsa yöneticilerin astlarına karşı şeffaf olmaları gerektiğini savunmuştur. Dürüstlük algısı LÜE'nin ilk aşamasında oluştuğundan dolayı ilişkinin sonraki aşamalarda hangi yönde ilerleyeceği hakkında az çok tahminde bulunmamıza yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin astlarına birtakım sözler vermesi durumunda vaatlerini yerine getirmesi oldukça önemlidir. Aksi takdirde çalışanlarda, yöneticilerinin güvenilmez olduğuna dair algı oluşacak ve aralarındaki LÜE kalitesi düşük olacaktır.

1.3.4. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları

Literatür incelendiğinde Dienesch ve Liden (1986) lider-üye etkileşiminin etki, katkı, bağlılık (sadakat) olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu belirtilmiş ancak daha sonra Liden ve Maslyn (1998) bu üç boyuta ek olarak mesleki (profesyonel) saygı boyutunu ilave etmiştir (Üçler ve Bal Taştan, 2017: 93).

Araştırmamızda lider-üye etkileşimi boyutları etki, katkı, bağlılık (sadakat) ve mesleki (profesyonel) saygı olarak dört ana başlık altında ele alınacaktır.

1.3.4.1. Etki Boyutu

Lider ve üye arasındaki karşılıklı sevginin, iş veya profesyonel değerlerden ziyade tarafların birbirini çekici bulmasıyla ilişkilendirilmesidir. Bu karşılıklı sevgi, yöneticilerin astlarını ödüllendirmesiyle yahut astların yakın arkadaşlık kurma arzusuyla kendini göstermektedir. Taraflar birbirlerinin arkadaşlığından hoşnut kaldıkça daha sık etkileşime girmekte ve birlikte daha fazla vakit geçirmek istemektedir. İkililer arasındaki bu karşılıklı ilgi ve sempati, ilişkinin rengini belirlemekte, çalışma ortamında samimiyete dayalı sıcak bir atmosferin oluşmasına öncülük etmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 625; Liden ve Maslyn, 1998: 50).

Özetle etki boyutu, astın ve üstün karşılıklı olarak birbirini beğenmesi, hayranlık duyması, sevmesi ve çekici bulması gibi olumlu duyguları ifade etmektedir. Bu olumlu

duygular sonucu ortaya çıkan etkileşim, lider ve üyenin karşılıklı duyduğu saygı ve sevgiden beslenmektedir (Akdöl ve Şahin, 2020: 781).

1.3.4.2. Katkı Boyutu

Dienesch ve Liden (1986: 624) katkıyı, üyelerin liderleriyle beraber oluşturduğu açık ya da gizli ortak amaçları gerçekleştirmek için işe yönelik ortaya koyduğu performans büyüklüğünün, yönünün ve kalitesinin algılanması olarak tanımlamaktadır. İşletmenin daha fazla kâr elde etmesi ve örgütün verimliliğinin artması için yüksek seviyede performans sergileyerek katkıda bulunan üyelerin, liderleri ile arasında yüksek kalitede LÜE oluşmaktadır. Liderler kurumun fiziksel materyalleri, demirbaşları, malzemeleri, ekipmanları, bütçeleri, önemli bilgileri, kritik görevleri gibi değerli kaynaklarını bu üyelerin kullanımına sunmaktan çekinmemektedir. Üyelerin örgütün başarısı için kendilerini işlerine adamaları ve katkıda bulunmaları, liderlerinden hem daha fazla değerli kaynak temin etmelerini sağlamakta hem de liderlerinin sonsuz desteklerini kazanma fırsatını doğurmaktadır (Arslantaş, 2007: 163).

Yönetici, astın sağladığı katkıya bir değer atfeder ve atfettiği bu değere göre astına daha önemli görevler verme, daha kritik süreçlerde bulunma, daha çok otonomi sağlama, daha sık yetki göçerme gibi konularda imkan sağlayıp sağlamayacağına karar verir. Eğer yönetici astının sağladığı katkıya yüksek bir değer atfediyorsa astına daha zor, karmaşık ve komplike görevler vererek kendisine güvendiğini ve başaracağına dair inancının tam olduğunu göstermek ister. Ast da yöneticisinin kendisine duyduğu güveni ve inancı boşa çıkarmayarak hem kendi mesleki gelişimi hem de işletmenin rekabetçi piyasa koşullarında sürekliliğinin devam etmesi açısından katkıda bulunmaktan vazgeçmez (Dienesch ve Liden, 1986: 625).

1.3.4.3. Bağlılık (Sadakat) Boyutu

Sadakat boyutu, lider ve üyenin örgüt içindeki ve dışındaki kötü niyetli kişilere karşı birbirlerini koruyup kollama derecelerini ifade etmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 625). Liden ve Maslyn (1998: 46) ise sadakati, liderin ve üyenin birbirlerinin kişiliklerini, davranışlarını, eylemlerini, kararlarını desteklemesi, saygı duyması, iç ve dış paydaşlara karşı birbirlerini savunması şeklinde tanımlamaktadır.

Lider ve üye arasında yüksek kaliteli LÜE sonucu oluşan sadakat ile çalışanlar kendilerine verilen görevi layıkıyla tamamlamakta ve psikolojik olarak kendilerini mutlu ve dirençli hissetmektedir. Böylece çalışma ortamında mutlu olan çalışanlar stresle mücadele

etmek zorunda kalmamakta, işlerini zamanında bitirmek için hevesli olmakta ve bireysel performansları örgütün genel başarısını pozitif anlamda etkilemektedir. Öte yandan, liderler gizli bir şekilde yürütülmesi gereken işleri sadakatinden şüphe duyduğu astına vermek istememektedir. Dolayısıyla örgütün ve kendisinin geleceğini etkileyecek işleri kendisine daha fazla sadakat gösteren astına vermek istemektedir. Nihayetinde üçüncü kişilere bilgi sızdırılmadan yürütülen bu kritik işler disiplinli, titiz ve planlı bir çalışmanın sonucunda yüksek kalitede çıktı olarak örgüte katma değer kazandırmaktadır (Uludağ, 2019: 724-725).

1.3.4.4. Mesleki (Profesyonel) Saygı Boyutu

Mesleki (profesyonel) saygı, liderin ya da üyenin mesleki olarak başarıları, itibarı, prestiji ve tanınırlığı bakımından işletme içindeki çalışanları/yöneticileri veya işletme dışındaki kişileri etkileyebilme gücüdür. Bu güç, örgüt içinde diğer çalışanlarla kurulan olumlu ilişkiler, geçmişte elde edilen ödüller, bireyin profesyonel anlamda kendini geliştirmesi, çalışanlara rol model olması ve sektörde adını duyurması yoluyla kazanılır (Liden ve Maslyn, 1998: 50). Bu yüzden, lider veya üyeden herhangi birinin, diğeriyle tanışmadan ve çalışmadan önce o kişiye mesleki saygı duyması son derece doğal bir durumdur (Baş, Keskin ve Mert, 2010: 1020).

Mesleki saygınlığı yüksek olan profesyonellerle iletişime geçmek ve onları örgüte kazandırmak işletmenin imajı için oldukça önemlidir. Bu profesyonelleri örgütte istihdam etmek diğer çalışanların da bu kişilerin tecrübelerinden istifade etmelerini sağlamaktadır. Dahası, istifade ettikleri bilgileri kurumun menfaati lehine kullanmaları hem bireysel ve mesleki gelişimlerini sürdürmeleri, hem de örgütün genel performansını daha üst seviyelere taşımaları adına atılmış hayati bir adım olmaktadır (Yenici, 2018: 47).

1.3.5. Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan ve Yönetici Üzerinde Etkileri

Lider-üye etkileşiminin hem çalışanlar hem de yöneticiler üzerinde birçok etkiye sahip olduğu inkar edilemez bir gerçektir. Üyeler, yöneticilerinin gözde astları olabilmek için bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirmek adına çaba gösterirken, yöneticilerin ise böyle ekip üyelerine sahip olmanın verdiği avantajla yönetimle ilgili konularda etkin bir pozisyon elde etmesi kaçınılmazdır. Teorinin çalışan ve lider bağlamında örgüt yapısı içerisinde ne derece etkili olduğu, yönetsel süreçlerdeki fonksiyonu, üyeler ile yöneticilere kazandırdıkları, kaybettirdikleri ve örgütün gelecekteki varlığını nasıl etkilediği araştırmamızın bu kısmında ele alınacaktır (Demir, 2021: 42).

Literatür incelendiğinde LÜE kuramının diğer liderlik kuramlarına göre çalışan, lider ve örgüt adına nispeten daha avantajlı sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu kuram çeşitli araştırmacılar tarafından hem lider hem de üye düzeyinde geniş çaplı ele alınmış, bireysel ve örgütsel sonuçları ayrı ayrı incelenmiştir (Şengöz, 2019: 31) Biz de söz konusu kuramın ilk önce takipçiler ve daha sonra yöneticiler üzerindeki etkilerini incelemeye çalışacağız.

Yöneticileriyle yüksek kaliteli LÜE'ye sahip olan üyeler, yöneticilerinin kendilerine karşı tutum ve davranışlarını olumlu olarak algılamaları sebebiyle iş ortamında mutlu olmakta, yüksek derecede iyi oluş hali yaşamakta ve işlerini yürütme konusunda hevesli görünmektedir. Yöneticileriyle resmi sınırlar çerçevesinde düşük kaliteli ilişki kuran üyeler ise, yöneticilerinin hem iletişim becerilerini yetersiz görmekte hem de tutum ve davranışları hakkında olumsuz duygular barındırmaktadır. Sonuç olarak bu takipçiler çalışma ortamında mutsuz olmakta, kendilerini huzursuz hissetmekte ve işlerini yerine getirme konusunda isteksiz davranmaktadır (Demir, 2019: 435).

Yüksek kaliteli ilişkinin tarafı olan üyeler, düşük kaliteli ilişkinin tarafı olan üyelere kıyasla liderlerinden daha çok sosyal destek, yüksek zam oranı, prim, ikramiye ve terfi gibi ödüllendirme araçlarıyla motive edilirler. Hali hazırda iç grupta olmanın verdiği hazla olumlu duygular hisseden bu üyeler, ayrıca kazandıkları maddi ve manevi ödüllere ilişkin de dış gruptaki üyelere göre daha fazla tatmin olurlar. Sonuç olarak, LÜE'nin kalitesine bağlı olarak ortaya çıkan ekonomik tatmin duygusunun çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu aşikârdır (Dulebohn vd., 2012: 1727-1728).

Matta, Scott, ve Koopman (2015: 12) yüksek kaliteli LÜE'nin astların işlerine karşı hissettiği olumlu duygularla ilişkili olduğunu iddia etmiştir. Lider tarafından değerli görülen astlara verilen otonomi, sınırsız kaynaklar, her koşulda sağlanan yardım ve destek gibi motivasyonel araçlar astlar için büyük öneme sahip olduğundan astların işe bağlılığını önemli ölçüde artırmaktadır.

Janssen ve Van Yperen (2004: 372), lider ile üye arasındaki yüksek kaliteli ilişkinin, çalışanların iş tatmin düzeylerini artırdığını ileri sürmektedir. Yöneticileri tarafından kendilerine destek ve otonomi sağlanan çalışanların iş tatmin düzeyleri artmaktadır. Yaptıkları işle ilgili söz sahibi olduğunu hisseden ve birtakım problemlerin üstesinden gelmeyi başaran çalışanların içsel motivasyonları yükselmekte ve yaptıkları işten duydukları tatmin düzeyi oldukça fazla olmaktadır.

Benzer şekilde, lideri tarafından delegasyon sağlanan, işi yapabilme yeteneğine sahip, güvenilir, sorumluluk sahibi çalışanlar kendilerini gösterme ve kabul ettirme noktasında büyük bir şansa sahip olmaktadır. Motive edilen üyeler yetki devri yoluyla zorlu görevleri yerine getirmek için olağanüstü performans sergilerken, üstün başarılarıyla diğer çalışanlar arasından kolayca sıyrılmaktadır. Liderin yakın ilişki kurduğu astlarına yetkilerini delege etmesi astları tarafından memnuniyetle karşılanmakta ve bu astlara gelecekte terfi alabilmeleri açısından umut ışığı olmaktadır (Schriesheim, Neider ve Scandura, 1998: 300).

Yüksek kaliteli bir LÜE ilişkisi doğası gereği karşılıklılık normu ve sosyal mübadele kuramına dayandığından üyeler, yöneticilerinin kendilerine sunduğu somut ve soyut kaynakların karşılığı olarak, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğilimindedir (Lee vd., 2019: 5). LÜE ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir sebep sonuç ilişkisi olduğu için (Ilies, Nahrgang ve Morgeson, 2007: 270), yüksek kaliteli bir LÜE ilişkisinde üyeler, ilave görev ve sorumluluklar üstlenerek inisiyatif alma, çalışma grubu içerisinde gönüllü liderlikte bulunma, kariyerini noktalama pahasına kritik işleri üstlenme gibi ekstra rol performansları göstermektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 233). Bu tip üyeler, ekip arkadaşlarına destek verme, iş süreçleri hakkında görüş belirtme, fikirlerini sunma konularında da oldukça istekli olmaktadır. Tüm bu veriler ışığında LÜE ile ÖVD arasında pozitif bir ilişkinin varlığını ileri sürmek yanlış olmayacaktır (Üçler ve Bal Taştan, 2017: 94). Üyelerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerine rağmen, işletme adına aşırı derecede katkı sunmaya hevesli olmaları, kaliteli çıktılar elde etmek için çok fazla efor sarf etmeleri ve esnek çalışma saatlerine kolayca uyum sağlamaları iş-yaşam dengesinin kontrolü noktasında kendileri adına problem yaratabilmektedir (Erdogan ve Liden, 2002: 84).

Lider üye etkileşimi sayesinde astların öz yeterliliğindeki artışa paralel olarak verimlilikleri de artmaktadır. Astların kendilerine daha fazla güven duyması, zorlu görevleri yerine getireceklerine dair inançlara sahip olması, öz saygılarının yükselmesi ve yeteneklerinin gelişmesi neticesinde bireysel performanslarında kaydadeğer bir ilerleme söz konusu olmaktadır. Bu ilerleme, örgütün genel başarısı açısından LÜE'nin çalışanlar üzerindeki etkisinin ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Walumba, Cropanzano ve Goldman, 2011: 743).

Lider ile üst yönetim arasındaki karşılıklı uyum, başka bir deyişle lider ile onun bağlı olduğu yönetici arasındaki lider üye etkileşiminin kalitesi de takipçisinin iş performansına önemli ölçüde yansımaktadır. Yöneticisi ile nitelikli etkileşim gerçekleştiren lider, aynı etkileşimi kendine yakın gördüğü astı için de uygulama niyetinde olmaktadır (Graen ve

Schiemann, 2013: 455). Bu uygulama ile ast düzeyinde ortaya çıkan motivasyon, ast performansındaki artışı tetiklemekte ve liderin performans değerlendirme dönemlerinde takipçisi hakkında hem kısa hem de uzun vadede olumlu görüşlerde bulunmasını sağlamaktadır. Ancak bu uygulama dış gruptaki astlar için benzer bir anlam ifade etmemektedir (Hassan ve Hatmaker, 2014: 1135).

Düşük kaliteli lider üye ilişkilerinde liderin astına karşı mesafeli durması, rutin görevler vermesi, bilgi saklaması, güven ve destek vermemesi astlarda moral bozukluğuna yol açmakta ve stres düzeylerinde artışa neden olmaktadır. Ne yazık ki, yoğun stres baskısı altında çalışan üyelerden yüksek performans sergilemelerini ümit etmek beyhude bir bekleyişten öteye geçmemektir (Yenici, 2018: 51; Demirci ve Seçilmiş, 2020: 230). Astların zamanla kendilerini çalışma grubundan izole etmesi ve liderleriyle zorunlu olmadıkça iletişim kurmaktan kaçınması gerçekleşmesi beklenen bir durumdur (Sherman vd., 2012: 409). Bu durum zaman içerisinde astın sabrının taşmasıyla boyut değiştirerek lider ile üye arasında çatışmaların yaşanmasına sebebiyet verebilmekte ve hatta daha da ileri giderek astın mobbing mağduru olması gibi olumsuz sonuçlara kadar varabilmektedir (Dunegan, Uhl-Bien ve Duchon, 2002: 278).

Liderlerin yüksek kaliteli ilişkiler kurduğu astlarına nispeten daha adil davrandığından bahsetmiştik. Çalışma grubu içerisindeki üyelerin yetkinliklerine göre rollerinin dağıtıldığını düşünen, karar alma ve uygulama süreçlerinin prosedürlere uygun, adil ve hakkaniyetli bir biçimde yürütüldüğüne inanan çalışanlardan yüksek kapasitede randıman alabilmek daha kolay olmaktadır. Liderlerini adil olarak algılayan bu çalışanların kurumda örgütsel adaletin varlığına ilişkin inanca sahip olması sonucunda işe devamsızlık, işten ayrılma ve işgücü devir oranlarında gözle görülür bir azalış meydana gelmektedir (Scandura, 1999: 33). Liderin kendilerine eşitlikçi yaklaşmadığını ve haksız muameleye maruz kaldığını düşünen dış grup üyeleri, görevlerini kötüye kullanarak ve işi sabote etme yolunu seçerek üretkenlik karşıtı iş davranışlarında bulunabilmektedir (Martin vd., 2016: 74).

Kendilerini işlerine adayan, işlerine sıkı sıkıya sarılan çalışanların, yüksek kaliteli lider üye ilişkisi kuran üyeler olduğu görülmektedir. Yöneticilerinden destek gören, geribildirim alan, çalışma ortamında iş arkadaşlarıyla sosyal ilişkiler geliştiren üyelerin işten ayrılma niyetleri oldukça düşüktür. Çünkü yüksek kaliteli ilişki kuran çalışanlar, işten ayrılmaları durumunda katlanmaları gereken maliyeti göze almak istememektedir. Bu yüzden, büyük önem verdikleri ilişkilerini kaybetmemek için örgütlerine psikolojik açıdan bağlılık duymakta ve işten ayrılma niyetlerini asgari düzeyde tutmaktadırlar (Cevrioğlu, 2007: 74). Cinsiyet faktörü bağlamında ele aldığımızda ise, lideriyle düşük kalitede ilişki kuran kadın çalışanların erkek

çalışanlara nazaran işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Şahin, 2011: 284).

Düger (2020b: 718), çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde LÜE'nin pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu savunmuştur. Astıyla samimiyete dayalı yakın ilişki kuran liderlerin, astının yaptığı işle alakalı güncel gelişmelerden haberdar olması için örgüt içi ya da örgüt dışı eğitim programlarına katılımını teşvik etmesi, astının mevcut yeteneklerinin daha da gelişmesi adına maliyetini işletmenin karşılayacağı belli kurslara kaydolması için yardım etmesi, bağlı olduğu departmanın çalışma alanına girmesine bağlı olarak güncellenen yasa, kanun, mevzuat, kanun hükmünde kararname (KHK) gibi hukuksal alanda; teşvikler, oranlar, asgari ücret gibi iktisadi alanda meydana gelen gelişmeleri takip etmesini sağlaması çalışanın örgüt içinde yenilikçi davranışlar sergilemesine zemin hazırlamaktadır.

Üyelerin liderleriyle yakın ilişki içinde olmaları kariyer gelişimleri açısından son derece önemli kabul edilmektedir. Yakın ilişki içinde olduğu lideri vasıtasıyla geniş bir bilgi ağına sahip olan üyeler, bu bilgileri uzun kariyer yolculuklarında birer basamak olarak kullanmaktadır. Yöneticileri ile etkileşim halinde olan çalışanların motivasyonu artmakta, yöneticilerinin bilgi ve tecrübelerinden faydalanmakta ve elde ettiği bu kazanımları kariyer başarılarını devam ettirmek için birer araç olarak kullanmaktadır (Yıldız ve Bozbura, 2017: 51). Dahası, bu durum ilerleme olanakları bakımından sürekli engellerle karşılaşan kadın çalışanlar için ayrıca fırsat yaratabilmektedir. Yöneticileriyle profesyonel işbirliği çerçevesinde yakın ilişki kuran kadın çalışanlar, cam tavan adı verilen görünmez bariyerlerin olumsuz etkilerinden bir nebze de olsa kendilerini koruyabilmektedir (Scandura ve Lankau, 1996: 257).

Diğer taraftan astlarıyla yakın ikili ilişki kuran liderler, astlarına sponsorluk ya da mentorluk yapabilmektedir. Çalışma hayatında geniş bir iletişim ağına sahip konumda bulunan liderler, üyelerini mesleki açıdan saygı duyulan kişilerle tanıştırabilir, kariyer yolculuklarında onlara rehberlik edebilir ve örgüt içindeki cazip fırsatlar hakkında (transfer, terfi, nakil vb.) onları bilgilendirebilir. Böylece liderinin sponsorluğu ve mentorluğunda karşısına çıkan fırsatları iyi değerlendiren üyelerin kariyer sermayelerine önemli oranda katkı sağlanmaktadır (Erdogan ve Bauer, 2015: 643).

LÜE kuramını lider üzerindeki etkileri açısından ele alacak olursak, LÜE kalitesinin yüksek olması halinde hem lider, hem üye, hem de örgüt bu ilişkiler örgüsünden kazançlı çıkmaktadır. Liderin astının görüş ve düşüncelerini önemsemesi, iş süreçleri hakkında bilgilendirmesi, kararlara katılımına izin vermesi, tereddütsüz güven duyması ve astına değerli

olduğunu hissettirmesi yöneticilikten daha öte meziyetlere sahip olduğunun göstergesidir. Bu bağlamda astıyla olumlu ilişki kuran etkin liderin, klasik liderlik yaklaşımını benimseyen liderlere göre başarılı sonuçlar elde etmesi daha mümkündür (Uludağ, 2019: 722; Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008: 206).

LÜE kalitesini belirleyen bir başka olgu, liderin kullandığı motivasyonel dilin etkisidir. Liderin astını çoğunlukla zorlu görevler karşısında cesaretlendirmek için kritik zamanlarda kullandığı motivasyonel dil, LÜE'nin kalitesinde belirleyici bir role sahip olmaktadır. Liderin kullandığı motivasyonel dil, astın üzerinde işle ilgili davranışlarından ikili ilişkilerindeki davranışlarına kadar büyük bir etkiye sahip olduğundan lider, aralarındaki olumlu LÜE'yi kaybetmemek adına söylemlerinde olduğu kadar eylemlerinde de motivasyonel dili içselleştirmesi önemlidir (Akdöl ve Şahin, 2020: 783).

Lidere bağlı bulunduğu üst yönetim tarafından verilen aşırı rol yükünün lider üzerinde tükenmişlik, düşük işe bağlılık ve iş tatmininin azalması gibi olumsuz sonuçlara yol açtığı bilinmektedir. Kendisini baskı ve stres altında hisseden liderin yaşadığı gerginlik hali doğrudan LÜE kalitesini de negatif yönlü etkilemektedir. LÜE kalitesinin düşük düzeyde seyretmesi ile lider yaşadığı gerginlik halinin dışavurumu olarak astlarına karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergileyerek daha denetleyici, otokratik ve hatta bazen de despotik lider kimliğine bürünmektedir (Green, Anderson ve Shivers, 1996: 205).

LÜE kalitesinin ve liderin astlarıyla kurduğu ilişkiye atfettiği değerin kendi bireysel performansı üzerinde önemli ölçüde etkisi bulunmaktadır. Zorlu ve karmaşık görevleri yakın ilişkide bulunduğu yetenekli astlarına atayan lider, daha rutin ve yerine getirilmesi basit görevler ile yapılması üstün yetenek gerektirmeyen işleri uzak durduğu astlarına atamaktadır. Kritik görevlerin yetenekli astlar tarafından yerine getirilmesi dolaylı yoldan bağlı olduğu liderin performans hanesine artı puan olarak yazılacağından liderin örgüt içinde adından söz ettirmesi ve başarılarıyla parlaması liderde bilişsel olarak "performansımı sürdürmeliyim" düşüncesi yaratmakta ve bu da lideri daha farklı görevlerde başarıya ulaşması için kamçılamaktadır (Liden vd., 2006: 725).

Astıyla yüksek kaliteli ilişki kuran ve enformel iletişime sahip olan liderler, gerçek duygularını rahatça ifade ettikleri ve astlarından hiçbir duygu durumlarını gizlemedikleri için takipçileri tarafından örnek alınıp rol model olarak görülürler. Bu tip liderler, örgütün hedeflerine ulaşması noktasında astlarına hangi plan dahilinde hareket edeceklerini açık seçik bir şekilde göstererek gerekli aksiyonların alınması için tüm imkanlarını seferber etmekten

çekinmemektedir. Sonuç olarak, duygu ve düşüncelerin etkin iletişim kanalı yoluyla çalışanlara aktarılması ve kendilerinden beklentilerin net olarak vurgulanması kolektif başarıyı da beraberinde getirmektedir (Baker, 2019: 66).

Liderin farklı çalışma gruplarıyla, çeşitli özellikteki astlarla iç içe olması ve onları hep beraber bir amaç doğrultusunda harekete geçirerek yönlendirmesi lidere farklılıkların yönetimi konusunda beceri kazandırmaktadır. Bu durum liderin özellikle dış gruptaki bir üyenin daha önceden fark edilmemiş bir yeteneğini ortaya çıkarmasıyla sonuçlanabilir. Dış gruptaki üyenin farklı bir yeteneğini keşfeden lider, bireyin sahip olduğu yeteneğe uygun yeni roller tanımlayarak iç gruba dahil olmasını sağlayabilir ve işletme için daha uzun yıllar hizmet etmesine aracılık edebilir (Scandura ve Lankau, 1996: 254-255).

Kritik pozisyonda bulunmaları sebebiyle liderler, örgüt içindeki ve piyasadaki belirsizlik durumlarında kararlar alma ve bu kararları hayata geçirme hususunda problemler yaşamaktadır. Ancak yüksek kaliteli LÜE sayesinde liderler problemlerin üstesinden daha kolay gelmekte, sorumluluk almaktan kaçınmamakta ve elde ettiği kaynakları zorlukları bertaraf etmek için kullanmaktadır. Liderin başarıya ulaşmasında yüksek kaliteli LÜE'nin önemli etkiye sahip olduğu su götürmez bir gerçektir (Sürücü, 2021: 269).

Özetle, son otuz yıldır yürütülen LÜE araştırmalarında lider ile üye arasındaki ilişkinin iş performansı, çalışan memnuniyeti, yenilikçi davranış, örgütsel adalet, işe bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe adanmışlık, kariyer gelişimi, farklılıkların yönetimi, mutluluk, sadakat gibi kavramlarla pozitif ilişkili; işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık, işgücü devir oranı, üretkenlik karşıtı iş davranışı gibi kavramlarla negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar işletmelerin proaktif davranarak gelecekte karşı karşıya kalabileceği olası risklere karşı faydalı çözümler üretmeleri için yol gösterici bir özellik taşımaktadır.

1.4. İş Yeri Mutlululuğu

1.4.1. Mutluluk Kavramı

Mutluluk kavramı, insanlığın doğuşuyla beraber farklı yapılarda ve çeşitli şekillerde ele alınarak incelenmeye çalışılmıştır. Öyle ki, felsefe, din, eğitim, siyaset gibi farklı disiplinlere mensup araştırmacılar bu kavrama yoğun ilgi duyarak mutluluğu çalışmalarının öznesi haline getirmişlerdir. Bu araştırmacılar mutluluk kavramını enine boyuna inceledikten sonra hayatta iyi bir biçimde nasıl yaşanabileceği, iyi bir yaşama ulaşmak için neler yapılması gerektiği,

mutluluğa ne şekilde erişileceği, erişildikten sonra mutluluk düzeyinin nasıl artırılabileceği konularında görüşler ortaya koyarak toplumların mutluluğa yönelik bakış açılarına katkıda bulunmuşlardır (Kardaş ve Yalçın, 2018: 1). Daha sonraki zamanlarda mutluluğu inceleyen bilim dalların yelpazesi genişlemiş ve mutluluk işletme, iktisat, psikoloji, sosyoloji gibi popüler alanların da araştırma konusu haline gelmiştir (Bülbül ve Giray, 2011: 114; Yalvaç Arıcı, 2020: 220).

Literatür incelendiğinde araştırmacılar tarafından mutlulukla alakalı sınırsız sayıda tanım yapıldığı görülmektedir. Yunanca'da kişinin içinde bulunduğu maddi ve manevi durumdan memnuniyet duyması olarak tanımlanan kavram, Demokritos tarafından hem ruhsal bir yeti hem de mutsuzluk gibi ruhun doğal bir özelliği şeklinde tanımlanmıştır. Ahlak felsefesini geliştiren Epikuros "Felsefe hayatı mutlu kılan bir etkinliktir" tanımıyla mutluluğa atıfta bulunmuştur. (Akduman, 2021: 341). Sokrates mutlu olmayı erdemli olmakla ilişkilendirmiş, Platon mutluluğun en iyinin tercih edilmesi sonucu yaşanacağını ifade etmiş ve Descartes mutluluğun aslında manevi tatmin anlamına geldiğini ve içsel huzurun mutluluk getirdiğini savunmuştur (Uzunbacak, Akçakanat ve Erhan, 2019: 300). İlk çağ filozoflarından Aristo'ya göre mutluluk, iyiye ulaşmak için en genel amaçtır ve kişinin sahip olduğu bütün amaçları içine almaktadır. Farabi ise mutluluğu, bireyin başkaları adına değil, sadece kendisi için istediği ve bütün bireylerin tatmak istediği ulu bir amaç olarak tanımlamıştır. (Doğan, 2020: 443).

Türk Dil Kurumu (TDK) tanımında mutluluk, "bütün özlemlere eksiksiz ve sürekli olarak ulaşılmaktan duyulan kıvanç durumu, mut, ongunluk, kut, saadet, bahtiyarlık, saadetlilik" şeklinde ifade edilmektedir (TDK, 2021). Veenhoven (2012: 67)'a göre mutluluk, kişinin genel anlamda bilişsel olarak içinde bulunduğu yaşam şartlarının niteliğini pozitif şekilde algılaması, memnun olması ve kabul etmesidir. Yani mutluluk bir anlamda, kişinin sürdürdüğü hayattan hoşnut olması (Diener, 2009: 27) ve hayat kalitesini olumlu olarak değerlendirmesidir (Bülbül ve Giray, 2011: 114). Seligman (Gupta, 2012) mutluluğu, bireyin sahip olduğu olumlu duyguların yoğunluğu, Fredrickson (Gupta, 2012), hem zihinsel hem bedensel iyi olma halini doğuran, sürdüren ve geliştiren bir olgu, Dalai Lama (Gupta 2012) ise, çevresel etkenlerden ziyade bireyin ruh halinin belirlediği bir duygu durumu olarak tanımlamaktadır (Januwarsono, 2015: 10). Aşağıda çeşitli yaklaşımlara göre mutluluğun tanımları yer almaktadır.

Stoacı Yaklaşım (İçsel)	Mutluluk, her şeyi olduğu gibi kabul etmektir.
Erdem Yaklaşımı (İçsel)	Mutluluk, başkaları ve kendin için doğru şekilde davranmaktır.
Eğlence Yaklaşımı (Dışsal)	Mutluluk, kişinin erişebildiği şeylerden keyif almasıdır.
Anı Yaşama Yaklaşımı (Kısmen Dışsal)	Mutluluk, kişinin yaşadığı her andan keyif almasıdır.
Memnuniyet Yaklaşımı (Dışsal)	Mutluluk, kişinin kendinden ve sahip olduğu şeylerden memnuniyet duymasıdır.
Ütopyacı Yaklaşım (İçsel)	Mutluluk, erişilmez bir olgudur ve biz ona sadece yaklaşmaya çalışırız.
Huzur Yaklaşımı (Kısmen İçsel)	Mutluluk, ulaşamayacağımız şeylerden vazgeçip, sakin ve huzurlu bir hayat sürmektedir.
Gerçekleştirme Yaklaşımı (Kısmen Dışsal)	Mutluluk, yeteneklerimizi tümüyle kullanabilmektir.
Dini Yaklaşım (İçsel)	Mutluluk, Tanrı'yla derinleşen mükemmel bir ilişkinin sonucudur.

Tablo 2. Kavramsal Gönderi Teorisini Oluşturan Referans Noktaları

Kaynak: (Rojas, 2007: 6 akt. Çirkin ve Göksel, 2016: 378)

Birey doğası gereği hayatınca boyunca olumlu duyguları olumsuz duygulardan daha fazla yaşama gayreti içerisindedir. Yani, bir bakıma kendini mutlu edecek eylemleri gerçekleştirerek benliğindeki mutluluğu doruklarda yaşama arzusuyla doludur. Bu bağlamda Fisher (2014), kişinin iç dünyasındaki mutluluğu daha fazla hissetmesine ve sürdürmesine olanak sağlayan birtakım faktörlerden söz etmiştir (Akduman, 2021: 345):

- Kişinin hayata dair bir amacının olması ve umudunu kaybetmemesi
- Her durumda şükretmeyi bilmesi
- Hayatı hakkında söz sahibi olması
- Sahip olduğu yetenek ve becerileri etkin bir biçimde kullanması
- İyi bir sosyal çevreye sahip olması ve pozitif ilişkiler geliştirmesi
- Çevresindeki kişiler tarafından takdir görmesi
- İyilik yapmaktan geri durmaması ve yardımsever olması
- Negatif düşünceleri bir tarafa bırakarak sürekli pozitif düşünmesi

- Sağlıklı ve dengeli beslenmesi
- Uyku düzenini oluşturması

Yukarıda sıralanan maddelerden de anlaşılacağı üzere birey, mutluluğa ancak kendi çabaları ve istekleri dahilinde ulaşabilmektedir. Dolayısıyla mutluluğun öznel bir kavram olduğunu ve bireylerin mutlu olacaklarına gerçekten inanmaları halinde mutluluğu tadacaklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Her ne kadar mutluluğun kültürden kültüre değişkenlik gösterdiği düşünülse de, dünyanın her yerinde insanların asıl hedefi mutluluğa ulaşmaktır (Rego ve e Cunha, 2008: 740). Dünya üzerinde yaşamını idame ettiren tüm insanlar öznel mutluluğu yakalamak için rahat ve güvenli yaşamanın, olumlu sosyal ilişkiler geliştirmenin ve maddi ve manevi gücü artırmanın gerekliliği konusunda çoğunlukla hemfikirdir (Catellanos-Redondo, Nevado-Peña ve Yañez-Araque, 2020: 3). Diğer yandan Diener (1984: 554-556), genel olarak mutluğu belirleyen belli başlı demografik ve dışsal etkenlerden söz etmiştir. Bu etkenler; yaş, cinsiyet, ırk, iş, eğitim, din, evlilik ve ailedir.

Yaş: Yapılan bazı araştırmalar genel iyi olma halinin yaşla pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Yaşlı bireyler, yaşadıkları sağlık sorunları dışında her alanda memnun olduklarını ifade etmiştir. Bazı araştırmalarda ise, yaş arttıkça yaşama dair mutluluğun azaldığı sonucuna varılmıştır. Genç bireyler her ne kadar yoğun mutluluk yaşarsa yaşasınlar en ufak olumsuzluktan kolayca etkilenebilmektedir. Bu yüzden, gençler aşırı mutlu görünseler de, yaşlı bireyler yaşamlarındaki güzellikleri görme bakımından daha yeteneklidir.

Cinsiyet: Yürütülen araştırmalarda kadın-erkek arasındaki mutluluk düzeylerinde anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yalnızca iki çalışmada genç kadınların genç erkeklerden daha mutlu olduğu, yaşlı kadınların ise yaşlı erkeklerden daha az mutlu olduğu tespit edilmiştir.

Irk: ABD'de yaşayan siyahilerin beyazlardan daha az mutlu oldukları görülmüştür. Ancak bu durumun geçerliliği evrensel ölçekte kabul görmemektedir. Hatta bazı araştırmalarda yaşlı siyahilerin yaşlı beyazlardan daha mutlu oldukları belirlenmiştir. Siyahilerin ve beyazların mutluluk açısından birbirine üstün olma durumu söz konusu değildir. Her iki kesimin mutluluğunu belirleyen faktörler ırksal faktörler değil, genel geçer kabul edilen yaş, eğitim, gelir, medeni durum gibi faktörlerdir.

İş: Bireylerin gelir düzeylerindeki farklılıklar incelendiğinde en mutsuz grubun işsizler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşsizliğin getirdiği mali zorluklar, geçim sıkıntısı gibi sonuçlar

nedeniyle kadın veya erkek fark etmeksizin bireylerin mutluluk düzeylerinde gözle görülür bir azalış meydana gelmektedir.

Eğitim: Yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular, eğitimin ABD'de 1957-1978 yılları arasında mutluluk üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, eğitimin mutluluk üzerinde önemli ve güçlü bir etkiye sahip olmadığını ortaya çıkaran çalışmalar da mevcuttur.

Din: Dini inançların ve dine bağlılığın genellikle bireylerin mutluluklarına olumlu etki ettiği düşünülmektedir. Bir dini gruba mensup olmanın mutlulukla ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Ancak diğer yandan herhangi bir dine mensup olmadığını belirten bireylerin mutlu olmadıklarını iddia etmek yanlış bir bakış açısı olacaktır.

Evlilik ve Aile: Bazı araştırmalarda evliliğin mutluluk üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmadığı bulunmasına rağmen, genel olarak değerlendirildiğinde evliliğin mutluluk üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucunda ulaşılmaktadır. Evli kadınlar, bekar kadınlara göre daha fazla strese maruz kalmalarına karşın bekar kadınlara nazaran daha mutlu bir hayat yaşamaktadır. Sonuç olarak evliliğin ve bir aile kurmanın mutluluğu artırdığı su götürmez bir gerçektir.

Özsaygı: Mutlu bireylerin kendilerini beğendikleri konusunda şüphe yoktur. Bu kişiler kendilerini zeki, olaylara karşı yaklaşımda sağduyulu, sosyal ilişkileri güçlü ve her bakımdan sağlıklı bireyler olarak görmektedir. Özsaygı durumu kişinin benliğini olumlu olarak algılaması sonucunda oluştuğu için yapılan araştırmalarda her on Amerikan vatandaşından dokuzunun kendini oldukça mutlu olarak tarif etmesi bu duygunun toplulukçu kültürlerden ziyade bireyci kültürlerde daha baskın olduğunu göstermektedir.

Kişisel Kontrol Duygusu: Mutlu insanların hayatlarının her alanında kontrol sahibi oldukları açıktır. Olumsuz durumlar karşısında pes etmek yerine güçlü ve dik bir şekilde durarak kötülüklere göğüs geren ve kontrolü ele geçiren bireylerin başarı dolu, stresten uzak ve mutlulukla dolu bir hayat sürmeleri şaşırtıcı değildir. Fakirlik, çevresel baskılar gibi nedenlerle kendi hayatının kontrolünü kaybeden ya da başkalarına teslim eden bireylerin mutsuz olması ve sağlık problemleri yaşaması kaçınılmazdır.

İyimserlik: İyimser insanlar aynı zamanda hayatlarında mutlu olan insanlardır. Yeni bir görev üstlenen iyimser kişilerin, karamsar bireylere kıyasla görevin altından başarıyla kalkabilme şansına sahip olmaları ve kendilerini olumsuz düşüncelerden arındırarak başarmaya yönelik motive etmeleri onları daha mutlu ve sağlıklı kılmaktadır.

Dışa Dönüklük: Çevresindeki kişilerle iletişim kurmaktan kaçınmayan, kendi kabuğuna çekilmeyen, sosyal ilişkileri güçlü olan bireylerin mutlu olma olasılıkları daha yüksektir. Mutluluğu gibi üzüntüsünü de kendi içinde yaşayan, zorluklarla bireysel olarak mücadele etme yolunu seçen içe dönük bireylere nazaran dışa dönük bireyler, herhangi bir kötü durumla karşı karşıya kaldıkları zaman yakınındaki kişilerle bu durumu paylaşmaya eğilimli oldukları için alacakları manevi destek onları olumsuz duygulardan kurtaracak ve mutluluklarına vesile olacaktır.

Myers ve Diener (1995: 14), bireyin sahip olduğu özsaygı, kişisel kontrol duygusu, iyimserlik ve dışa dönüklük gibi özelliklerin mutluluğu belirlediğini ileri sürmüştür.

Öte yandan bireyin mutlu olduğuna dair kesin bir kanıya varabilmemiz için aşağıda belirtilen üç unsuru sağlaması gerekmektedir (Balcı Arvas, 2017a: 169):

Olumlu Duyguların Varlığı: Mutlulukla ilgili yapılan tanımlarda genel olarak vurgulanan nokta, güzel duyguların yoğun bir şekilde hissedilmesidir. Mutluluğun varlığına ilişkin en somut delil bu duyguların yaşanmasıdır. Genel olarak mutluluk, olumlu duyguların olumsuz duygulardan daha ağır basması ve daha yoğun yaşanmasıyla kendini göstermektedir. Söz konusu olumlu duygular; neşe, heyecan, sevinç, saygı, sevgi gibi duygulardır.

Olumsuz Duyguların Yokluğu: Bireyin maruz kaldığı olumsuz duygu durumu, korku, tükenmişlik, depresyon, anksiyete, şiddet, kendine zarar verme gibi yıkıcı etkisi büyük sorunlara neden olmaktadır. Bu sorunları yaşayan bireylerin modlarının düşük olması, hayata dair herhangi bir gayelerinin olmaması bireyleri dayanıklılık noktasında yorgun ve bitap düşürmektedir. Dolayısıyla bu sorunlar bireyin mutlu olmasının önündeki en zorlu engeller olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yaşam Doyumu: Birey yaşadığı hayatı ve içinde bulunduğu durumu, tercihlerine, almış olduğu kararlara ve mevcut şartlardaki konumuna bakarak bilişsel bir değerlendirme sürecinden geçirmektedir. Birey bu değerlendirme sürecinin sonunda başlangıçta hedeflediği yaşama yakın bir yaşam sürdürdüğüne inanıyorsa yaşam doyumu da fazla olmaktadır.

Tüm anlatılanlar ışığında sonuç olarak, bireyin yaşadığı pozitif duyguların ve mutluluğun birey üzerinde fizyolojik, psikolojik, zihinsel ve sosyolojik olarak birçok olumlu etkileri bulunmaktadır. Benliğinde mutluluk duygusunu yaşayan bireylerin kendilerini entelektüel, zihinsel ve psikolojk açıdan geliştirmeye yatkın olduğu görülmektedir. Böylece bu bireyler etrafına fayda sağlayan iyi insanlar olarak kabul edilmekte, çevresiyle sağlam temelli sosyal ilişkiler kurmakta, iş ve özel hayatlarında daha proaktif ve insancıl davranmakta ve stres

yaşamalarına neden olan içsel ve dışsal faktörleri bertaraf etme hususunda başarılı olmaktadır (Wright, 2003: 440).

1.4.2. Pozitif Psikoloji ve Mutluluk

Kavram olarak pozitif psikoloji ilk kez 1958 yılında Maslow tarafından kullanılmıştır. Maslow, psikoloji biliminin insanların birtakım olumsuz özelliklerini tedavi etmede başarılı olduğunu ancak olumlu özelliklerine odaklanmadığını bu yüzden de olumlu özelliklerin geliştirilmesi konusunda yetersiz kaldığını ifade etmiştir. Maslow bireyin mutluluk, sevgi, coşku, neşe gibi güçlü ve olumlu taraflarının gelişimi için çalışmalar yaparak pozitif psikoloji kavramını literatüre kazandırmıştır. Her ne kadar pozitif psikoloji kavramının babası Maslow olarak görülse de, birçok kişi tarafından pozitif psikolojinin kurucusu Martin Seligman olarak kabul edilmektedir (Güngör, 2017: 155).

Pozitif psikoloji modeline duyulan ihtiyaç, psikoloji biliminin insanların pozitif yönlerini, güçlü kişilik özelliklerini araştırma konusu içine almaması sonucunda ortaya çıkmıştır. Pozitif psikoloji, bireyin hayatının her alanında (iş, aile, sosyal çevre, okul vb.) önemli bir etkiye sahip olan, kendisini farklı kılan güçlü özelliklerini ve olumlu yönlerini geliştirerek bireyin daha donanımlı, sevilen, sayılan bir kişi haline gelmesini (Narcıkara, 2017: 21) ve daha kaliteli bir yaşam sürmesini (Akdemir, 2019: 65) amaçlamaktadır. Aynı zamanda bireylerin yaşadığı hayat içerisinde söz sahibi olmalarını ve kendilerini toplum içerisinde önemli bir noktaya konumlandırmalarını sağlamaktadır (Gavin ve Mason, 2004: 389). Dolayısıyla pozitif psikoloji akımının temel misyonu, bireyin negatif özelliklerini ele alıp düzeltmekten ziyade güçlü karakteristik özelliklerine katkı sağlama yoluyla sürekli ilerleme ve gelişimdir.

Yukarıda bahsedilen bilgiler doğrultusunda pozitif psikolojinin kapsamına aldığı konular (Aydıntan, 2021: 15);

- Mutluluk ve iyi oluş
- Olumlu kişilik özellikleri ve yoğun dikkat gerektiren faaliyetlerde bulunma
- Anlamlı pozitif ilişkiler, sosyal sistemler ve kurumların gelişimidir.

Seligman ve Csikszentmihalyi (2000: 5) pozitif psikolojiyi olumlu öznel deneyimler, olumlu bireysel özellikler ve olumlu gruplar bilimi şeklinde sınıflandırmıştır.

Olumlu Öznel Deneyimler: Öznel iyi oluş, geçmişten memnuniyet ve doyum, mevcut akış ve mutluluk, gelecek için iyimserlik ve umut.

Olumlu Bireysel Özellikler: Sevgi ve iş becerisi, cesaret, sosyal ilişkiler kurma meziyeti, estetik duyarlılık, azim, affetme, özgün olma, ileri görüşlü olma, maneviyat, yüksek yetenek ve erdemli olma.

Olumlu Gruplar Bilimi: Sorumluluk, fiziksel ve duygusal tatmin, fedakâr olma, nazik davranma, iyi huylu olma, hoş görülü olma, etik olma ve iş ahlakı.

Pozitif psikolojinin mutlulukla ilişkisine gelecek olursak, pozitif psikoloji bireyin olumlu deneyimlerini açıklarken mutluluk kavramından faydalanmaktadır. Mutluluk kavramının gitgide popüler bir hal almasında pozitif psikoloji biliminin rolü oldukça fazladır. Pozitif psikoloji hem psikolojinin yalnızca bireylerin zayıf ve olumsuz yönlerini ele aldığı algısını yıkmakta hem de kişilerin gün ışığına çıkmayı bekleyen potansiyellerini uyandırarak var olan güçlü özelliklerine farklı özellikler eklemektedir. Yani, geçmiş dönemlere kıyasla zayıf yönleri tedavi etme, hastalıkları iyileştirme ilkesi boyut değiştirerek olumlu özelliklerin açığa çıkarılması, geliştirilmesi ve kalıcı hale getirilmesi öncelikli alan haline gelmiştir. Mutluluk da pozitif psikoloji bilimi dahilinde bu kapsama giren kavramlardan birisidir. (Akdemir, 2019: 65; Salas-Vallina, Alegre ve Guerrero, 2017).

Zaman zaman mutluluk kavramı yerine kullanılan öznel iyi oluş, pozitif psikolojinin araştırma alanına giren bir kavram olmakla birlikte bireyin hayatını değerlendirmesi ve sonuç olarak genel anlamda memnuniyet duyması anlamına gelmektedir. Sevinç, neşe, coşku, onur, sevgi öznel iyi oluşa yol açan ve öznel iyi oluşun devamlılığını sağlayan duygu durumlardır. Aile ve iş hayatı, arkadaşlık ilişkileri, mental ve fiziksel sağlık, öz saygı gibi durumlar öznel iyi oluşu pozitif anlamda etkileyen faktörler olarak sıralanmaktadır (Mamırova ve Yılmaz, 2019: 1157).

1.4.3. Mutluluğa Dair Yaklaşımlar

1.4.3.1. Hedonist Yaklaşım

Hedonizm, Türkçe ismiyle hazcılık, Kirene Okulu'nun kurucusu ve Sokrates'in öğrencisi Aristippos tarafından ileri sürülen felsefi bir yaklaşımdır. Hedonist yaklaşımın temel ilkesi, hayattan zevk almak, haz duymak ve hoş duyguları optimal seviyede tutmaktır. Bu görüşü savunan filozoflara göre bireyi mutlak iyiye götüren şey hazdır. Birey bir davranışa yönelmeden önce eyleminin haz getireceğine inandığı takdirde harekete geçmelidir. Bireyin kendisine haz getiren eylemde bulunmak istemesindeki asıl amaç aradığı mutluluğu bulma arzusudur. Dolayısıyla bu eylem bireyi mutluluğa götüreceği için "doğru bir eylem" olarak

nitelendirilmektedir. Ancak birey haz aracılığıyla mutluluğa ulaşmak istiyorsa kendisine acı verebilecek tüm durumlardan kaçınmalı, kararlı bir duruş sergilemeli ve mutluluğu arzulama şiddeti son derece yüksek olmalıdır (Akduman ve Taşdelen, 2021: 1070).

Yunan medeniyeti filozofları tarafından çoğunlukla reddedilen bu felsefi akım, aydınlanma döneminden sonra Batı toplumları tarafından yaygın bir şekilde savunulmaya başlanmıştır. Bu dönemden itibaren Batılı ülkeler, ruh hallerindeki kötülükleri görmezden gelerek hazzı ön plana almışlar ve yaşamdan genel olarak memnuniyet duymaya önem vermişlerdir. Nihayetinde mutluluğu haz, keyif ve zevk yoluyla elde ettikleri bir duygu olarak yaşamlarının merkezine yerleştirmişlerdir (Joshanloo, 2013: 1859).

Hedonik mutluluk, bireyin elde etmeyi arzuladığı isteklerini gerçekleştirmesi ve bunun sonucunda yaşadığı hoş duygular olarak tanımlandığından aynı zamanda öznel iyi oluşa atıfta bulunmaktadır (Waterman, 1993: 678). Öznel iyi oluşun bileşenlerini oluşturan olumlu duyguların varlığı, olumsuz duyguların yokluğu ve yaşam doyumunun birarada yaşanması ve bunların toplamı mutluluğa karşılık geldiği için öznel iyi oluşun hedonik mutlulukla yakın ilişki içinde olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Ryan ve Deci, 2001: 144).

Hedonist görüş yalnızca bedensel zevk veya tercihleri içine almamakta, aynı zamanda duygusal zevk ve istekleri de kapsamaktadır (Ryan ve Deci, 2001: 144). Bu yaklaşımda birey bir ürün ya da hizmet satın alacağı zaman bu ürün ya da hizmeti kendisi için sadece zorunlu bir ihtiyaç olarak görmemekte, ayrıca estetik açıdan beğendiği ve kendisine zevk verdiği için kişisel tatminini pekiştirmek adına satın almak istemekte ve mutluluğa bu yolla erişebileceğine inanmaktadır (Öz ve Tatlı, 2021: 19). Ancak bu tür anlık haz veren faaliyetler bireye yalnızca geçici mutluluk sağlamakta ya da bireyi mutlu olduğu yanılgısına düşürmektedir. Çünkü gerçek anlamda mutluluk geçici değildir ve bireyin iç dünyasında varlığını sürekli ve yoğun bir biçimde hissettirmektedir (Saygılı, 2011: 35).

1.4.3.2. Ödamonik (Eudaimonia) Yaklaşım

Aristoteles'in kurucusu olduğu, "psikolojik iyi oluş" anlamına gelen ödamoninin (eudaimonia) kelime anlamı incelendiğinde, "eu" sözcüğünün "iyi", "daimon" sözcüğünün ise "ruh" anlamına karşılık gelmesi sebebiyle "mutluluk" olarak adlandırıldığı görülmektedir (Aydıntan, 2021: 18). Diamon sözcüğü ile kastedilen, bireyi sonsuz tatmine ulaştıracak olan, potansiyel yeteneklerini kullanarak kendini gerçekleştirme becerisidir. Bireyin kendini gerçekleştirebilmesi aynı zamanda mükemmelliğe ulaşmasında kilit anahtar rolündedir. Bu

sayede birey, yaşamı hakkında söz sahibi olarak hayatını istediği gibi şekillendirebilmeke ve ona yön verebilmektedir. Sonuç olarak sarf edilen bütün bu çabaların toplamı bireye eudaimonia (psikolojik iyi oluş) olarak geri dönmektedir (Waterman, 1993: 678). Başka bir deyişle bu yaklaşım, bireyin sayısız yeteneklerle beraber dünyaya geldiğini ve ancak bu sayısız yetenekleri kullandığı takdirde hayatı mutlu bir şekilde yaşayacağını savunmaktadır. Mutluluğun bireysel hazda, bedensel tatminde ve anlık zevk veren durumlarda saklı olduğunu savunan hedomonik yaklaşımın aksine mutluluk, bireyin doğuştan sahip olduğu cevherlerin birtakım amaçlar doğrultusunda açığa çıkarılması, işlenmesi ve kullanılması yoluyla elde edilmektedir (Joshanloo, 2013: 1860).

Eudaimonia'nın temelinde yatan psikolojik iyi oluş deneyimini yaşamak için gösterilen çabaların yanı sıra zorlu faaliyetlerde bulunmak da gerekmektedir. Bu zorlayıcı faaliyetler kısa vadede birey üzerinde olumsuz etkilere yol açsa da uzun vadede genel iyi oluş halini inşa etmektedir. Birey zorlu faaliyetler neticesinde kendisini tükenmiş hissetmesine rağmen sonuç olarak yaşamı anlamlı bulmasına, yüksek yaşam doyumu sağlamasına, psikolojik olarak güçlenmesine ve kendini zinde hissetmesine kadar birçok açıdan olumlu etkilerini tecrübe etmektedir (Lambert, Passmore ve Holder, 2015: 313).

Eudaimonik yaklaşım mutluluğa ulaşmak için erdem etiğine dayanmaktadır. Erdem etiği, bireyin sahip olduğu erdemleri ve ahlakı içinde barındıran bir görüştür. Erdemler bireyi iyi faaliyetlerde bulunmaya sevk eden ve iyi insan olmasına sağlayan karakteristik özelliklerdir. Erdem etiği bireyin her zaman en iyiye ulaşmayı amaçladığını ifade etmektedir. Bu da hayatımızı genel anlamda iyi kılan eudaimonia kavramıyla ilişkilendirilmektedir. Çünkü mutluluk bireyin tepeden tırnağa erdemle donanmış olması yoluyla kazanılan bir olgudur ve birey için mutluluğa ulaşmanın en iyi yoludur. (Joshanloo, 2013: 1859-1860; Ryan ve Deci, 2001: 16).

Yukarıdaki bilgiler ışığında Ryff (1995: 100) psikolojik iyi oluşun altı alt boyuttan oluştuğunu ifade etmiştir;

1. Kendini Kabul: Bireyin kendi benliği hakkında olumlu duygulara sahip olmasıdır. Aynı zamanda geçmiş hayatı hakkında olumsuz düşünmemesi ve kendini her haliyle kabul etmesidir. Böylece özsaygıları da yüksek olmaktadır.

2. Çevresiyle Olumlu İlişkiler Kurması: Bireyin çevresindeki insanlarla olumlu ve etkin iletişim kurması, güçlü ilişkiler geliştirmesi ve pozitif etkileşim halinde olması psikolojik iyi oluşa zemin hazırlayan etkenlerden biridir.

3. Özerklik: Bireyin başkalarına bağımlı olmaksızın kendi başına karar alabilmesi, özgürce hareket edebilmesi ve türlü baskılara ve zorluklara göğüs gerebilme kudretine sahip olması psikolojik iyi oluş için kritik bir bileşendir.

4. Çevresel Hakimiyet: Bireyin etrafındaki fırsatlardan haberdar olması ve bu fırsatlardan etkin bir şekilde yararlanabilmesidir. Ayrıca, günlük yaşamda karşı karşıya kaldığı zorluklara karşı başarılı bir biçimde mücadele edebilmesidir.

5. Yaşama Amaçları: Bireyin yaşamını anlamlı bulması ve çeşitli hedefler belirleyerek o hedeflere yönelik eylemler gerçekleştirmesi psikolojik iyi oluşa sahip olması açısından son derece önemlidir.

6. Bireysel Gelişim: Bireyin sürekli öğrenmeye, ilerlemeye ve kendisini geliştirmeye istek duymasıdır. Kendisini her alanda sürekli geliştiren bireyler konfor alanlarının dışına çıkmanın yanı sıra demokratik bir yapı içerisinde farklı görüşlere, fikirlere ve tecrübelere değer vermektedir.

1.4.4. Kültürel Açıdan Mutluluk

Kültür, toplumların karakteristik özelliğini yansıtan ve bir nesilden sonraki nesillere aktarılan değerler sistemidir. Kültür, mutluluk kavramıyla ilişkilendirilmekte ve insanların tutum ve davranışlarının önemli bir belirleyicisi olarak görülmektedir. Farklı toplumların her bir üyesi, ait olduğu kültürün de etkisiyle mutluluğa dair farklı yaklaşımlarda bulunmaktadır. Farklı farklı kültürlerden etkilenen toplumlar, kendilerini mutluluğa ulaştıracak yolu iç dinamiklerini, geçmişten gelen deneyimlerini ve kendisine öğretilenleri dikkate alarak belirlemektedir. Sonuç olarak bu yolun sonunda kendisini mutluluğa ulaştıran davranışlarını bu faktörler ışığında şekillendirmektedir (Lu ve Gilmour, 2004: 271-272).

Yürütülen birçok araştırmada, kültürel değerlerin toplumların mutlulukları üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, mutluluğun her toplumda benzer anlama geldiğini ve etkisinin aynı düzeyde olduğunu söylemek yanlış olacaktır. Ülkeden ülkeye, kültürden kültüre, toplumdan topluma mutluluğun anlamı ve düzeyi gözle görülür farklılıklar göstermektedir. Öyle ki, Batılı ülkelerde bireysel çıkarlara ve şahsi mutluluğa değer verilirken, Doğulu ülkelerde toplumsal refah ve kolektif mutluluk ön plana çıkarılmaktadır. Bu özelliğiyle mutluluğun da tıpkı insanlar gibi kültürel bir kimliğe sahip olduğu sonucuna varılmaktadır (Wesarat, Sharif ve Abdul Majid, 2015: 81; Alacalar Çakır, 2019: 12).

Bireyselliğin ön plana çıktığı kültürlerde kişisel ihtiyaçların karşılanması, bağımsız karar verebilme gücü, özgür bir şekilde seçim yapabilme hürriyeti mutluluğu getiren faktörler olarak görülürken, toplulukçu kültürlerde ise bireysel ihtiyaçlardan ziyade toplumun en küçük birimi olan aileden başlamak üzere üyesi olunan bütün grupların genel mutluluğu daha fazla önem taşımaktadır. Her iki kültüre ait mutluluk düzeyleri kıyaslandığında, bireyci kültürlerde genel iyi oluş hali ve yaşamdan duyulan memnuniyet daha yüksektir (Diener, 2000: 39; Bölükbaşı ve Şentürk, 2017: 74).

Diener ve Diener (1995: 653)'e göre, Batılı ülkelerde yaşayan bireylerin en büyük arzusu kendilerini mutlu hissetmektir. Doğu ülkelerinde bireylerin en büyük isteği, topluma uyum sağlamak, aidiyet duymak, sosyal yapının bir bileşeni olmaktır. Batı toplumlarında bireylere küçük yaştan itibaren her koşulda öncelikle kendi benliğini düşünmeleri gerektiği öğretilmektedir. Ancak, Doğu toplumlarında böyle bir davranışta bulunmak toplum tarafından hoş karşılanmayabilmektedir. Bunun sebepleri, her kültürün kendine has bazı özellikleri taşımaları ve mutluluğu sağlayan faktörlerin toplumdan topluma değişiklik göstermesi nedeniyle mutluluğa farklı anlamlar yüklemeleridir (Ouweneel ve Veenhoven 1991: 169).

Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa ülkeleri gibi bireyci toplumlarda mutluluk arayışı bağlamında demokrasinin özümsenmesi ve her bireyin eşit haklara sahip olması, bu hakları koruyan anayasanın oluşturulması ve üstün çaba sonucunda başarılı olan bireylerin ödüllendirilmesi gibi uygulamalar ön plana çıkarılmaktadır. Tüm bunların yanı sıra ABD'de mutluluğun dini bakımdan da olumlu özelliğine atıf yapılmaktadır. Öyle ki, Amerikalılar mutlu insanların öldükten sonra cennete gideceklerine inanmaktadır. Dahası, mutluluk arayışı esnasında dış çevre kontrolüne sahip, bireysel ve bağımsız harkeket edebilen, potansiyellerinin bilincinde, belirlediği hedefleri gerçekleştirme azim ve kararlılığında olan bireylerin mutluluğa erişme, yaşam doyumuna ulaşma ve sağlıklı bir hayat sürme olasılıkları daha yüksektir (Lu ve Gilmour, 2004: 274-275).

Toplulukçu kültürün benimsendiği Asya ülkelerine göre, mutluluğun altında yatan temel faktör işbirliğidir. Dolayısıyla Asya ülkelerinde kolektivist mutluluk, ABD ve Avrupa halklarının kişisel yetenek ve çabayla kazandıkları başarı sonucunda ulaştığı bireysel mutluluktan önce gelmektedir. Asya ülkelerinde toplum adına çaba göstermek, toplumsal refah ve mutluluk için varını yoğunu ortaya koymak ve bu doğrultuda çeşitli roller üstlenmek daha kıymetli görülmektedir. Örneğin Çin'de, toplum yararına elde edilen başarı sonucu yaşayacağı mutluluk hissi, bireyin kendi menfaati için elde ettiği başarı sonucu tadacağı mutluluktan daha önemlidir. Sonuç olarak Asya toplumlarında, karşılıklı sosyal ilişkilerde rol yükümlülükleri,

grup üyeleri arasındaki işbirliği ve uyum, grupların mutluluğu ve bu mutluluğun artırılması önce gelen ve asıl ele alınması gereken konulardır (Lu ve Gilmour, 2004: 275-276).

Alparslan, Yastıoğlu ve Taş (2021: 55-57), Hofstede'in oluşturduğu kültürel varsayımlar modeline göre mutluluğu altı alt boyut bağlamında ele almıştır.

a) Bireycilik/Toplulukçuluk Boyutu

Bireyciliğin ön planda olduğu toplumlarda kişinin benliği söz konusuyken, kolektivist toplumlarda "ben" yerine "biz" olgusuyla hareket eden bireye güç veren sadakat duyduğu toplumdur. Bireyci toplumun üyeleri için tanınan ve bilinen kişiler olmak oldukça önemlidir. Onları motive eden şey, hem iş hem de sosyal hayatlarında başarılı olmak arzusudur. Kendilerini başarıya ulaştıracak gücün belirledikleri hedefler olduğunun farkındadırlar ve bu durum onları daha çok mutlu etmektedir. Bireyci toplumlarda başarı ile mutluluk arasında doğru bir orantı vardır. Birey ne kadar başarılı olursa mutluluğu da o kadar yüksek olmaktadır. Kolektivist toplumlarda ise toplumsal huzurun ve barışın sağlanması, sosyal ilişkilerin etkin bir biçimde sürdürülmesi mutluluğun başlıca belirleyicileridir. Bu toplumlarda bireyi mutlu kılan, sosyal ve duygusal kaynakların toplum yararına kullanılmasıdır.

b) Güç Mesafesi Boyutu

Kurum ya da kuruluşların bünyesindeki kişilere farklı oranlarda güç dağıtmaları ve dolayısıyla birey düzeyinde güç eşitsizliklerinin ortaya çıkması durumuna verilen addır. Güç mesafesinin yüksek olduğu bireyci toplumlarda bireyselliğe önem veren toplum üyeleri özerkliklerinin ve otonomilerinin ellerinden alındığını düşünürerek karşılaştıkları baskı sonucu mutsuz olmaktadır. Kolektivist toplumlarda ise, güç mesafesi ne kadar yüksek olursa olsun toplum huzurunu iç huzurdan daha önemli gören üyeler, mevcut duruma uyum sağlayarak mutlu olacaklarına inanmaktadırlar. Genel olarak, ister bireyci ister kolektivist olsun, her iki toplum türünde de bireylere otokontrol serbestliği tanınması mutluluğu kendiliğinden dizayn etmektedir.

c) Erillik/Dişilik Boyutu

Bir diğer kültür boyutu olan erillik/dişilik boyutu, bir topluma özgü kültürün erkeğe atfedilen belli karakteristik özelliklere (rekabet, başarı, performans, zihinsel yetenek, kaliteli sonuç vs.) göre mi şekil aldığını yoksa kadına atfedilen belli karakteristik özelliklere (duygusal zeka, empati, sevgi, eğitim, yol göstermek, rehberlik etmek vs.) göre mi meydana geldiğini ele almaktadır. Eril kültürün baskın olduğu toplumlarda gruplar/bireyler arası rekabetin yoğun olarak yaşanması ve başarı odaklı stratejilerin benimsenmesi mutsuzluğa yol açabilmektedir.

Çünkü eril kültürlerin çıkış noktası materyalizmdir. Dolayısıyla materyalizm de ücret, ödül, prim, ikramiye gibi maddi araçlarla ilişkilendirildiğinden bireyi mutlu kılan faktörlerin bu maddi araçlar olduğu savunulmaktadır. Fakat, ekonomik alım güçlerinin yüksekliği sayesinde bireylerin sahip olduğu bu mutluluk, anlık ve geçici hoş duygular barındırdığı için hedonik mutluluk olarak kabul edilmektedir.

Dişil kültürün egemen olduğu toplumlarda ise, bireye duygusal ve psikolojik açıdan önem verilmesi ve tamamen bu kriterlere bağlı kalınarak ilişki kurulması sayesinde bireylerin mutluluk oranlarının yüksek olduğu görülmektedir. Karşılıklı empati, yardımseverlik, sosyal destek, maneviyat, şefkat, merhamet gibi dişil kültürün temel insani özellikleri o toplum içerisindeki üyelerin birbirleriyle anlaşmalarına ve uyum içinde hareket etmelerine zemin hazırlamakta, böylelikle mutluluk düzeylerinin artmasına katkı sağlamaktadır.

d) Belirsizlikten Kaçınma Boyutu

Bir toplumun belirsizliklere karşı yaklaşımını ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda stres ve kaygı hali oldukça yüksektir. Bu durum bireyin mutluluğunu olumsuz şekilde etkilemektedir. Kolektivist toplumlarda bireylerin stres ve kaygı durumlarıyla başa çıkma becerilerinin yetersiz olmasından dolayı kendilerine sunulan koşulları kabullenmek zorunda kalmaktadır. Belirsizliğin getireceği panik, korku, kaygı, stres durumlarını yaşamamak ve mutsuz olmamak adına mevcut düzende stabil bir biçimde hayatlarını devam ettirmektedirler. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise, belirsizlik durumunu paniğe kapılmadan, yoğun endişe yaşamadan planlı ve etkin bir şekilde yönetebilen ve doğru davranış kalıplarını geliştirebilen bireyler, belirsizlikle başa çıkma yeteneğine sahip olmaları sayesinde bu olumsuz durumu kökten ortadan kaldırarak ya da en az hasarla atlatarak mutluluk hallerinin devamlılığını sağlamaktadırlar.

e) Hoşgörü/Kısıtlılık Boyutu

Bir toplumdaki bireylerin birtakım davranışlar sergilerken kısıtlanıp kısıtlanmadığını gösteren kültür boyutudur. Hoşgörü boyutunun yoğun şekilde görüldüğü toplumlarda üyeler, isteklerini, arzularını ve yapmak istediklerini daha rahat bir biçimde dile getirebilmektedir. Dolayısıyla hür iradesiyle karar alabilen, hiçbir sosyal norm ve baskılara maruz kalmaksızın ihtiyaçlarını özgürce ifade edip karşılayan bireylerin daha mutlu olması kaçınılmazdır. Kısıtlılık boyutunun yüksek olduğu toplumlarda ise, bireyler üzerinde kurallar, toplumsal ve sosyal yargılar ve inançlar baskın olduğu için bazı davranışlar sergilemeden evvel kendilerini dizginleme zorunluluğu hissetmektedir. Kişisel zevklerini ve kendisine haz veren ihtiyaçlarını

toplum tarafından belirlenmiş değer yargılarına göre şekillendiren ya da otoriter veya teokratik rejime dayalı yönetim biçiminin hüküm sürdüğü ülkelerde yasal otoritenin yürürlüğe koyduğu kanunlara göre yaşamak zorunda kalan bireylerin mutsuz olmaları daha olasıdır.

f) Uzun Vadeli/Kısa Vadeli Yönelim Boyutu

Uzun veya kısa döneme yönelme boyutu, toplumların zamana yönelik bakış açılarını ele almaktadır. Uzun vadeli yönelimi benimseyen toplumlarda ileriye dönük birikim, tasarruf, geleceği garantiye alma gibi uygulamalarla sık sık karşılaşılmaktadır. Gelecekte küresel çapta yaşanabilecek kriz durumlarını öngörerek hazırlıklı olan, akıllıca yatırımlar yapan toplumlar aynı zamanda krizin doğurabileceği mutsuzluk halini de önlemiş olurlar. Kendilerinin, çocuklarının, hatta torunlarının geleceğini emniyet altına alan bireyler şimdiden mutluluğun kapısının aralamaya başlamaktadır. Kısa vadeli yönelimi benimseyen toplumlarda ise asıl amaç, yalnızca bugünü önemsemek, gelecek odaklı olmamak, yarını düşünmeden yaşamak ve anlık zevklerle tatmin olmaktır. Uzun dönemli mutluluktan ziyade tüketim odaklı olan ve hedonik mutluluğu birinci sıraya alan bu toplumlar ne yazık ki uzun vadede mutsuz olmaya mahkumdurlar.

1.4.5. Dini Açıdan Mutluluk

Din ile mutluluk ilişkisini tarihsel bağlamda ele aldığımızda Ortaçağ döneminde Hristiyan din adamları ve filozoflar gibi toplumları etkileme gücüne sahip kişiler, mutluluğa giden yolun Tanrı'ya inanmaktan geçtiğini belirtmişlerdir. Dini gereklilikleri yerine getiren insanların ancak gerçek mutluluğa ulaşabileceklerini ifade etmişlerdir. Diğer yandan, Ateistler Tanrı'nın varlığını reddetmişler ve Ateizm inancına sahip kişiler asıl mutluluğun Tanrı'nın varlığını kabul etmemeye dayandığını söylemişlerdir. Ancak yürütülen birçok araştırma, Tanrı inancının ve bir dine bağlı olmanın mutluluk üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Kesebir ve Diener, 2008: 122). Örneğin, Avrupa'da 160.000 kişi ile yapılan bir çalışmada, düzenli olarak kiliseyi ziyaret eden bireylerin %85'inin yaşam memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kiliseye gitmeyen bireyler arasında ise bu oran %77'lere kadar düşmektedir (Nielsen, 2017: 142). Başka bir araştırmada ise, Avrupa ülkelerinde dindar yaşlı nüfusun genel refahının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dini ritüellere katılan yaşlı kesimin iyilik halleri ve yaşam doyumları daha yüksek iken, depresyona bağlı semptomlar gösterme olasılıkları oldukça düşük seviyelerde kalmıştır (Ardelt, 2003: 56).

Hayatı anlamlı kılmanın yollarından biri olan Allah inancı, dolayısıyla kadere iman etme, bireyin kötü olaylarla karşılaştığı ve kendisini en çaresiz hissettiği anlarda bile bireye sabretme gücü aşılayarak öznel iyi oluşuna bir nebze de olsa fayda sağlamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, mutluluk, hayatı anlamlı bulma ve iyi oluş ile dindarlık arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Yani, bireyin mutluluğunu, yaşam memnuniyetini ve öznel iyi oluşunu artıran sebeplerden birisi dine yönelimdir. Aynı zamanda, birçok kutsal kitapta ve hadislerde dini vazifeleri yerine getirmenin, ahlaklı olmanın, ayıp ve günah davranışlardan kaçınmanın bireyi mutlu kılacağı açıkça ifade edilmiştir (Baynal, 2020: 259-263).

Din, bireylerin hayatı anlamlı bulmasına, bir amaç doğrultusunda mücadele etmesine, sosyal destek kazanmasına ve olumsuz durumlarla karşılaştıklarında zorlukların üstesinden gelme gücüne ve kudretine sahip olmalarına zemin hazırlamaktadır. Bir dine inanma sonucunda bireylerin özsaygıları yükselmekte, çevrelerini daha iyi kontrol edebilmekte, belirsizlik durumlarıyla başa çıkabilmekte, kendini gerçekleştirmekte, toplumsal bağlılıkları ve aidiyetleri güçlenmektedir. Din aynı zamanda, minnet, affetme, merhamet ve şefkat gibi birtakım manevi duyguların ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır. Bu duygular bireylerin yüksek mutluluk değerine ulaşmaları için içsel huzurlarının tesis edilmesine öncülük etmektedir. (Tay vd., 2019: 101-102).

Bireyleri ikili ilişkilerinde daha yardımsever, hoşgörülü, kibar ve nazik olmaya sevk eden din, bireylerin yardıma muhtaç kimselerin sıkıntılarını gidermeleri halinde kendilerini psikolojik açıdan rahatlamış hissedeceklerini vurgulamaktadır. Hem problemini çözdüğü kişinin rahat nefes almasını sağladığı hem de kendi iç huzurunu inşa ettiği için bu dünyasında ve öbür dünyasında mutluluğu yakalamış olacağını savunmaktadır (Baynal, 2020: 260). Öyle ki yapılan araştırmalarda da bireylerin yerine getirdiği dini ve ahlaki vazifelerin psikolojik sağlamlıklarını ve esenliklerini artırdığı ortaya konmuştur. Bireylerin söz konusu güzel huyları birer yaşam felsefesi haline getirerek hayatlarına entegre etmeleri kendilerinin iyi insan olarak toplum tarafından kabul görmelerini ve kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaktadır (Walsh, 2010: 340-341).

Din ve mutluluk ilişkisinin kapsamını daraltıp yalnızca İslam dini açısından ele aldığımız zaman, mutluluk kavramının İslam dininin ilgilendiği konular arasında yer aldığını görmekteyiz. İslam dini bireyin bağışlayıcı, mütevazı, adalet sahibi olmasının gerekliliği hususunda kesin hükümlerde bulunmuş ve bireyin mutlu olmak istiyorsa bu hükümlere riayet etmesi gerektiğini özellikle vurgulamıştır. Bireylerin İslami kurallar çerçevesinde emredilenleri yerine getirmesi ve yasaklamalara uyması halinde hem bu dünyada hem de ahirette mutlu

olacakları açıkça belirtilmiştir. Çünkü Kuran'da mutluluk kavramı yalnızca dünya hayatı içerisinde sınırlandırılmamış, mutluluğun ahiret hayatına kadar uzanan sonsuzluğa sahip olduğu ifade edilmiştir. Bunun için bireylerin Kuran'da da belirtildiği gibi öncelikle iman etmeleri ve sonrasında sevap niteliğinde davranışlar sergilemeleri gerekmektedir (Baynal, 2020: 258-259).

İslam bilginlerince mutluluk kavramı, bireyin sahip olduğu ilim ve bilgi birikiminin yanı sıra erdemli olmasıyla ilişkilendirilmiştir. Bu açıdan bireyin ancak iffetli, faziletli, adil ve yardımsever olduğu takdirde mutlu olması muhtemeldir. Yaşamı boyunca hiçbir hedef belirlememiş, kötülüğü şiar edinmiş, gereksiz işler peşinde koşmuş kişilerin her iki dünyada da mutlu olması olanaksızdır. Bu yüzden mutluluğa ulaşmak için, kişinin ahlaklı bir birey olması, hayırlı işlerde bulunması ve tevhid inancına sahip olması gerekmektedir (Baynal, 2020: 259).

Mutluluk İslam tasavvufu bağlamında ele alındığında, hazcı ve faydacı olmanın aksine erdemli olmanın ve Allah'a yakınlığın bir tezahürü olarak görülmektedir. Tasavvuf akımının önde gelen temsilcilerinden İmam Gazali, mutluluğun ancak Allah'ı bilme ile mümkün olabileceğini savunmuştur. O'na göre asıl mutluluk, maddi olmayan ve manevi duygular içeren tecrübelerin yaşanmasıyla elde edilmektedir. Bu tecrübeler beş duyu organıyla elde edilen tecrübelerden farklı bir özellik taşımaktadır. Dolayısıyla beş duyu organıyla elde edilen tecrübeler insan hayatının son bulmasıyla beraber yok olacağından, Allah'ı bilme ile kazanılan tecrübelerin sağlayacağı mutluluk ölümden sonraki hayatta da varlığını devam ettirecektir. (Balcı Arvas, 2017b: 119).

Tasavvufi görüşe göre mutluluğa ulaşma çabasında sabır ve şükür iki önemli belirleyicidir. Bu yaklaşıma göre sabır, bireyin karşı karşıya kaldığı üzüntü verici durumların ortadan kalkması için yalnızca Allah'a sığınması ve Allah'tan yardım dilemesidir. Bıkmadan, usanmadan ve isyan etmeden sabretmesini bilmesi çok önemlidir. O an için şartlar kendisi için ne kadar zor olursa olsun göstereceği sabır sayesinde bir müddet sonra sonuçları mutluluk getirecektir. Zorlu süreçten sonra gelen mutluluğun ardından Allah'a olan inancın ve bağlılığın bir yansıması olan şükretme eylemi ile aynı zamanda Allah'ın bahşettiği sabretme gücü için de teşekkürlerini sunmuş olacaktır (Balcı Arvas, 2017b: 121).

1.4.6. Ekonomik Açıdan Mutluluk

Uzun yıllar boyunca felsefe, tıp, psikoloji ve sosyoloji gibi branşların temsilcileri tarafından incelenen mutluluk terimi, son dönemlerde ekonomi bilimi araştırmacıları tarafından

da yoğun bir şekilde ele alınmaya başlanmıştır. Mutluluğu, demografik yapı, sosyal ve fiziksel çevre, ülkenin gelişmişlik düzeyi gibi faktörler önemli ölçüde etkilemekte ve yaşam memnuniyetinin mutluluk üzerinde büyük bir etkisi bulunmaktadır (Şeker, 2011: 116). Yaşam memnuniyeti ve mutluluk arasındaki ilişki ekonomik açıdan bireylerin refah seviyelerinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bireylerin mutlulukları ile yaşam memnuniyetleri arasındaki illişki ne kadar güçlüyse genel yaşam standartları da o kadar yüksek olmaktadır. Yani, bireyler yaşam standartlarının yüksekliğine bakarak mutlu olmakta ve yaşamdan memnuniyet duymaktadır. Sonuç olarak bu durum ekonomik açıdan refah seviyelerine göre toplum içerisindeki statülerini belirlemektedir (Ulutürk Akman, 2021: 47).

Yapılan araştırmalar neticesinde ortaya çıkan sonuçlara bakarak mutluluğun gelir düzeyleriyle yakın ilişki içinde olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Birçok araştırmada yüksek gelire sahip bireylerin, düşük gelire sahip bireylere kıyasla daha mutlu oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde ülkeler düzeyinde yürütülen çalışmalarda da yakın sonuçlar elde edilmiştir. Öyle ki, yüksek milli gelire sahip ülkelerin mutluluk değerlerinin düşük milli gelire sahip ülkelerin mutluluk değerlerinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bireysel ve milli gelirin dışında bireylerin ve ülkelerin mutluluk düzeylerini etkileyen farklı birçok etken bulunmaktadır. Doğru ve kesin sonuçlar elde edebilmek için mutluluğa etki eden tüm faktörlerin bir arada incelenmesi şarttır (Şeker, 2011: 131-132).

Bireylerin gelirlerindeki artış ile birlikte mal ve hizmetlere erişimleri daha kolay olmaktadır. Alım gücü yükselen bireylerin satın aldıkları mal ve hizmetlerin sağladığı "fayda" sonucunda tatmin duyguları pekişmektedir. Tatmin duygusu pekişen bireyler bilişsel olarak yaşam kalitelerinin de yükseldiğini varsayarak rahat bir yaşam sürdürmektedir. Yaşadıkları ortam içerisinde yüksek statü göstergesi olarak kabul edilen ekonomik güce sahip olmak için daha fazla çalışmaya ve gelirlerini yükseltmeye ihtiyaç duymaktadırlar. "Daha fazlası iyidir" mantığıyla hareket eden bireyler mal ve hizmet satın alabilmek adına, karşılığında daha fazla sonuç (ücret, prim, ikramiye vs.) almak için girdilerini (performans, kişisel gelişim, eğitim harcamaları vs.) artırmaya yönelik büyük çaba harcamaktadır. Doğal olarak, gelirin artışı ile refah seviyelerinin yükselmesi arasında pozitif bir ilişki söz konusudur (Veenhoven ve Dumludağ, 2015: 60; Dumludağ, 2015: 31).

Gelir adaleti ile mutluluk arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Bir toplumdaki tüm bireyler eşit fırsatlara sahip oldukları ölçüde mutlu olmaktadır. Bir toplumda gelir dağılımda eşitsizlik söz konusu olduğunda ortalama gelir düzeyinin altında kalan bireyler her vatandaşın kullanım hakkının olduğu birtakım hizmetlerden faydalanma fırsatına sahip olmamaktadır.

Bireyler başkalarının gelir düzeyi sabit kalırken kendi gelirleri arttığı takdirde mutlu, tam tersi durumda, yani kendi gelirleri sabit kalırken başkalarının gelirleri arttığı takdirde ise mutsuz olacaklarını ifade etmişlerdir. Buradan da anlaşıldığı üzere bireyler kendi mutluluk durumlarını başkalarının ekonomik koşullarına göre değerlendirmektedir. Serbest piyasa koşullarında toplumun genelinin ekonomik durumunda bir iyileşme söz konusuysa ve birey bu iyileşmeden nasibini almamışsa kendini ekonomik açıdan yetersiz hissetmektedir (Güzel, 2018: 392).

Ancak Easterlin (1974), gelir düzeyinin belli bir noktayı aştıktan sonra mutluluk üzerindeki etkisini yitirdiğini ileri sürmüştür. Easterlin Paradoksu'na göre, gelirdeki artış temel ihtiyaçlar karşılandığı sürece mutluluk getirebilmektedir. Bireyler kazançlarını başkalarının kazançlarıyla kıyaslamakta ve gelir düzeyleri yüksek olsa bile referans aldığı kişilerin de gelirlerinde yükselme olması haline mutlulukları artmamaktadır. Bu duruma mutluluk paradoksu adı verilmiş olup başka bir ifadeyle, gelir düzeyi yüksek olanların ortalama gelir düzeyine sahip kişilerden daha mutlu olması ancak herkesin gelir düzeyinde artış olması halinde mutluluklarının artmaması anlamına gelmektedir (Vatansever Deviren ve Yıldız, 2017: 233-234).

Easterlin'in "para mutluluk getirir" tezini sorgulamaya başlaması ile beraber iktisatçılar da son zamanlarda mutluluk kavramını yeniden ele almaya başlamışlardır. Yaşanan küreselleşme ile birlikte insanın ekonomik bir meta olmaktan çıkıp kaynak olarak görülmesi, psikolojik açıdan incelenmesi, duygularının varlığının kabul edilmesi iktisadın sosyoloji ve psikoloji gibi alanlarla ortak bir paydada bir araya gelmesini sağlamıştır (Veenhoven ve Dumludağ, 2015: 62).

Birey, gelirindeki artış ile birlikte barınma, beslenme, sağlık, güvenlik, eğitim gibi belli başlı alanlarda mal ve hizmetlere daha kolay ulaşabilmektedir ancak bu mal ve hizmetleri elde etmenin bireye sağladığı hoş duygular mutluluk değil, faydadır. Önemli olan faydayı sürdürülebilir kılarak, gelecek kaygısı yaşamadan mutluluk elde edebilmektir. Mutluluk bir duygu durumu olduğu için yalnızca ekonomik parametrelere bağlı olarak oluşmamaktadır. Mutluluk psikolojik açıdan da ele alınan bir kavram olduğundan salt maddi imkanların bolluğuyla beraber ortaya çıkmamaktadır. Dolayısıyla mutluluğa ekonomik refah çerçevesinde sınırlar çizmek hatalı bir yaklaşım olacaktır. Ekonomik büyüme mutluluğu artıran etkenlerden sadece bir tanesidir, bunun dışında huzurlu bir aile ve iş ortamı, iyi bir eğitim, sağlık, olumlu sosyal ilişkiler, toplumsal eşitlik ve adalet, beğenilme, takdir edilme, güç, başarı, kariyer gelişimi, sevgi gibi birçok sosyal ve psikolojik faktör mutluluğa doğrudan etki etmektedir (Öztürk ve Suluk, 2020: 236).

1.4.7. İş Yeri Mutluluğu Kavramı

İnsanlar günlerinin belli bir bölümünü iş yerlerinde harcadıkları için çalışma kavramı psikolojik açıdan önem taşımaktadır. Çalışanlar iş yerlerinde yüksek performans sergileyip başarılı oldukça kendilerini psikolojik olarak daha güçlü hissetmekte ve özsaygıları gelişmektedir. Bu yüzden bireyler kendilerini daha iyi hissetmek ve psikolojik açıdan tatmin olabilmek için çalışmaya gereksinim duymaktadır. Mutluluk ise insanlığın ortaya çıkışından beri her çağda ulaşılmak istenen bir hedef olduğu için bu olgunun iş yaşamına entegre edilerek çalışma eylemi ile beraber örgütsel davranış alanında incelenmesi kaçınılmaz bir gereklilik halini almıştır (Turan, 2018: 181-182).

Mutluluk, işgörenlerin olumsuz davranışları yerine olumlu davranışlarını incelemeyi odak noktası haline getiren olumlu örgütsel davranışın kaynağı olarak kabul edilmektedir. Olumlu örgütsel davranış, "günümüz iş yerinde performansın iyileştirilmesi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkin bir şekilde yönetilebilen olumlu yönelimli insan kaynakları güçlerinin tespiti, psikolojik açıdan değerlendirilmesi ve kullanılması" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yaklaşıma göre çalışanlar kendilerini etkileyen çevresel faktörleri sorgusuz sualsiz kabul eden kişiler değildir. Aksine, sorgulayan, araştıran, fikir beyanında bulunan ve karar verme süreçlerinde etkin rol oynayan bireylerdir. Bu nedenle çalışanların iş ortamında iyi oluş hallerinin sağlanması için onların pozitif davranışları, geliştirilebilir özellikleri ve olumlu yönleri üzerinde durmak ve çalışmalarda bulunmak oldukça önemlidir (Salas-Vallina ve Alegre, 2018a: 464-465).

Bireylerin özel hayatlarında olduğu kadar iş hayatlarında da mutlu olmaları, işlerine karşı daha çok istek duymalarına ve daha fazla performans sergilemelerine zemin hazırlamaktadır. Genel anlamda çalışanların iş yerlerinde olumsuz duygulardan ziyade yoğun olarak olumlu duygulara sahip olması (Brief ve Weiss 2002 akt. Arslan ve Polat, 2017: 613) şeklinde tanımlanan iş yeri mutluluğu aynı zamanda, bireylerin çalışmaktan dolayı hoşnut olması, işe gelirken mutluluk duyması, verimli olması ve hem kendi hem de örgüt hedeflerini gerçekleştirme konusunda başarıya ulaşması durumudur (Maenapothi, 2007). İş yeri mutluluğu (İYM), çalışanın performansını çıkarabileceği en üst noktaya çıkarması ve kendini gerçekleştirmesini sağlayan duygu halidir (Pryce-Jones, 2010: 1) Ayrıca, bireyin yerine getirdiği işinden tatmin duyması ve memnun olması, çalıştığı kuruma yönelik olumlu duygular beslemesi ve çalışma arkadaşlarıyla pozitif ilişkiler geliştirmesi sonucunda kendi isteğiyle olumlu tutum ve davranışlar sergileme hissidir (Turan, 2018: 187). İş yeri mutluluğu,

çalışanların çalışma ortamında karşı karşı kaldıkları güçlüklerin üstesinden gelebilmek için kaynakları etkili bir şekilde kullanmalarıdır (Coetzee vd., 2010: 3 akt. Bilginoğlu ve Yozgat, 2020: 202). Keser (2018: 48) ise iş yeri mutluluğunu, kreatif düşüncenin geliştirilmesi, kariyer basamaklarının çıkılması, çalışma ortamında destek görülmesi, üstün performans gösterilmesi, takım arkadaşları ve üstleriyle olumlu ilişkiler kurulması olarak tanımlamaktadır. İş yeri mutluluğuyla ilgili yapılan tanımları bir bütün olarak ele aldığımızda duygu, anlam ve potansiyelin gerçekleştirilmesi faktörlerinin ön plana çıktığını görmekteyiz (Bulut ve Demirhan, 2020: 165).

Çalışan refahı yalnızca çalışanın bedensel olarak hasta ya da kusurlu olmaması anlamına gelmemektedir. Aynı zamanda psikolojik ve sosyal bakımdan da iyi oluş halini simgelemektedir. İş yerinde iyi oluş hali, mutluluk, sağlık ve sosyal refah gibi bileşenlerin biraraya gelmesiyle oluşmaktadır. İş tatmini ile duygusal örgütsel bağlılık gibi çalışanın sahip olduğu olumlu tutumlar, mutluluk üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Öyle ki Salas-Vallina ve Alegre (2018) iş yeri mutluluğunu açıklarken bağlılık, iş tatmini ve duygusal örgütsel bağlılığın oluşturduğu bir yapının çıktısı olarak meydana geldiğini belirtmiştir. İyi oluşu sağlık boyutundan ele aldığımızda çalışanın hem zihinsel hem de fiziksel olarak işlevlerini tam kapasite yerine getirmesi şeklinde açıklanmaktadır. Sosyal refah ise, sosyal destek, örgütsel güven ve örgütsel adalet gibi iş yerindeki temel etkileşim ve uygulamaların görülmesiyle ilişkilendirilmektedir (Salas-Vallina, Alegre ve López-Cabrales, 2020: 4).

Çalışanların iş yerinde mutlu olması hayatlarından ve işlerinden ne derece memnun olduklarının göstergesidir. Bir örgütte genel performansın artması o örgütte çalışanların mutluluğuna bağlıdır. Çünkü iş yerinde yalnızca mutlu olan bireyler kendilerine verilen görevleri layıkıyla yerine getirecektir; mutsuz çalışanlardan benzer performans sergilemelerini beklemek hayalden öteye geçmeyecektir. Mutlu çalışanların tipik özelliklerinden söz edecek olursak bu kişiler; pozitif, çalışkan, yardımsever, sağlıklı, psikolojik açıdan güçlü, performansı yüksek ve verimli kimselerdir. Dolayısıyla bu bireylerin bireysel mutlulukları ile iş yeri mutlulukları arasında sıkı bir ilişki söz konusudur. Bireysel olarak mutlu olan ve kendini iyi hisseden çalışanlar bu duygu durumlarını iş yerinde de devam ettirmekte ve hem kendi hedeflerini hem de örgüt hedeflerini gerçekleştirme hususunda iyi oluş hallerini güdüleyici güç olarak kullanmaktadır (Urgan, 2021: 95).

İş yeri mutluluğu, çalışanların sürekli olarak olumlu duygular hissetmesi veya öfke, üzüntü, hayal kırıklığı, tükenmişlik gibi olumsuz duygular yaşamaması anlamına gelmemektedir. Çünkü her şeyin yolunda gittiği bir iş ortamında devamlı mutlu olan çalışanlar

bir süre sonra rahatlığın vermiş olduğu duyguyla rehavete kapılabilir ve işlerini savsaklayabilir. Bu yüzden kendilerini motive etmek, mücadeleden vazgeçmemek, çalışmanın değerini anlamak ve işlerine dört elle sarılmak için minimum düzeyde de olsa olumsuz duyguları bir parça yaşaması gerekmektedir. Başarıya giden yolda kendilerini psikolojik bakımdan kamçılayan çalışanlar bu olumsuz duyguları, potansiyellerini ortaya çıkarma ve hedeflerine ulaşma noktasında basamak olarak kullanmaktadır (Bakker ve Oerlemans, 2010: 5-6; Bakanauskiene ve Zagurskyte, 2021: 3).

Chaiprasit ve Santidhirakul (2011, s. 191), çalışanları iş yerlerinde mutlu kılan faktörleri beş kategoride sınıflandırmıştır;

İş İlhamı: Çalışanlar kendilerine verilen görevlerden şikayetçi değildir ve hedeflerine ulaşma konusunda isteklidir.

Kuruluşun Paylaşılan Değeri: Örgütün bir kültüre sahip olması ve çalışanların örgüt kültürüne uygun bir şekilde hareket etmesidir.

İlişki: İş arkadaşları arasındaki etkileşim, bağlılık ve benimsemedir.

Çalışma Yaşamının Kalitesi: Uygun çalışma ortamının tahsis edilmesi, çalışanların süreçlere katılımlarının teşvik edilmesi ve çalışanlara kapasiteleri ölçüsünde roller yüklenmesi sonucunda verimlilik artışıyla beraber memnuniyetin sağlanmasıdır.

Liderlik: Yöneticilerin astları üzerinde motivasyon, farkındalık ve özveri yaratmasıyla çalışanların iş yerine yönelik mutluluk değerlerinde artış görülmesidir. Liderler çalışanlarının mutluluğu için geri bildirime dayalı etkin bir iletişim mekanizması inşa ederler ve olumlu bir örgüt ikliminin oluşması ve sürdürülmesi için yoğun çaba harcarlar.

Diğer taraftan Fisher (2010: 398) iş yerinde mutlu olabilmek için uygulanması gereken metodları aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Sağlıklı iletişimin kurulduğu, aynı çatı altında toplanan çalışanların birbirine saygı duyduğu ve birbirini desteklediği bir örgüt kültürünün oluşturulması,
- Her çalışana belli bir ölçüde liderlik verilmesi,
- Adaletin, eşitliğin ve iş güvenliğinin garanti edilmesi,
- İş tasarımının çalışanların gelişimlerine açık bir şekilde yapılması,
- Çalışanların kişisel gelişimlerini artırmak ve sahip oldukları bilgi yelpazesini zenginleştirmek için eğitim fırsatları sunulması,
- Birey-örgüt ve birey-iş uyumunun sağlanması,

- Önemsiz sorunların azaltılması ve pozitif uygulamaların artırılması,
- Çalışanların performanslarını gösterebilecekleri uygulamaların benimsenmesi

Özmen ve Apalı (2018: 276) ise, kurumda çalışan bireylerin iş yeri mutluluklarını pozitif yönde etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamıştır;

- Çalışma arkadaşları ile yakınlık ve samimiyet kurulması,
- Yapılan işin keyif vermesi,
- Her koşulda destekleyici bir yöneticiye sahip olunması,
- İş-yaşam dengesinin sağlanması,
- Örgüt içinde farklı roller üstlenilmesi,
- Yapılan işe bir değer atfedilmesi,
- Başarılı bir ekibin üyesi olunması,
- Çalışanın ulaştığı başarı sonucunda beğenilmesi ve takdir edilmesi,
- Ücretin rekabeti teşvik edici olması, piyasa şartlarının altında olmaması ve adaletli ücret politikalarının uygulanması,

İş yerinde ortaya çıkan olumlu duygular örgütsel mutluluğu tetiklemektedir. Dolayısıyla olumlu duygular sonucu oluşan mutluluk, çalışanların performanslarını ve üretkenliklerini artıran bir güç olarak nitelendirilmektedir. Bu yüzden örgütler, iş yerinde olumlu duyguları artırıcı uygulamalar benimsemeli, çalışanların psikolojik sağlıklarını iyileştirici programları yürürlüğe koymalı ve uyumlu ekip çalışmasının teşvik edilmesi yoluyla her bir çalışanın maksimum performans sergilemesi için duygularını ustaca yönetebilmesini öğretmelidir. Söz konusu etkenler örgütün üretkenliğini artırmanın yanı sıra çalışanların işe yönelik motivasyonlarına da katkıda bulunmaktadır (Mendoza-Ocasal vd., 2021: 296).

1.4.8. İş Yeri Mutluluğu ile İlgili Sınıflandırmalar

a. Seligman'ın PERMA Sınıflandırması

Martin Seligman (2012), iyi oluşun ve mutluluğun ölçülebilir olgular olduğunu savunmuş ve PERMA adını verdiği modelin kapsadığı kavramları çalışan mutluluğu ile ilişkilendirmiştir. Seligman'ın sözünü ettiği kavramların İngilizce baş harfleri PERMA sözcüğünü oluşturduğu için yaklaşıma bu isim verilmiştir. Bu kavramlar; olumlu duygular (positive emotions), bağlılık (engagement), ilişkiler (relationship), anlam (meaning) ve başarıdır (accomplishment). Seligman PERMA modelinde, mutluluğu yakalamanın tek bir şartı olmadığını, birden çok faktörün biraraya gelmesi sonucunda oluştuğunu belirtmektedir. Aynı

durum iş yeri mutluluğu için de geçerlidir. Çalışanlar iş yerlerinde mutlu oldukları sürece daha yenilikçi ve yaratıcı bir bakış açısına sahip olmakta ve sağlam ilişkiler geliştirmektedir. Bu sayede örgütün tüm departmanlarıyla olumlu ve dostane ilişkiler kurmakta, kendini ekibin bir parçası hissetmekte ve gösterdikleri uyumla beraber mutluluklarını sürdürülebilir kılmaktadır (Erhan, 2021: 5692).

Olumlu Duygular (Positive Emotions): İyi oluş teorisinin ilk unsuru olarak kabul edilmektedir. Bireyler hayatlarının her evresinde mutluluk, sevinç, coşku, sevgi gibi olumlu duygu durumlarını tatmaktadır. Bireylerin bu duygu durumlarının yoğun bir biçimde tecrübe etmesi iyi oluş halleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmaktadır. Karşı karşıya kaldıkları olumsuz durumların üstesinde kolaylıkla gelmekte ve gelecekte de karşılaşabilecekleri sorunlara karşı deneyim kazanmaktadırlar. Böylece birey düzeyinde başkalarıyla iyi ilişkiler geliştiren ve yaratıcılıklarına katkıda bulunan pozitif kişiler, örgüt düzeyinde üretkenliklerini artırmakta, yaptıkları işi hakkıyla yerine getirmekte, daha fazla sorumluluk almaya gönüllü olmakta ve kurumun belirlediği hedeflere ulaşma noktasında yoğun çaba sarf etmektedir (Seligman, 2012: 24).

Bağlılık (Engagement): Tıpkı olumlu duygular gibi öznel olarak ölçülebilen bağlılık, akış kavramıyla da ifade edilmektedir. Söz konusu akış içerisinde birey psikolojik olarak bağlılık duyduğu ve sürekli meşgul olduğu herhangi bir işe kendini kaptırmakta ve o işi yürütürken memnuniyet duymaktadır. Tam o esnada birey algılarını kapatır, dış dünyayla bağlantısnı koparır, zaman kavramını unutur ve meşgul olduğu işle kendisini bütünleştirir. Etkinlik sona erdiğinde bireye kendisini nasıl hissettiği sorulduğunda, kendini mutlu hissettiğini, eğlendiğini, keyif aldığını ve harika zaman geçirdiğini vurgulamaktadır (Seligman, 2012: 21).

İlişkiler (Relationships): Başkalarıyla pozitif ilişkiler kurmak, iyi oluşun sağlanması için atılacak en önemli adımlardan birisidir. Diğer insanlarla etkileşim halinde bulunmak, sevme ve sevilme ihtiyacının giderilmesini sağlamak, hem duygusal hem de fiziksel yakınlık kurma arzusunda olmak bireylerin doğasında var olan dürtülerdir. Mental açıdan zor zamanlar geçiren bireyin zorlukların üstesinden gelebilmesi için kendisine güç sağlama noktasında çevresindeki insanlarla olumlu ilişkiler geliştirmesi kritik bir öneme sahiptir. Çünkü yakınlarından alacakları güç ve manevi destek onların iyi oluşlarının optimum seviyeye ulaşmasına katkıda bulunacaktır (Doğan, 2020: 447). Pozitif psikolojinin kurucularından biri olarak kabul edilen Christopher Peterson'a iki ya da daha az kelime kullanarak pozitif psikoloji hakkında görüşlerini belirtmesi istendiğinde "diğer insanlar" yanıtını vermiştir. Gerçekten,

diğer insanlarla iyi ilişkiler kurmak, hayatının belli dönemlerinde kendini karanlık bir odada hapsolmuş gibi hisseden bireye çıkış yolunu bulması ve saadete kavuşması için hem el feneri hem de anahtar vazifesi görmektedir. Bu noktada, olumlu ilişkilerin bireylere sağladığı fayda daha net bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Seligman, 2012: 24).

Anlam (Meaning): Mutluluğun üçüncü bileşeni olarak kabul edilen anlam ya da hayatın anlamı, kişinin kendinden daha büyük olduğuna inandığı bir şeye ait olması ve ona hizmet etmesi anlamına gelmektedir. Anlamın da öznel bir bileşene sahip olmasından dolayı olumlu duygular kapsamına dahil olduğu varsayılmaktadır. Birey için anlam faktörü zaman içerisinde değişkenlik gösterebilmektedir. Yıllar önce kişiye anlamlı gelen davranış, durum ya da alışkanlık, yıllar sonra o birey için bir anlam ifade etmeyebilir (Seligman, 2012: 24). İnsan, doğası gereği yaşamı boyunca hayatında bir anlam arayışı içerisindedir. Bir amaca yönelik davranışlarda bulunması ve sürekli bir anlam arayışı içinde olması bireyi güdüleyen unsurların başında gelmektedir. Birey bunları gerçekleştirdiği takdirde mutlu ve huzurlu bir yaşam süreceğine inanmaktadır (Doğan, 2020: 447).

Başarı (Accomplisment): Başarı kriteri bireyin kendi iyiliği için elde etmeyi arzuladığı bir durumdur ve olumlu duygulardan, pozitif ilişkilerden ve anlamdan bağımsızdır (Seligman, 2012: 26). Bireyin belirlediği hedeflere yönelik çaba göstermesi, güzel sonuçlar elde etmesi ve başkaları tarafından beğenilip takdir edilmesi bireyde başarılı olduğu hissini uyandırmaktadır. Böylece kendisiyle gurur duyan birey, yerine getirdiği işlerde uzmanlaşmakta ve özgüveni daha da artmaktadır (Biçer vd., 2021: 104-105).

b. Fisher'ın İş Yeri Mutluluğu Sınıflandırması

Fisher (2010: 385), iş yeri mutluluğunu; geçici düzeyde mutluluk, birey düzeyinde mutluluk ve birim düzeyinde mutluluk olmak üzere üç başlık altında ele almıştır.

Geçici Düzeyde Mutluluk: Weiss ve Cropanzano (1996) Duygusal Olaylar Teorisi'nde gerçek zamanlı duygusal çalışma olaylarına ve bunun sonucunda bireylerin yaşaması muhtemel kısa ömürlü ruh hallerine ve duygulara dikkat çekilmektedir. Birey açısından değişen geçici durumlar olarak nitelendirilen ve geçici düzeyde mutluluğun temsil ettiği yapılar; olumlu ruh hali, akış deneyimi, mutluluk, keyif, zevk, sevinç, neşe, memnuniyet gibi durumları kapsamaktadır. Söz konusu geçici mutluluk durumlarının, çalışan bireylerin motivasyonları ve performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu inkar edilemez bir gerçektir (Fisher, 2010: 386).

Yukarıda verilen bilgilerin dışında, Fisher (2010: 386) geçici düzeyde mutlulukla ilgili olarak, "Çalışanlar iş yerlerinde önceki günlere oranla daha fazla pozitif duygu durumları yaşadıklarında uyku kalitelerinde bir artış olur mu?", "Neden çalışanlar bazı zamanlarda kendilerini sürekli hissetikleri ruh hallerine kıyasla daha iyi hissederler?" ve "Çalışanların bazen akış durumu yaşayıp bazen yaşamamasının sebepleri nelerdir?" gibi soruları örnek göstermektedir.

Birey Düzeyinde Mutluluk: Kurumlardaki mutluluk yapılarının çoğu, bireylerarası ilgi farklılıklarından dolayı kişi düzeyinde kavramsallaşmış olup örgütsel davranış çalışmalarının önemli bir kısmı bu alana odaklanmıştır. Birey düzeyindeki mutlulukla ilgili yapılar daha çok iş tatmini, duygusal bağlılık ve işteki standart ruh halini içermektedir. Birey düzeyindeki mutlulukla alakalı olarak, "İş yerindeki bazı çalışanları diğer çalışanlardan daha mutlu ya da mutsuz kılan şey nedir?" sorusuna yanıt aranmaktadır (Fisher, 2010: 386).

Birim Düzeyinde Mutluluk: Birim düzeyindeki mutluluk yapıları; çalışma grupları, departmanlar ya da örgütler gibi kolektiflerin mutluluğu olarak tanımlanmaktadır. Bu yapıların hemen hemen tüm ölçümleri grup üyelerinin raporlarına dayanmaktadır. Bu ölçümlerin hesaplanmasında bireyin deneyimi yol göstericidir ve grup düzeyindeki yapılar, grup üyelerinin bireysel deneyimleri veya özellikleri bir araya getirilerek oluşturulamaktadır (Fisher, 2010: 386).

Fisher (2010: 398), iş yerinde mutluluğu geliştirmek ve sürekli hale getirmek isteyen örgütler için bazı öneriler sunmaktadır:

- Sağlıklı, saygılı ve destekleyici bir şirket kültürünün oluşturulması
- Her düzeyde kusursuz liderliğin sağlanması
- Adil muamele, güvenlik ve tanınma sağlanması
- İşlerin ilginç, cazip, mücadeleye açık, özerk ve geri bildirime dayalı şekilde tasarlanması
- Becerileri geliştirmek ve beceri gelişimini sürekli kılmak için eğitim programları oluşturulması
- Birey-örgüt ve birey-iş uyumu için etkin bir seçme ve yerleştirme prosedürünün uygulanması
- Oryantasyon, sosyalizasyon süreci ve gerçekçi iş önizlemeleri ile uyumun sağlanması
- Önemsiz sorunların azaltılması ve günlük iyileştirmelerin artırılması
- Performans artırıcı iş uygulamalarının benimsenmesi

c. Salzberg'in İş Yeri Mutluluğu Sınıflandırması

Salzberg (2013), öğrenciler, arkadaşlar ve çalışma konularında araştırma yapan insanların tecrübe ettiği hikayeleri dinlediğinde ayrım gözetmeksizin her kesimde görülen birtakım mutsuzluk faktörlerinin baş gösterdiğini fark etmiştir. Bunlar arasında tükenmişlik ve zor durumlar karşısında dayanıklı kalabilme, zaman yönetimi planlama konusunda eksiklik, ekstra yoğun çalışma saatleri veya talepleri; bir amaca sahip olmama, yöneticilerin astların fikirlerini almaması, onlara karşı zalimce davranışlarda bulunması ve onları aşağılayan tutumlar sergilemesi, işe odaklanamama nedeniyle can sıkıntısı yaşama, yaratıcılık, sürpriz, çeşitlilik ve esnekliği ve değişimi teşvik eden örgüt politikaları ve farkındalık özlemi yer almaktadır.

Salzberg (2013), yukarıda belirtilen sorunların çözümüne yönelik sekiz faktörün var olduğunu belirtmiştir:

Denge: Bireyin kendini tanıması ve yaptığı işin farkında olma yeteneğidir. Gündelik hayatın koşturmacasını da göz önüne aldığımızda sürekli bir şeyleri gerçekleştirme ya da bir yerlere yetişme halinde olduğumuzu söylemek mümkündür. Bütün bu işlerimiz arasında hem kendimizi hem de uğraş verdiğimiz aktiviteleri dengede tutabilmek oldukça önemlidir. Denge, iş yerinde de mutluluğun taşıyıcı kolonu vazifesini görmektedir. Çünkü iş ortamında mutsuz olan bir bireyin görevlerini yerine getirmesi ve işinden keyif alması imkansızdır. Bilhassa telefon ve mail trafiğinin yoğun olduğu, iş bitirme tarihlerinin yakın zamana verildiği, iş taleplerinin ardı arkasının kesilmediği çalışma ortamlarında bireylerin yoğun geçen mesai saatleri içerisinde dengeyi bulabilmesi zordur. Sürekli talepler karşısında bunalan bireylere nefes alma alanı oluşturulması bireylerin yaratıcıklarını, yetkinliklerini ve neşelerini artırmakta, başkalarıyla iyi geçinmelerini sağlamakta, ani öfke patlamalarını engellemekte ve günlük stres seviyelerini kontrol etmelerine yardımcı olmaktadır. Tıpkı sağlam bir binanın hem düz hem de güçlü bir temele ihtiyacı olması gibi, yol gösterici özelliği bulunan dikkatli denge, işe bağlı stresi yok etmek ve gelişmek için ihtiyaç duyulan temeli inşa etmektedir.

Konsantrasyon: Dikkat dağıtımı neticesinde boşalan enerjiyi telafi eden bir yetenektir. Bireylerin geçmişten duyduğu pişmanlıklar, gelecekle ilgili ürettiği endişeler ve bağımlılık eğilimleri gibi sağlıksız iç ve dış dikkat dağınıklıklarından kurtulmasını sağlamaktadır. Konsanstrasyon bireylerin farkındalığını artırmakta ve farkındalığı artan bireyin konsantrasyonunu daha güçlü hale getirmektedir. Sonuç olarak bireyin dikkat dağıtıcı faktörlerin yol açtığı olumsuz düşüncelerden kurtulması daha kolay olmaktadır.

Merhamet: Kötü bir durumla karşılaşan kişi için hissedilen üzüntü ve şefkat duygusu anlamına gelmektedir. Bireyin hayatını kökten değiştirebilecek özellikler barındıran merhamet duygusu tüm varlıkların mutlu ve huzurlu olması isteğinin yanı sıra başkalarına gösterilen şefkat, sevgi gibi olguları içerdiğinden iş yerinde "ben" düşüncesini yok ederek "biz" düşüncesinin benimsenmesini sağlamaktadır. İş yerinde sıklıkla görülen rekabet, çatışma, iş baskısı, stres ve diğer bir çok problem karşısında bile bireyler gösterdikleri merhametten taviz vermemekte ve ekip arkadaşlarının mutluluğun artması için yardımcı olmaktadır.

Dirençlilik: Bireyin zorluklar karşısında güçlü kalarak ve savaşarak olumsuz olaylardan kurtulması ve normal yaşantısına dönebilmesi ile ilgilidir. Hiçbir işin stressiz olmadığı gibi hiçbir çalışma hayatı zorluklar, çatışmalar, baskılar, hatalar ve tükenme anlarından bağımsız düşünülemez. İş yerinde mutluluk, karşılaşılan engellerle mücadele etme, hatalardan ders çıkarma ve en umutsuz anlarda bile yeniden başlayabilme becerisiyle iç içedir. Dirençlilikten kastedilen, koşullar ne olursa olsun bireyin iş yerinde ya da herhangi bir ortamda karşılaştığı zorlukları büyüme ve farkındalığını artırma fırsatı olarak görmesi ve gelecekte karşılaşabileceği zorluklarla mücadele edebilme stratejisi geliştirmesi hususunda farklı yöntemler geliştirebilmesi anlamına gelmektedir.

İletişim ve Bağlantı: Eylemlerimizin ve söylemlerimizin başkalarıyla olan sınırlarımızı belirlemesiyle ilgilidir. Bireyciliğin, özgüvenin ve kişisel mutluluk arayışını ön planda olduğu kültürlerde aslında insanların birbirleriyle bir bütün halinde olduğunun gözden kaçması kolaydır. Buna karşılık, günün her anında etrafımızdaki kişilerle bir yapbozu tamamlamayan parçalar gibiyizdir. Dahası, iş yeri mutluluğu için gerekli olan kendini ifade etme ve iletişim becerisi, dürüstlük, duyguları yönetebilme ve takım arkadaşlarıyla iletişim yeteneği gibi faktörler bireylerin çalışma yaşamlarındaki mutluluk derecesini belirlemektedir.

Dürüstlük: İçselleştirilen etik değerlerin iş ortamında ortaya çıkarılması şeklinde adlandırılmaktadır. İş yerinde dürüst davranışlarda bulunmak, işteki eylemlerimiz ile kendi temel değerlerimiz ve ilkelerimiz arasında bir uyumsuzluk olmaması anlamına gelmektedir. Özünde dürüstlük olmaksızın bireyin kendini iyi hissetmesi ya da yaptıklarına saygı duyması mümkün değildir. Yapılan iş ve etik değerler arasında bir uyumsuzluk olduğu takdirde ya da etik değerlerden ödün verilmesi sonucu karakterinin sorgulanması durumunda bireyde mutsuzluk hali ortaya çıkmaktadır.

Anlam: Yürütülen işin bireysel hedeflere ulaşma noktasındaki rolünü ifade etmektedir. Anlam, bireyin işine atfettiği değer ile ilgili bir kavramdır. İşe yüklenen anlam kişiden kişiye

farklılık göstermektedir. Bu özelliğiyle işin anlamı öznel, bağlamsal ve antistatiktir. Bir anlam duygusu barındırmak, işte mutlu olmak için son derece önemlidir. İnsanların yaptığı şeyin bir öneme sahip olduğunu görmek istemeleri gayet doğal bir durumdur. İşlerini yaparken açık yürekli davranarak, başkalarıyla iletişim kurarak, bu dünyadaki bir şeylere katkıda bulunarak ve sorunun bir parçası olmayı reddedip çözümün bir parçası olabilmek amacıyla hareket etmektedir.

Farkındalık: Kısıtlamalara maruz kalmadan her şeyi tüm detaylarıyla apaçık görebilme anlamına gelmektedir. Açık farkındalık, mevcut koşulları değiştirmeksizin olduğu gibi gözlemleyebilme yeteneğini ifade etmektedir. Açık farkındalığın kabule zemin hazırlamanın yanı sıra çatışmayı sona erdirme özelliği de vardır. Böylece bireyin ortaya koyduğu hedefleri daha netleşmekte ve birey duygularını yönetme konusunda ustalaşmaktadır. Ayrıca bu sayede bireyin rahatlaması, ufkunun genişlemesi, kısa vade yerine uzun vadeye odaklanması ve tüm ihtimallere karşı teyakkuzda olması gibi sonuçlar da doğmaktadır. İş yerlerinde farkındalığa sahip olan çalışanlar işten çıkarılma olasılığına karşı daima hazırlıklı olmakta; önerilere, eleştirilere, hayal kırıklıklarına karşı olgun bir duruş sergilemekte; işlerini daha cömert ve ekip ruhu içinde yerine getirmekte ve yaptığı işi sadece kendi faydasına değil, daha geniş bir kitlenin hizmetine sunma bilinciyle sonuca ulaştırmaktadır (Salzberg, 2013).

d. Warr'ın Vitamin Sınıflandırması

Warr (2011: 95), mutluluk ile insan vücudunu birbirine benzeterek vitaminlerin insan vücudu üzerinde yaptığı etkiye benzer olarak çevresel faktörlerin de mutluluk üzerinde etkisi olduğunu ifade etmektedir. Vitamin takviyesinin yetersiz olduğu durumlarda hastalıklar ile fizyolojik rahatsızlıkların ortaya çıkmasının yanı sıra vücudun ihtiyacı kadarından daha fazla vitamin alınması vücuda ek fayda sağlamamaktadır. Benzer şekilde asıl çevresel özelliklerden yoksun olmak mutsuzluğa yol açmaktadır ancak belirli bir seviyeye ulaştıktan sonra çevresel faktörlerin mutluluğu artırıcı bir etkisi bulunmamaktadır.

Warr (2011: 113-114) tarafından vitamin faktörleri olarak adlandırılan mutluluğu etkileyen faktörler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

Kişisel Kontrol Fırsatı: Çalışanların takdir etmesi/edilmesi, kendi kararını verebilme özgürlüğü, otonomi, yakın kontrolün olmaması, kendi kaderini tayin edebilme ve bağımsızlık şansı, seçim yapabilme özgürlüğü, karar süreçlerine tam katılım, kurum üzerinde etkiye sahip olma gibi faktörlerdir.

Beceri Kullanımı ve Fırsatı: Çoklu becerilerin ve değerli yeteneklerin kullanılması, uzmanlık faaliyetleri, öğrenme isteği, kendini geliştirme ya da beceri elde etme, uzmanlaşma ve yeni beceriler geliştirme gibi faktörlerdir.

Dışsal Oluşan Hedefler: İş ve görev talepleri, nicel veya nitel iş yükü, zaman baskısı, rol ve sorumluluk alma, meydan okuma, normatif gereksinimler, tutarsız talepler, rol çatışması ve iş-yaşam çatışması gibi etkenlerdir.

Çeşitlilik: İş içeriğindeki ve konumundaki değişimler, monoton olmayan işler, tekrar etmekten kaçınma, yetkinlik çeşitliliği, görev çeşitliliği gibi faktörlerden oluşmaktadır.

Çevresel Netlik: Geleceğe dair bilgi, geleceğe dair belirsizliğin olmaması, gerekli davranışların öğrenilmesi, minimum rol belirsizliği, rol netliği, anlaşılır rol gereksinimleri, davranışın sonuçları hakkında bilgi, görev geribildirimi gibi unsurlardır.

Başkalarıyla İletişim Kurma: Etkileşimin boyutu, sosyal temas yoğunluğu, sosyal faaliyet, yeterli mahremiyet, etkileşim kalitesi, başkalarıyla olumlu ilişkiler, sosyal destek, pozitif iletişim, ısrarcı davranışlardan ve zorbalıktan kaçınma gibi faktörlerdir.

Paranın Varlığı: Gelir seviyesi, ödeme miktarı, ücret, finansal kaynaklar gibi faktörler şeklinde belirtilmektedir.

Fiziksel Güvenlik: Tehlikesiz iş ortamı, iyi çalışma koşulları, ergonomik açıdan yeterli kaynaklar, güvenli ölçüde sıcaklık ve gürültü düzeyleri gibi etkenlerdir.

Değerli Sosyal Konum: Toplum içerisindeki statü, örgüt açısından önem, görevin değeri, işin anlamlı olması, topluluğa ya da daha geniş bir topluma katkı gibi faktörler olarak ifade edilmektedir.

Destekleyici Kontrol: Lider tarafından değerlendirilme, işveren desteği, destekleyici yönetim, çalışan refahı için kaygılanma gibi etkenlerdir.

Kariyer Planı: İstihdam güvenliği, iş güvenliği, uzatılmış görev süresinin varlığı, terfi, tayin ya da pozisyonlar arası transfer gibi faktörlerden söz edilmektedir.

Eşitlik: İstihdam adaleti, dağıtım ve prosedür adaleti, tarafsız psikolojik sözleşme, çifte standardın olmaması, toplumla ilişkisinde işverenin ahlakı gibi unsurlar şeklinde ifade edilmektedir.

1.4.9. İş Yeri Mutluluğunu Belirleyen Faktörler

Çalışanların iş yeri mutluluğunu etkileyen faktörler, bireysel ve örgütsel faktörler olarak sınıflandırılmaktadır. Söz konusu örgütsel faktörler; birey-iş uyumu, birey-örgüt uyumu, iş yeri arkadaşlığı, örgütsel adalet, örgütsel iletişim, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi faktörlerdir. Örgütsel faktörlerin dışında çalışanların iş yerlerinde mutlu olup olmaması eğitim, tecrübe, medeni hal, gelir seviyesi, sosyal çevre gibi birden çok bireysel faktöre bağlı olarak değişmektedir. Çalışmamızın bu kısmında iş yeri mutluluğunu belirleyen örgütsel faktörlerin yanı sıra gelir düzeyi ve örgütsel adanmışlık gibi bireysel faktörleri de ele alarak her iki faktör grubunun iş yeri mutluluğu üzerindeki etkilerini incelemeye çalışacağız.

a. Gelir Düzeyi

Örgütlerin uyguladıkları ücret politikalarına bağlı olarak oluşan gelir düzeyi boş pozisyonlar için yeni çalışanların istihdam edilmesinde, mevcut çalışanları etkilemede ve bu çalışanların işletmede tutulmasında büyük önem taşımaktadır. Gelir düzeyinin çalışanların mutluluk seviyeleri üzerinde önemli bir etkisi bulunmakta ve çalışanlar rahat bir yaşam sürmelerini sağlayacak bir gelir elde etmeleri halinde daha mutlu olmaktadır. Örgütteki çalışmalarının karşılığı olarak elde ettikleri kazancı yeterli ve adil bulan çalışanlar olumlu duygular yaşamaya daha meyillidir. Gösterdikleri çabanın karşılığı olarak kazandığı ücreti hak ettiğine inanan çalışanlar, gelir düzeyi düşük çalışanlara göre daha fazla mutluluk duymaktadır (Kanten, Kanten ve Dündar, 2016: 71-79). Çünkü, gelir düzeyi artan çalışanların daha fazla mal ve hizmet satın alma imkanları ortaya çıkmaktadır. Böylece hem refah seviyelerinde hem de öznel mutluluklarında bir artış söz konusu olmaktadır. Ancak yapılan birçok araştırmada gelir ile mutluluk arasındaki ilişkide gelir düzeyi dışında birçok farklı unsurun mutluluk üzerinde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Öztürk ve Suluk, 2020: 230).

Peiro (2006), gelir ve mutluluk arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda ortaya çıkarılan sonuçlara paralel olarak iki kaydadeğer sonucun var olduğunu ileri sürmüştür. İlki, nispeten refah seviyesi yüksek ülkelerde yaşayan bireylerin gelir düzeyleri artmasına karşın mutluluk seviyelerinde bir artışın görülmemesidir. Diğeri ise, gelir düzeyi ve mutluluk arasındaki ilişki doğrusal olmamasına rağmen gelişmiş ülkelerdeki bireylerin gelişmemiş ülkelerdeki bireylerden daha mutlu olmasıdır. Bireylerin gelirlerinde bir artış olması durumunda finansal tatmin duygusu açığa çıkmaktadır ancak söz konusu artışın mutluluk ve yaşam memnuniyeti üzerindeki etkisi yok denecek kadar azdır (Çirkin, 2015: 45). Literatür incelendiğinde, gelir ve mutluluk arasındaki ilişkiyi açıklamak için üç kavramın kullanıldığı

görülmektedir. Bu kavramlar; beklenti teorisi, adaptasyon teorisi ve sosyal kıyaslama teorisidir (Köksal ve Şahin, 2015: 46).

Beklenti teorisine göre kişiler gelire dayalı beklentilerini karşıladıkları zaman mutlu olurlar. Bir kimsenin günümüzde sahip oldukları ile geçmişte sahip oldukları ya da gelecekte elde etmeyi umdukları arasındaki aralık gelire dayalı beklenti olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, isteklerini karşılayan bireyler aralık kapandığı için mutlu olurken isteklerini karşılayamayan bireyler aralık açık kalmaya devam ettiği için mutsuz olmaktadır. Bireyin gelirindeki artışa bağlı olarak geleceğe dönük beklentisinde de bir artış olması halinde, aralığın büyüklüğünde değişim olmamaktadır. Sonuç olarak bireyin mutluluk seviyesinde bir değişimden söz etmek mümkün değildir (Köksal ve Şahin, 2015: 47).

Bireylerin sahip oldukları yaşam standardının belirlenmesinde elde ettikleri gelirin payı büyüktür. Birey hem yaşam standardını hem de gelir düzeyini zaman geçtikçe benimsemektedir. Gelirdeki artış ya da azalışa bağlı olarak yaşam standardındaki değişiklik mutluluk üzerinde de bir etkiye sahip olmaktadır. Ancak zamanla bu etki gücünü kaybetmekte ve mutluluk düzeyi başlangıç seviyesine dönmektedir. Çünkü bireyler kendilerini mevcut ekonomik şartlara adapte edebilmektedir. Bu süreç adaptasyon teorisi olarak tanımlanmaktadır (Köksal ve Şahin, 2015: 47).

Sosyal kıyaslama teorisinde ise, bireyler kendilerine referans olarak seçtikleri kişileri gelir, yaşam standardı, statü, mutluluk gibi kriterler bakımından karşılaştırmaktadır. Seçilen kişiler bir toplumu kapsayan bütün üyeler olacağı gibi, aynı eğitim düzeyindeki kişiler, iş arkadaşları, komşular, akrabalar, akranlar gibi grup üyelerinden de seçilebilmektedir. Bireyler mevcut düzeylerinin daha üstünü hedefledikleri için karşılaştırma yaparken kendilerinden yukarıda olanları kıstas olarak belirlemektedir. Yaptıkları değerlendirme sonucunda elde edilen gelirin referans alınan kişilerin geliriyle eşit ya da onların gelirinden daha fazla olması durumunda gelirin mutluluk üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Tam tersi durumda ise, gelirin mutluluk üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu sürece de sosyal kıyaslama teorisi adı verilmektedir (Caporale vd., 2009: 44). Aynı zamanda sosyal kıyaslama teorisi bireylerin günümüzdeki gelir düzeyi ile geçmişteki gelir düzeyini kıyaslamalarını da içermektedir. Bireyin geçmişteki yaşam standardıyla bugünkü yaşam standardını karşılaştırması ise iç kıyaslama olarak adlandırılmaktadır (Köksal ve Şahin, 2015: 48).

Gelir düzeyindeki farklılıkların mutluluk üzerinde aynı etkiyi göstermediği görüşü çoğu çalışmada desteklenmiş ancak günümüzde geçerliliğini kaybetmeye başlamıştır. Mutluluğa fayda gözüyle bakıldığında gelişmemiş ya da az gelişmiş ülkelerdeki insanların mutlu olma potansiyellerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Örnek verecek olursak, bu ülkelerde yetersiz beslenme nedeniyle oluşan olumsuz durumlar üzerinde yapılacak en ufak iyileştirme hareketi bireylerin faydasına olacak ve onları mutlu kılacaktır. Bu nedenle gelir düzeyinin insanların mutluluğunu etkilediği söylenebilmektedir ancak tek başına mutluluk getirdiği kabul edilmemektedir (Ulutürk Akman, 2021:43).

b. Örgütsel Adanmışlık

Adanmışlık, örgütün bireyden beklediği normatif ve resmi beklentilerin dışında, bireyin amaç ve değerlere yönelik davranışları şeklinde ifade edilmektedir. Örgütsel adanmışlık, çalışanların örgütün amaçlarını ve değerlerini içselleştirmesi, örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için ekstra performans sergilemesi ve örgüt içinde varlıklarını sürdürerek gelecekte de örgütün bir parçası olmayı güçlü bir şekilde istemesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel adanmışlık aynı zamanda, bireyin örgütün amaçlarına ve değerlerine taraflı ve sıkı sıkıya bağlı olması şeklinde tanımlanmaktadır. Burada ifade edilen bağlılık ile ilgili dikkat çekilmek istenen nokta, bireyin kendisine atfedilen rolü/rolleri yalnızca örgütün yararına, örgütün amaç ve değerlerini göz önünde bulundurarak gerçekleştirmesidir. Bu sayede birey kendi amaçları ile örgüt amaçlarını birbirinden ayırmaksızın uygun bir hale getirmekte ve böylece hem örgütün hem de bireyin performansında artış meydana gelmektedir (Taştan, 2014: 93).

Örgüte adanmışlık, bireyi örgüte bağlayan eğilim ve tutumlar olarak belirtilmektedir. Adanmışlık, salt örgüt kurallarına uyulması anlamına gelmemektedir. Bireyler ödüllerden faydalanabilmek için de kurallara uyabilmektedir. Adanmışlık kavramı, bireyin kendi amaçları ile örgüt amaçlarını aralarında ayrım yapmaksızın bir tutması demektir (Babaoğlan ve Ertürk, 2013: 89). Bu doğrultuda, amaçlarını gerçekleştirme noktasında kararlı olan örgütler için çalışanlarının uyum içinde çalışmaları, verimli olmaları, sorumluluk almaktan kaçınmamaları, örgüte sadakat duymaları örgütsel adanmışlık ile sağlanmaktadır (Ertürk ve Akgün, 2021: 1213).

Birçok araştırmada örgütsel adanmışlık kavramının diğer örgütsel uygulamalarla yakın ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adanmışlıkları yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetleri daha azdır. İş doyumları daha fazladır. İşi savsaklama ve devamsızlık

yapma ihtimalleri oldukça düşük olmaktadır (Babaoğlan ve Ertürk, 2013: 90). Diğer çalışanlara göre daha üretkendirler ve örgüte bağlılık duymaktadırlar. İşe vaktinde gelme ve işte hazır bulunma oranları daha yüksektir. Örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye heveslidirler. Psikolojik açıdan kendilerini iyi hissettikleri için daha az fiziksel ve mental yorgunluk hissetmekle beraber stres seviyelerinde ciddi ölçüde azalma meydana gelmektedir (Altunay, 2017: 39).

Aynı zamanda örgütsel adanmışlık, bireyin içsel motivasyona sahip olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Hem zihinsel hem bedensel anlamda tam kapasite işine odaklanan, işine konsantre olma problemi yaşamayan çalışanlar kendilerini işleriyle bütünleştirerek mutlu bir şekilde çalışmaktadır. Bu tip çalışanların arzu, haz, keyif, gurur, mücadele etme gibi hislere sahip olması gayet doğal karşılanmaktadır (Yavan, 2016: 280).

c. Birey – İş Uyumu

Alanyazında birey-iş uyumu, işgörenin kişisel özellikleri ile yaptığı işin özelliklerinin birbiriyle uyumlu olması şeklinde tanımlandığı için iş yeri mutluluğunun inşa edilmesi bakımından kritik bir öneme sahiptir. Rekabetin her geçen gün kızıştığı piyasa koşullarında örgütler, açık pozisyonlara uygun yetkin bireyleri istihdam etmek için yoğun istek duymaktadır. Adayların bilgi, deneyim ve yetenekleri göz önünde bulundurularak doğru bir pozisyona yerleştirilmesi örgütlere avantaj sağlayarak rakiplerinden bir adım öne geçmeleri için fırsat doğurmaktadır. Öte yandan, bireysel özellikleri ile işin özelliklerinin örtüştüğünün farkına varan çalışanlar, kendilerini iş yerinde daha mutlu hissetmekte ve yüksek performans sergilemektedir (Ünal, 2019: 162).

İşin gerektirdiği özellikler ile çalışanın sahip olduğu özellikler arasındaki uyum, çalışanların psikolojik iyi oluşları üzerinde pozitif bir etki yaratmaktadır. Çalışanların işin yapılması için işletmenin aradığı özelliklere uygun niteliklere sahip olmaması çalışma esnasında sık sık hata yapmalarına, paniklemelerine, özgüvenlerini kaybetmelerine, ödüllerden mahrum kalmalarına ve sonuç olarak psikolojik açıdan çöküş yaşamalarına sebebiyet vermektedir. Bu açıdan, kişisel özellikleriyle uyumlu olarak uygun bir işe yerleştirilen çalışanların potansiyellerini açığa çıkarmaları ve bunun farkında olmaları psikolojik olarak kendilerini daha iyi hissettirmelerini sağlamaktadır (Rodrigues vd., 2020: 2).

Bireyin mesleği, yalnızca iş yaşamında değil aynı zamanda genel hayatı üzerinde de etki gücü olan faktörlerden birisidir. Birey-iş uyumunun gerçekleşmesi ile çalışanlar kariyer yolculuklarında emin adımlarla ilerlemenin yanı sıra yaşam kalitelerinde de gözle görülür bir

yükseliş yaşamaktadır. Holland, bireylerin hem iş hem de sosyal yaşamlarında başarıya ulaşmaları için kişilik özelliklerine uygun olarak mesleki tercih modelini tasarlamıştır (Dursun, Kaya ve İştar, 2015: 56). Bu model, bireyin kişilik özellikleri ile işin doğasındaki özellikler karşılaştırılarak birey için en uygun olan işin tercih edilmesi anlayışına dayanmaktadır. Uygun çalışanın uygun işe yerleştirilmesi ile birey-iş uyumunun sağlanması sonucunda çalışanların işten ayrılma niyetleri azalmakta, iş tatmin düzeyleri artmakta ve yüksek performans sergilemeleri kaçınılmaz olmaktadır (Kaub vd., 2016: 218). Ek olarak, daha fazla üretken olmanın, örgütlerine aidiyet duymanın, işe devamsızlık ve işten kaytarma gibi davranışlardan kaçınmanın yanında örgütsel bağlılıkları gelişmekte ve işleriyle ilgili daha az stres yaşamaktadırlar (Kılıç ve Yener, 2015: 172).

d. Birey – Örgüt Uyumu

Birey-örgüt uyumu, çalışanın kişilik özellikleri, değerleri, inançları ve amaçları ile örgütünün kültürü, normları, değerleri ve amaçları arasındaki uyuma çalışan perspektifinden bakılması olarak açıklanmaktadır (Farooqui ve Nagendra, 2014: 124). Kristof (1996) ise birey-örgüt uyumunu, örgüt ya da çalışandan herhangi birinin diğerinin taleplerine ve ihtiyaçlarına cevap vermesi ya da her iki tarafın da benzer karakteristik özellikler taşımaları sonucunda ortaya çıkan uyumlu olma hali olarak ifade etmektedir (Ulutaş, Kalkan ve Çetinkaya Bozkurt, 2015: 145).

Literatürde yer alan bilgiler ışığında birey-örgüt uyumunun bütünleyici ve tamamlayıcı uyum olarak iki kategoriye ayrıldığı görülmektedir. Bütünleyici uyum, bireyin sahip olduğu karakteristik özellikler ile diğer bireylerin karakteristik özellikleri arasındaki benzerlik şeklinde tanımlanmasına rağmen, özünde birey ile örgütün benzer özelliklerinin ortaya çıkardığı uyumun ilişkilerine yansımalarını konu almaktadır. Örgütün karakteristik özelliklerinin içeriğini kültür, hedefler, değerler ve iklim gibi olgular oluştururken, bireyin karakteristik özelliklerinin içeriğini tutumlar, hedefler, değerler ve kişilik oluşturmaktadır. Bu özellikler bakımından benzerlik olması halinde bütünleştirici uyumun varlığından söz edilmektedir. Birey-örgüt uyumunun sağlanması, örgütün işe seçme ve yerleştirme süreçlerinde kendi karakteristik özelliklerine yakın adayları tercih etmesi ve gelecekte bünyesinde tutması ile mümkün olmaktadır (Alparslan, Çiçek ve Soydemir, 2015: 177).

Tamamlayıcı uyum ise, bireyin ya da örgütün taşıdığı birtakım özelliklerin, diğerinin istek ve gereksinimlerini karşılaması durumunda meydana gelmektedir. Örgüt ödül verdiği zaman, personelin talebi ve ihtiyacı söz konusu olduğunda veya örgütün işgörenin yetenek ve

becerilerinden istifade etmek istediğinde uyum gerçekleşmektedir. Bu uyum alanyazında ihtiyaçlar-karşılananlar uyumu ya da beklenen-kabiliyet uyumu şeklinde belirtilmektedir. İhtiyaçlar-karşılananlar uyumu, bireylerin ihtiyaç ve tercihlerini baz alırken, beklenen-kabiliyet uyumu ise, çalışma ortamında çalışanlardan birtakım isteklerde bulunulması ve çalışanların becerileri ve yetenekleri doğrultusunda bu istekleri yerine getirebilmesidir (Yücel ve Çetinkaya, 2016: 19).

Geçmişte yapılan birçok çalışmada birey-örgüt uyumunun çalışanlar için bazı olumlu sonuçlar doğurduğu ortaya çıkarılmıştır. Birey-örgüt uyumu yüksek performans ve iş tatmininin yanı sıra, çalışanların terfi etmesinin ve ücretlerinde artış olmasının önünü açmaktadır. Örgütleriyle yüksek derecede uyum içinde olan bireylerin resmi biçimde tanımlanmış görevlerinin dışında örgütleri için ekstra katkıda bulunmaları ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri beklenmektedir. Nihai olarak, birey-örgüt uyumunun çalışanların bireysel performansları üzerinde pozitif bir etkiye yol açtığını söylemek mümkündür (Risman, Erickson ve Diefendorff, 2016: 122).

İş yeri mutluluğu bağlamında ele alacak olursak, birey-örgüt uyumunun iş yeri mutluluğu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu açıktır. Yani, çalışanların birey-örgüt uyumlarının yüksek olması halinde iş yeri mutluluklarının da yüksek olması beklenmektedir (Yıldız ve Uzunbacak, 2021: 1672). Sousa ve Porto (2015) tarafından yapılan araştırmada birey-örgüt uyumunun iş yeri mutluluğunu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Birey-örgüt uyumu ile iş yeri mutluluğu yaklaşımları farklı değişkenlerle beraber araştırma konusu yapılmış ve bilimsel yazında yer almaya başlamıştır (Cindiloğlu Demirer, 2019: 287).

Tıpkı örgütlerin kendi temel özelliklerine yakın bireylerle çalışmak isteyeceği gibi bireyler de kendi karakteristik özelliklerine yakın örgütlerde daha mutlu oldukları için bu örgütlerde varlıklarını sürdürme konusunda istekli davranmaktadır. Her iki taraf açısından karşılıklı uyumun sağlanamaması halinde çalışanların örgütsel bağlılıklarında azalış, yabancılaşma, iş tatmin düzeylerinde düşüş ve işten ayrılma niyetlerinde artış gerçekleşmektedir. Fakat karşılıklı uyumun sağlanması durumunda çalışanların iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılıklarında artış ve işten ayrılma niyetlerinde azalış meydana gelmektedir. Bu faktörler çalışanların iş yerindeki mutluluklarının belirleyicilerinden oldukları için birey-örgüt uyumunun iş yeri mutluluğunu etkilediği ifade edilmektedir (Yıldız ve Uzunbacak, 2021: 1682).

e. İş Tatmini

İş tatmini, bireyin genel anlamda iş hayatından duyduğu haz ve mutluluk olarak açıklanmaktadır. Landy'e göre iş tatmini, bireyin yaptığı işe yönelik değerlendirmede bulunması sonucu ortaya çıkan duygu durumunu ifade etmektedir. Çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin yüksek olmasını isteyen yöneticiler, bu isteklerini gerçekleştirmek için ellerindeki imkanları optimal düzeyde çalışanların yararına kullanmaktadır. Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşma noktasında iş tatmininin sağlanması ve sürdürülmesi için yöneticilerin çalışanların kişilik özelliklerine, ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun bir şekilde hareket etmeleri son derece önemlidir (Biçen ve Koç, 2019: 1454). Çünkü çalışanların beklentileri arasında olduğu kabul edilen adaletli bir çalışma iklimi oluşturma, çalışanlar ile etkili iletişim kurma, başarının takdiri ve her koşulda astının arkasında durma gibi yöneticilerin inisiyatifinde ve yeteneğinde bulunan unsurların yerine getirilmesi iş yeri mutluluğunu artırmaktadır (Erhan, Akçakanat ve Uzunbacak, 2021: 133).

Ücret, terfi, amirler, örgütün sağladığı haklar, ödüller, iş arkadaşlığı, iletişim ve iş ile yapılan işin anlamlı bulunması iş tatmini üzerinde etkiye sahiptir. Çalışanın yaptığı işin ilgi çekici olması, işini yaparken keyif alması, sorumluluk alma konusunda önünün açılması, ciddi görevler verilmesi ve işe bir değer atfetmesi iş tatminini artırmaktadır. İş doyumu ve yaşam memnuniyeti arasında karşılıklı bir ilişki söz konusudur. Bireyin konumuna ve birtakım şartlara göre iş tatmini ve yaşam memnuniyeti bazen olumlu, bazen olumsuz etkilenmektedir. Bu dalgalanma, bireylerin mutluluk seviyelerinde de değişmeye yol açmaktadır (Uzunbacak ve Akçakanat, 2018: 1694).

İş tatmini bireyin işle ilgili tutumunu ifade ederken, iş yeri mutluluğu çalışma ortamındaki genel duygu durumu anlamına gelmektedir. Bu noktadan hareketle, iş tatmini bireyin yaptığı işin kendisi üzerinde oluşturduğu etki olarak açıklanırken, iş yeri mutluluğu bireyin çalışma yaşamındaki kendine has duyguları olarak ifade edilmektedir. Bir çalışanda hem iş tatmini hem de iş yeri mutluluğu aynı anda mevcut olmayabilmektedir. Birey işine karşı olumlu duygulara sahip olduğu halde iş yerinde kendini mutsuz hissedebilmekte ya da iş yerinde kendini mutlu hissettiği halde işine karşı olumsuz duygular barındırabilmektedir (Yıldız ve Uzunbacak, 2021: 1681).

İş yerinde becerilerini sergileyen ve tam kapasite çalışan bireyler kendilerini daha pozitif hissetmektedir. Örgütü için sunduğu katkılar neticesinde kendini daha değerli hisseden

ve haz duyan bireylerin içsel motivasyonları artmakta ve bu bireyler ekstra çaba gösterme konusunda cömert davranmaktadır. İş yeri mutluluğunu ölçen bazı araştırmalarda iş tatmini iş yeri mutluluğunun alt boyutu olarak kabul edilmektedir ki bu da iş tatmininin iş yeri mutluluğu için ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Birey için uygun bir iş ve görev tanımı ile işinden tatmin olmasını sağlamak, bireyin başarısız olma kaygısını yok ederek özgüvenini arttıracak ve olumlu duygularını pekiştirecektir (Alparslan, 2016: 206). Bu bağlamda Colquitt ve arkadaşları (2005), yapılan araştırmalar ışığında kendilerini iş yerinde mutlu olarak gören çalışanların iş tatminlerinin de yüksek olduğunu iddia etmektedir. İş yerlerinde mutlu olmalarının neticesinde daha üretken ve verimli olan çalışanlar, örgüt hedeflerinin gerçekleşmesinde başrol olarak yer almaktadır (Erhan, Akçakanat ve Uzunbacak, 2021: 133).

f. İşyeri Arkadaşlığı

İş yerleri bireylerin arkadaşlık ilişkilerini geliştirdikleri önemli ortamlardan birisidir. Bireyler günlerinin büyük bir bölümünü çalıştıkları yerlerde geçirdikleri için iş ve sosyal yaşamlarının iç içe geçmesi gayet doğal bir durumdur. Bireylerin aynı iş yeri çatısı altında sürekli etkileşim halinde olmaları ve yaş, eğitim, hayata bakış açısı, tutum gibi unsurlar bakımından benzerlikler taşımaları nedeniyle arkadaşlıklar kurmaları beklenmektedir (Şahinbaş ve Erigüç, 2019: 1205). İş yerleri sahip olduğu özellikler bakımından arkadaşlıkların kurulmasına olanak sağlamaktadır. İş yerleri iç ve dış paydaşların birbirleriyle tanıştıkları ve ilişkilerini sürdürdükleri ortamlardır. Dolayısıyla iş arkadaşlıkları bu paydaşların kendilerini birbirlerine yakın hissetmeleri ve paylaştıkları tecrübeler yoluyla gelişmektedir (Büyükyılmaz ve Biçer, 2018: 30).

İş yeri arkadaşlığı, iki ya da daha fazla çalışanın çalışma ortamında belli hedeflere ulaşmak amacıyla yakın ilişki içerisinde olmalarıdır. İş yeri arkadaşlığı içerisinde bireyler arası psikolojik bir ilişki ya da yakınlık barındırdığı için temelinde güven, bilgi paylaşımı, sadakat gibi faktörler yer almaktadır. İş yeri arkadaşlığı, çalışanların birbirine güven ve bağlılık duyduğu, birbirini beğendiği, ortak ilgi alanlarını ve değerlerini kapsayan gayriresmi iş yeri ilişkileri olarak adlandırılmaktadır. Öte yandan iş yeri arkadaşlığı sahip olduğu özellikler bakımından iş ilişkilerinden ayrılmaktadır. Her iki olgu da örgütteki sosyal çevre içerisinde doğmalarına rağmen, iş ilişkileri görev tanımlarıyla beraber zorunlu bir şekilde ve iş planlaması doğrultusunda oluşmaktadır. Ancak iş yeri arkadaşlığı gönüllülük esasına dayanmakta ve merkez noktasına bireyi koymaktadır (Büyükyılmaz ve Biçer, 2018: 29-30).

İş yeri arkadaşlığını iş yerindeki diğer ilişkilerden farklı kılan temel özelliğinin gönüllülük olmasından dolayı arkadaşlığın çevresel baskılar ve zorlamalar neticesinde oluşması mümkün değildir. Aynı zamanda iş yeri arkadaşlığı, lider-üye ilişkilerine ya da benzer pozisyondaki çalışanlar arasında oluşan zorunlu ilişkilere benzememektedir. İş yeri arkadaşlığı resmi iş yapısının doğurduğu mecburiyetlerin dışında ve ötesinde, çalışanların kendi arzu ve istekleri ile gelişmektedir. İş yeri arkadaşlarının gelişimine zemin hazırlayan bireysel ve çevresel faktörlerden söz edilmektedir. Bunlar; aynı departmanda veya aynı grupta çalışmak anlamlarına gelen fiziksel yakınlık, iş ve görev dağılımı, ortak projede yer alma gibi iş yeri arkadaşlığını geliştirici faktörlerdir. Diğer yandan, yöneticilerin ve üst yönetimin olumsuz tutum ve davranışları da çalışanların birbirlerine daha çok kenetlenmesine ve iş yeri arkadaşlıklarının gelişmesine katkı sağlamaktadır (Çalışkan, 2011: 81).

Geçmişte yürütülen birçok çalışmada, iş yeri arkadaşlığının çalışanların kendilerini psikolojik olarak daha iyi hissettmelerine yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır. Kram ve Isabella (1985), iş yeri arkadaşlığı sayesinde çalışanların stres seviyelerinin azaldığını, iş memnuniyetlerinin arttığını, istifa oranlarının düştüğünü ifade etmişlerdir (Doğan, Elçi ve Murat, 2019: 28). Aynı zamanda iş yeri arkadaşlığı, çalışanların birbirleriyle empati kurmalarını, birbirlerini motive etmelerini ve sorunların çözümü konusunda yardımlaşmalarını sağlamaktadır. İş yeri arkadaşlığı olumlu örgüt ikliminin oluşmasında, mutlu ve huzurlu çalışma ortamının inşa edilmesinde aktif rol oynamaktadır. Çalışanların birbirlerine duydukları güven ve karşılıklı beklentilerin karşılanması neticesinde iş tatminlerinde de artış gerçekleşmektedir (Gupta, 2020: 527).

İş yerinde kurulan arkadaşlıklar çalışanların tutumları, performansları ve iş tatminleri açısından önemli görülmektedir. İşyeri arkadaşlıkları çalışanların duygusal iyi oluşlarını ve mutluluklarını etkileyebilme potansiyeline sahiptir. İş yeri arkadaşlığı ekip üyelerinin yeni bilgiler öğrenmelerini, bu bilgileri paylaşmalarını ve uyum içinde çalışmalarını kolaylaştırmaktadır. Aksine, kendini takım arkadaşlarından soyutlayan ve yalnızlaştıran çalışanların bu imkânlardan faydalanabilmesi mümkün değildir. Dolayısıyla, güçlü arkadaşlık ilişkilerini geliştiren ve bilgi paylaşım ağının bir parçası olan çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu inkâr edilemez bir gerçektir. Bireyin iş arkadaşlarıyla yakın ilişki kurması bağlılıklarını pekiştirmenin yanı sıra iş yerinde hoşça vakit geçirmelerini ve mutluluklarının artmasını sağlamaktadır. Dahası, iş yeri arkadaşlığı mentorluk ve kariyer gelişimi konularında da çalışanlar için önemli bir yol gösterici nitelik taşıdığından onların refahını etkileyebilmektedir. Sonuç olarak iş yeri arkadaşlığının yukarıda sıraladığımız olumlu

özellikleri, çalışanların kendilerini iş yerinde daha huzurlu ve mutlu hissetmelerine katkıda bulunmaktadır (Badri, Yap ve Ramos, 2022: 483).

g. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, yönetim, uygulamalı psikoloji ve örgütsel davranış disiplinleri tarafından sürekli olarak araştırma konusu yapılan bir kavramdır. Birçok araştırmada örgütsel adaletin hem çalışanlar hem de örgütler açısından önemli sonuçlar doğurduğu ortaya çıkarılmıştır. Bir örgütte adaletin olması, çalışanlara motivasyon sağlayan önemli bir kaynaktır. Çalıştıkları örgütte adaletin olmadığına inanan çalışanların morali bozulur, işten ayrılma niyetleri görünür hale gelir ve dahası örgütü sabote etmeye yönelik davranışlar sergileyebilir. Aynı zamanda bazı araştırmalarda ise, çalışanlar örgütlerinde adil bir yönetim olduğuna inandıkları takdirde işbirlikçi davranışlarda bulunmaya eğilimlidirler. Dolayısıyla bulundukları işletmede örgütsel adaletin sağlandığına inanan çalışanların pozitif tutum ve davranışlar geliştirmesi beklenmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 199).

Örgütsel adalet, çalışanların işletme politikalarını tarafsız olarak algılamalarına ve yöneticilerinin ne kadar adil olduklarını değerlendirmelerine dayanmaktadır. Örgütte hem ödüllendirmeye hem de cezalandırmaya dayalı birçok karar yahut uygulama çalışanlarca "adil" ya da "adil değil" şeklinde kabul edilmektedir. Örgüt içerisinde kuralları uygulamanın amacı düzen kurmak olsa da, asıl amaç adaleti sağlamaktır. Bu kurallar yalnızca adalete uygun olarak dizayn edildiği takdirde işlerlik kazanmaktadır. Temelinde adalet olgusunun olmadığına inanılan kurallar, çalışanlar tarafından genellikle çiğnenmektedir (Dağlı, Baysal ve Korkut, 2013: 3).

Çalışanların iş yeri mutluluğunun değişkenlik göstermesi çeşitli faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bu faktörler hem örgüt içinden hem de örgüt dışından olabilmektedir. Örgütlerin benimsediği uygulamalar ve bu uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı iş yeri mutluluğuna etki etmektedir. İş yeri mutluluğu temel olarak çalışanların örgütte kaliteli bireysel deneyim yaşaması ile yakından ilişkili olmakla birlikte yönetsel kararlar ve işlemler de iş yeri mutluluğu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanlar örgüt uygulamalarına yönelik olumlu bir algıya sahipse örgüte katkıda bulunmaya devam etmektedir. Şayet olumsuz bir algıya sahipse mental olarak bir düşüş yaşayacak ve genel anlamda bir mutsuzluk haline bürünecektir. Aynı zamanda yöneticilerin de çalışanları arasında ayrımcılık yapması, bazı çalışanlarına ayrıcalıklı davranması, onları kayırması çalışanlar arasında çatışmalara yol açmakta, psikolojileri üzerinde ağır tahribatlar yaratmakta ve bu da çalışanların iş yeri

mutluluğunu olumsuz bir şekilde etkilenmektedir (Çetin ve Polat, 2021: 174). Ancak, çalışanların örgütsel adalet algılarını iyileştirici uygulamalar çalışan mutluluğu ile ilişkili olup mutluluklarını artırıcı bir fonksiyona sahiptir (Maham, Bhatti ve Öztürk, 2020: 6).

h. Örgütsel Bağlılık

Günümüzde insan faktörü örgütlerin başarıya ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu için örgüt-çalışan ilişkisi daha kritik bir hal almaya başlamıştır. Örgüt ve çalışan arasındaki işbirliğinin sağlanması ve bağlılık temelli ilişkinin kurulması ile taraflar sağlıklı ve güçlü bağlar oluşturmaktadır. Nitekim, çalışanların örgütsel değerleri ve amaçları içselleştirmesi, bu amaçlara ulaşma noktasında performans sergilemesi ve gelecekte de örgütte kalmak için istekli olması ile örgütsel bağlılık anlayışı vücut bulmaktadır. Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütüne karşı duyduğu bağın güçlü olması şeklinde açıklanmaktadır (Esmer ve Yüksel, 2017: 259). Karcıoğlu ve Türker (2010: 127) ise örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütsel amaç ve değerleri herhangi bir zorlama olmaksızın kabul etmeleri, benimsemeleri; bu amaç ve değerlere göre örgütün etkinlik ve başarısı için çaba sarf etmek istemesi olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramı Meyer ve Allen (1991) tarafından araştırılarak duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç başlık altında ele alınmıştır. Söz konusu model örgüt ile çalışan arasında bir bağ oluşturmasına karşın her bir bağın niteliği ve işlevi birbirinden farklıdır. Duygusal bağlılık yaklaşımında çalışan kendisini örgütüyle özdeşleştirmekte, etkileşim halinde olmakta, örgütün değer ve amaçlarını içselleştirmekte ve örgütün üyesi olmaktan memnuniyet duymaktadır. Devam bağlılılğı, çalışanın örgütten ayrılmasının bir maliyete yol açacağının farkında olması, bunu kabul etmesi ve buna katlanması anlamına gelmektedir. Devam bağlılığının temelinde, çalışanın istifa etmesi halinde kaybedeceği kıdem tazminatı ve çeşitli yan hakları elinde tutmak amacıyla örgüte bağlı olması yatmaktadır. Kendisini örgütsel değer ve amaçlarla özdeşleştirmemektedir. Normatif bağlılık ise, çalışanın örgüte katkıda bulunmak için gönüllü olması ve bunu sadakatinden ve vefasından dolayı yaptığı bir bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünde çalışan kendini örgütüne karşı sorumlu hissetmekte ve birtakım yükümlülükler nedeniyle örgütteki varlığını sürdürmek zorunda olduğu düşüncesiyle hareket etmektedir (Tınaz, 2013: 30; Kaya, 2010: 80-81).

Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek çalışanlar, güçlü tutum ve eğilimlerle örgütlerine bağlılık göstermektedirler. Güçlü örgütsel bağlılığa sahip olmak, çalışana mesleki başarı ve yüksek ücret kazandırmanın yanı sıra yetki devri ve terfi gibi fırsatlar elde etmelerine de önayak olmaktadır. Diğer yandan, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar yaptıkları işten keyif alır.

Örgütteki geleceklerine dair umutları vardır ve iş arkadaşlarıyla ilişkileri pozitiftir. Bu çalışanlar mutsuz olmaları, hayal kırıklığına uğramaları, iş doyumlarının azalması, örgütsel adalet noktasında şüpheye düşmeleri halinde örgütten ayrılmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 54-55).

Çalışanların örgüte bağlılıkları ne kadar yüksek olursa iş yerindeki mutlulukları da o kadar yüksek olmaktadır. Bu tip çalışanlar daha yaratıcı, yeniliklere açık, dayanıklı, sosyal ilişkileri güçlü, fiziksel ve mental açıdan sağlıklı olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla çalışanlara ekstra görev ve sorumluluklar vermek, onların motivasyonlarını artırıcı uygulamalarda bulunmak, sosyal çevrelerini genişletmek ve ufuklarını açıcı faaliyetlerde bulunmak örgütsel bağlılığı geliştirerek çalışanların iş yeri mutluluklarını pekiştirmektedir (Garg ve Rastogi, 2009: 45). Gavin ve Mason (2004), iş yerinde mutlu olan ve olumlu duygulara sahip çalışanların örgütün başarısına ve örgüte bağlılıklarına katkıda bulunduğunu kabul etmektedir (Dehaghi, 2012: 9462).

i. Örgütsel İletişim

İnsanlar belli bir topluluk içerisinde yaşamakta ve diğer insanlarla ilişki kurmaktadır. Dolayısıyla bu insanlar için iletişim sistemi önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü iletişim, insanlar arasındaki ilişkinin sürmesi ve birbirleriyle anlaşmalarını sağlamak için gereklidir. Bu noktadan hareketle, kişiler arası iletişim, bir bireyden diğer bireye bilgilerin, fikirlerin, duyguların, düşüncelerin, tutumların, izlenimlerin sözlü ya da sözsüz aktarımı olarak tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2017: 355). Bireyin başkaları tarafından iyi anlaşılmak istemesi ve aynı şekilde kendisinin de başkalarının anlattıklarını iyi anlaması için etkin iletişim hayati bir öneme sahiptir. Bireylerin istedikleri sonuca ulaşabilmeleri için etkin iletişim şarttır (Tınaz, 2013: 51).

İletişim, kişilerin karşılıklı olarak duygu ve düşüncelerini ilettiği, birbirlerine anlayış gösterdiği, üzüntü, neşe gibi duygularını paylaştığı bir süreçtir. İnsanlar iletişim yoluyla hayata dair yaşanmışlıklarını ve deneyimlerini başkalarıyla paylaştığı zaman kendilerini daha huzurlu hissetmektedir. Bu huzurlu olma hali mutluluğa giden yolda insanlara ışık tutmaktadır (Kırık ve Sönmez, 2017: 17).

İletişim örgütsel ilişkilerin merkezinde yer almaktadır. Örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan grupları arasındaki ilişkiyi şekillendirme özelliğine sahiptir. Yönetim süreçlerinin sağlıklı bir biçimde yürütülmesinde iletişim önemi oldukça büyüktür. Ayrıca, sorunsuz işleyen bir iletişim ağı, örgütsel amaçlara ulaşılmasında da pay sahibidir. Bu sayede örgütsel iletişim kavramının önemi daha iyi anlaşılmaktadır (Demirel, Seçkin ve Özçınar, 2011: 35).

Örgütsel iletişim, bilginin iki ya da daha fazla kişi tarafından bir davranışa teşvik etmek ya da davranışı etkilemek amacıyla karşılıklı olarak pay edilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç hem örgüt yapısı içerisindeki mekanizmanın bileşenlerini birbirine bağlamakta hem de kendi aralarındaki uyumu sağlamaktadır. Örgütsel iletişim, çalışanlar arasındaki iletişim faaliyetleri ile örgüt faaliyetlerinin kesişim noktasında yer almaktadır (Efeoğlu ve Çetin, 2012: 187). Müşterek bir amacı gerçekleştirmek maksadıyla bir araya gelen örgüt üyeleri için iletişim kritik bir önem taşımaktadır. Örgütsel iletişim, örgüt üyeleri arasındaki gerekli etkileşimi sağlayan bir unsur olarak göze çarpmaktadır. Örgütün gelecekte de var olabilmesi ve entropiye maruz kalmaması için örgütsel iletişimin gerekliliği inkâr edilemez bir gerçektir. Çünkü örgütsel iletişim, bütün örgütsel süreçlerde aktif bir role sahiptir (Durğun, 2006: 119).

Örgütsel iletişim, içerisinde çeşitli fonksiyonlar taşımaktadır. Çalışanlar arasında ilişki kurma fonksiyonunun yanında karşılıklı duygu ve düşünce alışverişinin gerçekleşmesine yol açmaktadır. Hem iş arkadaşlarıyla hem de yöneticilerle kurulan etkin iletişim çalışanların motivasyonları üzerinde olumlu bir etki meydana getirmektedir. Örgüt içerisinde iletişim anlamında engellerin bulunmaması ve çalışanların yöneticilere kolaylıkla ulaşabilmesi düşüncelerini açıkça ifade edebilmelerini, fikir alışverişinde bulunabilmelerini, beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilmelerini, işletmeyle ve iş süreçleriyle ilgili konularda bilgi sahibi olabilmelerini kolaylaştırarak kendilerini değerli hissetmelerine olanak sağlamaktadır. Tüm bu fonksiyonların iş yeri mutluluğuna etki eden önemli faktörler olduğuna inanılmaktadır (Atak, 2005: 61; Kandemir ve Özdaşlı, 2019: 246).

Ücret, terfi, iş güvenliği, otonomi, eğitim gibi uygulamalara benzer olarak örgütlerdeki açık iletişimin varlığı, çalışanların örgüt hedeflerine ulaşma noktasında katkıda bulunduğunun bir göstergesidir. Sergiledikleri yüksek performans neticesinde takdir edilen çalışanların iş tatminleri ve iş yeri mutluluklarında artış meydana gelmektedir. Yöneticilerin çalışanlarıyla açık iletişimde bulunmaları çalışanların iş yeri mutluluklarını artırmakta ve çalışanlar karşılık olarak daha yüksek performans gösterme eğiliminde olmaktadır (Proctor, 2014: 12).

Örgütsel iletişim bağlamında örgüt içerisinde etkili bir iletişim ağının kurulması çalışanların iş yeri mutluluklarını, iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır. Örgütte bilgilendirmeye ve katılıma dayalı yönetim biçimi benimsenirse, basit hiyerarşik yapı kurulursa, ast-üst ilişkilerinde açık bir iletişim örüntüsü geliştirilirse, işgörenlerin çalışma şevkleri artacaktır. Oluşan bu pozitif durum neticesinde çalışanların performansında artış

gerçekleşecek ve kendilerini iş yerinde daha mutlu hissedeceklerdir (Çöllü ve Summak, 2010: 279).

j. Psikolojik Sermaye

Psikolojik sermaye kavramı Luthans ve arkadaşları (2007: 3) tarafından, bireyin zorlu görevlerin üstesinden gelebilmek amacıyla asgari çabayı gösterme konusunda kendine güvenmesi (öz-yeterlilik), şu anda ve gelecekte başarılı olacağına dair inancının olması (iyimserlik), başarıya giden yolda kararlılıkla ilerlemesi ve zaruri durumlarda yeni yollar belirlemesi (umut) ve sorunlarla karşı karşıya kaldığında başarıya ulaşmak için mücadele etmesi (dayanıklılık) olarak tanımlanmaktadır (Avey vd., 2010: 20).

Psikolojik sermayenin temelde ele aldığı noktalar, kim olduğumuz ve pozitif gelişim yoluyla ne olabileceğimizdir. Psikolojik sermaye, örgütlere rekabet üstünlüğü sağlayan insan sermayesi, ekonomik ve sosyal sermaye türlerinin yanında dördüncü sermaye türü olarak çalışma yaşamında kendine yer bulmuştur. Ekonomik sermaye, bireyin maddi anlamda "neye sahip olduğunu", insan sermayesi "ne bildiğini", sosyal sermaye "kimleri tanıdığını", psikolojik sermaye ise "kim olduğunu" (özyeterlilik, iyimserlik, umut, dayanıklılık) açıklamaktadır (Dağ, 2018: 2).

Psikolojik sermaye işletmelere rekabet avantajı sağlaması açısından diğer sermaye türlerine göre daha önemlidir. Çünkü örgütler rekabet avantajını sürdürülebilir kılmak için çalışanlarının psikolojik kapasitelerini geliştirmeye dayalı stratejiler uygulamaktadır. İşgörenlerin psikolojik sermayelerine yatırım yapılması sayesinde geleneksel yöntemlerle elde edilen avantajın yanı sıra uzun dönemde sürdürülebilir insan kaynağının gelişmesi avantajını da sağlamaktadır (Kaplan ve Göker, 2020: 274). Çalışan kendini baskı altında hissettiği zaman düşünme kabiliyeti kısıtlanmakta ve problemlere yönelik farklı çözüm yolları geliştirememektedir. Dolayısıyla zaman içerisinde yaratıcılıkları kaybolmakta ve yeni bilgileri içselleştirmeleri zorlaşmaktadır. Bu yüzden çalışanların ufuklarını açarak yaratıcı düşünmelerini sağlamak için olumlu duygulara sahip olmaları önem arz etmektedir. Bu noktada psikolojik sermaye çalışanlar açısından duygusal değer taşıyan kaynak olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü psikolojik sermaye çalışanlara olumlu duygular aşılamakta ve çalışanları motive ederek performanslarını artırıcı bir etki yaratmaktadır (Etikariena, 2018: 367).

Psikolojik sermayenin amacı, insanların güçlü ve olumlu yanlarını gün yüzüne çıkarıp geliştirerek onları daha mutlu, daha başarılı ve daha iyi olmalarını öğretmektir. Bu kavramın verimliliği ve performansı artırıcı özelliklere sahip olması onu iş hayatında önemli bir noktada

konumlandırmaktadır (Kaplan ve Göker, 2020: 274-275). Diğer yandan psikolojik sermaye, çalışanların mutluluğunu artırma noktasında örgütlere yeni fırsatlar sunmaktadır. Çalışanların potansiyelinde var olan gücün ve kaynağın ortaya çıkarılmasıyla genel refah ve mutluluklarında artış meydana gelmektedir. Ayrıca üretkenlik, olumlu örgüt iklimi, çalışanlar arası işbirliği, yöneticiye güven gibi pozitif sonuçlar da doğurmaktadır. Bu nedenle çalışanların çok sayıda içsel kaynağa sahip olması onların yüksek seviyede motive olmalarını, tatmin duymalarını ve iyi oluş hali yaşamalarını mümkün kılmaktadır (Kun ve Gadanecz, 2022: 187).

Geçmiş dönemlerde yapılan çalışmalarda, psikolojik sermaye bileşenlerinin de (özyeterlilik, iyimserlik, umut, dayanıklılık) iş yeri mutluluğu ile olumlu ilişki içinde olduğu bulunmuştur. Örneğin; Luthans ve Avolio (2009), özyeterliliğin iş yeri mutluluğu üzerinde olumlu bir etki oluşturduğunu ortaya koymuştur. Kahn (1992), çalışanların iyimserliğinin işyerinde sürdürülebilir mutlulukla ilişkisi olduğunu savunmuştur. Malik (2013)'e göre ise umut ve dayanıklılık iş yeri mutluluğunun bir parçasıdır ve örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir (Kawalya vd., 2019: 3).

1.4.10. İş Yeri Mutluluğunun Sonuçları

Çalışanlar günlerinin büyük bir kısmını iş yerlerinde harcadıkları için gün içerisinde karşılaştıkları durumlar önem arz etmektedir. Bireylerin karşılaştıkları bu durumlar neticesinde olumlu ya da olumsuz duygu durumlarına maruz kalmaktadır. Bu da doğrudan veya dolaylı olarak işlerine yansımakta ve en nihayetinde hem kendilerini hem de örgütlerini etkilemektedir. Çünkü işgörenler doğal olarak iş arkadaşlarından, amirlerinden çalışma koşullarına etki edecek pek çok beklenti taşımaktadır. Çalışanlar psikolojik ve sosyal bakımdan çeşitli faydalar elde edebilmek için çalışma ortamındaki tüm bireylerin bu beklentilere uygun davranmaları arzusundadır (Erhan, Akçakanat ve Uzunbacak, 2021: 132).

Literatürde bireylerin mutlu olmalarının, yaşamlarının önemli bir kısmını oluşturan iş hayatları için önemli olduğu ifade edilmektedir. Mutlu olan çalışanlar, daha pozitif davranan, işinden keyif alan, iş arkadaşlarına yardım etmeyi seven, tükenmişlik yaşama ihtimalleri düşük olan, maksimum verimlilik ve performansla çalışan bireyler oldukları için örgütleri tarafından bu çalışanlara büyük bir değer atfedilmektedir (Yeşiltaş, Şahin ve Serezli, 2019: 666). Nitekim mutlu çalışanların sahip olduğu bu nitelikler, örgütlerin kâr elde etme, yatırım yapılan çalışanın işten ayrılması halinde oluşacak maliyeti önleme ve yeni aday arama sürecinde ekonomik ve zamansal harcamaları engelleme gibi hedeflere ulaşma noktasında önemli fayda sağlayan kilometre taşlarından kabul edilmektedir (Turan, 2018: 192).

İş yerinde mutlu çalışanlar gelecekte örgütte kalma konusunda oldukça istekli ve hevesli olmaktadır. İstifa ederek iş arama sürecine başlamak gibi niyetleri söz konusu değildir. Çünkü mutlu çalışanlar işlerinden keyif almakta ve iş arkadaşlarıyla iyi geçinmektedir. Bu yüzden mutsuz olmaları ve buna bağlı olarak istifa etmeleri oldukça düşük bir ihtimal olarak görülmektedir (Diener ve Biswas-Diener, 2008: 75).

Mutlu çalışanlar genellikle mutlu işverenler ile biraraya gelerek onlar adına çalışmaktadır. Örgütleri için hem mutlu müşteriler kazandırmakta hem de örgütün kârlılığının artmasına katkıda bulunmaktadırlar. Aynı zamanda iş etiği konusunda daha hassas hareket etmektedirler. Örgütleriyle her koşulda gurur duymakta ve örgütleri hakkında olumlu görüş ve değerlendirmelerde bulunarak başvuruda bulunacak adaylar için örgütlerini daha cazip hale getirmektedirler. Öte yandan iş yerindeki mutluluklarını aile ve sosyal çevrelerine yansıtarak ideal eş, anne/baba, komşu, akraba, arkadaş, vatandaş olduklarını kanıtlamaktadırlar (Bilginoğlu ve Yozgat, 2020: 2).

Örgütsel açıdan iş yeri mutluluğunun ortaya çıkardığı çıktılardan birisi, kurumda işbirliğinin ve yardımlaşmanın gerçekleşmesidir. İş yerinde mutluluğu yakalayan bireyler ekip arkadaşlarıyla uyum içinde çalışır, yaratıcılıklarını arttırır, şikayetçi olmaktan vazgeçerek problemleri çözer, içsel motivasyonlarını yükseltir, hoşgörülü ve enerjik olur, daha nadir hastalanır, daha çabuk kavrar, daha az kaygılanır ve hata yapma oranları azaldıkça daha doğru kararlar vermeye başlar (Turan, 2018: 194-195).

İş yerinde mutlu olan çalışanlar yüksek performans sergilemeleri ve işe devamsızlık, işi savsaklama, işi erteleme, işten ayrılma gibi davranışlarda bulunmamaları nedeniyle örgütsel gelişimin sürekli bir hal almasında aktif rol oynamaktadır. Bu çalışanlar bulundukları örgütte örgütsel vatandaş olarak kabul edilmektedir. Bu yüzden yöneticileriyle daima dirsek teması halinde çalışırlar, birimlerinde ekstra görev ve sorumluluk alma konusunda istekli olurlar, üretkenlik karşıtı iş davranışlarında bulunmazlar ve gerekli durumlarda fazla mesai yapmaktan kaçınmazlar (Alparslan, Kahraman ve Cantürk, 2016: 62). Şüphesiz ki, mutlu çalışanlar mutsuz çalışanlara kıyasla çalışma arkadaşlarına ve müşterilerine yardımcı olma konusunda daha isteklidir. Dahası boş zamanlarında sivil toplum kuruluşlarında gönüllü faaliyetlerde bulunmalarının dahi iş yeri mutlulukları ile ilgisi vardır (Boehm ve Lyubomirsky, 2008: 105).

İş yeri mutlulukları yüksek düzeyde olan çalışanların ortalama yaşam süresinden daha uzun ve daha mutlu yaşadıkları görülmektedir. Mutlu bireylerin kalp, tansiyon, şeker gibi hastalıklara yakalanma riski oldukça düşüktür. Çünkü bu kişilerin mutluluk seviyeleri yüksek

olduğu için bağışıklık sistemleri de bir o kadar güçlü olmaktadır. Bağışıklıklarının güçlü olması aynı zamanda stres hormonlarından daha az etkilenmelerine yol açmaktadır. Bu sayede çalışırken yoğun stres ve baskı hissetmeyen bireyler, beceri ve kapasitelerini en verimli şekilde kullanarak işletmelerine maksimum katkıyı sağlamaktadır (Turan, 2018: 193-194). İş yeri mutluluğu bireylerin ruh sağlığı üzerinde de olumlu bir etkide bulunmaktadır. Bireylerin yaşamdan memnuniyet duymasına, rahatlatıcı faaliyetlerde bulunmasına (yoga, reiki vb.) ve kendilerini zihinsel olarak tazelemelerine olanak sağlamaktadır. Mutluluğa bağlı olarak bireylerin ruh sağlığının yerinde olması aile ve sosyal yaşamlarında güzel gelişmeler doğurmakta ve iş-yaşam dengesinden tatmin olmalarını kolaylaştırmaktadır (Kim, 2019: 510).

İş yerinde mutluluğu yakalamış olan çalışanlar mutsuz çalışanlara göre yaptıkları işten daha fazla keyif almaktadır. Hatta bu çalışanlar, çalışma ortamında olumlu durumların yanı sıra olumsuz durumlarla karşılaştıkları zamanlarda bile morallerini yüksek tutabilme becerisine sahiptir. İşgörenler yürüttüğü iş esnasında keyif aldığı gibi, zorlu bir görevin üstesinden gelme konusunda umutsuzluğa kapıldığı anlarda dahi kendisini kamçılayarak bu durumdan mutlu olabilmektedir. İşinden keyif aldığı takdirde güç durumlar karşısında görevini yarım bırakmamakta ve tamamlamak için elinden gelenin fazlasını yapmaktadır. İşinden keyif alan ve mutlu olan çalışanlar en zor durumlarda stres yönetimini başarılı bir şekilde uygulamaktadır (Januwarsono, 2015: 10).

İş yerinde mutlululuğu yakalayan bireyler kariyer basamaklarını hızla tırmanmakta, iş memnuniyetleri artmakta ve işgücü devir oranı azalmaktadır. Depresyon, tükenmişlik, anksiyete gibi duygusal yorgunlukluktan kaynaklı rahatsızlıklarla daha az karşılaşmakta, kendilerini örgütlerine daha bağlı hissetmekte ve işten ayrılma niyetleri daha düşük olmaktadır. Bireyler iş yeri mutluluğun vermiş olduğu güç ile ekonomik, kültürel, sosyal ve mesleki açıdan ilerleyebilmekte, yaratıcılıklarını geliştirebilmekte, fiziksel ve mental sağlıklarını uzun yıllar boyunca sürdürebilmektedir (Wright, 2003: 440; Kır vd., 2020: 8).

Sonuç olarak, çalışanlarını mutlu kılmayı misyon edinen örgütler çok sayıda olumlu çıktı ile karşılaşmaktadır. İşletmeler arası rekabetin hüküm sürdüğü iş dünyasında örgütlerin varlığını koruması ve sürdürmesi için çalışanlarının mutluluğu öncelikli hedeflerinden biri olmalıdır. Gelecekte çalışan mutluluğunun daha da önem kazanacağının bilincinde olan ve bu doğrultuda insan kaynakları uygulamalarını hayata geçiren işletmeler ancak bu şekilde başarılı olarak varlıklarını sürdüreceklerdir. Çalışan mutluluğunu göz ardı eden, önemsemeyen ve bu konuda teşebbüste dahi bulunmayan işletmeler ise er ya da geç iş dünyasında yok olup gitmeye mahkum olacaklardır (Polatcı ve Ünüvar, 2021: 182).

1.5. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme teorisi, çalışan ile işveren/işletme arasında bir metne bağlı olmaksızın karşılıklı beklentilerin oluşumunu ve iş ilişkisinin kurulmasından itibaren yaşadıkları dönüşümü kapsamaktadır. Bu kuram, psikolojik sözleşmenin hangi unsurlardan meydana geldiği, sözleşmenin oluşum türleri, sözleşmeyi oluşturan aktörler, sözleşmenin zaman içerisinde geldiği konum, sözleşmenin çalışan davranışlarına etkileri gibi konulardan meydana gelmektedir (Gerçek, 2021: 9).

Psikolojik sözleşme (PS), iş ilişkisinin koşulları ile ilgili olarak işçinin ve işverenin algılarından ve inançlarından meydana gelmektedir. Bu algı ve inançlar çalışma yaşamında sıklıkla şahit olunan ücret ve ödüllendirme, verimlilik, iş güvencesi, eğitim ve geliştirme, kaynaklardan yararlanma, örgütsel ve ahlaki normlara riayet etme, etik davranma, kariyer yönetimi gibi konuları kapsamaktadır. Taraflar aralarında psikolojik sözleşmenin olduğunu bilmektedir ancak algıları ve inançları sözleşmenin içerdiği konular açısından farklılık göstermektedir (Cavanaugh ve Noe, 1999: 323).

1.5.1. Sözleşme Kavramının Psikolojik Sözleşmeden Farkı

Resmi sözleşme, işgören ve işletmenin birbirlerinden yerine getirmelerini bekledikleri yükümlülüklerden oluşan, biçimsel ve yazılı olan ve belge niteliği taşıyan evraklardır. Bu yüzden bu sözleşmeler "yasal sözleşmeler" şeklinde de adlandırılmaktadır. Yasal sözleşmenin oluşturulmasındaki amaç, işgören ve işletme arasındaki zorunlulukları hukuki dayanaklar çerçevesinde şekillendirmek ve böylelikle her iki tarafın da sahip olduğu hakları yasal güvence altına almaktır (Aydoğan ve Bostancı, 2021: 2642).

İş sözleşmelerinde işçi ve işverenin birbirlerine karşı yükümlülükleri net bir biçimde ifade edilmekte ve tarafların bu yükümlülükleri doğru anladıkları kabul edilmektedir. İş sözleşmeleri hukuk mekanizmasının kabul ettiği söz ya da sözler bütününden oluşmaktadır. Psikolojik sözleşme ise, bir çalışan ile diğer çalışan, işveren ya da örgüt arasında kurulan karşılıklı mübadele ilişkisinin içerdiği taahhütlere dair inancı temsil etmektedir. Psikolojik sözleşme bazı özellikleri açısından yazılı sözleşme ile benzeşmektedir. Öyle ki, her iki sözleşme türünün temelinde çalışma koşulları yatmaktadır. Ancak, psikolojik sözleşmeler vaatlerde bulunmanın yanı sıra tarafların karşılıklı menfaatine dayanan beklentileri içermesi yönüyle resmi sözleşmelerden ayrılmaktadır (Gerçek, 2021: 4).

Yasal sözleşmenin psikolojik sözleşmeden yapısal farkı, resmi evrak olarak kabul görmesi ve sözlerin yazıya dökülmesiyle oluşan bir sözleşme olmasıdır. Yasal sözleşmenin imzalanmasıyla tarafların sözleşmede yer alan hüküm ve koşulları peşinen kabul ettiği varsayılmaktadır. Bu tür sözleşmelerin tarafların bir noktaya kadar rızası olmadıkça değiştirilmesi oldukça güçtür. Ancak psikolojik sözleşmeler yasal sözleşmelerdeki gibi hüküm ve koşullarla sınırlanmamaktadır. Çünkü psikolojik sözleşmeler bireylerin beklentileri ve inançları vasıtasıyla oluşmaktadır (Cullinane ve Dundon, 2006: 118).

Yasal sözleşmeler işçi ve işveren arasındaki iş ilişkisini başlatması nedeniyle -istisnai durumlar haricinde- bir defaya mahsus olarak düzenlenmekte, sözleşmenin maddeleri kesin hüküm niteliğinde kabul edilmekte ve değiştirilmemektedir. Ancak psikolojik sözleşme sürekli bir döngü içindedir ve çalışan örgütte çalıştığı süre boyunca revizyona uğramaktadır. Bireyin örgütte çalıştığı süre ne kadar uzun olursa ve yöneticisiyle ne kadar sık etkileşime girerse psikolojik sözleşmenin kapsadığı beklentiler ve yükümlülükler de o kadar fazla olmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994: 246).

Yazılı sözleşmelerin nasıl oluşturulacağı ve taraflardan birinin sözleşmeye uygun olmayan davranışlarda bulunması halinde ne gibi yaptırımlara maruz kalacağı devletlerin hukuk sistemleri tarafından ortaya konmaktadır. Resmi sözleşmenin bozulması halinde, işçi yahut işveren iş kanunlarını göz önünde bulundurmak suretiyle sözleşmeyi feshetme hakkına sahiptir. Fakat psikolojik sözleşmenin bozulması durumunda işçi çalışmaya devam etmektedir (Gerçek, 2021: 6).

1.5.2. Psikolojik Sözleşme Kavramı

İşe alım mülakatları neticesinde olumlu değerlendirilerek aday statüsünden çalışan statüsüne geçiş yapan bireylerde, örgüt için sağlayacağı katkıların karşılığı olarak örgütün de kendisi için birtakım haklar ve fırsatlar sunacağı algısı oluşmakta ve böylece çalışan ile örgüt arasında psikolojik sözleşme adı verilen kavram ortaya çıkmaktadır. Söz konusu değer alışverişi devam ettiği sürece çalışan, örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemektedir. Ancak çalışanda bilişsel olarak örgütün psikolojik sözleşmeyi ihlâl ettiği algısı oluştuğu takdirde örgüte karşı birtakım olumsuz tutum ve davranışlar yöneltmeye başlamaktadır (Memiş ve Dikici, 2017: 3).

Psikolojik sözleşme, işgören ve işveren arasındaki karşılıklı beklentilere yönelik inançların toplamı olarak nitelendirilmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışan ve işveren arasında

kurulan, kelimeler ile ifade edilmeyen karşılıklı yükümlülüklerin tümüdür. Açıklamadan da anlaşılacağı üzere psikolojik sözleşme yalnızca çalışan tarafından algılanmamakta, hem çalışan hem de işveren algısında vücut bulmaktadır (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012: 143) Tıpkı yasal sözleşmelerde nasıl ki işçi ve işveren tarafları sözleşmenin baş aktörleri ise ve onlar olmadan iş ilişkisinin kurulması mümkün değilse, psikolojik sözleşmelerde de bu iki aktör psikolojik sözleşmenin olmazsa olmazlarıdır ve onların algıları ve inançları psikolojik sözleşmelerin kurulmasında önemli rol oynamaktadır.

Psikolojik sözleşmeyi tam anlamıyla kavrayabilmek ve özünü anlayabilmek için güvensizlik ilkesinin oynadığı rol büyük önem taşımaktadır. Güvensizlik olgusu psikolojik sözleşmenin yapı taşı olarak kabul edilmektedir. Psikolojik sözleşmenin temelinde işgörenin ve yöneticinin birbirine duyduğu güven ya da güvensizlik yatmaktadır. Psikolojik sözleşme ilişkisi güvenden tamamen yoksun değildir, ilişkide bir dereceye kadar güven de bulunmaktadır. Dolayısıyla psikolojik sözleşme her iki tarafın da birbirine duyduğu güven derecesine bağlı olarak şekillenmektedir (Atkinson, 2007: 228).

Psikolojik sözleşme, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarına şekil verme özelliği taşımaktadır. İşçi ile işveren arasındaki ilişkiyi açıklamak için yararlanılan psikolojik sözleşme, işgörenlerin algılarının anlaşılabilmesi hususunda işverenler için yol gösterici niteliğe sahiptir. Fakat psikolojik sözleşme kavramının içeriğinde vaat, taahhüt, yükümlülük, beklenti gibi soyut terimler bulunmasından dolayı belli bir tanımı bulunmamaktadır. Çünkü bu kavramın tanımı sektörden sektöre farklılıklar gösterebileceği gibi her işgören ve işverenin bu kavrama bakış açıları farklılıklar göstermektedir (Esmer ve Özdaşlı, 2018: 5).

Araştırmacılar psikolojik sözleşme kavramıyla ilgili olarak iki nokta üzerinden çerçeve çizmektedir. Birincisi, psikolojik sözleşme genel anlamda, iki taraf arasındaki değişim ilişkisinin şartlarına bağlı olarak tarafların bireysel düzeyde inançları şeklinde tanımlandığından üçüncü kişilerin yorumuna kapalıdır. Resmi sözleşmeler herkesin aşina olduğu hukuk sisteminin zorunlu yasaları bağlamında oluşturulduğu için üçüncü kişilerin değerlendirmesine tabi olabilmektedir ancak psikolojik sözleşmeler örtüktür, iki tarafın zihninde şekillenmektedir ve bu yüzden üçüncü kişiler tarafından algılanamadığı için yorumlanması mümkün değildir. İkincisi, psikolojik sözleşmeyi oluşturan bireysel inançların yalnızca beklentilerden değil, aynı zamanda karşılıklı yükümlülüklerden meydana gelmesidir. Psikolojik sözleşmenin temelinde karşılıklı alışverişin doğurduğu yükümlülükler yatmaktadır. Yükümlülükler beklentilerin bir formu olmasına rağmen, bireyin taşığı bütün beklentilere karşılıklılık inancı sonucunda ulaştığını söylemek mümkün değildir (Rousseau, 1998: 668).

Çalışan kendisine verilen birtakım ödüller ve imkânlar karşılığında kendisini örgüte karşı borçlu hissetmesi ve bu durumun kendisinde yarattığı gerilimi gidermek amacıyla örgütü yararına katkıda bulunma çabası içine girmesi ile psikolojik sözleşme işlerlik kazanmaktadır. Psikolojik sözleşmeye uyma zorunluluğunun dışında, iş kanunu ile belirlenmiş deneme süresi içerisinde yüksek performans sergileyerek işveren tarafından başarılı kabul edilen çalışanlar, gösterdikleri çabalarının karşılığında kadrolu çalışan statüsü kazanarak iş güvencesi elde etmektedir (Rousseau, 1990: 390). Bu noktada örgütsel davranış disiplininin çalışma alanlarından biri olan psikolojik sözleşme kavramı ile düzenlenmesinde iş hukukunun örgütler için zorunlu kıldığı resmi iş sözleşmelerinin bazı durumlarda aynı amaçlar ve hedefler doğrultusunda iç içe geçerek çalışanları motive etmesi dikkatlerden kaçmamaktadır.

Psikolojik sözleşme temel olarak, verilmeyen sözler ile yöneticinin çalışana bahşedeceklerinin karşılığı olarak çalışanın örgüte katkıları hakkında resmi sözleşmelerde değinilmemiş konuların tamamı biçiminde ifade edilmektedir. Psikolojik sözleşmenin işveren ve çalışan tarafının karşılıklı beklentiler konusunda birbirine net olmamaları, birtakım beklentilerin diğer tarafça anlaşılabilir kabul edilmesi ve bu nedenle açıklama yapma gereksinimi duyulmaması, kültürel farklılıklar yüzünden ayıp karşılanacağı için bazı beklentilerin ifade edilememesi, beklentilerin açık bir biçimde söylenmesinin diğer tarafta hayal kırıklığı yaratabileceği kaygısı psikolojik sözleşmenin konuşulmama nedenleri arasında gösterilmektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 3).

1.5.3. Psikolojik Sözleşme Kavramının Tarihsel Süreci ve Gelişimi

Psikolojik sözleşme kavramı Argyris (1960), Levinson, Price, Munden ve Solley (1962) ve Schein (1978) tarafından yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkmış ve gelişim göstermeye başlamıştır. Argyris (1960) ilk kez çalışan ve işveren arasındaki ilişkiyi açıklamak için psikolojik sözleşme kavramını kullanan araştırmacı olmuş ve teoriyi, "sözleşmenin tarafları arasında birbirlerinin normlarına saygılı olmaya yönelik, belirsiz ve sözlü anlaşma" şeklinde tanımlamıştır. Argyris'e göre, çalışanlar sürekli denetim altında tutulmazsa, makul ödeme yapılırsa ve iş güvenceleri koruma altına alınırsa daha verimli çalışırlar ve şikayet sayılarında azalma gerçekleşir. Birkaç yıl sonra Levinson vd. (1962) kavramın gelişmesi için katkıda bulunmuş ve psikolojik sözleşmeyi, "iş ilişkisinin taraflarının net bir biçimde algılamadığı ancak ilişkilerini düzenleme özelliği olan karşılıklı beklentiler örüntüsü" olarak açıklamıştır. Kotter (1973) psikolojik sözleşme kavramını, "birey ve örgüt arasındaki ilişkide tarafların karşılıklı beklentilerini ortaya koyan örtük sözleşme"biçiminde ifade etmiştir. Schein (1980) da

kavramın tanımlanmasına katkıda bulunarak kavramı, "işgören ve örgüt arasında yazıya dökülmemiş karşılıklı beklentilerin tümü" şeklinde nitelendirmiştir. Rousseau (1989) ise, "bireyin başka bir bireyle ya da tarafla arasındaki karşılıklı mübadele anlaşmasının şartlarına inanması" biçiminde tanım geliştirerek psikolojik sözleşme kavramı hakkındaki görüşlerini ortaya koymuştur. Rousseau'nun tanımıyla beraber kavrama yönelik dikkatler psikolojik sözleşmenin ilişki boyutundan birey boyutuna kaymıştır. Bu tanım sonraki çalışmalar için araştırmacılara önemli bir kaynak vazifesi görmüştür (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 2-3; Mimaroğlu Özgen ve Özgen, 2010: 2).

1980'li yıllardan itibaren iş güvencesi ve uzun dönemli istihdam ilişkisinin bir parçası olmaktan kopan geleneksel iş ilişkileri, minimum kaynakla maksimum kazanç elde etme, küreselleşme, artan rekabet ortamı, teknolojinin yaygınlaşması, insan kaynağına verilen önemin artması gibi faktörlerin tesiri altında kalmıştır. Organizasyonların örgütsel stratejileri, hedefleri ve ilişkileri yaşanan dönüşüme bağlı olarak yeniden yapılandırılmaya çalışılmıştır. Örgütler iş dünyasındaki pozisyonlarını sağlamlaştırmak ve daha verimli olabilmek için işgörenlerin aleyhine birtakım uygulamaları programlarına almaya başlamışlardır. Bu uygulamalar, 1980-1995 yılları arasında milyonlarca işgörenin örgüt eliyle işinden olmalarına yol açmıştır. İş güvencesinin olmadığı güncellenmiş iş ilişkileri ile, çalışanların ilerleme olanakları ve iş ilişkilerinin nitelikleri tekrar dizayn edilmiş ve böylece psikolojik sözleşme kavramı örgüt içinde kendine iyiden iyiye yer bulmaya başlamıştır (Karcıoğlu ve Türker, 2010: 122).

Psikolojik sözleşme kuramının yaygınlaşması, 1980li yıllardan itibaren işçi-işveren ilişkileri sonucu ortaya çıkan farklılıkların anlaşılmak istenmesi ile başlamıştır. Psikolojik sözleşme kuramı araştırmacılar tarafından profesyonel iş ilişkisi bağlamında ele alınmış ve çalışanların tutum ve davranışları hakkında bilgi sahibi olmak amacıyla kullanılmıştır (Gerçek, 2021: 10). Ayrıca, rekabete dayalı bir ortamın geniş çapta yayılmaya başlaması ve teknolojik gelişmelerin hızlanması örgütün bütün kademelerindeki çalışanlar arasında profesyonel ilişkiyi dönüşüme uğratarak örgütsel yapının yeniden inşa edilmesine yol açmıştır. Yaşanan dönüşüme bağlı olarak, istihdam ilişkileri ve psikolojik sözleşme konuları bilim dünyasındaki çevrelerin ilgisini cezbetmiş ve araştırmacılar çalışmalarını bu iki alan üzerine yoğunlaştırmaya başlamıştır (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012: 143).

Psikolojik sözleşme kavramı genel olarak örgütlerde işçi ve işveren arasındaki ilişkide zihinsel algılara dayalı yükümlülükleri açıklamak için kullanılsa da, bireyin hayatının her alanında etkileşim halinde olduğu ve iletişim kurduğu kişilerle olan ilişkilerinde de yer aldığı görülmektedir. Evsahibi-kiracı ilişkisinde ev sahibinin kiracısına hatırlatma gereği duymadan

kirayı hesabına yatırmasını ya da kiracının eve herhangi bir zararda bulunmamasını; mağaza danışmanı-müşteri ilişkisinde müşterinin satın almayı düşündüğü ürün ya da hizmet hakkında danışmanın yanlış ve eksik bilgi vermemesini; öğretmen-öğrenci ilişkisinde öğretmenin öğrencisinden verdiği ödevleri eksiksiz bir şekilde tamamlamasını beklemesi psikolojik sözleşmelerin günlük yaşamda görüldüğü durumlara örnek olarak gösterilmektedir (Roehling, 1997: 212).

1.5.4. Psikolojik Sözleşmenin Önemi

Küreselleşme ile birlikte örgütlerde çalışan sayılarının dizayn edilmesi ve bu doğrultuda işten çıkarma uygulamalarının gerçekleştirilmesi psikolojik sözleşmelerin önemini gitgide daha fazla ortaya koymaktadır. Psikolojik sözleşmeler, birey ve örgüt arasındaki sosyal ilişkinin şartlarına dair kişisel algıları olarak ifade edilmektedir. Sosyal ilişki, taraflardan birinin diğer tarafın davranışına nasıl tepki vereceğine dair değerlendirmede bulunarak tarafların buna göre gerçekleştirdiği gönüllü eylemleri içermektedir (Afşar ve Eyel, 2021: 63).

Psikolojik sözleşmeler, örgütsel hedeflere ulaşılma noktasında çalışanların katkıda bulunmalarını sağlamak amacıyla bilgi birikimlerini artırarak ve yeteneklerini geliştirerek bu özelliklerinden yararlanmaları için rehberlik etmektedir. Böylece örgütler çalışan davranışlarını daha etkin bir biçimde analiz edebilmekte ve çalışanların örgütsel hedeflere giden yolda daha kararlı ve istekli bir duruş sergilemelerine yardımcı olabilmektedir. Dahası, psikolojik sözleşme yoluyla yasal sözleşmelerde ortaya çıkan eksiklikler bir nebze de olsa telafi edilmekte ve taraflar arasındaki güvensizlik ve belirsizlik durumu asgari düzeye indirilmektedir (Aydoğan ve Bostancı, 2021: 2643).

Psikolojik sözleşme, işçi ve işveren ilişkisinde algıya dayalı karşılıklı vaatler ve yükümlülüklerden oluştuğu için tarafların iş ilişkisinin kapsamını ve aşamalarını anlamalarına yardımcı olmaktadır. Psikolojik sözleşmenin taraflarca yeniden tasarlanması, revize edilmesi, içsel ve dışsal faktörlerden etkilenmesi ve farklı sonuçlar doğurması sözleşmenin doğasında bulunmaktadır. Bu yüzden psikolojik sözleşmeyi önemli hale getiren husus, işçi ve işveren arasındaki iş ilişkisini birey düzeyinde ele alması olarak kabul edilmektedir (Guest, 2004: 545).

Örgütün psikolojik sözleşmenin yükümlülüklerini yerine getirmesi sayesinde çalışanlarda örgütün kendilerine önem verdiği algısı oluşmaktadır. Aksine, örgütün psikolojik sözleşmede yerine getirmesi gereken yükümlülükleri ikinci plana atması halinde çalışanda örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmama, örgüte bağlılıkta azalma, iş tatmin düzeyinde

düşüş gibi istenmeyen sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden psikolojik sözleşmenin unsurlarının hem örgüt hem de birey düzeyinde detaylı bir biçimde anlaşılması, bu unsurların sözleşmenin taraflarınca yerine getirilmesi veya ihlâl edilmesi durumunda oluşabilecek olumsuz sonuçların telafi edilmesi büyük önem taşımaktadır (Çetinkaya ve Özkara, 2015: 76).

Psikolojik sözleşmeye işveren tarafından bakıldığında, çalışanların beklentilerini karşılama gerekliliğinin yanı sıra yetki-sorumluluk dengesinin sağlanması noktasında önem teşkil etmektedir. Öncelikle psikolojik sözleşmenin gereği olarak, iç ve dış paydaşlarla yoğun ilişkiler içerisinde bulunan insan kaynakları, finans, muhasebe, satın alma, satış, bilgi işlem, üretim gibi departmanlarda çalışanların beklentileri karşılanarak yüksek performans göstermeleri sağlanmaktadır. Bu uygulama, sonrasında hem iç müşterilerin hem de dış müşterilerin beklentilerinin karşılanması ve memnuniyet duyması adına atılan önemli adımlardan biridir (Esmer ve Özdaşlı, 2018: 13).

Psikolojik sözleşmeler sahip oldukları önem bakımından birtakım olumlu sonuçlara yol açmaktadır. Sturges ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen bu olumlu sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Topaloğlu ve Arastaman, 2016: 32);

- Çalışanlara örgüt içerisindeki davranışlarında esneklik sağlar.
- Yönetici ve çalışanı birbirine yakınlaştırdığı için denetim mekanizması hafifler.
- Sözleşmenin tarafları arasındaki güven bağı güçlenir.
- Çalışanların örgütsel bağlılığı artar.
- Çalışanların işten ayrılma niyeti azalır.
- Çalışanların performansında artışa neden olur.
- Çalışanların verimliliği artar.
- İşe devamsızlıklarda azalma olur.
- Çalışanların iş doyumu artar.

İşçi ve işveren arasında kurulan yasal sözleşmenin haricinde çalışanın yaptığı işe ve yöneticisine yönelik oluşturduğu bilişsel düşünceler psikolojik sözleşmenin boyutları bağlamında ele alınarak bireyin tutum ve performansının tespit edilmesinde büyük rol oynamaktadır. Bu yüzden çalışan ve işveren ilişkileri üzerine yüksek değer atfedilen psikolojik sözleşmeler, çalışanların tutumları üzerinde etki bulundurmaları bakımından çalışan ve yönetici arasındaki ilişkide düzenleyici bir role sahiptir (Mimaroğlu Özgen ve Özgen, 2010: 4).

1.5.5. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri

İşgörenin ve işverenin sahip olduğu beklentilerin altyapısını psikolojik sözleşme oluşturmaktadır. Levinson (1966), psikolojik sözleşmelerin taşıdığı bazı özellikler onu yasal sözleşmelerden farklı kılmaktadır. Bahsi geçen bu özellikler aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Esmer ve Özdaşlı, 2018: 13).

- Psikolojik sözleşmelerde beklentiler açık bir şekilde belirtilmemektedir.
- Psikolojik sözleşmeler algılara göre oluşmaktadır.
- Psikolojik sözleşmelerde tartafların birbirine bağlılığı söz konusudur.
- Psikolojik sözleşmelerin tarafları arasında algısal uzaklık bulunmaktadır.
- Psikolojik sözleşmeler durağan değildir, zamanla değişebilmektedir.

Psikolojik sözleşmeler çoğunlukla yükümlülüklerin yerine getirilmesi açısından ele alınsa da, karşılıklılık özelliğine sahip olması da irdelenmesi gereken farklı bir alan olarak göze çarpmaktadır. İşçi ve işveren arasındaki değiş-tokuş ilişkisine yalnızca işgören ya da işveren perspektifinden yaklaşmak psikolojik sözleşmenin anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Psikolojik sözleşmenin karşılıklılık ilkesine bağlı olarak tarafların yükümlülüklerin algılanabilmesi için örgütler kişileştirilir çünkü örgütler birey olmadığı için algıya sahip olmaları mümkün değildir. Bu yüzden insana özgü vasıflar örgüte atfedilirken; çalışanlar, işverenleri örgütün atadığı vekil ya da temsilci olarak görmekte ve işverenlerin eylemlerinde örgütü temsil ettiklerini varsaymaktadır. Sonuç olarak psikolojik sözleşmenin özünü anlayabilmek için yalnızca ne çalışanın ne de işverenin penceresinden bakılmalıdır. Taraflar arasındaki karşılıklı yükümlülükleri yorumlayabilmek için, psikolojik sözleşmeleri hem çalışanın hem de işverenin bakış açısına göre değerlendirmek gerekmektedir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000: 905).

Psikolojik sözleşmeler yazılı bir anlaşmaya dayanmadığı için dinamiktir ve sürekli değişmektedir. Sözleşmenin tarafları değişim boyunca yeni beklentilere sahip olmakta ya da eski beklentileri güçlendirerek gelecekteki değişikliklere ortam hazırlamaktadırlar. Değişimin yorumlanma şekli psikolojik sözleşmenin hangi açıdan değerlendirildiği noktasında önemlidir. Kimi bireyler değişim sürecine yönelik olumsuz bir tavır takınırken, kimi bireyler ise bu süreci şans olarak değerlendirmektedir. Değişim, bireylerin sürekliliğini ve güvenliğini etkileme özelliğine sahip olduğundan psikolojik sözleşmenin kendine özgü bir yapıya sahip olması olağan görülmektedir (Afşar ve Eyel, 2021: 63).

Psikolojik sözleşmeler yazılı olmamasına rağmen, örgütlerde çalışan ve işveren davranışlarına yön verme özelliği bakımından örgütsel davranış alanında önemli bir yere

sahiptir. Çalışanın ve işverenin karşılıklı beklentileri sonucunda meydana geldiği için örgüt kültürünün oluşmasında büyük bir rol oynamaktadır. Çünkü psikolojik sözleşmeler çalışan ve işveren arasında dışarıdan fark edilmeyen algılara ve inançlara dayanan etkileşim sonucu ortaya çıktığı için örgüt kültürünün inşa edilmesinde önemli bir yapı taşı olarak kabul edilmektedir (Rousseau, 1989: 126).

İçeriği ve tanımlayıcı özellikleri bakımından çalışma yaşamına entegre edilen psikolojik sözleşmeler, statik olmamaları nedeniyle hem işgörenlerin hem de işverenlerin kendisine olan ilgisini canlı tutmaktadır. İş yaşamında ortaya çıkan yeniliklere ve gelişmelere bağlı olarak psikolojik sözleşmelerin popülaritesi her geçen gün artmaktadır. Dolayısıyla psikolojik sözleşmelerin değişkenlik özelliğine bağlı olarak tarafların öncelikleri ve tercihleri de çeşitlilik göstermektedir. Örneğin; ayın son gününde ücretinin ödenmesini en öncelikli durum olarak kabul eden işgören, ayın başka bir gününde profesyonel yetkinliği açısından faydalı olacak bir eğitime katılmayı kendisi için daha önemli görecektir (Guest, 1998: 653-654).

Rousseau (2004), psikolojik sözleşmenin altı özelliğinin olduğunu vurgulamaktadır. Bu altı özellik; gönüllü seçim, karşılıklı anlaşma inancı, psikolojik sözleşmede eksiklik, sözleşme yapıcıların çokluğu, anlaşmalar bozulduğunda zararları yönetmek ve istihdam ilişkisi modeli olarak sözleşme şeklinde sınıflandırılmaktadır (Rousseau, 2004: 120-122).

Gönüllülük: Psikolojik sözleşmeler, çalışanları gönüllü olarak verdikleri sözleri yerine getirmeleri için motive etmektedir. Çalışan söz verirken baskı altında tutulmamaktadır ve tamamen bireysel karar verme mekanizmasını kullanmaktadır. Örgütte bir yıl kalacağına söz veren çalışan, bu bir yıllık süre içinde başka bir firmadan iş teklifi aldığında kendi içinde çelişki yaşayacaktır. Bu sebeple yaşadığı bu çelişkiden kurtulmak için teklifi reddetme olasılığı, örgütte kalacağına dair söz vermeyen çalışana göre daha yüksektir. Dolayısıyla, gönüllü olarak verilmiş sözlerin verilmemiş sözlere göre etkisi daha fazladır.

Karşılıklı Anlaşma İnancı: Çalışan psikolojik sözleşmeyi kendi subjektif değerlerine göre algılamakta ve kendi inançlarıyla paralel olarak karşı tarafın da aynı şekilde algıladığını düşünerek hareket etmektedir. Bu yüzden psikolojik sözleşme ihlâli algısının yaşanmaması için her iki tarafın da anlaşmanın içeriğini yanlış anlaşılmaya sebebiyet vermeden doğru bir biçimde anlamaları gerekmektedir.

Psikolojik Sözleşmede Eksiklik: Psikolojik sözleşmeler iş ilişkisi kurulduğu anda başlamasına rağmen zaman ilerledikçe eksik kalan taraflarının farkına varılmaktadır. Bu yüzden taraflar birlikte vakit geçirdikçe, iş ve sosyal mübadele ilişkisi kurdukça sözleşmenin

detayları belirgin hale gelmektedir. Taraflar unuttuğu için ya da konuşmaktan çekindiği için psikolojik sözleşmeden doğan yükümlülükleri hakkında açıklama yapamaz. Öte yandan, iş yaşamındaki koşul ve durumların dinamik bir yapıya sahip olması yükümlülüklerin, sözlerin ve beklentilerin zamanla değişime uğramasına neden olmaktadır. Bu nedenle psikolojik sözleşmelerin sözlü olması ve beklentilerin açık bir şekilde konuşulmaması psikolojik sözleşmenin eksiklik özelliğini ortaya çıkarmaktadır.

Sözleşme Oluşturanların Fazlalığı: Çalışanların işverenle yaptıkları psikolojik sözleşmenin içeriği hakkında görüşlerinin oluşmasında insan kaynakları departmanının, üst yönetimin, çalışanın yöneticisinin etkileri bulunmaktadır. Örneğin yönetici, psikolojik sözleşmenin koşullarına dair çalışanına güçlü sinyaller gönderen etkili bir uyarıcıdır. Yöneticisinin işten ayrılması durumunda çalışanlar, psikolojik sözleşmeye ilişkin ortak anlayışın yok olduğunu düşünmektedir.

Sözleşmeler Bozulduğunda Zararları Yönetmek: İşgören ve işveren eylemlerini gerçekleştirirken psikolojik sözleşmeler ışığında hareket ediyorsa, taraflardan birinin beklenen taahhütleri yerine getirmemesi çeşitli kayıplarla (vaat edilen kazanımların elde edilememesi) sonuçlanır. Bu tür kayıplar, psikolojik sözleşmenin ihlâl edilmesine yönelik öfke, kızgınlık, desteğin geri çekilmesi gibi olumsuz tepkiler gösterilmesine neden olabilir.

İstihdam İlişkisinin Modeli Olarak Sözleşme: Psikolojik sözleşme kalıcı ve bilişsel bir istihdam ilişkisi modeli meydana getirir. Bu model, tarafların gelecekte birbirinden beklentileri hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarını varsayarak karşılıklı deneyimlere gerek duymaksızın verimli tutum ve davranışlar aracılığıyla istikrarlı bir anlayışa olanak sağlar.

1.5.6. Psikolojik Sözleşmenin Kuramsal Temelleri

Psikolojik sözleşme kavramının zeminini oluşturan ve kavramı daha anlaşılabilir kılan bazı kuramlar vardır. Bu kuramlar; Sosyal Mübadele Kuramı, Karşılıklılık Normu, Eşitlik Kuramı, Beklenti Kuramı ve Lawyer-Porter Kuramı'dır.

1.5.6.1 Sosyal Mübadele Kuramı

Peter M. Blau tarafından literatüre kazandırılan ve psikolojik sözleşmenin kuramsal temelini oluşturan sosyal mübadele kuramı psikolojik sözleşmenin tarafları arasındaki beklentilere dayanmaktadır. Bu kuram, ilerleyen zamanlarda oluşması muhtemel şartlar olgunlaşmadan evvel bireylere yapılan yatırımların bütününü içermektedir. Kuramın özünü,

yatırımcının yatırımda bulunduğu bireyden iyilik beklentisi içinde olması oluşturmaktadır (Çankır, 2016: 5).

İşgören ve işveren arasındaki sosyal mübadele ilişkisinde yükümlülüklerin yerine getirilmemesinden kaynaklı ilişki yapısı zarar görmektedir. Oluşan bu zarar hem işgören hem de işveren açısıdan olumsuz sonuçlarla neticelenmektedir. İşgören sosyal mübadele ilişkisinin sorunsuz seyrettiği müddetçe psikolojik sözleşme bağlamında oluşan yükümlülüklerini örgütün yükümlülükleriyle eşit tutmaktadır. Dolayısıyla sosyal mübadele ilişkisinde bir taraf diğer tarafın hoşuna gidecek bir eylemde bulunduğu zaman diğer tarafın da kendisine aynı şekilde karşılık vermesini beklemektedir. Ancak, beklenen karşılığın ne zaman ve ne şekilde verileceği kesin olarak öngörülememektedir (Mimaroğlu, 2008: 34).

Bu kavram, işgören ve işveren arasındaki ilişkiyi fayda-maliyet açısından ele alması sebebiyle ekonomik mübadele ile benzeşmektedir. Tıpkı ekonomik mübadelede olduğu gibi, sosyal mübadele ilişkisinde de bireyler katlandıkları sosyal maliyetin karşılığında ödüllendirilme beklentisi içindedir. Sosyal mübadele ilişkiyi bağlayıcı herhangi sözlü ya da yazılı kuralların ve anlaşmanın bulunmaması, katlanılan maliyet sonucunda ödüllendirilme garantisinin olmaması yönüyle ekonomik mübadelen ayrılmaktadır. Bu yönüyle gönüllülük esasına dayanan sosyal mübadele kuramında karşılıklı yapılacak yardımlar tarafların inisiyatifine bırakılmaktadır (Bolat, Bolat ve Aytemiz Seymen, 2009: 219).

1.5.6.2. Karşılıklılık Normu

Gouldner (1960) tarafından literatüre kazandırılan Karşılıklılık Normu, psikolojik sözleşmenin kuramsal temelini oluşturan ayaklardan biri olarak kabul edilmektedir. Sosyal Mübadele Kuramı ile benzer özelliklere sahip olan bu kuram, bireye başkaları tarafından iyilik yapılması durumunda, bireyin de karşılık olarak başkalarına olumlu davranışlar sergileyeceği görüşüne dayanmaktadır. (Mimaroğlu, 2008: 33).

Sosyal Mübadele Kuramı'na dayanan Karşılıklılık Normu, iki taraf arasında bir alışverişin gerçekleştiğini ifade etmektedir. Psikolojik sözleşme bağlamında ise, psikolojik sözleşmenin içerdiği maddelere ilgili olarak her iki tarafın ortak kararı anlamına gelmektedir (Gerçek, 2021: 18). Bu kurama göre, taraflardan biri elde ettiği fayda ölçüsüne göre diğer tarafa benzer şekilde karşılık vermektedir. İkili ilişkide Karşılıklılık Normu'dan söz edilebilmesi için, bireyin kendisine yardım eden kişiye yardım etmesi ve ona zarar verecek, üzecek, yaralayacak, incitecek herhangi bir davranışta bulunmaması gerekir. Yani, bireyin kendisine yardımı

dokunan kişiye aynı şekilde yardımda bulunarak karşılık vermesi şarttır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 4).

Karşılıklılık normu gereği başkalarının yardım ettiği çalışanlar, aynı şekilde başkalarına yardım ederek karşılık vermeye çalışmaktadır. İş yerinde yöneticilerinin kendilerine eşit ve adil davrandığını düşünen çalışanlar karşılıklılık normu çerçevesi içinde benzer bir karşılık vermek istemektedirler. Bu karşılığı ise yöneticilerinin hoşuna gidecek örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunarak vermektedirler (Mimaroğlu, 2008: 33).

1.5.6.3. Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı, çalışma ortamındaki bireyin girdi miktarı sonucunda elde ettiği çıktı miktarını, başka bir bireyin girdi miktarı ve çıktı miktarı ile karşılaştırmasına dayandığı için bir bakıma psikolojik sözleşme algısını da etkilemektedir. Birey bu karşılaştırmayı yaparken hem objektif verileri hem de bireysel algılarını kullanmaktadır. Birey bilişsel olarak durumu eşit algıladığı takdirde eşitlik olduğuna inanacak, eşitsiz algıladığı takdirde ise eşitsizlik olduğuna inanacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken kıstas, bireyin girdilerini çıktıları oranına göre hesaplamaları, bu dengenin hassas olması ve değişkenlik göstermesidir. Birey kendisine referans aldığı kişinin daha fazla emeğin ve gayretin karşılığı olarak daha yüksek çıktı kazandığı algısına sahipse durumda bir eşitlik olduğuna inanacaktır. Fakat, bireyin kendisi referans aldığı kişiye göre daha fazla emek ve çaba harcıyorsa ve buna karşılık diğer kişiyle aynı düzeyde çıktı aldığını düşünüyorsa bu durumda bir eşitsizlik olduğuna kanaat getirecektir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 5).

Eşitlik kuramı, psikolojik sözleşmeye uyulması ya da ihlâl edilmesi sonucu oluşan tatmin ya da tatminsizliğin çalışan verimliliğini nasıl etkilediği üzerinde durmaktadır. Yöneticilerin psikolojik sözleşmenin gereklerini yerine getirdiği zaman çalışanın yöneticilerinin eşitlikçi ve adil olduğuna dair algıları motivasyonlarında, dolayısıyla da iş yeri mutluluklarında ve başarılarında artışa yol açmaktadır. Bu kuram, çalışanların kendi çaba ve performasları sonucu elde ettikleri kazanç ile iş arkadaşlarının çaba ve performansları sonucu elde ettikleri kazancı karşılaştırarak psikolojik sözleşmenin ihlâl edilmediğini algıladıklarında örgütün eşitlikçi ve adaletli olduğuna inandıklarını savunmaktadır (Topaloğlu ve Arastaman, 2016: 28).

1.5.6.4. Beklenti Kuramı

Victor H. Vroom (1964) tarafından geliştirilen Beklenti Kuramı, bireyin ekonomik menfaatleri söz konusu olduğunda mantık sınırları içerisinde hareket ettiğini işaret etmektedir. Birey, birden çok opsiyon arasından seçim yapmak durumunda kaldığında kendisine en fayda sağlayan opsiyonu tercih edecektir. Birey seçim yapmadan önce zihinsel olarak bir değerlendirmede bulunduktan sonra kendisi için en uygun seçimi yapmaktadır. Bireyin kararını etkileyen unsurlar değer, beklenti ve araçsallık olarak kabul edilmektedir. Değer, sonucun birey için cazip, çekici olması ve onu elde etmek için isteklenmesini ifade etmektedir. Birey, bir sonucu elde etmemek yerine elde etmeyi tercih ettiğinde sonucun değeri birey için olumludur (+). Ancak sonuç birey için dezavantaj sağlayacaksa tercih etmeyecek ve olumsuz (-) olacaktır. Elde dilecek sonuç birey için herhangi bir anlam ifade etmiyorsa değeri sıfırdır (0) (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 5).

Çalışan için ücret artışı, yan haklar, terfi alma, yöneticisi tarafından beğenilme gibi unsurlar pozitif valens olarak değerlendirilirken; stres, aşırı iş yükü gibi unsurlar negatif valens olarak değerlendirilmektedir. Sonuç valensleri ihtiyaçlara, arzulara ve kişilik özelliklerine göre kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bir birey için stres negatif valens olarak görülürken, başka bir birey için negatif görülmeyebilir. Bu noktada bireylerin ihtiyaçlarının, arzularının ve kişilik özelliklerinin doğru bir biçimde anlaşılması ve ihtiyaç ve isteklerinin bu doğrultuda karşılanması oldukça önemlidir (Mimaroğlu, 2008: 45).

Çalışanlar örgütlerine sundukları katkıların derecesine bağlı olarak takdir edilmeyi yahut ödüllendirilmeyi beklerler. Çalışanların bir işi yapmaya istek duyması, iş için motive olması ve işi yaparken keyif alması, örgütün daha önceden hangi durumlarda çalışanını ödüllendireceği konusunda bilgilendirmesine bağlıdır (Topaloğlu ve Arastaman, 2016: 28).

1.5.6.5. Lawyer ve Porter Kuramı

Vroom'un Beklenti Kuramı'nın Lawyer ve Porter isimli araştırmacılar tarafından katkıda bulunarak geliştirmeleri sayesinde ortaya çıkmış bir kuramdır. Araştırmacıların kurama yönelik ilk katkıları, çalışanın bireysel başarısının yetkili merci tarafından değerlendirilmesiyle oluşan ve iş tatmini üzerinde etkisi bulunan ödüllendirme sisteminin adil olup olmamasıyla ilgilidir. İkinci katkıları ise, çalışanın görev tanımlarının yapılmadığı, yetki ve sorumluluklarının belirlenmediği iş ortamında, performans ve başarılarının olumsuz yönde etkilenecek olmasına yöneliktir. O halde iyi bir biçimde oluşturulmuş, adil, rol çatışmasına

sebebiyet vermeyen organizasyonel yapının inşa edilmesi ile çalışan üzerinde olumlu bir etki yaratılması kaçınılmaz olacaktır (Eren, 2017: 541).

Lawyer ve Porter Kuramı, ödülleri içsel ve dışsal ödüller olmak üzere iki kategoride sınıflandırmaktadır. İçsel ödüller, bireyin sorun karşısında çözüm üretmesi, bir işi tamamlamak için fazla mesai yapması gibi bireysel çabaları ile kazanacağı ödüllerdir. Dışsal ödüller ise, terfi almak, kaynaklardan yararlanmak, ekstra kazanç elde etmek gibi örgüt tarafından sağlanan ödüllerdir. Buradaki kritik nokta, bireyin çabaları sonucunda elde etmeyi umduğu ödül ile gerçekte aldığı ödülün birbirine yakın olmasıdır. Birey hak ettiğinden daha az kaynakla ödüllendirildiğini düşündüğü zaman mutsuz olacaktır. Önemli olan, bireyin adil bir değerlendirme sonucu hak ettiğine inandığı ödülü elde etmesi ve bu sayede mutluluğa ve doyuma ulaşmasıdır (Cihangiroğlu ve Şahin 2010: 6).

1.5.7. Psikolojik Sözleşme Türleri

Rousseau ve Wade-Benzoni (1994), psikolojik sözleşmeleri işlemsel, ilişkisel, dengeli ve geçiçi olmak üzere dört başlık altında sınıflandırmaktadır (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 467).

1.5.7.1. İşlemsel Psikolojik Sözleşme

İşlemsel psikolojik sözleşmeler, ekonomik koşullara dayalı kısa dönemli sözleşmelerdir. İşlemsel psikolojik sözleşmelerin özelliği, rekabete dayanan yüksek ücret oranları ve uzun dönemli taahhütleri içermemesidir. Bu sözleşmeler, "çalışma ve ücret arasındaki adil ilişki" şeklinde açıklanan, net olarak ifade edilen, kısa dönemli, kapalı uçlu ve çalışanların performanslarının değerlendirilmesi sonucu kazanç elde ettikleri sözleşme türüdür. Örgüt ve çalışan arasında yakın bir ilişki olmamakla birlikte, çalışanlar yüksek performans gösterdikleri takdirde daha fazla ücret alma, daha hızlı terfi etme, farklı ödül araçlarından faydalanma beklentisine girerler (Tokmak, 2019: 590).

İşlemsel psikolojik sözleşmede çalışanlar, yüksek düzeydeki performanslarına ve örgüte sağladıkları katkıya bağlı olarak ödüllerden faydalanmaktadır. Çalışan kendi has yetenekleri, becerileri, tecrübeleri sayesinde bir kimlik kazanmaktadır. Bu tip çalışanlar için üyesi oldukları örgüt, sadece işlerini yapmak için geldikleri, duygusal açıdan sorumluluk ve bağlılık hissetmedikleri bir ortamı ifade etmektedir. Çoğunlukla çalışanlar tarafından yasal sözleşmede belirtilenlerin gereklerini yerine getirme amaçlı, ekonomik çıkarlara dayanan, ücret ve çeşitli

ödüller elde etmek için bulunmak zorunda oldukları bir ortam olarak görülmektedir (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2015: 51-52).

İşlemsel psikolojik sözleşmelerde çalışanlar kendilerine ödenen ücret oranında performans sergileme eğilimindedir. Böylece işveren ortalama düzeyde performans gösteren çalışana daha az sorumluluk vermekte ve onları yükselme olanaklarından mahrum bırakmaktadır. Koşullar değiştiği zaman ya da işveren sözleşme şartlarına uygun davranmadığında çalışan başka bir yerde iş aramaya başlamaktadır. İşveren de çalışanın yeterli donanım ve beceriye sahip olmaması halinde sözleşmeyi feshetmektedir. Ayrıca, işlemsel sözleşmeler büyük ölçüde belirli süreli sözleşmeyi kapsadığı için, yani sözleşme belli bir tarihte sona erdiğinden, çalışanlar örgüte karşı bağlılık ve aidiyet duygusu barındırmamaktadır (Rousseau, 2004: 122).

Özetle, işlemsel psikolojik sözleşmelerin içerdiği koşullar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Rousseau, 1995: 91).

- Ücret gibi belirli ekonomik araçların ön planda tutulması
- Daha az sürelerle çalışarak ve düşük duygusal bağlılık göstererek örgüte katkıların sınırlandırılması
- Belirli süreli iş sözleşmesi ile iş akdinin oluşturulması
- Esnekliğe olabildiğince az tolerans gösterilmesi
- Kişisel ve mesleki becerilerin geliştirilmeksizin olduğu gibi kullanılması
- Beklentilerin üçüncü kişiler tarafından kolaylıkla gözlemlenmesi

1.5.7.2. İlişkisel Psikolojik Sözleşme

İlişkisel psikolojik sözleşmeler, işçi ve işverenin birbirine sadakat gösterdiği ve gelecekte birlikte çalışma niyetlerinin olduğu gönül bağlılığına dayanan sözleşme türüdür. Bu tip sözleşme türüne bağlı çalışanlar ücret mukabilinde olsun ya da olmasın fazla mesai yapmaya, iş arkadaşlarına yardım etmeye, işverenin yapmayı planladığı organizasyonel değişikliklere destek olmaya nispeten daha fazla istek duymaktadır. Öte yandan işverenler, kırılgan ekonomik koşulların yarattığı olumsuzlukları kompanse etmekte ve çalışanlarını bu olumsuzluklardan koruyabilmek için gayret göstermektedir (Rousseau, 2004: 122).

İlişkisel psikolojik sözleşmeler, çalışanlar açısından işin gereklerine uygun yetkinliklerin elde edilmesi, uzun vadede kariyer gelişimi; örgütler açısından ise sürekli eğitim gibi ciddi yükümlülükleri içine alarak uzun dönemli ilişkiyi baz almaktadır. İlişkisel psikolojik

sözleşmeler ekonomik kaygılar içermenin yanı sıra duygusal bir yapıya da sahiptir. Aynı zamanda bu tür sözleşmeler, yükümlülüklerin yerine getirilmesi açısından uzun döneme yayılabilmekte, yükümlülükler belirsiz olabilmekte ve sözleşmenin unsurları değişime uğrayabilmektedir (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014: 584).

Özetle, ilişkisel psikolojik sözleşmelerin kapsadığı koşullar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Rousseau, 1995: 92).

- Ekonomik ilişki ile birlikte duygusal bağlılık ve aidiyet
- İstihdam ilişkisi boyunca sınırsız büyüme ve gelişme şansı
- Belirsiz süreli iş sözleşmesi ile iş akdinin kurulması
- Hem yazılı hem de sözlü yükümlülüklerden oluşması
- Dinamik ve sürekli değişkenlik gösteren beklentiler
- Yarattığı olumlu ruh halinin sosyal yaşam üzerinde etkide bulunması
- Beklentilerin üçüncü kişiler tarafından kolaylıkla gözlemlenmemesi

1.5.7.3. Dengeli Sözleşme

Dengeli sözleşmeler örgütün genel başarısı, bireyin kişisel ve mesleki gelişimi, performansa ve yeteneklere bağlı kariyer ilerlemesi gibi alanları kapsayan dinamizme sahip açık uçlu sözleşmelerdir. Dengeli sözleşmelerde çalışan ve örgüt, gelişimlerini sürdürebilmek için birbirlerine katkıda bulunmaktadır. Çalışanların performansı, başarıları, iş piyasasında rakiplerine karşı avantaj sağlaması için örgüte sunduğu katkılar gibi kriterler göz önünde bulundurularak çalışanlar ödüllendirilmektedir (Patrick, 2008: 6-7)

Dengeli sözleşmeler yapısı itibariyle işlemsel sözleşmelerin performans gerekliliklerini ve ekonomik kazanç ilkesini yeniden değerlendirmekte ve ilişkisel sözleşmelerin sınırsız süreyi içermesi ve karşılıklı beklentilerden oluşması gibi özelliklerini içinde barındırmaktadır. Bu tip sözleşmeler, hem işlemsel hem de ilişkisel sözleşme türlerine ait özellikleri taşıdığı için dengeli sözleşme adını almıştır (Rousseau, 2004: 122-123).

Çalışanlar işgücü piyasasında başka işletmeler tarafından öncelikli tercih edilen çalışan olabilmek için kendilerini ön plana çıkarmaya yardımcı olabilecek yeteneklerini geliştirmek yükümlülüğündedir. Diğer taraftan çalışan örgüt içinde yükselebilmek için işvereninin önem verdiği yeteneklerini geliştirmek mecburiyetindedir. İşgören, çalışanı olduğu işletmenin zorlu piyasa koşullarında rekabet edebilmesini kolaylaştırmak için zamanla değişime uğrama

potansiyeline sahip zorlu hedefleri başarılı bir şekilde gerçekleştirmekle yükümlüdür (Rousseau, 2000).

1.5.7.4. Geçişsel Sözleşme

Örgütün geçiş ya da değişim dönemi içinde olduğu zamanlarda çalışanın bilişsel olarak etkilenmesiyle psikolojik sözleşmesinin bozulması sonucunda meydana gelen sözleşme türüdür. Çalışanın maruz kaldığı bu bilişsel durum, şirket birleşmeleri, şirket küçülmeleri ve bunlar gibi çalışma yaşamında ortaya çıkan belirsizliklere bağlı olarak görülebilmektedir (Rousseau, 2000).

Geçişsel sözleşmede, çalışan ve örgüt arasında güvensizliğe dayalı bir ilişki söz konusudur. Çalışan örgütün kendisine tutarsız ve karmaşık sinyaller gönderdiğini düşündüğü için örgüte güvenmez. Örgüt de çalışanına güvenmediği için geçiş süreciyle alakalı hayati bilgileri ondan saklamayı tercih eder. Dolayısıyla çalışan, yerine getirmesi gereken yükümlülüklerin neler olduğu konusunda kafa karışıklığı yaşar (Rousseau, 2000).

Sonuç olarak çalışan, örgüt için yaptığı katkıların karşılığı olarak geçmişe kıyasla daha az kazanç elde etmeyi bekler ve gelecekte de elde edeceği kazanç düşme eğilimi göstermeye devam eder. İşveren tarafından bakıldığında ise, önceki dönemlere nazaran ücretleri, yan hakları ve örgüt ikliminin kalitesini düşürme gibi uygulamalarda bulunulduğu görülmektedir (Rousseau, 2000).

Günümüz işletmelerinde yukarıda açıklanan dört psikolojik sözleşme türünün bir veya daha fazlasının uygulandığını görmek mümkündür (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 467).

1.5.8. Psikolojik Sözleşme Bağlamında Çalışanın ve Yöneticinin Beklentileri

Sosyal mübadele teorisine göre çalışan ve yönetici arasındaki iş ilişkisi, örgütün çalışana sunduğu somut ve soyut teşviklere karşılık çalışanın sadakat ve çaba gösterek cevap vermesi yoluyla kurulmaktadır. Örgütün sunduğu somut ve soyut teşvikler; ücret, yan haklar, ödüller, zorlu görevler, iyi çalışma koşulları ve arkadaşlık şeklinde örneklendirilmektedir. Çalışanlar da karşılıklılık normu gereği örgüt yararına örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunarak bu teşviklerden örgütte kaldığı süre boyunca faydalanmak istemektedir. Ancak taraflar birbirlerinin beklentilerini yerine getirmediğinde karşılıklılık normu olumsuz etkilenebilmektedir. Yöneticinin çalışan beklentisinin aksine onu teşviklerden yoksun

bırakması, çalışanın da bu yoksunluğun karşılığı olarak performansını düşürmesi karşılıklılık ilkesinin bozulmasına yol açmaktadır (Jacqueline ve Coyle-Shapiro, 2002: 930).

Çalışanın Beklentileri	**Yöneticinin Beklentileri**
Piyasa şartlarına uygun ücret	Kaliteli çalışma
İş güvencesi	Devamsızlık yapmama
Performansa göre ücret artışı	Yüksek performans
Terfi etme	Gerektiğinde fazla mesai yapma
Sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi	İç ve dış paydaşlara karşı dürüst olma
Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaması	Örgütsel bağlılık ve aidiyet
Eğitim fırsatları	Profesyonel yetkinliklerin gelişimi

Tablo 3. Çalışan ve Yöneticinin Beklentileri

Kaynak: Schein, 1977: 14 akt. Topaloğlu ve Arastaman, 2016: 29

Psikolojik sözleşme çatısının kurulmasında, işverenin vaatleri, çalışandan kaidelere uygun davranma beklentisi, örgütsel hedeflere ulaşılmasına yönelik istekleri etkili olmaktadır. Kurulan bu çatı altında hem işgörenin hem de yöneticinin birbirinden birtakım beklentileri bulunmaktadır. İşgörenin beklentileri, yöneticinin gerçekleştirmeyi vaat ettiği ve çalışanın da gerçekleşmesi için beklentiye girdiği yükümlülüklerden oluşmaktadır. İşgörenin sahip olduğu beklentiler arasında; kariyer gelişimi, tatmin edici ücret ve yan haklar, performans bazlı ücret artışı, eğitim fırsatları, iş güvencesi, iş güvenliği, pozitif örgüt iklimi, örgütsel destek gibi uygulamalar yer almaktadır. Yöneticinin beklentileri ise, çalışanın istihdam ilişkisi içerisinde örgüte sunmak zorunda olduğu ve gerçekleştirmek için söz verdiği yükümlülükleri kapsamaktadır. Yöneticinin işgörenden beklentilerini; zaruri durumlarda fazla mesai yapmaya gönüllü olması, işini düzgün yapması, kaliteli çıktılar elde etmesi, örgüte ve kendisine sadık olması, dışarıya bilgi sızdırmaması, işletme dışında örgütünü en iyi biçimde temsil etmesi, gelişime açık olması, örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunması, şirket içi yer değiştirme uygulamalarını kabul etmesi, örgütsel kaynakların kullanımında titiz davranması gibi yükümlülükler oluşturmaktadır (Gerçek ve Elmas Atay, 2021: 270).

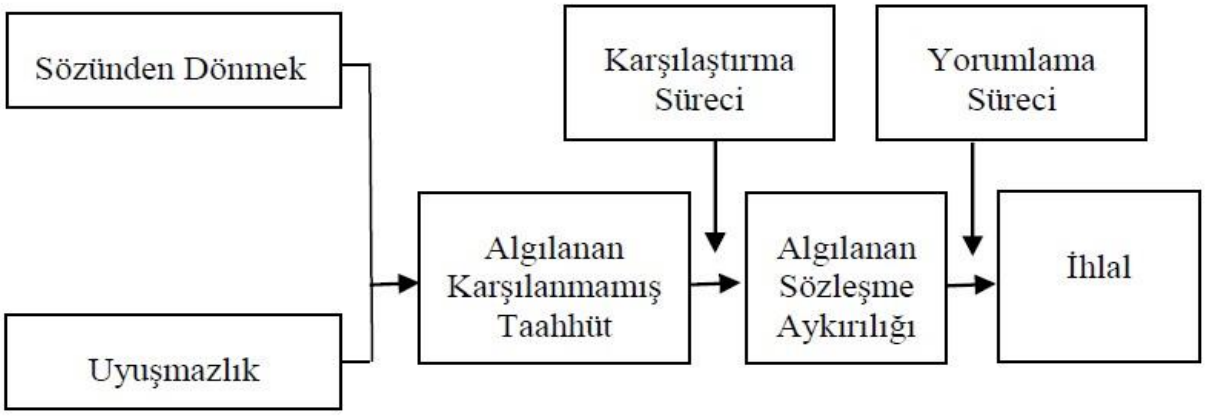
Tarafların karşılıklı beklentilerin yanı sıra karşılıklı fayda ve gönüllülük esası da psikolojik sözleşmeyi meydana getirmektedir. Örgütün çalışana iş güvencesi garantisi vermesi, yüksek düzeyde iş güvenliği sağlaması, eşit işe eşit ücret ödemesi gibi uygulamalar karşısında çalışanların da gönüllü olarak örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için çaba sarf etmesi ve örgütsel bağlılıklarını geliştirmesi beklenmektedir. Fakat örgütlerin yükümlülüklerini yerine getirmelerini bekleyen ancak bu yükümlülüklerden kaçındıklarını algılayan çalışanların moral ve motivasyonlarında düşüş gerçekleşmekte ve bilişsel olarak oluşturdukları psikolojik sözleşme algısı zarar görmektedir (Kanten, Yeşiltaş ve Arslan, 2015: 370).

1.5.9. Psikolojik Sözleşme İhlâli

Psikolojik sözleşme ihlâli çoğu araştırmacı tarafından ele alınmış olmasına rağmen, kavram haline getirilmesi uzun yıllar almıştır. Psikolojik sözleşme ihlâli en bilinen haliyle, örgütün psikolojik sözleşmenin yükümlülüklerini yerine getirmemesi durumunda çalışanda oluşan algı olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre ihlâl çalışanın bilişsel algısına dayalıdır. Çalışanın beklentileri karşılığında aldıklarının niteliği ya da niceliği hakkında zihinsel bir değerlendirme sürecinde bulunduğunu ve bu değerlendirme sonucunda psikolojik sözleşmenin ihlâl edilip edilmediğine dair inancını ifade etmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 230)

Psikolojik sözleşmeler sözleşmenin taraflarınca net olarak ifade edilmezler. Taraflardan birinde ihlâl algısı oluştuğunda belirgin hale gelirler. İhlâl durumunda sözleşmenin kapsadığı beklentilerin ve yükümlülüklerin neler olduğunu ortaya çıkararak ihlâlin bireysel ve örgütsel sonuçlarına odaklanırlar. Özellikle psikolojik sözleşmenin ihlâl edilmesi durumunda çalışan davranışında meydana gelen değişimin gözlemlenmesi ve değerlendirilmesi bakımından oldukça büyük öneme sahiptir (Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013: 208-209).

Psikolojik sözleşme ihlâli birey düzeyinde meydana gelen bir durumdur. Psikolojik sözleşmenin taraflarından herhangi birisinin verdiği sözleri yerine getirmediği durumlarda diğer tarafta oluşan algı anlamına gelmektedir. Çalışanın tutum ve davranışlarına etki eden ihlâlin meydana gelmesi, asıl ihlâlin gerçekleşmesinden ayrı olarak çalışanın iç dünyasında gerçekleşmektedir. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlâlinin odak noktası gerçekleşmiş ihlâller değil, bireylerin bilişsel olarak algıladıkları ihlâllerdir. Bu bakımdan psikolojik sözleşme ihlâli, örgütün ya da işverenin çalışanların yüksek ücret, kariyer ilerlemesi ve mesleki gelişim, performans bazlı ödüller, sorumluluk, eğitim gibi beklentilerini karşılayamaması sonucunda çalışanlarda ortaya çıkan olumsuz algılar şeklinde tanımlanmaktadır (Gerçek, 2021: 72).



Şekil 2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Oluşum Süreci

Kaynak: Elden, 2016: 27

Psikolojik sözleşme ihlâli sürecinin altı aşamadan oluştuğu yukarıda şekilde gösterilmektedir. Taraflarından birinin sözünden vazgeçmesi ya da sözleşmede uyuşmazlık yaşanması ihlâl sürecisinin başlangıcı anlamına gelmektedir. İkinci aşamada çalışan karşı karşıya kaldığı sözünden vazgeçme ya da uyuşmazlık durumu neticesinde kendisine vaat edilenlerle gerçekte yerine getirilenler aynı olmadığında algılanan karşılanmamış taahhüt hissini deneyimlemektedir. Üçüncü aşamada karşılaştırma sürecine geçiş yapılmaktadır. Bu süreçte çalışan, diğer tarafın sözlerini ne ölçüde yerine getirdiğinin farkına varmaktadır. Dördüncü aşamada eğer çalışan kendisini sözlerin verildiği taraf olarak görürse ve kendisine verilen sözler tutulmazsa algılanan sözleşme aykırılığı gerçekleşmektedir. Beşinci aşamada çalışan, psikolojik sözleşmeyi değerlendirerek yorumlama sürecini başlatmaktadır. Son aşamada ise, dördüncü aşamada oluşan algılanan sözleşme aykırlığının, beşinci aşamada çalışanın değerlendirme yorumlama süreci sonucunda çalışan tarafından ihlâl olarak kabul edilmesiyle psikolojik sözleşme ihlâlinin oluşum süreci tamamlanmış olmaktadır (Elden, 2016: 27-28).

Robinson ve Rousseau (1994: 256), yürüttükleri çalışmada psikolojik sözleşme ihlâlini tek boyutta açıklamıştır.

İhlâl Biçimi	Açıklama
Eğitim/Geliştirme	Çalışanların eğitim ve gelişim faaliyetlerine katılımlarının sağlanmaması ya da eğitimlere söz verilenden daha az katılım hakkı tanınması

Ödemeler (ücret, maaş vb.)	Taahhüt edilen ödemeler ile yapılan ödemelerin farklı olması ya da ödemelerin gününde gerçekleşmemesi
Terfi/Yükselme	Terfi ya da yükselme prosedürlerinin uygulanmasında verilen söze sadık kalınmaması
İşin Yapısı	Yapılacak işin ve bağlı olunacak departmanın yapısı hakkında çalışanlara yanlış bilgiler verilmesi
İş Güvenliği	İş güvenliği standartları ile alakalı verilen sözlerin beklentilerin altında kalması
Geri Bildirim	Geri bildirimlerin ve performans değerlendirmelerin söz verilenle kıyaslandığında yetersiz kalması
Değişim Yönetimi	Örgütlerin gerçekleşen değişim dönemlerinde çalışan görüşlerini önemsememesi
Sorumluluk	Çalışanlara söz verilenlere göre daha az sorumluluk verilmesi ve potansiyelini ortaya çıkarma şansının verilmemesi
Bireyler	Örgütlerin, kendisinin ya da çalışanların maharetini, iş yapma stilini veya itibarını diğer çalışanlardan saklaması
Diğer	Örgütün yukarıda ifade edilen maddeler haricinde verdiği sözleri tutmaması

Tablo 4. Psikolojik Sözleşme İhlâli Türleri

Kaynak: Robinson ve Rousseau, 1994: 256

Psikolojik sözleşme ihlâli durumunun yaşanmasında güven olgusunun rolü yadsınmamaktadır. Örgütün/işverenin çalışanına duyduğu güven derecesi, ihlâlin algılanması, değerlendirilmesi ve ihlâle verilecek yanıt üzerinde etkiye sahiptir. Çalışanın işvereni hakkında yeterli güvene sahip olmaması, işverenin her türlü davranışına karşı önyargıyla yaklaşmasına neden olabilmektedir. Hatta, işveren tarafında psikolojik sözleşme ihlâli olmasa bile kendini aslında bir ihlâlin var olduğuna inandırabilmektedir. Çalışanın işvereni hakkında yeterli güvene sahip olması durumunda ise, psikolojik sözleşme ihlâlini algılamayabilir ya önemsemeyebilir. Bu yüzden güven olgusunun, sergilenen bir davranışın psikolojik sözleşme ihlâli olarak algılanması ihtimalinde belirleyici bir etkisinin olduğu kabul edilmektedir (Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013: 209).

1.5.10. Psikolojik Sözleşme İhlâlinin Nedenleri ve Sonuçları

Araştırmacılar psikolojik sözleşme ihlâlinin hangi nedenlerden kaynaklandığı ve hangi sonuçlara yol açtığı hakkında farklı fikirler ortaya koymuştur. Conway ve Briner (2005) tarafından sunulan görüşe göre, çalışanda psikolojik sözleşme ihlâli algısına yol açan iki kaydadeğer neden bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, işletmedeki insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarının tatmin edici düzeyde olmamasıdır. İkincisi ise, çalışanın örgütten ve yöneticisinden yeterli desteği göremediğini düşüncesine kapılmasıdır (Aytemiz Seymen ve Kırboğa, 2018: 192).

Literatürde psikolojik sözleşme ihlâline yol açan iki unsurun bulunduğundan söz edilmektedir. Bunlar; psikolojik sözleşmedeki yükümlülüklerinin yerine getirilmemesi (sözünden vazgeçme) ve gerçekleşen beklentilerin psikolojik sözleşmede yer alan beklentilerden farklı olması (uyumsuzluk) şeklinde ifade edilmektedir. Sözünden vazgeçme davranışının temelinde söz veren tarafın sözünü yerine getirecek kudrette olmaması ya da yerine getirebilecek kudreti olmasına rağmen gönülsüz olması yatmaktadır. İş mülakatında adaya kısa sürede terfi sözü verilmesi ancak çeşitli nedenlerle (başka çalışanın terfi alması veya terfi sürecinin beklenenden daha uzun sürmesi gibi) bu sözün yerine getirilmemesi sözünden vazgeçme unsuruna örnek olarak gösterilmektedir. Ayrıca, ekonomik kriz, pandemi, savaş, doğal afet, örgütün küçülmeye gitmesi, örgütsel kaynakların yetersizliği, çalışan performansının düşük olması, çalışanın örgütü sabote etmesi, intikam duygusuyla hareket etmesi gibi durumlar nedeniyle örgütler çaresizlikten ya da isteksizlikten kaynaklı olarak sözünden vazgeçmektedir. Uyumsuzluk ise, çalışanın kendisine verilen söze ilişkin başlangıçtaki algısı ile verilen sözün yerine getirilmesinden sonraki algısı arasında farklılığın bulunmasıdır. Bireyin yerleştirildiği pozisyonun organizasyon şemasındaki konumundan farklı olması, bireye iş görüşmesinde yapacağı söylenen işler ile işe başladıktan sonra yaptığı işlerin örtüşmemesi, işe alım mülakatlarında adayla etkin iletişim kurulmaması nedeniyle adaya rolü ile ilgili eksik ve yanlış bilgiler verilmesi ve bireyin iş tanımında yer alan görevlerinin başlangıçta söylenenden daha karmaşık ve belirsiz olması gibi durumlar uyumsuzluk ile ilişkilendirilmektedir (Morrison ve Robinson, 1997).

Morrison ve Robinson (1997), sözünden vazgeçme ve uyumsuzluğa ek olarak üçüncü bir faktörün varlığından söz etmektedir. Çalışan uyanıklığı (teyakkuzda olma) adı verilen bu faktör, işverenlerin psikolojik sözleşmeyi ne ölçüde yerine getirdiğinin çalışanlar tarafından aktif olarak izlenme derecesi anlamına gelmektedir. Çalışanın psikolojik sözleşmeden doğan

beklentileri ile gerçekleşen durumlar arasında anlamlı bir farklılık olduğunda çalışanın uyanık davranarak tedbirli hareket etmesi bu farklılığı algılamalarını ve saptamalarını kolaylaştırmaktadır (Robinson ve Morrison, 2000: 530). Uyanıklık üç faktörle yakından ilişkilidir. Bu faktörler; belirsizlik, çalışan-örgüt ilişkisinin doğası ve karşılanmayan bir vaadi keşfetmenin algılanan maliyetleridir (Morrison ve Robinson, 1997: 238).

Çalışanların psikolojik sözleşmeyi devam ettirme konusunda belirsizlikle karşılaştıkları birçok olay ve durum bulunmaktadır. Çalışanların karşı karşıya kaldığı bu belirsizlikler çalışanlarda endişe yaratmakta ve çalışanlar bu endişeden kurtulmak için motive olmaktadır. Çalışanlar mevcut belirsizliği ortadan kaldırmak amacıyla bilgi edinebilmek için gözlem yapma yoluna başvurmaktadır. Bu yüzden psikolojik sözleşmedeki yükümlülüklerin yerine getirilmesi noktasında belirsizlik eşiğinin yüksek olması halinde, çalışanlar bu yükümlülüklerin yerine getirilip getirilmediğini daha dikkatli bir şekilde izlemektedir (Morrison ve Robinson, 1997).

İlişkinin doğası dendiği zaman çalışan ve işveren arasındaki ilişkinin işlemsel sözleşmeden mi yoksa ilişkisel sözleşmeden mi oluştuğu önem kazanmaktadır. İlişkisel sözleşmeler karşılıklı beklentilerin düşük tutulduğu, işlemsel sözleşmeler ise tarafların katkılarına karşılık hemen ve doğrudan ödül bekledikleri sözleşmelerdir. Bu yüzden ilişkisel sözleşmeden ziyade işlemsel sözleşmeye dayalı çalışan-işveren ilişkisinde çalışanlar, karşı tarafın yükümlülüklerini yerine getirip getirmeyeceği noktasında daha ihtiyatlı davranmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997).

Son olarak karşılanmayan bir vaadi keşfetmenin algılanan maliyeti ise her zaman teyakkuzda olmanın bireye maksimum fayda sağlamayacağı anlamına gelmektedir. Yani, bireyin ulaşmak istediği bilgi bireyin kendisi için büyük önem taşısa bile bilginin bireyde kaygı ve özgüven düşüklüğü durumu yaratma ihtimali varsa birey bu bilgiyi elde etmekten kaçınmaktadır. Aynı şekilde, psikolojik sözleşme ihlâlinin çalışanda huzursuzluğa ve korkuya yol açma olasılığı bulunduğunda, çalışan ihlâli ifşa etmekten kaçınabilir. Bireyin yerine getirilmeyen bir yükümlülüğü keşfetmesinin kendisine getireceği psikolojik maliyet, elde edeceği bilginin değerinden daha ağır basarsa fayda-maliyet analizi yapan çalışan, yükümlülüğün yerine getirilmesini gözlemleme konusunda uyanık olmamayı ve durumu görmezden gelmeyi tercih edecektir (Morrison ve Robinson, 1997).

Psikolojik sözleşmenin ihlâl edilmesi, örgütler ve çalışanlar açısından pek çok olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Bu olumsuz sonuçlar; ruh sağlığının bozulması, işten ayrılma, devamsızlık, katkıda bulunmama, verimsizlik, yetersiz performans, üretim kalitesinde düşüş,

üretkenlikdışı davranışlar, sabotaj gibi iş yerinde sıklıkla görülebilen durumlardır. Çalışanın takındığı olumsuz tutum ve davranışlar neticesinde artan örgütsel maliyetler de örgütlerin iş dünyasındaki rekabet gücünü azaltmaktadır (Esmer ve Özdaşlı, 2018: 24).

Bireyler örgütün psikolojik sözleşmeden doğan yükümlülükleri yerine getirmediğini algıladıklarında karşı tepki olarak kendi yükümlülüklerini yerine getirmekten kaçınmaktadır. Karşılıklılık normunun gereği olarak örgütün çalışana karşı yerine getirmediği yükümlülüklerin maliyeti ne kadar büyük olursa çalışan da aynı oranda kendi payına düşen yükümlülüklerin miktarını azaltma yoluna gidecektir. Yani, örgütün yaptığı sözleşme ihlâlinin şiddeti ne kadar büyükse, bireyin yerine getirmekten imtina edeceği yükümlülüklerin sayısı da o kadar fazla olacaktır (Aselage ve Eisenberger, 2003: 496).

Psikolojik sözleşme ihlâli, çalışanın tutum ve davranışları üzerinde iki farklı sonuç doğurmaktadır. Bunlardan ilki, çalışanların işletmenin örgütsel politikalar veya uygulamalarla ilgili eşitlikçi ve adil davranmadığını algısından hareketle örgüte karşı olumsuz tutum ve beklenmedik davranışlar geliştirmesidir. Diğeri ise, çalışanda örgütün psikolojik sözleşmeyi ihlâl ettiği algısı oluştuğu takdirde sözleşme ilişkisel özelliğine kaybederek işlemsel özellik kazanmaktadır. Böylece çalışan, sözleşmenin sağladığı sosyal ilişki avantajını elinin tersiyle iterek ilişkinin daha maddiyata dayalı ve dar kapsamlı boyutuna geçiş yapmayı tercih etmektedir (Aytemiz Seymen ve Kırboğa, 2018: 192-193).

Çalışanlar psikolojik sözleşmenin ihlâl edildiğini algıladıklarında ya da psikolojik sözleşme ile gerçekleşen arasında bir uyuşmazlık olduğunu hissettiklerinde kızgınlık duyabilmekte, hayal kırıklığına uğrayabilmekte veya tepkisiz kalabilmektedir. Psikolojik sözleşmenin ihlâli sonucunda bilişsel olarak oluşan bu duygular çalışanda öfke, hırs, sabotaj, intikam alma gibi hem kendisini hem de örgütü olumsuz etkileyecek sonuçlara yol açmaktadır (Üçok ve Torun, 2014: 235).

Psikolojik sözleşme ihlâli, işçi ve işveren arasında kurulan güven ilişkisine zarar vermektedir. Yükümlülüklerini yerine getirmeyen, gelecekte de yerine getireceğine dair ümit vermeyen işverene yönelik çalışanın dürüstlük ve güven algısı sarsılmaktadır. Psikolojik sözleşme işgöreni ve örgütü duygusal açıdan birbirine bağlamaktadır. Bu bağ, tarafların üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirdiği ve taraflara fayda sağladığı müddetçe kopmamaktadır. Ancak, taraflarından birinin psikolojik sözleşmeyi ihlâl edici davranışlarda bulunması bu bağın zamanla zayıflamasına ve en nihayetinde kopmasına neden olmaktadır. Böyle bir durumda

mağdur taraf örgüt ise çalışanın işine son verebilir, eğer mağdur taraf çalışan ise istifa seçeneğini opsiyon olarak kullanabilir (Gerçek, 2021: 84).

Psikolojik sözleşme ihlâli, kariyer hedefleri olan ve olmayan çalışanları farklı şekillerde etkilemektedir. İş ilişkisine yüksek derecede önem atfeden çalışanlar, önem atfetmeyen çalışanlara göre psikolojik sözleşme ihlâli karşısında daha savunmasız olmaktadır. Kendisine kariyer hedefi belirleyen çalışanlar, mevcut işverenlerini kariyer sıçraması açısından basamak olarak görmekte ve işverenleri ile işlemsel bir istihdam ilişkisi kurmaları beklenmektedir. Bireyler bu ilişkiyi kısa vadeli olarak kabul etmekte, başka bir örgüte geçişlerini kolaylaştırmak amacıyla eğitim, kişisel gelişim, mesleki yetkinlik, tecrübe gibi kendisi için değerli kaynakların temini için ilişki kurmaktadır. Aksine, kendisine kariyer hedefi belirlemeyen çalışanlar işverenleri ile daha ilişkisel yönelimli bir alışverişi benimsemektedir. Bu çalışanlar kariyer basamaklarında yükselmenin işverenleri ile uzun dönemli bir ilişki kurulması sayesinde gerçekleştiğini düşünürler. Bu çalışanlar için kısa vadeli kazançların yanı sıra yöneticileri ile kurdukları ilişkinin kendisi de büyük önem taşımaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994: 249).

Taraflardan birinin psikolojik sözleşmeyi ihlâl etmesi, taraflar arasında oluşan güven bağının zedelenmesine neden olmaktadır. Sonuç olarak; kızgınlık, hayal kırıklığı, kandırılma gibi hislerin tecrübe edilmesi hem bireyin hem de örgütün gelecekte karşılıklı beklentilerinin giderilmesi noktasında soru işaretleri doğurmaktadır. Çalışanların psikolojik sözleşmenin ihlâli ile karşılaştıklarında gösterebileceği reaksiyonlar; yeni bir iş arayışı içine girmeleri, formal rol ve görevlerini aksatmaları ve örgütsel bağlılıklarını azaltmaları şeklinde örneklendirilebilir (Kılıçaslan, 2017: 196).

2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

Çalışmamızın bu bölümünde araştırmamıza konu olan kavramların birbirleriyle olan ilişkileri daha önce yapılmış literatür araştırmaları kapsamında elde edilen sonuçlar bağlamında incelenecektir.

2.1. Lider-Üye Etkileşimi ile İş Yeri Mutluluğu İlişkisi

Lider-üye etkileşimi teorisine göre liderlerin izleyicilerine karşı davranışlarının çeşitlilik göstermesi aralarındaki alışverişin türüne bağlı gerçekleşmektedir. Lider ile izleyici arasındaki alışveriş türü, ilişkilerinde kalitenin oluşup oluşmamasında önemli bir belirleyici olarak görülmektedir. Liderlik ve sonuçları hakkında inceleme yapan pek çok araştırmada lider ve takipçi arasındaki yüksek kaliteli ilişkinin iş tatminini ve mutluluğu artırdığı sonucuna varılmıştır (Salas-Vallina ve Alegre, 2018b).

Lider ve izleyici birbirlerinin mutluluk düzeylerini artırıcı şekilde ilişki geliştirdikleri zaman her iki taraf da kendisini psikolojik olarak iyi hissedecektir. Bu bağlamda taraflar arasında fikir ayrılıklarının ve sürtüşmelerin yaşanması durumunda aralarındaki ilişki süresinin uzunluğu sayesinde karşılıklı kaliteli etkileşim gerçekleştirerek yapıcılığa dayalı iletişim kanalı inşa ederler. Böylece lider ve izleyici çalışma ortamında şirket kurallarına ve iş etiğine uygun olmayan davranışlar sergilemeyeceği gibi örgütün büyümesi ve gelişmesi için yeni fikirler üreterek kendilerini örgüte katkıda bulunmuş hissedecekleri için daha mutlu olacaklardır (Salas-Vallina, 2020: 4).

Çalışma ortamında bireylerin mutluluğu üzerinde etkisi bulunan çeşitli kişisel ve durumsal faktörler vardır. İş yerindeki sosyal iletişim imkanlarının da bireyin mutluluğu üzerinde oldukça büyük bir etkisi bulunmaktadır. İş yerindeki iletişimin kalitesi, örgütün sosyal yapısının anlaşılması açısından önemli bir kaynak vazifesi görmektedir. Bireylerin çalışma ortamında mutluluklarını olumsuz etkileyen sorunların üstesinden gelebilmek için destek aldıkları kişiler iş arkadaşları ile liderleri olmaktadır. Çalışma arkadaşları bireye manevi olarak destekte bulunurken, liderler yetki ve sorumluluk vererek bireyin mutluluğunu artırıcı uygulamalarda bulunmaktadır. Bu bakımdan çalışanların karşılaştığı sorunları minimuma indirerek mutluluklarını artırıcı özelliklerinin olması ve ideal iletişimi sağlaması açısından lider-üye etkileşimi önemli bir rol oynamaktadır (Kılınç, 2021: 873).

Çalışanların örgüt içinde karşılaştıkları problemler ve ihtiyaç duydukları kaynakların temini hakkında liderleriyle iletişim kurarak yapıcı geribildirimde bulunmaları suretiyle problemleri çözmeleri beklenmektedir. Çalışanlarından gelen geribildirimi önemseyen liderler tutum ve davranışlarını buna göre şekillendirmektedir. Böylece geribildirimlerinin liderleri tarafından önemsenip dikkate alındığını gören ve ihtiyaç duyduğu kaynakları elde eden çalışanların mutlulukları ve refahları artacağı için örgüte daha fazla katkı sunmak isteyeceklerdir. Dahası, ekstrem durumlarda liderleri ile rahatlıkla iletişim kurabileceklerine inanan çalışanlar endişe hissetmezler. Çalışanlarının karşılaştığı problemleri önemsemeyen, ihtiyaç duydukları kaynakları temin etmeyen liderlerde ise, çalışanlarından gelen olumsuz geribildirim nedeniyle negatif tutum ve davranışlar oluşabilmektedir. Bu liderler çalışanlarına karşı baskıcı ve otokratik davranışlarda bulunarak çalışanlarının iş ortamında daha da mutsuz olmalarına yol açabilmektedir (Kılınç, 2021: 874-875).

Lider-üye etkileşimi iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile çok yakın ilişki içindedir. Çalışanın liderine duyduğu güven, işine ve örgütüne ne kadar memnuniyet ve bağlılık duyduğunu göstermektedir. Lideri tarafından kendisine otonomi ve özerklik verilen çalışanın mutluluk seviyelerinde artış görülmekle birlikte işine dört elle sarılması da sağlanmaktadır (Fisher, 2010: 395).

Liderin takipçisine güven duymasının ve inanmasının yanı sıra, onunla açık ve içten iletişim kurması çalışanların kendilerini duygusal açıdan daha güçlü hissetmelerini sağlayarak iş yeri mutluluklarını artırmaktadır. Ayrıca liderin çalışan hedefleriyle örgüt hedeflerinin entegrasyonuna aracılık etmesi çalışanların daha da olumlu duygular yaşamasını sağlamaktadır. Ancak liderin takipçisiyle örtük ve resmiyete dayalı iletişim kurması çalışanların gerçek duygularını ifade etmesini zorlaştırmakta, çalışanda duygusal olarak gerilim yaratmakta ve iş yerinde iyi oluş hallerini olumsuz etkilemektedir (Rego ve e Cunha, 2008: 741).

Salas-Vallina (2020)'nın bankacılık sektöründe yürüttüğü araştırmanın sonuçlarına göre, lider ile takipçi arasında iş süreçleriyle ilgili olarak ortaya çıkan gerilimin yüksek kaliteli ilişkileri sayesinde ortadan kaldırılmasıyla tarafların iş ortamındaki mutluluklarında ve yaşam kalitelerinde artış meydana gelmektedir.

Kılınç (2021)'ın farklı sektörlerden 238 katılımcının oluşturduğu araştırmasına göre, yönetici ile iletişim sıklığı ile iş yeri mutluluğu arasında orta düzeyde anlamlı pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Model özeti incelendiğinde, yönetici ile iletişim sıklığının iş yeri mutluluğu ile orta düzeyde pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. Değişkenler arası etki katsayıları

ele alındığında, iletişim sıklığının iş yeri mutluluğunu %1 anlamlılık düzeyinde artırdığı gözlemlenmiştir. Sonuç olarak Kılınç (2021)'in çalışmasında, lider-üye etkileşimi bağlamında liderle iletişim sıklığının iş yeri mutluluğu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu kabul edilmiştir.

Akın ve Aksoy (2020)'un sağlık ve imalat sektörüne ait 294 anket verisinden elde ettiği sonuçlara göre, lider-üye etkileşiminin çalışanların adalet algıları üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bunun dışında, çalışanların içsel tatminini artırdığı da gözlemlenmiştir. Dolayısıyla yöneticilerin takipçileri ile ilişkilerini daha da geliştirecek uygulamalar benimsemesi ve bu uygulamaları hayata geçirmesi çalışanların kendilerine iş ortamında huzurlu ve mutlu hissetmeleri açısından önem arz etmektedir.

2.2. Psikolojik Sözleşmenin Rolü

Psikolojik sözleşmenin uygulanmasında yöneticinin şahsi yükümlülüklerini yerine getirmesi, istihdam ilişkisinin yapı taşlarından birisi olarak görülen çalışan güveninin artmasını sağlamaktadır. Çalışanlar işveren ile nitelikli bir istihdam ilişkisi kurma ve bu ilişkiyi gelecekte de sürdürme konusunda yoğun istek duymaktadır. Çünkü LÜE kapsamında yöneticisi ile dostane ilişkiler çerçevesinde yakın etkileşimde bulunan çalışanların psikolojik sözleşmeden doğan beklentilerinin karşılanması daha muhtemeldir. Yönetici psikolojik sözleşmenin içerdiği koşulları sağladığında izleyici yöneticiye borçlu kalmamak adına işini yaparken daha fazla gayret göstererek karşılık vermektedir (Cheung ve Chiu, 2005: 15).

LÜE kapsamında iç gruptaki üyeler yöneticileriyle yakın ilişkilerini, yöneticilerinin kendilerine karşı sergilediği samimi tutum ve davranışlarını, verdiği sözleri tutmalarını dış grup üyelerinkiyle karşılaştırarak yöneticilerinin psikolojik sözleşmeden doğan yükümlülükleri yerine getirdiğine inanabilirler. Dış gruptaki üyeler ise, yöneticileriyle olan ilişkilerini iç grup üyelerininkiyle karşılaştırdıklarında yöneticilerinin yerine getirmesi gereken yükümlülükleri hiç ya da yeterli derecede yerine getirmediği sonucuna varabilirler. Buna göre, Henderson ve arkadaşları (2008) tarafından yapılan araştırmanın sonucuna göre, yüksek kaliteli LÜE ilişkisinin psikolojik sözleşmenin uygulanmasında önemli bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Li ve arkadaşları (2014) tarafından yürütülen başka bir çalışmada da benzer sonuçlara uılaşılmıştır. Yöneticileriyle yüksek seviyede LÜE kuran üyeler, yöneticilerinin psikolojik sözleşmenin şartlarına uyması ile diğer üyelere göre daha fazla kaynak ve teşvikle ödüllendirilmektedir. Bu üyeler yöneticilerinin örgütü temsil ettiğini düşündükleri için dolaylı yoldan örgütün psikolojik sözleşmenin koşullarını yerine getirdiğine inanırken, diğer taraftan

yöneticileriyle düşük seviyede LÜE kuran üyeler, yöneticilerinin -dolayısıyla örgütün- psikolojik sözleşmenin koşullarını yerine getirmediğine inanmaktadır. Netice olarak araştırma sonucuna göre, yüksek kaliteli LÜE'nin psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gerçek ve Elmas Atay (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, LÜE ilişkisinde liderin astına gösterdiği algılanan yönetici desteği ile psikolojik sözleşmenin içeriği ve yerine getirilmesi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki bulunmuştur. Çalışanların yönetici desteğine olan algıları artmaya devam ettikçe, psikolojik sözleşmeyi meydana getiren ögelerin örgüt vaatleri olduğuna dair algılar da artacaktır. Diğer taraftan, algılanan yönetici desteği arttığı sürece, çalışanlarda psikolojik sözleşmenin içeriğini oluşturan örgütsel yükümlülüklerin yerine getirileceğine dair daha olumlu bakış açısı gelişecektir. Bu nedenle yönetici desteğinin, psikolojik sözleşmenin kurulmasında ve istihdam ilişkisi süresince devam ettirilmesinde büyük bir etkisi bulunmaktadır.

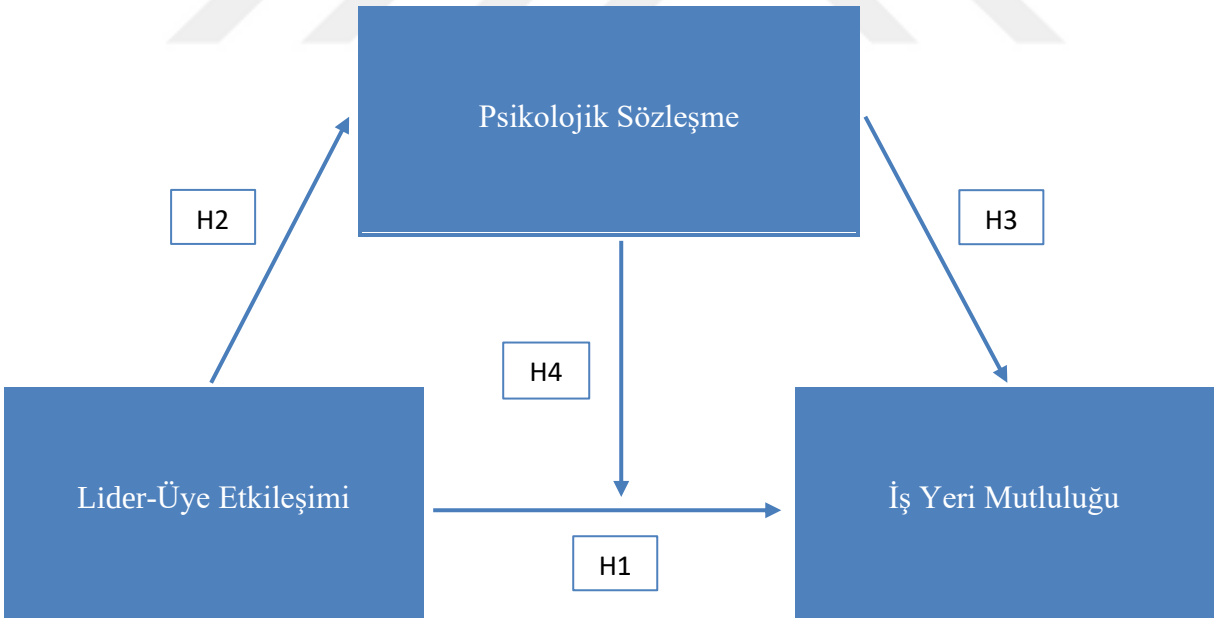
Naktiyok ve Kula (2018: 125-127) tarafından yapılan bir araştırmada, LÜE ile algılanan psikolojik sözleşme ihlâli arasında güçlü ve anlamlı negatif bir ilişki bulunmuştur. Çalışanın lider-üye etkileşim düzeyi, algılanan psikolojik sözleşme ihlâlini olumsuz etkilemiştir. Yani, çalışan ve yönetici arasındaki LÜE düzeyi ne kadar yüksek olursa, çalışan o kadar olumlu etkilenmiş ve dolayısıyla çalışanın LÜE düzeyi ile psikolojik sözleşme algısı arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Bir işletmede iş yeri mutluluğundan söz edilebilmesi için işgören ve işveren arasında sağlıklı bir ilişkinin olması önemli gerekliliklerden birisi olarak kabul edilmektedir. İşgören örgütte çalışmaya başladığı andan itibaren (hatta mülakat aşamasında) işveren ile karşılıklı beklentiler oluşur. Çalışanı bir robot olarak değil, duyguları olan bir birey olarak görmek ve bu duygulara değer vermek işverenin yerine getirmesi gereken yükümlülükler arasında görülür. Çalışan kişi örgütte sevildiğinde, yaptığı işler takdir edildiğinde, başarıları ödüllendirildiğinde kendisini daha mutlu hisseder, artı katkıda bulunmak adına çaba gösterir, performansıyla diğer çalışanlar arasından sıyrılır ve iş arkadaşlarıyla daha pozitif ilişkiler kurar. İşveren, çalışanına verdiği sözleri gerçekleştirdiğinde ya da çalışanının beklentilerini karşıladığında çalışanda psikolojik sözleşmenin yerine getirildiği algısı oluşur ve böylelikle iş yeri mutluluğu da sağlanmış olur. Bu yüzden psikolojik sözleşme iş yeri mutluluğunu sağlayan esas faktörler arasında yer alır. (Roy ve Konwar, 2019: 84).

Çalışanların iş ortamında psikolojik sözleşme ihlâli ile karşılaştıklarında iş yeri mutluluklarının olumsuz etkilendiğine dair çalışmalar da mevcuttur. Qaiser ve Abid (2022)'in yürüttükleri bir araştırmanın sonucuna göre, psikolojik sözleşme ihlâlinin iş yeri mutluluğu üzerinde olumsuz bir etkisi bulunmaktadır. Çalışanlar psikolojik sözleşme ihlâlini algıladıklarında işe devamsızlık, iş erteleme gibi üretkenlik karşıtı davranışlarda bulunabilmektedir. Bu nedenle ihlâlin doğurduğu olumsuz sonuçlar telafi edilmezse durumun daha da kötüleşmesi ve çalışanın iş yeri mutluluğunun minimum seviyeye inmesi kaçınılmaz olabilmektedir.

2.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Yapılan araştırmalar sonucunda oluşturulan kuramsal çerçeveye göre, lider-üye etkileşiminin iş yeri mutluluğu ile ilişkisinde psikolojik sözleşme algısının düzenleyici rolünün incelenmesine ait model üç değişkene sahiptir. Araştırma modelinin bağımsız değişkeni lider-üye etkileşimi, bağımlı değişkeni iş yeri mutluluğu, düzenleyici (moderatör) değişkeni ise psikolojik sözleşmedir.



Şekil 3. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli ışığında oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

H1 : Lider-üye etkileşimi ile iş yeri mutluluğu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Lider-üye etkileşimi ile psikolojik sözleşme algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H3: Psikolojik sözleşme algısı ile iş yeri mutluluğu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H4 : Lider-üye etkileşimi ile iş yeri mutluluğu arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme algısının düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, lider-üye etkileşiminin çalışanların iş yeri mutluluğunu etkileyip etkilemediğini tespit etmektir. Ayrıca çalışanların sahip olduğu psikolojik sözleşme algısının, lider-üye etkileşimi ile çalışanların iş yeri mutluluğu arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

İş dünyasında gittikçe büyüyen çetin rekabet koşullarına bağlı olarak işletmelerin ayakta kalabilmek adına nitelikli, yetkin ve donanımlı çalışanları istihdam etmek istemeleri doğal bir durumdur. Ancak bu çalışanları örgüt içerisinde mutlu kılabilmek ve işletmeye uzun yıllar hizmet etmelerini sağlayabilmek bir diğer önemli husus olarak göze çarpmaktadır. Lider-üye etkileşimi kalitesindeki artış, çalışanların iş yerindeki mutluluklarının artmasında büyük öneme sahiptir. Bunun yanı sıra, psikolojik sözleşme bağlamında ortaya çıkan yükümlülüklerin yönetici tarafından yerine getirilmesi de çalışanların iş yeri mutluluğunu önemli ölçüde etkilemektedir. Böylece hem çalışanların mutluluk düzeylerinde artış gerçekleşecek hem de iş yeri mutsuzluğu nedeniyle performans düşüklüğü, çalışmaya karşı isteksizlik, işten ayrılma gibi olumsuz durumların önüne geçilebilecektir.

Ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde, lider-üye etkileşimi, iş yeri mutluluğu ve psikolojik sözleşme kavramlarını ayrı ayrı ele alan araştırmalara rastlanmaktadır. Fakat, lider-üye etkileşimi ile iş yeri mutluluğu ilişkisi ve psikolojik sözleşme algısı ile ilgili çalışmalar neredeyse yok denecek kadar azdır. Bu yüzden, lider-üye etkileşiminin iş yeri mutluluğu ile ilişkisinde psikolojik sözleşme algısının düzenleyici rolünün değerli bir araştırma konusu olarak alandaki boşluğu dolduracağı düşünüldüğünde literatüre önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir.

3.2. Araştırmanın Problemi

Bu araştırmada lider-üye etkileşiminin çalışanların iş yeri mutluluğu ile pozitif ilişkisi ve psikolojik sözleşme algısının düzenleyici rolü olduğu varsayılmaktadır. Bu varsayımlar ışığında, lider-üye etkileşimine bağlı olarak yöneticilerin izleyicileri ile samimiyet, güven, hoşgörü, sevgi, saygı, sadakat gibi olumlu olguları barındıran duygusal ilişkiler geliştirmesi ve

psikolojik sözleşmeden doğan yükümlülükleri yerine getirmesi izleyicilere kendilerini daha değerli hissettirerek örgütte daha mutlu olmalarını sağlamaktadır.

Bu araştırmanın yürütülme gerekçesi, lider-üye etkileşiminin çalışanların iş yeri mutluluğu üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu ve psikolojik sözleşme algısının düzenleyici rolünün olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Daha açık bir ifadeyle, bir yöneticinin lider-üye etkileşimi doğrultusunda takipçilerine karşı davranışlarının iş yeri mutluluğu ile ilişkisini tespit etmek ve yöneticinin psikolojik sözleşmenin içerdiği taahhütleri yerine getirmesinin çalışanların iş yeri mutluluğunu ne ölçüde etkilediğini belirlemektir. Bu doğrultuda oluşturduğumuz problemin çözümüne yönelik araştırma soruları aşağıdaki gibidir;

- Lider- üye etkileşimi ile iş yeri mutluluğu ilişkisi nasıldır?
- Lider-üye etkileşimi ile psikolojik sözleşme algısı ilişkisi nasıldır?
- Psikolojik sözleşme algısı ile iş yeri mutluluğu ilişkisi nasıldır?
- Lider-üye etkileşimi ile çalışanların iş yeri mutluluğu arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme algısının düzenleyici etkisi nasıldır?

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Eylül 2021-Ocak 2022 tarihleri arasında İstanbul ve Ankara'da sektör farkı gözetmeksizin kolayda ve kartopu örneklem yöntemi ile seçilmiş 20-55 yaş arası 272 çalışan oluşturmaktadır. Katılımcılar arasından 5 kişi anketi doldurdukları zaman diliminde bir işte ve bir yöneticiye bağlı olarak çalışmadıklarını belirtmiştir. Bu nedenle araştırmanın örneklemi 267 katılımcıdan oluşmaktadır. Online olarak gönderilen anket formlarında tüm maddelerin işaretlenmesi zorunlu olduğundan tamamlanan anketlerde eksik ya da hatalı bilgi bulunmamıştır. Anket formlarından elde edilen veriler sosyal bilimler için istatistik paket programı ile analiz edilerek değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

3.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmaya katılan tüm bireylerin araştırma esnasında kendilerine yönetilen soruları doğru biçimde anladıkları ve bu sorulara doğru ve içtenlikle cevap verdikleri varsayılmıştır.

Araştırmaya yönelik sınırlılıklar aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- Araştırmanın örneklemini oluşturan 267 çalışan sektör ayırt etmeksizin seçildiği için veriler analiz edilirken her sektörün kendi yapısına göre değerlendirilmesi mümkün

olmamaktadır. Ayrıca bu çalışanlar bir yönetici, amir, şef ya da idareciye bağlı çalışmış kişilerden oluştuğu için tüm çalışma hayatına dair genelleme yapılması doğru bulunmamaktadır. Bunlar araştırmamızın sınırlılıkları olarak düşünülmektedir.

- Araştırmanın örneklemini oluşturan 267 çalışan, beyaz ve mavi yakalıların toplamından oluşmaktadır. Bu yüzden verilerin analizi esnasında tek bir yakaya odaklanılmaması araştırmanın sınırlılığı olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla gelecekte yapılacak benzer araştırmalarda araştırmacının tek bir yakaya odaklanması açısından bir boşluk bulunmaktadır.
- Anket çalışması Eylül 2021-Ocak 2022 tarihleri arasında bir sınırlı bir dönemi kapsamasının yanı sıra korona virüs salgınının yoğun yaşandığı bir dönemi içermesi katılımcıların soruları yanıtlarken hayata, örgüte ve yöneticilerine bakış açılarında ve duygu durumlarında değişkenlik olma ihtimali araştırmanın sınırlılığı olarak düşünülmektedir.
- Ankete verilen yanıtların gizlilik esası gereğince değerlendirileceğinin belirtilmesine karşın çalışanların sosyal beğenilirlik ilkesine göre pozitif yanıtlar verme olasılığı araştırmanın sınırlılığı olarak görülmektedir.
- Çalışanlar araştırma sorularında kendilerini, yöneticilerini ve örgütlerini değerlendirdikleri için objektif olmama olasılığı araştırmanın sınırlılığı olarak kabul edilmektedir.
- Araştırma sonucunda elde edilen değişkenler, araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirlik boyutları ile sınırlıdır.
- Araştırmada yalnızca temel kavramlar üzerinden değerlendirme yapıldığı için lider-üye etkileşimi ve psikolojik sözleşme kavramlarının alt boyutları araştırma kapsamına dahil edilmemiştir. Bu da araştırmanın bir diğer sınırlılığı olarak düşünülmektedir.

3.5. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde kişisel bilgilere (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu) ve mesleki özelliklere (pozisyon, kıdem) ilişkin sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde lider-üye etkileşimi algısını, üçüncü bölümde iş yeri mutluluğunu ve dördüncü bölümde ise psikolojik sözleşme algısını ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Kısa bir bilgilendirme yazısının bulunduğu anket formlarının doldurulması için katılımcılara sosyal ağlar ve e-posta aracılığıyla Google/Docs linki gönderilmiştir. Anket formunun güvenilirliğiyle alakalı katılımcılarda şüphe

oluşturmamak için katılımcıların adı-soyadı ve diğer kimlik bilgilerine ilişkin sorular sorulmamıştır.

3.5.1. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği

Çalışanların lider-üye etkileşimi düzeylerini ölçmek için Liden ve Maslyn (1998) tarafından "Journal of Management"da yayınlanan "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development" isimli çalışmada kullandıkları ve Baş, Keskin ve Mert (2010) tarafından geçerlik ve güvenilirlik tespitleri yapılmış 12 maddelik Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği uygulanmıştır. Katılımcıların 12 soruya 6'lı Likert ölçeğine; "Yöneticim, beni insan olarak beğenir", "Yöneticim, istem dışı hata yaptığım zaman beni diğer çalışanlara karşı savunur" gibi sorulara "1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Pek Fazla Katılmıyorum, 4 = Biraz Katılıyorum, 5 = Katılıyorum, 6 = Kesinlikle Katılıyorum" aralığında cevaplar vermesi istenmiştir.

3.5.2. İş Yeri Mutluluğu Ölçeği

Çalışanların iş yeri mutluluk düzeylerini ölçmek amacıyla Salas-Vallina ve Alegre (2018a)'nin "Happiness at Work Scale" ölçeğinin Bilginoğlu ve Yozgat (2020) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış hali kullanılmıştır. Türkçe'ye "İş Yeri Mutluluğu Ölçeği" olarak çevrilen ölçek, 9 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte Likert'in 6'lı derecelendirme sistemi kullanılmıştır. Likert'in 6'li derecelendirme sisteminde "İşimde kendimi güçlü ve enerjik hissediyorum", "Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten çok mutlu olurum" gibi sorulara "1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Pek Fazla Katılmıyorum, 4 = Biraz Katılıyorum, 5 = Katılıyorum, 6 = Kesinlikle Katılıyorum" aralığında cevaplar vermesi istenmiştir.

3.5.3. Psikolojik Sözleşme Ölçeği

Çalışanların psikolojik sözleşme algılarını ölçmek için Raja ve arkadaşları (2004) tarafından geliştirilmiş 18 maddelik psikolojik sözleşme ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların psikolojik sözleşme algılarını ölçmek için Çiğdem Üçler tarafından hazırlanan "Investigating The Relations of Psychological Contract, Organizational Transparency and Leader Member Exchange With Employee Performance Behaviors" adlı doktora tezinde kullanılan anket sorularından faydalanılmıştır (Üçler, 2018: 150-151). Bu ölçekteki sorular 6'lı likert tipi ölçek

ile ölçülmüştür. 6'lı Likert tipi ölçeğinde katılımcılardan "Sadece sözleşmemde belirtilen saatler çerçevesinde değil, gerektiğinde daha fazla çalışabilirim", "İşim sayesinde faturalarımı ödüyorum ancak benim için işim bundan çok daha fazla anlam taşıyor", "İşyerim iyi çalışan ve kendilerini gösteren çalışanları geliştirir/ödüllendirir" gibi sorulara "1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Pek Fazla Katılmıyorum, 4 = Biraz Katılıyorum, 5 = Katılıyorum, 6 = Kesinlikle Katılıyorum" aralığında cevaplar vermesi istenmiştir.

4. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Hazırlanan bu çalışmada katılımcılardan anket yolu ile elde edilen veriler, SPSS paket programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerinin analiz edilmesinin ardından yapılan analiz ve testler sırasıyla normallik analizi, ortalama ve standart sapma analizi, faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi ve düzenleyici etki analizleridir. Daha önce de belirtildiği gibi yapılan çalışmanın zeminini oluşturan ankete 267 katılımcı katılmıştır. Bu katılımcıların demografik özellikleri hakkındaki veriler Tablo 5'te yer almaktadır

4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında, önceki bölümde de bahsedildiği gibi çeşitli iş kollarında faaliyet gösteren kamu ve özel sektörde istihdam edilmiş 267 çalışana anket formları link aracılığı ile gönderilmiştir. Katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin veriler Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5. Demografik Bilgiler

Özellik	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
Cinsiyet			
Kadın	125	46,8	46,8
Erkek	142	53,2	100,0
Yaş Aralığı			
20-39	220	82,4	82,4
40-54	45	16,9	99,3
55 ve üstü	2	0,7	100,0
Eğitim Durumu			
İlk/Ortaöğretim	5	1,9	1,9
Lise	24	9,0	10,9
Üniversite	167	62,5	73,4
Yüksek Lisans	65	24,4	97,8
Doktora	6	2,2	100,0
Medeni Durum			
Evli	161	60,3	60,3
Bekar	106	39,7	100,0
Kıdem Süresi			
0-5 yıl	59	22,1	22,1
6-10 yıl	92	34,5	56,6
11-15 yıl	70	26,2	82,8
16-20 yıl	27	10,1	92,9
20 yıldan fazla	19	7,1	100,0
Son İş Yeri Kıdemi			
0-5 yıl	138	51,7	51,7
6-10 yıl	71	26,6	78,3
11-15 yıl	38	14,2	92,5
16-20 yıl	14	5,2	97,8
20 yıldan fazla	6	2,2	100,0

Son Pozisyon Kıdemi			
0-5 yıl	160	59,9	59,9
6-10 yıl	71	26,6	86,5
11-15 yıl	22	8,2	94,8
16-20 yıl	12	4,5	99,3
20 yıldan fazla	2	0,7	100,0

Tablo 5'te de aktarıldığı üzere kolayda ve kartopu örneklem yöntemiyle seçilen 267 katılımcının 125 adedini kadın katılımcılar, 142 adedini erkek katılımcılar oluşturmaktadır. Yüzdesel olarak ifade ettiğimizde ise, kadın katılımcılar örneklem grubunun %46,8'ini, erkek katılımcılar %53,2'sini oluşturmaktadır.

Katılımcıların yaş grupları incelendiğinde, 20-39 yaş aralığında bulunan katılımcıların sayısının 220 olduğu ve bu yaş grubunun %82,4 ile en yüksek payı oluşturduğu görülmektedir. 45 katılımcının bulunduğu 40-54 yaş grubu oransal olarak %16,9'a tekabül ederken, 2 katılımcının bulunduğu 55 yaş üstü çalışanların oranının ise %0,7 olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde, lisans mezunu 167 çalışan %62,5 oran ile ilk sırada yer almaktadır. Yüksek lisans mezunu çalışanların sayısı 65 kişi ve %24,4 pay ile ikinci sırada bulunmaktadır. 24 çalışanın yer aldığı lise mezunlarının oranı %9,0'a karşılık gelmektedir. Katılımcıların %2,2'lik kısmını oluşturan doktora mezunlarının sayısı 6 iken, ilk ve ortaöğretim kurumlarından mezun çalışanların sayısı 5'tir ve %1,9'luk paya sahiptir.

Katılımcıların medeni durumlarına dair verilere bakıldığında, evli çalışanların sayısı 161 kişi ile %60,3'e karşılık gelirken, 106 kişinin oluşturduğu bekar çalışanların oransal ifadesi %39,7'dir.

Katılımcıların toplam çalışma sürelerine ilişkin veriler değerlendirildiğinde, katılımcıların %34,5'luk kısmı "6-10 yıl" süre ile toplam çalışma süresine sahip 92 kişiden, %26,2'lik kısmı "11-15 yıl" süre ile toplam çalışma süresine sahip 70 kişiden oluşmaktadır. "0-5 yıl" çalışma süresine sahip katılımcıların sayısı 59 kişi ile %22,1'lik kısmı oluşturmaktadır. "16-20 yıl" kıdeme sahip 27 çalışan %10,1'lik kısımda kendine yer bulurken, "20 yıldan fazla" kıdemi olan 19 çalışan, %7,1'lik bir kısmı oluşturan kesimde yer almaktadır.

Katılımcıların mevcut iş yerlerindeki kıdem sürelerine ilişkin yanıtları incelendiğinde, "0-5 yıl" kıdeme sahip 138 çalışanın oranı %51,7 olup bu kesim en yüksek payı oluşturmaktadır. Geri kalan kesimi ise sırasıyla, "6-10 yıl" kıdemi olup %26,6 paya sahip 71 çalışan, "11-15 yıl" kıdemi olup %14,2'lik kısmı oluşturan 38 çalışan, "16-20 yıl" kıdemi olup

%5,2 paya sahip 14 çalışan ve "20 yıldan fazla" kıdemi olup oranı %2,2 olan 6 çalışan oluşturmaktadır.

Katılımcıların mevcut pozisyonlarındaki kıdem sürelerine ilişkin verdikleri yanıtlara bakıldığında, 160 çalışanın "0-5 yıl" seçeneğini işaretlediği görülmüş ve bu kesim %59,9 pay ile ilk sırada yer almıştır. Daha sonra sırasıyla %26,6 paya sahip 71 çalışan "6-10 yıl" arası, %8,2 paya sahip 22 çalışan "11-15 yıl" arası, %4,5 paya sahip 12 çalışan "16-20 yıl" arası ve son olarak %0,7 paya sahip 2 çalışan "20 yıldan fazla" süredir mevcut pozisyonlarında çalışmaya devam ettikleri görülmüştür.

4.2. Normallik Analizi

Çalışmada değişkenleri ölçmek amacıyla yararlanılan sorular SPSS paket programı aracılığı ile lider üye etkileşimi, iş yeri mutluluğu ve psikolojik sözleşme için ayrı ayrı normallik analizine tabi tutularak elde edilen verilere Tablo 6'da yer verilmiştir.

Tablo 6. Lider-Üye Etkileşimi, İş Yeri Mutluluğu ve Psikolojik Sözleşme Ölçeklerinin Normal Dağılım Analizi (Kolmogorov-Smirnova ve Shapiro-Wilk)

Lider Üye Etkileşimi	**Kolmogorov-Smirnova**		**Shapiro-Wilk**	
	İstatistik	Anlamlılık	İstatistik	Anlamlılık
	0,153	0,000	0,879	0,000
İş Yeri Mutluluğu	**Kolmogorov-Smirnova**		**Shapiro-Wilk**	
	İstatistik	Anlamlılık	İstatistik	Anlamlılık
	0,116	0,000	0,939	0,000
Psikolojik Sözleşme	**Kolmogorov-Smirnova**		**Shapiro-Wilk**	
	İstatistik	Anlamlılık	İstatistik	Anlamlılık
	0,112	0,000	0,924	0,000

Elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit edebilmek için Kolmogorov-Smirnova ve Shapiro-Wilk testleri uygulanmıştır. Uygulanan testler sonucunda anlamlılık değeri 0,000 bulunduğu için verilerin normal dağılmadığı belirlenmiştir ($p=0,000<0,05$). Bunun üzerine çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin dikkate alınması suretiyle değerlerin normal dağılıp dağılmadıklarına bakılmıştır. Sosyal bilimlerde normal dağılım olduğunun kabul edilebilmesi için, normallik analizinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu bilgiden hareketle Tablo 7 oluşturularak değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 aralığında yer aldığı görülmüş ve verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 7. Lider-Üye Etkileşimi, İş Yeri Mutluluğu ve Psikolojik Sözleşme Ölçeklerinin Normal Dağılım Analizi (Skewness ve Kurtosis)

	Skewness	Kurtosis
Lider Üye Etkileşimi	-1,036	0,138
İş Yeri Mutluluğu	-0,625	-0,522
Psikolojik Sözleşme	-0,770	-0,262

4.3. Ölçeklerin Faktör Analizi

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili n adet değişkenin bir araya getirilmesiyle az sayıda ilişiksiz ve anlamlı yeni değişkenler bulmayı amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Açımlayıcı faktör analizi ise, değişkenlerin birbiriyle ilişkilerinden yola çıkarak faktör bulma işlemi olarak tanımlanmaktadır. Faktör analizinde kullanılan çok sayıda teknik arasında temel bileşenler analizi tekniği (principle compenet analysis, PCA) en fazla kullanılan çok değişkenli istatistiktir (Büyüköztürk, 2020: 133-134).

Verilerin analiz edilmesinde SPSS paket programından yararlanılmıştır. Yapılan anket çalışması kapsamında katılımcılardan lider-üye etkileşimi, iş yeri mutluluğu ve psikolojik sözleşme ölçeği olmak üzere üç farklı ölçek üzerinden sırasıyla 12, 9 ve 18 ifadeyi yanıtlamaları istenmiş ve sonrasında veri setinin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için "Kaiser-Meyer-olkin (KMO) and Barlett's Test" testleri uygulanmıştır. Nihai olarak uygulama sonuçlarına bakılarak ölçeklerin açımlayıcı faktör analizine tabi tutulup tutulmayacağına karar verilmiştir. Varimax rotasyon işlemi ile ölçeklerin kaç faktörden oluştuğu belirlenmiş ve her bir faktörün sahip olduğu faktör yükünün değeri tespit edilmiştir. Kaiser en düşük geçerli KMO örnekleme değeri 0,50 olarak varsaymaktadır. 0,50 ile 0,60 aralığı kötü, 0.60 ile 0,70 aralığı orta, 0,70 ile 0,80 arası iyi ve son olarak 0,80+ değerler mükemmel olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, ölçeğin iç tutarlılığını ölçmek için Cronbach Alpha İç Tutarlılık testi yapılmıştır.

Tablo 8. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Faktör Analizi

Faktör Adı	Maddeler	Faktör Yükü	Cronbach Alpha	Varyans Açıklaması
	3. Yöneticimle birlikte çalışmaktan keyif alıyorum.	0,930		

Lider Üye Etkileşimi	12. Yöneticimin profesyonel yeteneklerini takdir ediyorum.	0,912	0,97	75,481
	11. Yöneticimin işindeki yeterliliğine saygı duyuyorum.	0,912		
	5. Yöneticim, başkaları tarafından eleştiriye maruz kaldığımda beni savunur.	0,910		
	6. Yöneticim, istem dışı hata yaptığım zaman beni diğer çalışanlara karşı savunur.	0,888		
	7. Yöneticimin koyduğu hedeflere ulaşabilmek için ekstra çaba göstermeye gayret ederim.	0,878		
	10. Yöneticimin işi hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiliyor.	0,867		
	2. Yöneticim, arkadaş olmak isteyeceğim kadar iyi birisidir.	0,864		
	4. Yöneticim tartışılan konu hakkında tam olarak bilgisi olmasa dahi beni üstlerine karşı savunur.	0,846		
	1. Yöneticim, beni insan olarak beğenir.	0,835		
	9. Yöneticim için fazladan çalışmayı yük olarak görmem.	0,786		
	8. Yöneticim için görev tanımımda olmadığı halde başka işleri de yaparım.	0,782		

Barlett Küresellik Testi	**Toplam Varyans**	75,481
	Kaiser Meyer Olkin	0,937
	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	4151,735
	Serbestlik Derecesi	66
	Anlamlılık Düzeyi	0,0000

Çalışmamız kapsamında veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını değerlendirmek için Kaiser-Meyer Olkin (KMO) and Barlett's testi uygulanmıştır. Buna göre lider üye etkileşiminin örnekleme yeterliliğini ölçümlemek amacıyla uygulanan KMO and Barlett's testi sonucu 0,937 olarak bulunmuştur. Bu değer gerekli uygunluk kriterini mükemmel düzeyde karşılamaktadır. Barlett küresellik testi anlamlılık düzeyinin $p=0,000<0,05$ olmasından dolayı lider üye etkileşimi veri seti faktör analizine tabi tutulmuştur. Analize tabi tutulan Lider Üye Etkileşimi Ölçeği'nden tek faktör elde edilmiş ve bu faktör toplam varyansın %75,481'ini oluşturmuştur.

Tablo 9. Lider Üye Etkileşimi Ölçeğinde Faktöre Göre Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alpha Değerleri

Ölçek	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach Alpha (α)
1. Lider Üye Etkileşimi	4,36	1,38	,97

Tablo 10. İş Yeri Mutluluğu Ölçeği Faktör Analizi

Faktör Adı	Maddeler	Faktör Yükü	Cronbach Alpha	Varyans Açıklaması
İşi Anlamlı Bulma	2. İşim konusunda hevesliyim.	0,879		
	3. Çalışırken kendimi kaptırırım.	0,869		
	1. İşimde kendimi güçlü ve enerjik hissediyorum.	0,840	0,943	42,462
	4. Yaptığım işin doğasından memnunum.	0,828		
Örgüte ve İmkanlarına Değer Atfetme	7. Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten memnun olurum.	0,852		
	9. Çalıştığım kuruma dair güçlü bir aidiyet hissediyorum.	0,842		
	8. Çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı olduğumu hissediyorum.	0,826	0,925	38,517
	6. Çalıştığım kurumdaki ilerleme (terfi) olanaklarından memnunum.	0,810		
	5. Aldığım ücretten memnunum.	0,810		
Barlett Küresellik Testi		**Toplam Varyans**		80,979
		Kaiser Meyer Olkin		0,889
		Yaklaşık Ki-Kare Değeri		2572,207
		Serbestlik Derecesi		36
		Anlamlılık Düzeyi		0,000

Çalışmamız kapsamında veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını değerlendirmek için Kaiser-Meyer Olkin (KMO) and Barlett's testi uygulanmıştır. Buna göre iş yeri mutluluğunun örnekleme yeterliliğini ölçümlemek amacıyla uygulanan KMO and Barlett's testi sonucu 0,889 olarak bulunmuştur. Bu değer gerekli uygunluk kriterini mükemmel düzeyde karşılamaktadır. Barlett küresellik testi anlamlılık düzeyinin p=0,000<0,05 olmasından dolayı iş yeri mutluluğu veri seti faktör analizine tabi tutulmuştur. İş Yeri Mutluluğu Ölçeği'nin analiz edilmesi sonucu iki faktör elde edilmiştir. Ölçekten elde edilen 1.faktör toplam varyansın %42,462'sini, 2.faktör ise %38,517'sini oluşturmaktadır

Tablo 11. İş Yeri Mutluluğu Ölçeğinde Faktöre Göre Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alfa Değerleri

Ölçek	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach Alpha (α)
1. İşi Anlamlı Bulma	4,54	1,37	,94
2. Örgüte ve İmkanlarına Değer Atfetme	3,74	1,53	,92

Tablo 12. Psikolojik Sözleşme Ölçeği Faktör Analizi

Faktör Adı	Maddeler	Faktör Yükü	Cronbach Alpha	Varyans Açıklaması
İşlemsel PS	2. İş yerime olan bağlılığım sözleşmemde yazılı olan maddeler ile sınırlı değildir.	0,864	0,961	39,840
	4. Önceden kesin olarak belirlenmiş çalışma saatleri dışında ve ekstradan olsa bile çalışabilirim.	0,859		
	3. İş yerime olan sadakatim sözleşmem ile sınırlı değildir.	0,834		
	1. Sadece sözleşmemde belirtilen saatler çerçevesinde değil, gerektiğinde daha fazla çalışabilirim.	0,820		
	5. Sadece kendi iş tanımlarımda belirtilmiş olan görevleri değil, gerektiğinde fazladan görevleri de yerine getiririm.	0,811		
	6. İş yerimin hedeflerini tamamıyla özümsemiş bir insanım.	0,802		
	9. İhtiyaç olduğunda esnek olup farklı saatlerde de çalışmak önemli ve gereklidir.	0,749		
	7. Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için değil, daha uzun dönemli iş hedeflerine yönelik de çalışıyorum.	0,742		
	8. İşim sayesinde faturalarımı ödüyorum ancak işim benim için bundan çok daha fazla anlam taşıyor.	0,652		
	12. İş yerimde iyi çalıştığım takdirde terfi alma şansına sahibim.	0,881		
	17. İş yerimde kariyer planım açıkça belirlenmiştir.	0,878		
	14. İş yerim iyi çalışan ve kendilerini gösteren çalışanları geliştirir/ödüllendirir.	0,847		
	16. İş yerim çalışanların emeklerinin karşılığını verir.	0,833		

İlişkisel PS	15. Çalışma süreme ve hedeflerime ulaşmak için harcadığım emeğe istinaden iş yerimde terfi almayı bekliyorum.	0,789	0,965	38,484
	13. İş yerim için çalışırken kendimi ailenin bir üyesi gibi görüyorum.	0,773		
	10. Mevcut iş yerimde ilerlemeyi/yükselmeyi umuyorum.	0,741		
	11. İş yerimde kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.	0,695		
	18. Gelecekte bana sağlayacağı hak ve menfaatleri (emeklilik, sağlık güvencesi vs.) düşünerek iş yerime %100 katkıda bulunmaya hazırım.	0,673		
Barlett Küresellik Testi		**Toplam Varyans**		78,324
		Kaiser Meyer Olkin		0,950
		Yaklaşık Ki-Kare Değeri		5886,712
		Serbestlik Derecesi		153
		Anlamlılık Düzeyi		0,000

Çalışmamız kapsamında veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını değerlendirmek için Kaiser-Meyer Olkin (KMO) and Barlett's testi uygulanmıştır. Buna göre psikolojik sözleşmenin örnekleme yeterliliğini ölçümlemek amacıyla uygulanan KMO and Barlett's testi sonucu 0,950 olarak bulunmuştur. Bu değer gerekli uygunluk kriterini mükemmel düzeyde karşılamaktadır. Barlett küresellik testi anlamlılık düzeyinin p=0,000<0,05 olmasından dolayı psikolojik sözleşme veri seti faktör analizine tabi tutulmuştur. Analize tabi tutulan Psikolojik Sözleşme Ölçeği'nden elde edilen 1.faktör toplam varyansın %39,84'ünü, 2.faktör ise %38,48'ini oluşturmaktadır.

Tablo 13. Psikolojik Sözleşme Ölçeğinde Faktörlere Göre Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alfa Değerleri

Ölçek	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach Alpha (α)
1. İşlemsel PS	4,34	1,38	,96
2. İlişkisel PS	4,06	1,49	,96

4.4. Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapma Analizi

Kullanılan ölçeklerde yer alan maddelerin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 14, Tablo 15 ve Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 14. Lider Üye Etkileşimi Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
1. Yöneticim, beni insan olarak beğenir.	4,89	1,466
2. Yöneticim, arkadaş olmak isteyeceğim kadar iyi birisidir.	4,26	1,619
3. Yöneticimle birlikte çalışmaktan keyif alıyorum.	4,38	1,650
4. Yöneticim, tartışılan konu hakkında tam olarak bilgisi olmasa dahi beni üstlerine karşı savunur.	4,16	1,524
5. Yöneticim, başkaları tarafından eleştiriye maruz kaldığımda beni savunur.	4,21	1,552
6. Yöneticim, istem dışı hata yaptığım zaman beni diğer çalışanlara karşı savunur.	4,23	1,529
7. Yöneticimin koyduğu hedeflere ulaşabilmek için ekstra çaba göstermeye gayret ederim.	4,69	1,556
8. Yöneticim için görev tanımımda olmadığı halde başka işleri de yaparım.	4,36	1,619
9. Yöneticim için fazladan çalışmayı yük olarak görmem.	4,06	1,734
10. Yöneticimin işi hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiliyor.	4,27	1,640
11. Yöneticimin işindeki yeterliliğine saygı duyuyorum.	4,46	1,622
12. Yöneticimin profesyonel yeteneklerini takdir ediyorum.	4,40	1,634

Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine ait maddelerin ortalamaları incelendiğinde genel olarak 4,06 ile 4,89 arasında değerlere ulaşıldığı görülmektedir. Katılımcıların 6'lı ölçek yoluyla değerlendirdiği ifadelerin ortalama sonuçlarına bakarak "Biraz Katılıyorum" (4) ile "Katılıyorum" (5) seçeneklerini işaretledikleri sonucuna varılmaktadır. (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Pek Fazla Katılmıyorum, 4-Biraz Katılıyorum, 5-Katılıyorum, 6-Kesinlikle Katılıyorum).

Tablo 15. İş Yeri Mutluluğu Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
1. İşimde kendimi güçlü ve enerjik hissediyorum.	4,47	1,527
2. İşim konusunda hevesliyim.	4,55	1,501
3. Çalışırken kendimi kaptırırım.	4,73	1,373
4. Yaptığım işin doğasından memnunum.	4,40	1,529
5. Aldığım ücretten memnunum.	3,52	1,697
6. Çalıştığım kurumdaki ilerleme (terfi) olanaklarından memnunum.	3,45	1,743
7. Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten memnun olurum.	3,77	1,768
8. Çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı olduğumu hissediyorum.	3,99	1,758
9. Çalıştığım kuruma dair güçlü bir aidiyet hissediyorum.	3,96	1,768

İş Yeri Mutluluğu Ölçeğine ait maddelerin ortalamaları incelendiğinde genel olarak 3,45 ile 4,73 arasında değerlere ulaşıldığı görülmüştür. Katılımcıların 6'lı ölçek yoluyla değerlendirdiği ifadelerin ortalama sonuçlarına bakarak "Pek fazla katılmıyorum" (3) ile "Biraz katılıyorum" (4) seçeneklerini tercih ettiklerinden söz edilebilir. (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Pek Fazla Katılmıyorum, 4-Biraz Katılıyorum, 5-Katılıyorum, 6-Kesinlikle Katılıyorum).

Tablo 16. Psikolojik Sözleşme Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
1. Sadece sözleşmemde belirtilen saatler çerçevesinde değil, gerektiğinde daha fazla çalışabilirim.	4,13	1,731
2. İş yerime olan bağlılığım sözleşmemde yazılı olan maddeler ile sınırlı değildir.	4,35	1,626

3. İş yerime olan sadakatim sözleşmem ile sınırlı değildir.	4,43	1,617
4. Önceden kesin olarak belirlenmiş çalışma saatleri dışında ve ekstradan olsa bile çalışırım.	4,17	1,642
5. Sadece kendi iş tanımlarımda belirtilmiş olan görevleri değil, gerektiğinde fazladan görevleri de yerine getiririm.	4,32	1,544
6. İş yerimin hedeflerini tamamıyla özümsemiş bir insanım.	4,45	1,536
7. Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak değil, daha uzun dönemli iş hedeflerine yönelik çalışıyorum.	4,62	1,449
8. İşim sayesinde faturalarımı ödüyorum ancak benim için işim bundan çok daha fazla anlam taşıyor.	4,31	1,537
9. İhtiyaç olduğunda esnek olup farklı saatlerde de çalışmak önemli ve gereklidir.	4,29	1,565
10. Mevcut iş yerimde ilerlemeyi/yükselmeyi umuyorum.	4,30	1,650
11. İş yerimde kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.	4,39	1,654
12. İş yerimde iyi çalıştığım takdirde terfi alma şansına sahibim.	3,89	1,741
13. İş yerim için çalışırken kendimi ailenin bir parçası gibi görüyorum.	4,20	1,686
14. İş yerim iyi çalışan ve kendilerini gösteren çalışanları geliştirir/ödüllendirir.	3,89	1,720
15. Çalışma süreme ve hedeflerime ulaşmak için harcadığım emeğe istinaden iş yerimde terfi almayı bekliyorum.	4,00	1,753
16. İş yerim çalışanların emeklerinin karşılığını verir.	3,89	1,706
17. İş yerimde kariyer planım açıkça belirlenmiştir.	3,70	1,731
18. Gelecekte bana sağlayacağı hak ve menfaatleri (emeklilik, sağlık güvencesi vb.) düşünerek iş yerime %100 katkıda bulunmaya hazırım.	4,27	1,597

Psikolojik Sözleşme Ölçeğine ait maddelerin ortalamalarına bakıldığında genel olarak 3,89 ile 4,62 arasında değerlere sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların 6'lı ölçek yoluyla değerlendirdiği ifadelerin ortalama sonuçlarına bakarak "Pek fazla katılmıyorum" (3) ile "Biraz katılıyorum" (4) seçeneklerini tercih ettikleri söylenebilmektedir. Hatta, katılımcıların yoğun olarak "Biraz katılıyorum" (4) seçeneğini tercih ettikleri söylenebilir. (1-Kesinlikle

Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Pek Fazla Katılmıyorum, 4-Biraz Katılıyorum, 5-Katılıyorum, 6-Kesinlikle Katılıyorum).

4.5. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik kavramı, katılımcıların ankette yer alan ifadelere verdikleri yanıtlar arasında tutarlılığın olması şeklinde tanımlanmaktadır. Güvenilirlik, araştırmacının ölçmek istediği özelliği, anketin ne derecede doğru ölçtüğünü tespit etmek amacıyla uygulanmaktadır (Büyüköztürk 2020: 182). Anketin, ölçme sonuçlarının güvenilirlik katsayısı olarak hesaplanan korelasyon katsayısı anket puanlarına ilişkin varyansın (bireysel puanlarda gözlenen değişkenliğin) ne derece gerçek ne derece hata faktörüne bağlı olduğunu yorumlamak amacıyla da kullanılır (Büyüköztürk vd. 2020: 114). Güvenilirlik analizi kapsamında bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilmesi için Cronbach alfa katsayısının en az 0,70 değerinde olması gerekmektedir. Cronbach alfa katsayısının $0,70 \leq \alpha < 1,00$ şartını sağlaması halinde söz konusu ölçek yüksek derecede güvenilir kabul edilmektedir.

Tablo 17, Tablo 18 ve Tablo 19'da araştırmamızda kullandığımız bütün ölçeklere ait güvenilirlik katsayılarının 0,70'in üstünde olduğu görülmektedir (Lider Üye Etkileşimi= 0,97, İş Yeri Mutluluğu= 0,94, Psikolojik Sözleşme Ölçeği= 0,97). Ayrıca söz konusu tabloda ölçek maddelerinin güvenilirlik değerleri ve ilgili maddeler çıkarıldığında alfa katsayısında oluşan değişime de yer verilmektedir.

Tablo 17. Lider Üye Etkileşimi Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri

Maddeler	Madde-Bütün Korelasyonları	Madde Silindiğinde Alfa Katsayısı	Güvenilirlik Alfa Katsayısı (α)
1. Yöneticim, beni insan olarak beğenir.	0,802	0,968	0,97
2. Yöneticim, arkadaş olmak isteyeceğim kadar iyi birisidir.	0,835	0,967	
3. Yöneticimle birlikte çalışmaktan keyif alıyorum.	0,913	0,965	
4. Yöneticim, tartışılan konu hakkında tam olarak bilgisi olmasa dahi beni üstlerine karşı savunur.	0,813	0,968	
5. Yöneticim, başkaları tarafından eleştiriye maruz kaldığımda beni savunur.	0,888	0,966	

6. Yöneticim, istem dışı hata yaptığım zaman beni diğer çalışanlara karşı savunur.	0,862	0,967
7. Yöneticimin koyduğu hedeflere ulaşabilmek için ekstra çaba göstermeye gayret ederim.	0,854	0,967
8. Yöneticim için görev tanımımda olmadığı halde başka işleri de yaparım.	0,749	0,970
9. Yöneticim için fazladan çalışmayı yük olarak görmem.	0,752	0,970
10. Yöneticimin işi hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiliyor.	0,839	0,967
11. Yöneticimin işindeki yeterliliğine saygı duyuyorum.	0,891	0,966
12. Yöneticimin profesyonel yeteneklerini takdir ediyorum.	0,891	0,966

Tablo 18. İş Yeri Mutluluğu Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri

Maddeler	Madde-Bütün Korelasyonları	Madde Silindiğinde Alfa Katsayısı	Güvenilirlik Alfa Katsayısı (α)
1. İşimde kendimi güçlü ve enerjik hissediyorum.	0,817	0,933	0,94
2. İşim konusunda hevesliyim.	0,810	0,934	
3. Çalışırken kendimi kaptırırım.	0,713	0,939	
4. Yaptığım işin doğasından memnunum.	0,784	0,935	
5. Aldığım ücretten memnunum.	0,681	0,941	
6. Çalıştığım kurumdaki ilerleme (terfi) olanaklarından memnunum.	0,741	0,937	
7. Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten memnun olurum.	0,824	0,932	
8. Çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı olduğumu hissediyorum.	0,813	0,933	
9. Çalıştığım kuruma dair güçlü bir aidiyet hissediyorum.	0,827	0,932	

Tablo 19. Psikolojik Sözleşme Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri

Maddeler	Madde-Bütün Korelasyonları	Madde Silindiğinde Alfa Katsayısı	Güvenilirlik Alfa Katsayısı (α)
1. Sadece sözleşmemde belirtilen saatler çerçevesinde değil, gerektiğinde daha fazla çalışabilirim.	0,718	0,972	0,97
2. İş yerime olan bağlılığım sözleşmemde yazılı olan maddeler ile sınırlı değildir.	0,806	0,971	
3. İş yerime olan sadakatim sözleşmem ile sınırlı değildir.	0,825	0,971	
4. Önceden kesin olarak belirlenmiş çalışma saatleri dışında ve ekstradan olsa bile çalışırım.	0,781	0,972	
5. Sadece kendi iş tanımlarımda belirtilmiş olan görevleri değil, gerektiğinde fazladan görevleri de yerine getiririm.	0,823	0,971	
6. İş yerimin hedeflerini tamamıyla özümsemiş bir insanım.	0,849	0,971	
7. Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak değil, daha uzun dönemli iş hedeflerine yönelik çalışıyorum.	0,804	0,971	
8. İşim sayesinde faturalarımı ödüyorum ancak benim için işim bundan çok daha fazla anlam taşıyor.	0,751	0,972	
9. İhtiyaç olduğunda esnek olup farklı saatlerde de çalışmak önemli ve gereklidir.	0,819	0,971	
10. Mevcut iş yerimde ilerlemeyi/yükselmeyi umuyorum.	0,812	0,971	
11. İş yerimde kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.	0,839	0,971	
12. İş yerimde iyi çalıştığım takdirde terfi alma şansına sahibim.	0,769	0,972	
13. İş yerim için çalışırken kendimi ailenin bir parçası gibi görüyorum.	0,839	0,971	
14. İş yerim iyi çalışan ve kendilerini gösteren çalışanları geliştirir/ödüllendirir.	0,809	0,971	
15. Çalışma süreme ve hedeflerime ulaşmak için harcadığım emeğe istinaden iş yerimde terfi almayı bekliyorum.	0,811	0,971	
16. İş yerim çalışanların emeklerinin karşılığını verir.	0,815	0,971	

17. İş yerimde kariyer planım açıkça belirlenmiştir.	0,783	0,972
18. Gelecekte bana sağlayacağı hak ve menfaatleri (emeklilik, sağlık güvencesi vb.) düşünerek iş yerime %100 katkıda bulunmaya hazırım.	0,845	0,971

4.6. Korelasyon ve Regresyon Analizleri

Değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi, değişkenlerin ölçüm yapısına, dağılımın özelliklerine, aralarındaki ilişkinin doğrusal olup olmamasına, değişken sayısına ve kontrol durumuna bağlı olarak farklı istatistiksel terimler kullanılarak yapılmaktadır. Korelasyon teknikleri basit ve kısmi korelasyon olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Araştırmamızda değişkenlerin birbirleri ile arasındaki ilişki, basit doğrusal korelasyon tekniklerinden Pearson Korelasyon katsayısı yöntemine göre tespit edilmiştir. Pearson katsayısı, iki değişkenin de devamlılık göstermesine ve değişkenlerin bir arada normal dağılıma sahip olmasına bağlıdır. Değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin gücünü ve yönünü tespit eden korelasyon katsayısı "r" ile ifade edilmektedir. Korelasyon katsayısının 1'e eşit olması değişkenler arasında mükemmel pozitif ilişkiyi; -1'e eşit olması mükemmel negatif ilişkiyi; 0'a eşit olması ise ilişkinin olmadığını göstermektedir. Mutlak değer aralığında bakacak olursak; değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının 0,70-1,00 aralığında olması yüksek, 0,70-0,30 aralığında olması orta, 0,30-0,00 aralığında olması ise düşük düzeyde bir ilişkinin var olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Büyüköztürk, 2020: 31-32).

Değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin gücünü ve yönünü tespit etmek amacıyla uygulanan Pearson korelasyon analizine ilişkin sonuçlara Tablo 20'de yer verilmiştir.

Tablo 20. Korelasyon Analizi

		Lider Üye Etk.	İş Yeri Mutluluğu	Psik. Sözleşme
Lider Üye Etkileşimi	r	1	**0,683(**)**	**0,682(**)**
	p		,000	,000
	f		267	267
İş Yeri Mutluluğu	r	**0,683(**)**	1	**0,797(**)**
	p	,000		,000
	f	267		267
Psikolojik Sözleşme	r	**0,682(**)**	**0,797(**)**	1
	p	,000	,000	
	f	267	267	

Not: **: Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı.

Tablo 20'deki veriler analiz edildiğinde, lider üye etkileşimi ile iş yeri mutluluğu arasındaki korelasyon ilişkisi 0,683 korelasyon katsayısı ile ifade edilmektedir. Buna göre iki değişken arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı ilişki bulunmaktadır (r=0,683, p=0,000, p<0,01). Yani, lider üye etkileşiminde pozitif yönlü artış olması halinde iş yeri mutluluğunda da pozitif yönlü değişim gerçekleşecektir. Böylece H1 hipotezi desteklenmiştir.

Lider üye etkileşimi ile psikolojik sözleşme algısı arasındaki korelasyon ilişkisi 0,682 korelasyon katsayısı ile ifade edilmektedir. Buna göre iki değişken arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı ilişki bulunmaktadır (r=0682, p=0,000, p<0,01). Yani, çalışanın lider üye etkileşiminde pozitif yönlü artış olması durumunda psikolojik sözleşme algısında da pozitif yönlü değişim meydana gelecektir. Böylece H2 hipotezi desteklenmiştir.

Psikolojik sözleşme algısı ile çalışanların iş yeri mutluluğu ile arasındaki korelasyon ilişkisi 0,797 korelasyon katsayısı ile ifade edilmektedir. Buna göre iki değişken arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı ilişki bulunmaktadır (r=0,797, p=0,000, p<0,01). Yani, psikolojik sözleşme algısında pozitif yönlü bir artış olması durumunda çalışanların iş yeri mutluluğunda da pozitif yönlü değişim olacaktır. Böylece H3 hipotezi desteklenmiştir.

Sonuç olarak verilerden elde edilen bulgular incelendiğinde; çalışanların lider üye etkileşimi kalitelerinin yüksek olması iş yeri mutluluklarının ve psikolojik sözleşme algılarının da yüksek olmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda, iş yeri mutluluğu ve psikolojik sözleşme algısı yüksek olan çalışanın da lider üye etkileşimi kalitesinin yüksek olduğu ifade edilebilmektedir.

Regresyon analizi, aralarında ilişki bulunan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımsız değişken, diğerinin veya diğerlerinin bağımlı değişken şeklinde ayrılması ile aralarındaki ilişkinin matematiksel bir eşitlik ile açıklandığı süreç olarak ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2020: 93). Çalışmamızda lider üye etkileşiminin iş yeri mutluluğu ile psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşmenin iş yeri mutluluğu ile ilişkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 21, Tablo 22 ve Tablo 23'de gösterilmiştir.

Tablo 21. Lider Üye Etkileşiminin İş Yeri Mutluluğu Üzerine Etkisi

	Beta (β)	**B**	**t**	**R^2**	**Düz R^2**	**F**	**p**
Lider Üye Etkileşimi (Bağımsız Değişken)	,683	,667	15,235	,467	,465	232,111	0,000

Bağımlı Değişken: İş Yeri Mutluluğu

Lider üye etkileşiminin iş yeri mutluluğu üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 21'deki verilerin analiz edilmesi ile lider üye etkileşiminin iş yeri mutluluğunun %46,7'sini (R^2) açıkladığı sonucuna ulaşılmaktadır. Aynı zamanda değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı olup (p=0,000<0,05) lider üye etkileşiminin 0,683 katsayısı ile iş yeri mutluluğu üzerinde pozitif bir etkisi vardır (β=0,683).

Tablo 22. Lider Üye Etkileşiminin Psikolojik Sözleşme Algısı Üzerine Etkisi

	Beta (β)	B	t	R^2	Düz R^2	F	p
Lider Üye Etkileşimi (Bağımsız Değişken)	,682	,668	15,162	,465	,463	229,898	0,000

Bağımlı Değişken: Psikolojik Sözleşme

Tablo 22'deki veriler analiz edildiğinde lider üye etkileşiminin psikolojik sözleşme algısı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir (p=0,000<0,05, β=0,682) Ayrıca lider üye etkileşiminin psikolojik sözleşme algısının %46,5'ini açıkladığı sonucuna varılmaktadır (R^2=0,465).

Tablo 23. Psikolojik Sözleşme Algısının İş Yeri Mutluluğu Üzerine Etkisi

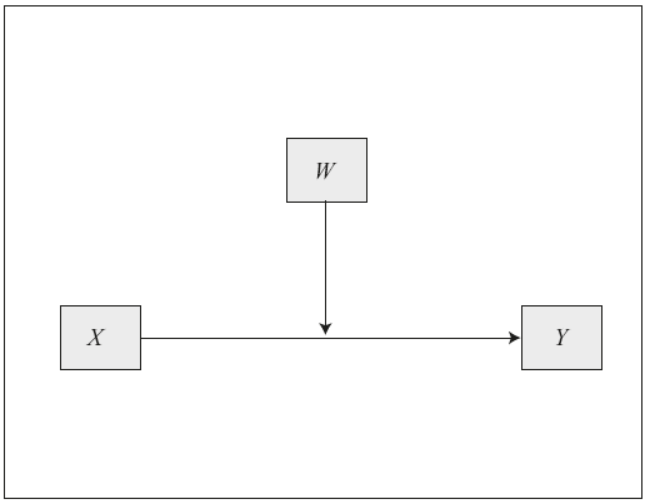
	Beta (β)	B	t	R^2	Düz R^2	F	p
Psikolojik Sözleşme (Bağımsız Değişken)	,797	,795	21,505	,636	,634	462,444	0,000

Bağımlı Değişken: İş Yeri Mutluluğu

Psikolojik sözleşme algısının iş yeri mutluluğu üzerindeki etkisi incelendiğinde, psikolojik sözleşme algısının iş yeri mutluluğu değişkeninin varyansının %63,6'sını açıklanabilir kıldığı görülmektedir (R^2=0,636). Aynı zamanda Tablo 23'e bakıldığında, psikolojik sözleşme algısının iş yeri mutluluğu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu sonucu çıkarılmaktadır (p=0,000<0,05, β=0,797).

4.7. Düzenleyici Etki Analizi

Lider üye etkileşiminin iş yeri mutluluğu ile ilişkisinde psikolojik sözleşme algısının düzenleyici rolünü tespit etmek amacıyla Hayes (2022) tarafından geliştirilen SPSS eklentisi Process Version 4.1 kullanılarak hipotezler test edilmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkide moderatör değişkeni ölçümlemede Hayes (2022) tarafından üretilen model diyagramları kullanılmıştır. Çalışmada yer alan düzenleyici etki hipotezine uygun model diyagramı "Model 1" olup aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 4. Basit Moderatör Konsepti Model No:1

Kaynak: Hayes, A.F. (2022)

Şekil 4 ile gösterilen Model 1'de X bağımsız değişken, Y bağımlı değişken ve W ise moderatör değişkendir. Bu nedenle H4 hipotezi için X: lider üye etkileşimi, Y: iş yeri mutluluğu, W: psikolojik sözleşme olup test sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 24. Lider Üye Etkileşiminin İş Yeri Mutluluğuna Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Düzenleyici Etkisi

Model	B	Std. Hata	t	Anlamlılık
Sabit	0,9807	0,3355	2,9227	0,0038
Lider Üye Etkileşimi	0,0904	0,0932	0,9707	0,3326
Psikolojik Sözleşme	0,4294	0,1035	4,1488	0,0000
Düzenleyici Etki (X*W)	0,0466	0,0228	2,0444	0,0419
	R	**R^2**	**F**	**Anlamlılık**
	0,8230	0,6774	184,0708	0,0000
		ΔR^2	**F**	**Anlamlılık**
	X*W	0,0051	4,1798	0,0419

*Düzenleyici Etki=Lider Üye Etkileşimi*Psikolojik Sözleşme*

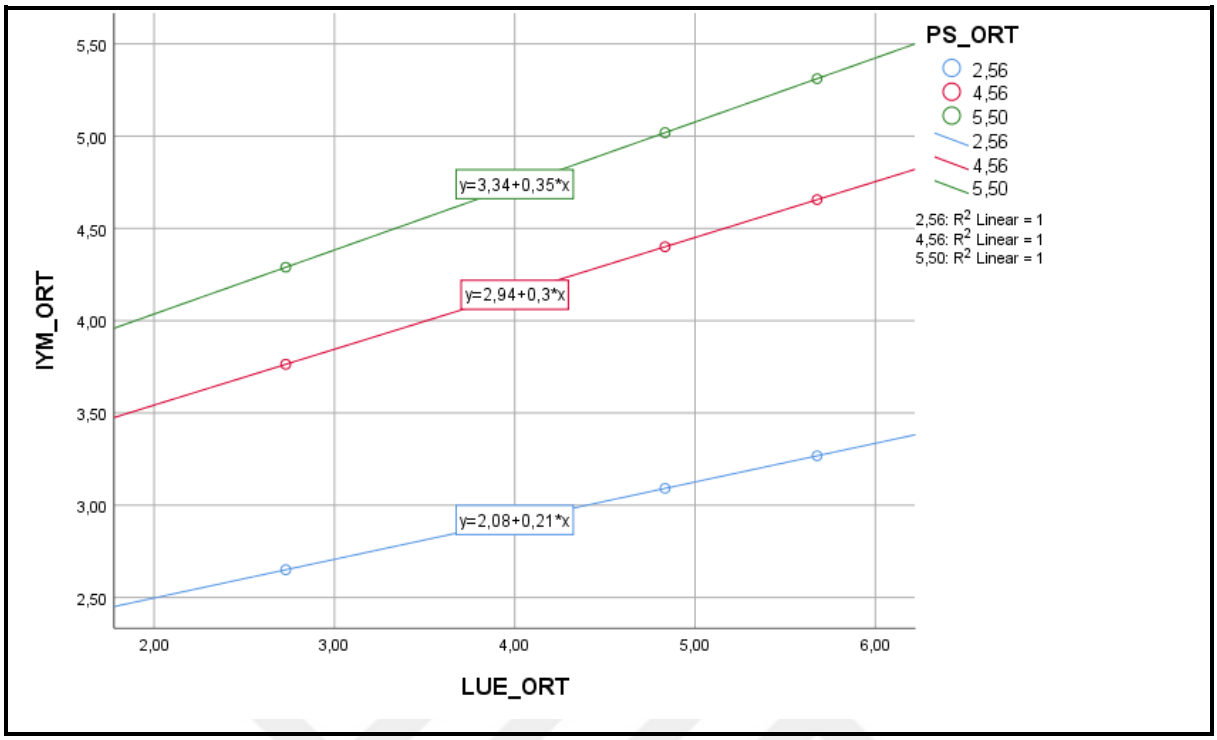
Tablo 24'te elde edilen sonuçlara göre modelin bir bütün halinde anlamlı (F=184,0708, p=0,0000<0,05) olduğu görülmektedir. İş yeri mutluluğundaki toplam varyansın %67,74'ü bu model ile açıklanabilmektedir. Modelde düzenleyici etkinin varyansa katkısı ΔR^2, %0,51 olup oldukça küçük ve anlamlı (F=4,1798, p=0,0419<0,05) bulunmuştur. Düzenleyici etkinin anlamlılık değeri, p=0,0419<0,05 olduğu için lider üye etkileşiminin iş yeri mutluluğu üzerinde psikolojik sözleşme algısının rolünün olduğu söylenebilir. Böylece sonuç olarak H4 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 25. Düzenleyici Etki Değişkeninin Alt, Orta ve Üst Değerler Tablosu

Psikolojik Sözleşme	B	Std. Hata	t	Anlamlılık
2,5556	0,2096	0,0518	4,0462	0,0001
4,5556	0,3028	0,0522	5,7971	0,0000
5,5000	0,3469	0,0648	5,3543	0,0000

Tablo 25'te psikolojik sözleşme değişkeninin alt (2,556), orta (4,556) ve üst (5,5000) düzey durumlarında etkileri ele alınmaktadır. Psikolojik sözleşme algısının alt seviyede olması durumunda, lider üye etkileşimi ile çalışanların iş yeri mutluluğu arasında 0,2096 katsayı değerinde anlamlı ve pozitif ilişki olduğu tespit edilmektedir ($p=0,0001$, $p<0,05$). Sonuç olarak, alt seviyede psikolojik sözleşme algısının, lider üye etkileşimi ile çalışanların iş yeri mutluluğu arasındaki ilişkide pozitif yönlü %21 seviyelerinde bir etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir. Psikolojik sözleşme algısının orta seviyede olması durumunda, lider üye etkileşimi ile çalışanların iş yeri mutluluğu arasında 0,3028 katsayı değerinde anlamlı ve pozitif ilişki olduğu tespit edilmektedir ($p=0,0000$, $p<0,05$). Sonuç olarak, orta seviyede psikolojik sözleşme algısının, lider üye etkileşimi ile çalışanların iş yeri mutluluğu arasındaki ilişkide pozitif yönlü %30 seviyelerinde bir etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir. Psikolojik sözleşme algısının üst seviyede olması durumunda, lider üye etkileşimi ile çalışanların iş yeri mutluluğu arasında 0,3469 katsayı değerinde anlamlı ve pozitif ilişki olduğu tespit edilmektedir ($p=0,0000$, $p<0,05$). Sonuç olarak üst seviyede psikolojik sözleşme algısının, lider üye etkileşimi ile çalışanların iş yeri mutluluğu arasındaki ilişkide pozitif yönlü %35 seviyelerinde bir etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir.

Grafik 1. Düzenleyici Etki Grafiği



Tablo 25'teki veriler kapsamında oluşan, psikolojik sözleşmenin alt, orta ve üst düzey seviyelerinin gösterildiği düzenleyici etki grafiği Grafik 1'de yer almaktadır.

Araştırma kapsamında yapılan Pearson Korelasyon testi, Regresyon ve Process analizi sonunda elde edilen bulgular ışığında araştırmanın ilk hipotezi olan, "Lider-üye etkileşimi ile iş yeri mutluluğu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır." H1 hipotezinin desteklendiği, "Lider-üye etkileşimi ile psikolojik sözleşme algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır." H2 hipotezinin desteklendiği, "Psikolojik sözleşme algısı ile iş yeri mutluluğu ile arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır." H3 hipotezinin desteklendiği ve "Lider-üye etkileşimi ile iş yeri mutluluğu arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme algısının düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır." H4 hipotezinin desteklendiği görülmüştür. Tablo 26'da araştırmamızda yapılan testlere ilişkin bulguların değerlendirilmesiyle elde edilen sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 26. Hipotez Testi Sonuçları Özeti

Hipotezler	Sonuç
Hipotez 1: Lider üye etkileşimi ile iş yeri mutluluğu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.	Desteklendi
Hipotez 2: Lider üye etkileşimi ile psikolojik sözleşme algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.	Desteklendi
Hipotez 3: Psikolojik sözleşme algısı ile iş yeri mutluluğu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.	Desteklendi
Hipotez 4: Lider üye etkileşimi ile iş yeri mutluluğu arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme algısının düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Sanayi Devrimi'nin gerçekleşmesiyle birlikte evde üretim faaliyetleri ile atölye gibi küçük ölçekli işletmeler önemini kaybederek fabrika, tesis gibi büyük ölçekli işletmeler yaygınlaşmaya başlamıştır. Öte yandan buharlı makinenin icat edilmesiyle tarımsal alanda meydana gelen teknolojik gelişmeler bu iş kolundaki insan gücü ihtiyacında önemli bir azalışa neden olmuştur. Sanayi Devrimi'ne bağlı olarak büyük şehirlerde fabrikaların kurulması ve bu fabrikalarda çalışacak insan kaynağına ihtiyaç duyulması kırsal kesimlerde önemini kaybeden nüfusun iş bulma ümidiyle kentlere göç etmesine zemin hazırlamıştır. Böylelikle eskiden küçük gruplar halinde işledikleri topraktan ürün elde ederek çalışan insanlar, artık daha geniş kitleler halinde büyük fabrikalara akın etmiş ve bu fabrikalarda çalışmaya başlamıştır. Yönetim tarafından bakıldığında, bu geniş kitlelerin bir hedef doğrultusunda yönlendirilmesi, yönetilmesi, kontrol edilmesi, gereksinimlerinin karşılanması işletmelerin kârlılığı, verimliliği ve sürdürülebilirliği bakımından oldukça önemlidir. Bu yüzden çalışanlarla ilgili tüm süreçlerden sorumlu olacak, gerektiğinde inisiyatif alacak, çalışanlar arasındaki iş birliğini ve uyumu koordine edecek, onları bir hedefe yönelik motive edecek, beklentilerini karşılayacak ve bunları yaparken aynı zamanda denetim ve kontrol mekanizmasını kullanacak liderin varlığı bir ihtiyaç dahilinde ortaya çıkmıştır.

Sanayi Devrimi'nden itibaren küreselleşmenin de etkisiyle yaşanan değişim ve dönüşüm kapsamında, örgütler bulundukları sektörün dinamiklerine, kurum kültürüne, işin yapısına, çalışanların özelliklerine ve dışsal faktörlere bağlı olarak günümüze kadar farklı liderlik stillerinden faydalanmışlardır. Özellikle 1980'li yıllardan sonra örgütlerde lider üye etkileşimi adı verilen liderlik tarzının geniş ölçüde uygulandığı görülmektedir. Çağdaş liderlik yaklaşımları başlığı altında ele alınan ve temelinde dikey ikili bağlantı modeline dayanan bu kavramın çıkış noktası, liderin her bir astına eşit şekilde yaklaşmamasından ve her biri ile farklı nitelikte ilişkiler geliştirmesinden kaynaklanmaktadır.

Günümüz çalışma yaşamında bütün bireyler sahip oldukları farklı kişilik özellikleri, sosyal becerileri, geçmiş deneyimleri, entelektüel birikimleri ve iş yapma tarzları ile örgüte katılmaktadır. Dolayısıyla liderin, her biri farklı özellikte olan takipçileri ile aynı kalitede ilişki kurması olanaksızdır. Lider duygusal yakınlık kurduğu, benzer özelliklere sahip olduğunu düşündüğü, örgüte en fazla katkı sağladığına inandığı, güvenilir ve dürüst bulduğu ve iç grup adını verdiği astları ile daha yüksek kaliteli ilişki kurarken; bu kapsam dışında kalan, dış grup adını verdiği astları ile daha resmi sınırlar çerçevesinde, formel ilişkiye dayalı, kurallarla örülü düşük kaliteli ilişki kurmaktadır. Dolayısıyla lider üye etkileşimine bağlı olarak liderin

desteğini alan iç grup üyeleri hem lideri hem de örgütü için ekstra çaba göstermekten kaçınmamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen bu üyeler örgütün hedeflerine ulaşması noktasında inisiyatif almaktan çekinmemektedir. Dış grup üyeleri ise kendilerini yalnızca iş sözleşmesinde belirtilen görevlerini yerine getirmekle yükümlü tutmakta ve örgütleri için fazladan katkı sunmayı kendilerine yük olarak görmektedirler.

Örgütlerin iş yerinde mutluluğu yakalamış çalışanlarını bünyelerinde tutmak istemeleri, rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz piyasa koşullarında gayet normal bir durum olarak görülmektedir. Çalışanların fiziksel açıdan sağlıklı olmalarının yanı sıra psikolojik açıdan da sağlıklı olmaları, işlerine tam anlamıyla kanalize olmalarını sağlayarak performanslarının artmasına ve örgüt hedeflerini gerçekleşmesine zemin hazırlamaktadır. İş yerlerinde mutlu olan çalışanların elde ettikleri mutluluğu kaybetmemek ve örgütsel hedefleri gerçekleştirmek adına işlerine dört elle sarılması, performansını daha yükseltmeye çalışması, işten ayrılmak istememesi, psikolojik sermayelerine yatırım yapması, sorumluluk bilinciyle hareket ederek yöneticisinin verdiği görevleri layıkıyla yerine getirmesi, problemlerin çözümünde aktif olarak yer alması, iş arkadaşlarıyla daha olumlu ilişkiler geliştirmesi bu çalışanların sergilediği pozitif davranışlar arasında yer almaktadır.

Lider üye etkileşimi çerçevesinde liderin astlarını iş yerinde mutlu birer birey haline getirmesi, çeşitli tutum, davranış ve uygulamalarla mutluluklarını pekiştirmesi, sürdürmelerine yardımcı olması çalışanların performansı ve kariyer beklentisi açısından oldukça önemlidir. Liderin iç gruptaki üyelerine yönelik pozitif tutum ve davranışları çalışanların iş yerindeki mutlulukları üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. İç gruptaki bireylerin yöneticileri ile etkin iletişim kurması, dostane ilişkiler geliştirmesi bireylerin mutluluklarına katkı sağlamaktadır. Liderin bu bireylere özerklik ve otonomi tanıması, gerektiğinde yetkilerini devretmesi, belli derecede liderlik vermesi, vekili olarak ataması çalışanlara değerli olduklarını hissettirerek psikolojik iyi oluşlarını pekiştirmektedir. Bireylerden işle ilgili kritik bilgilerin saklanmaması, bireylerin örgüt içi fırsatlardan haberdar edilmesi, eğitimler aracılığı ile kişisel ve profesyonel gelişimlerinin teşvik edilmesi de iş yeri mutluluk seviyelerinde artış sağlamaktadır.

Her kurum geçmişten gelen birtakım kültürel özellikler taşımaktadır. Kurumların taşıdığı bu kültürel özellikleri içselleştiren liderler, izleyicilerinin iş yeri mutluluğu üzerinde önemli bir etki yaratmaktadır. Bu noktadan hareketle Hofstede'in mutluluk üzerinde etkisi olan kültürel varsayımlar modelinin güç mesafesi, eril/dişil olma, hoşgörü ve kısıtlılık, belirsizlikten kaçınma, uzun ve kısa döneme yönelme boyutları ile lider üye etkileşiminde liderin astının iş yeri mutluluğunu artırmaya yönelik eylemleri arasında tutarlılıklar görülmektedir.

Liderin iç grup üyeleri ile ilişkilerinde sıklıkla görülen astların kararlara katılımının sağlanması, demokratik bir yapının olması, problemlerin çözümünde ortak hareket edilmesi, astların taleplerine liderin geri bildirimde bulunması aralarındaki güç mesafesinin düşük olduğu hakkında bize ipuçları vermektedir. Böyle bir çalışma ortamında astların mutlu olmaması mümkün görünmemektedir. Liderin dış grup üyeleri ile arasındaki güç mesafesi ise daha yüksektir.

Liderin iç gruptaki astlarına yönelik davranışlarında daha çok dişil özellikler taşıdığı görülmektedir. Liderin bu çalışanların duygularına önem vermesi, psikolojilerini güçlü tutmaya çalışması, çalışanlarına karşı davranışlarında empati, yardımseverlik, şefkat, destek, merhamet, sevgi gibi manevi değerleri ön plana çıkarması dişil özellikler taşıdığının birer göstergesidir. Temelinde bu manevi değerlerin olduğu davranışlar sergileyen liderler, astlarının iş yeri mutluluklarına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Dış grup üyelerine yönelik davranışlarını ise daha çok baskı, otorite, ceza, denetim, rekabet gibi unsurları içinde barındıran eril özelliklere göre şekillendirdiği söylenebilmektedir.

Liderin iç gruptaki üyeleri kısıtlamaktan kaçındığı, sınırsız yetki ve sorumluluklar verdiği, hataları olsa bile hoşgörüyle karşıladığı bir durum söz konusudur. Böyle bir ortamda işleri ile ilgili olarak sonsuz hareket alanına sahip çalışanlar hiçbir kısıtlama olmaksızın işlerinde inisiyatif alarak istediklerini yapabilme özgürlüğüne sahiptirler. Bu yüzden hiçbir şekilde baskıya, kurallara ve denetime maruz kalmamaları sebebiyle iş yerinde mutlu olmaları beklenmektedir.

Belirsizliğin ortaya çıkması halinde bireylerde yöneticilerinden aldıkları güvenle stres, korku, panik, endişe gibi olumsuz durumlar görülmemektedir. Yöneticisinin desteğini arkasında hisseden çalışanlar, belirsiz durumların doğurduğu sonuçlarla başa çıkabilme yeteneğine sahiptirler. Belirsizliklerin üstesinden gelen ve özgüvenleri kamçılanan çalışanların aynı doğrultuda iş yeri mutluluklarında da artış gözlemlenmektedir.

Lider ve iç grup üyeleri aralarındaki yüksek kaliteli ilişkinin getirdiği samimiyeti gelecek yıllara taşıma eğilimindedirler. Kurdukları güçlü arkadaşlık ilişkisini uzun döneme yaymak isteyen taraflar, bu ilişkinin ömür boyu sürmesi için çaba gösterirler. Hatta taraflardan biri iş yerinden ayrılsa bile güçlü arkadaşlık ilişkilerini uzun yıllar devam ettirme arzusundadırlar. Yani iş yeri arkadaşlıklarının sosyal arkadaşlığa dönüşmesinde hiçbir sakınca görmemektedirler. Böyle bir dostane ilişkinin varlığı çalışana iş yerinde büyük bir güç verirken, çalışma ortamındaki mutluluk düzeyinin de artmasını sağlamaktadır.

Kurumlardaki insan kaynağının işbaşı yaptığı andan itibaren örgütsel hedefleri benimsemesi ve bu örgütsel hedefleri gerçekleştirme noktasında katkılarını sunması için liderin psikolojik sözleşmeye önem vermesi, psikolojik sözleşmede üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmesi son derece önemlidir. Liderin resmi sözleşmenin içeriğinde yer alan maddelerin yanı sıra psikolojik sözleşmenin kendi payına düşen maddelerinde yer alan yükümlülükleri yerine getirmesi çalışana kendisine ne ölçüde değer verildiğini hissettirmektedir. Örgüt içinde değer gördüğünü hisseden çalışanın psikolojik sözleşme algısı yükseleceği için örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma, ekstra roller üstlenme, örgütsel bağlılığında ve iş tatmininde artma, işe devamsızlıkta ve işten ayrılma niyetinde azalma gibi örgüt adına pozitif yansımaları olan önemli sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Lider üye etkileşimi bağlamında liderin ve takipçinin yakın ilişkide bulunmasının temelinde psikolojik sözleşmeye uyumlu eylemlerde bulunma yatmaktadır. Tıpkı psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinde dürüstlük, adalet, güven gibi ilkeler büyük önem taşıdığı gibi lider ile takipçi arasında kaliteli etkileşimin oluşmasının koşulu olarak, taraflar birbirlerinden bu ilkelere sahip olmalarını beklemektedir. Çünkü bireyin örgüte ilk katıldığında yöneticisi ile birbirleri üzerinde bıraktıkları intiba çok önemlidir. Birbirini dürüst, adil, güvenilir bulan taraflar ileriki dönemlerde sürecek ilişkilerini bu temel üzerine inşa etmektedir. Sonuç olarak, lider ile takipçi arasında etkileşimin kalitesi arttıkça liderin psikolojik sözleşmede yer alan yükümlülükleri ve hatta sonraki zamanlarda psikolojik sözleşmenin durağan olmaması sebebiyle oluşabilecek yeni yükümlülükleri dahi yerine getirmesi ve buna karşılık izleyicinin de karşılıklılık normu gereğince örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunması beklenmektedir. Böylece taraflar arasındaki güven bağı gittikçe güçlenecek ve bu sarsılmaz bağ çalışanların iş yeri mutluluğu üzerinde olumlu etki yaratacaktır.

Örgütlerde bireylerin yüksek performansla çalışması, üretken olması, titiz ve dikkatli çalışmanın ürünü olarak kaliteli iş çıktıları elde etmesi, gelecekte de aynı istikrarı sürdürebilmesi için yöneticisi ile ilişkilerini maksimum düzeyde tutması ve iyi yönde geliştirmeye devam etmesi son derece önemlidir. Bu bağlamda, liderin çalışanların iş yerindeki genel psikolojik durumlarının iyi olmasını sağlamak, motivasyonlarını yükseltmek, gelecekte de örgütün birer üyesi olarak kalmalarını kolaylaştırmak için üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmesi, verdiği sözleri tutması, astlarının beklentilerine cevap vermesi ve ihtiyaçlarını karşılaması vizyon sahibi bir liderin amaçları arasında yer alması gerekmektedir.

Yukarıda üzerinde durulan konular ve ilgili literatürdeki çalışmalar ışığında örgütsel davranış ve pozitif psikolojinin temel çalışma alanları arasında yer alan lider üye etkileşimi, iş

yeri mutluluğu ve psikolojik sözleşme kavramlarının çalışma hayatına entegrasyonu, günümüz işletmelerinde duygusal zekanın giderek ön plana çıkmaya başlaması ve örgütlerdeki insan kaynağının duygu durumlarına daha fazla önem verilmesi ile oldukça önemli bir hâl almaktadır. Bunun için çalışmamızda öncelikle literatür taraması yapılmış ve sonrasında alan araştırmasına geçilmiştir. Lider üye etkileşiminin iş yeri mutluluğu ile ilişkisinin ve psikolojik sözleşme algısının düzenleyici rolünün tespit edilmesinin amaçlandığı bu çalışmada hali hazırda bir yöneticiye, şefe yahut idareciye bağlı olarak çalışan ve 20 ile 55 üstü yaş aralığında yer alan kişiler araştırmanın uygulama alanını oluşturmuştur. Eylül 2021 – Ocak 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilen alan araştırması kapsamında bu kişilerden internet aracılığıyla kendilerine iletilen linklerin içeriğinde bulunan anket sorularını yanıtlamaları istenmiş ve 272 anket formunun yanıtlandığı görülmüştür. Ancak mevcutta bir yöneticiye bağlı olarak çalışmadığını beyan eden 5 katılımcının yanıtladığı anket formları araştırma kapsamı dışında bırakılmış ve sonuç olarak 267 kişi araştırmanın örneklem grubunu oluşturmuştur. Titizlikle yürütülen bu araştırmada; lider üye etkileşimi ile çalışanların iş yeri mutluluğu arasındaki ilişkinin ve psikolojik sözleşme algısının düzenleyici rolünün incelenmesi yoluyla hem literatüre katkıda bulunmak hem yönetici-çalışan ve örgüt-çalışan ilişkilerinde farkındalık yaratmak hem de işletmelerin insan kaynakları politikalarına rehberlik etmek çalışmanın amaçları arasında yer almaktadır. Bu nedenle çalışmamızda, lider üye etkileşimi, iş yeri mutluluğu ve psikolojik sözleşme kavramlarının ilk kez aynı modelin değişkenleri olarak kullanılması dolayısıyla literatürde yer alan ilk çalışma özelliği göstermesi bakımından çalışmamızı değerli kılacağı tahmin edilmektedir.

Çalışmamızda yaptığımız literatür ve alan araştırması sonrasında katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar incelenmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan kadın-erkek oranları arasında büyük bir fark görülmemiştir (Kadın= %46,8, Erkek=%53,2). Katılımcıların medeni durumları ve yaş aralıkları incelendiğinde, evli ve 20-39 yaş aralığında olan katılımcıların çoğunluğu oluşturduğu tespit edilmiştir. Eğitim durumu bakımından elde edilen bulgulara bakıldığında, en yüksek oranın üniversite (ön lisans ve lisans) mezunlarına, en düşük oranın ise ilk ve ortaöğretim mezunlarına ait olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların yarısından fazlasının mevcut iş yerlerinde 5 ve 5 yıldan daha az süredir çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların iş yaşamlarındaki kıdem süreleri ve son pozisyonlarındaki çalışma süreleri dikkate alındığında, 6-10 yıl arası kıdeme sahip olan çalışanlar ile son pozisyonunda 5 ve 5 yıldan daha az süredir çalışanların ilk sırada yer aldığı görülmektedir.

Lider üye etkileşimi, iş yeri mutluluğu ve psikolojik sözleşme değişkenleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Uygulanan korelasyon analizi sonuçları kapsamında;

- Lider üye etkileşimi ile iş yeri mutluluğu arasında %68,3'lük anlamlı ve pozitif (r= .683) bir ilişki olduğu,
- Lider üye etkileşimi ile psikolojik sözleşme algısı arasında %68,2'lik anlamlı ve pozitif (r= .682) bir ilişki olduğu
- Psikolojik sözleşme algısı ile iş yeri mutluluğu arasında %79,7'lik anlamlı ve pozitif (r= .797) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Lider üye etkileşimi ile iş yeri mutluluğu arasındaki ilişkiye bakıldığında, yöneticilerin ankete katılan çalışanlarını ayrım yapmaksızın iç grup üyesi olarak tanımladığı ve çalışan algısının da bu yönde olduğu düşünülmektedir. Yöneticinin çalışanları ile yakın ilişki geliştirdiği, duygusal bağ kurduğu, sadakatlerini ve dürüstlüklerini övdüğü, her koşulda desteklediği, güvendiği, problemlerle karşılaştıklarında onlara yardımcı olduğu, hatalarını hoşgörüyle karşıladığı, katkılarını takdir ettiği, başarılarını ödüllendirdiği, ödüllerin dağıtımında eşit ve adil davrandığı, terfi dönemlerinde hakkaniyetli olduğu, özerklik ve otonomi vermekten kaçınmadığı, yetkilerini devrettiği, belli ölçüde liderlik yapmalarına izin verdiği, mesai saatleri dışında da arkadaşlık yapmak istediği, kariyer gelişimlerinde rehberlik ettiği ve tüm bunlara bağlı olarak çalışanların çalışma ortamındaki genel duygu durumlarını ifade eden iş yeri mutluluklarının üst seviyelere çıkacağı öngörülmektedir. Lider üye etkileşimi ile iş yerinde mutlu olan bireylerin kendilerini değerli hissetmeleri sonucu başarı düzeylerinde ve genel psikolojik iyi oluşlarında gelişme yaşanması beklenmektedir. Ayrıca bu bireylerin iş yerinde mutlu olmalarının olumlu etkilerinin aile ve sosyal hayatlarına yansıması sonucu iş-yaşam dengesine ve sosyal ilişkilerine katkıda bulunacağı tahmin edilmektedir.

Yöneticisi ile yakın ilişki kuran astların, yöneticisinin psikolojik sözleşmede yer alan yükümlülüklerini yerine getireceğine dair inançlarının daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Beraber geçirdikleri zamanın kalitesine ve iş yerindeki disiplinine bağlı olarak yöneticisinin güvenini kazanan astların psikolojik sözleşmeden doğan beklentilerinin karşılanmasının daha olası olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca lider üye etkileşiminin kuramsal temellerinden biri olan sosyal mübadele kuramı gereği yöneticinin kendisinden yapmasını beklediği örgütsel vatandaşlık, ekstra rol üstlenme, gerektiğinde fazla mesaiye kalma gibi örgütün verimliliğini arttırıcı davranışlarda bulunan çalışanın karşılıklılık ilkesine bağlı olarak psikolojik sözleşmeden doğan kazanımlarını daha kolay elde edeceği düşünülmektedir.

Örgütün ya da yöneticinin yazılı sözleşmede yer almayan ancak tamamen çalışanın algılarına dayanan, bilişsel düzeyde oluşan ve sürekli değişime uğrayan yükümlülükleri, beklentileri, taahhütleri ve sözleri yerine getirmesi ile çalışanda birtakım olumlu duyguların tetikleneceği ve çalışma ortamındaki psikolojik iyi oluş seviyelerinin artacağı söylenebilmektedir. Çalışanlar genel olarak dürüstlük beklentisiyle beraber örgüte katıldıkları için kurum içinde orta ve uzun vadede mutlu olabilmek adına bu çalışanların örgütün yahut yöneticinin söylem ve eylemlerinde tutarlılık olmasını önemsedikleri düşünülmektedir. Ancak yükümlülüklerin yerine getirilmemesi, beklentilerin giderilmemesi, verilen sözlerin tutulmaması, ihtiyaçların karşılanmaması, söylem ve eylemler arasında tutarsızlık (uyumsuzluk) olması çalışanlarda psikolojik sözleşmenin ihlâl edildiği algısı oluşturacağı için yaşayacakları hayal kırıklığı, pişmanlık ve üzüntü sonucu iş yeri mutluluklarının olumsuz yönde etkileneceği düşünülmektedir.

Lider üye etkileşiminin iş yeri mutluluğu ve psikolojik sözleşme algısı, psikolojik sözleşmenin algısının da iş yeri mutluluğu üzerindeki belirleyiciliğini ölçmek amacıyla regresyon analizleri uygulanmıştır. Uygulanan regresyon analizi sonuçları kapsamında;

- Lider üye etkileşiminin iş yeri mutluluğu düzeyinin R^2=0,467'lik bölümünü açıkladığı ve β=0,683 katsayısı ile iş yeri mutluluğu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.
- Lider üye etkileşiminin psikolojik sözleşme algısı düzeyinin R^2=0,465'lik bölümünü açıkladığı ve β=0,682 katsayısı ile psikolojik sözleşme algısı üzerinde anlamlı (p= 0,000, p<0,05) ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.
- Psikolojik sözleşme algısının iş yeri mutluluğu düzeyinin R^2=0,636'lık bölümünü açıkladığı ve β=0,797 katsayısı ile çalışanların iş yeri mutluluğu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Lider üye etkileşiminin iş yeri mutluluğu ile ilişkisinde psikolojik sözleşme algısının düzenleyici rolünü tespit etmek amacıyla Hayes'in Process Makro istatistik modeli kullanılmıştır. Yapılan düzenleyici analiz sonuçları kapsamında; lider üye etkileşiminin çalışanların iş yeri mutluluğu ile ilişkisinde psikolojik sözleşme algısının düzenleyici rolünün olduğu tespit edilmiştir (p=0,0419, p<0,05). Bu durum, lider üye etkileşiminin iş yeri mutluluğu ile ilişkisinde psikolojik sözleşme algısının etkisinin olduğu anlamına gelmektedir.

Yukarıda açıklanan bulgulara göre, H1 (H1: Lider-üye etkileşimi ile iş yeri mutluluğu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır), H2 (H2 : Lider-üye etkileşimi ile psikolojik sözleşme algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır), H3 (Psikolojik sözleşme

algısı ile iş yeri mutluluğu ile arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır) ve H4 (Lider-üye etkileşimi ile iş yeri mutluluğu arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme algısının düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır) hipotezleri doğrulanmıştır. Doğrulanan hipotezlerden hareketle, lider üye etkileşiminin kalitesi arttıkça ve psikolojik sözleşmenin yükümlülükleri yerine getirildikçe çalışanların iş yeri mutluluklarının artması söz konusu olabilmektedir.

6. SINIRLILIKLAR VE ÖNERİLER

Çalışmamıza konu olan lider üye etkileşiminin iş yeri mutluluğu ile ilişkisinde psikolojik sözleşme algısının düzenleyici rolünün incelenmesi sınırlı coğrafi bölgedeki sınırlı sayıda katılımcı ile gerçekleştirildiği için çalışma sonucunda elde edilen bulguların ülke genelinde çalışan bütün bireyler açısından değerlendirilmesi mümkün olmamaktadır. Ayrıca çalışmanın belirli bir sektör ve meslek grupları ile yaş, cinsiyet, eğitim, gelir düzeyi gibi özelliklere bağlı kalınarak yürütülmemesi araştırmanın kısıtlılığı olarak görülmektedir. Sonraki çalışmalarda belli sektör, belli meslek grubu veya belli kişilik özellikleri seçilerek yapılacak olan detaylı çalışmalarla, çalışmanın analizinin kolaylaşması ve daha doğru ve genel bir sonuca ulaşılması beklenmektedir. Çalışmamızda yer alan değişkenlerin yapısal özelliği gereği zamanla değişime uğramaya açık olması, elde edilen bulguların anketin yanıtlandığı zaman dilimiyle sınırlı kalmasına neden olmakta ve bu da çalışmanın kısıtlarından birini oluşturmaktadır. Aynı zamanda gelecekte yapılacak araştırmalarda örgütsel ve demografik faktörlerin de farklı değişkenler olarak modele eklenmesi çalışmamıza getirilen öneriler arasındadır. Öte yandan katılımcıların anket sorularını yanıtlarken sosyal beğenirlik ilkesi gereğince taraflı yanıtlar vermiş olabilecekleri de düşünülmektedir.

Beyaz ve mavi yaka çalışanların iş yeri mutluluk düzeylerinin birbirinden farklı olup olmadığını tespit etmek amacıyla iki grup üzerinde ayrı ayrı araştırmalar gerçekleştirilmesi de çalışmamıza getirilen öneriler arasında yer almaktadır. Kuşak farklılıklarına (X, Y, Z) bağlı olarak çalışanların iş yeri mutlulukları arasında fark olup olmadığını incelemek amacıyla gelecekte geniş kapsamlı araştırmalar yapılabilir. Ayrıca, araştırmanın katılımcıları kamu veya özel sektörde çalışıp çalışmadıklarına bakılmaksızın seçilmiştir. Her iki sektör yapısının birbirinden farklılık göstermesi nedeniyle gelecek çalışmalarda ayrı ayrı incelenmesi benzerlikleri ve farklılıkları görmek açısından yararlı olacaktır. Diğer yandan, tek bir kurumda (banka, hastane, okul vb.) yapılacak benzer araştırmaların da literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmamız sonucu elde edilen bulgular ışığında, örgütlerin kalkınması ve sürekli gelişmesi bakımından kritik bir öneme sahip olan insan kaynağının deneyim, bilgi, beceri gibi değerlerinin toplamı olarak görülen beşerî sermayelerinin yanı sıra iç dünyalarına ve duygu durumlarına gereken değerin verilmesi ve anlaşılmaya çalışılması işletmelerin üzerinde önemle durması gereken konular arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, çalışanların iş yerinde mutlu olmasını sağlamak için liderlerin çalışanların mutlu edecek davranışlarda bulunmaları ve örgütlerin çalışan mutluluğunu teşvik edici insan kaynakları politikalarını hayata geçirmeleri son derece önemlidir. Bu noktada, çalışanları iş ortamında mutlu birer bireyler haline getirmek için lider üye etkileşimi kapsamında yöneticilerin çalışanları ile merkezinde samimiyet, destek ve güvenin konumlandığı bir ilişki kurmaları ve yürütmeleri önem teşkil etmektedir. Aynı zamanda, resmi sözleşmelerde bahsedilmeyen ancak psikolojik sözleşmeden doğan ekstra görevler, esnek çalışma saatleri, fazla mesai uygulamaları, yıllık ücret artışları, zorunlu hallerde talep edilen izinler, eğitim programları, sosyal haklar, terfi olanakları, departmanlar arası transfer gibi konular hakkında çalışanların bilgilendirilmesi, kafalarındaki soru işaretlerini giderilmesi, fikirlerinin alınması ve beklentilerinin yerine getirilmesi çalışanların hem örgüt içinde hem de örgüt dışında mutlu bireyler olmalarını ve geleceğe güvenle bakmalarını sağlayabilmektedir. Sonuç olarak, örgütlerde çalışan mutluluğunu teşvik edici insan kaynakları politikalarının içselleştirilmesi ve yöneticilerin bu politikaları uygulamaya koyması sonucu örgüt hedeflerine ulaşma noktasında çalışanlar daha üretken hale getirilebilmekte, istenmeyen ayrılıkların önüne geçilebilmekte, yeni personel arama maliyetleri azaltılabilmekte ve örgütün verimliliği artırılabilmektedir.

Çalışmamızdan çıkan sonuçlara göre gelecekteki araştırmacılara, yöneticilere ve çalışanlara yönelik öneriler şu şekilde sıralanmaktadır;

- İşletmelerin bulundukları sektörde söz sahibi olabilmeleri ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri için en değerli varlığı olan insan kaynağının iş yerinde mutlu kılınması ve pozitif örgüt ikliminin oluşturulması gerekmektedir.
- İşe alım süreçlerinde adaylarla yapılan mülakatların verimli geçmesi, adayın yaşı, cinsiyeti, kişilik özellikleri, bilgi birikimi, mezun olduğu okullar, hobileri, işin yapısıyla ve kariyeriyle ilgili beklentileri hem adayın işe başladıktan sonra yöneticisinin kendisine yönelik tutum ve davranışları hem de kendisini hangi gruba dahil edeceği hakkında ipuçları verebilmektedir. Dolayısıyla seçme ve yerleştirme sürecini bu veriler ışığında yürütmek çalışanın iş yeri mutluluğu açısından önemli görülebilmektedir.
- Psikolojik sözleşmeler dinamik olduğu için yöneticilerin çalışanların sorunlarını dinlemek, çözüm üretmek ve geribildirimde bulunmak için belirli aralıklarla açık kapı

toplantıları organize etmesi iç grup üyelerinin güvenini tazelerken dış grup üyelerine de kendilerine değer verildiğini hissettirebilir. Böyle bir uygulamanın bütün ekibin örgütsel mutluluğuna katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

- Departmanda iç ve dış grup üyelerinin bir arada bulunmasının yöneticilere farklılıkların yönetimi konusunda beceri kazandıracağı söylenebilmektedir. Böyle bir durumda iç ve dış grubun başarılı bir şekilde idare edilmesi çalışan mutluluğu ve örgütsel hedeflere ulaşma noktasında önemli olabilmektedir.
- Sosyal mübadele, eşitlik ve adalet noktasında değerlendirildiğinde astların örgütsel vatandaşlık davranışlarına yöneticilerin psikolojik sözleşmeye uyarak karşılık vermesi ya da yöneticinin örgüt kaynaklarını çalışanların kullanımına sunarken çalışanların da gönüllü davranışlarda bulunmaları iş yerinde mutlu olmaları açısından gerekli görülmektedir.
- Yöneticilerin iç grup üyelerini hayal kırıklığına uğratmamak, çalışma ortamındaki genel iyi oluş hallerine zarar vermemek ve lider üye etkileşiminin kalitesini düşürmemek adına psikolojik sözleşmeye uyması ve psikolojik sözleşmeyi ihlâl eden davranışlarda bulunmaması gerekmektedir.
- Yöneticilerin iç ve dış gruptaki çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimleri açısından iç ve dış eğitim programlarına katılımlarını sağlamasının iş yerindeki psikolojik iyi oluş düzeylerini arttıracağı düşünülmektedir.
- Örgüt içinde ya da dışında çalışanların beklentilerine bağlı olarak motivasyonlarını arttırıcı sosyal etkinliklerin ve kutlamaların organize edilmesi iç ve dış grup üyelerinin kaynaşması ile sonuçlanabilir. Böylelikle bu çalışanların iş yerinde daha mutlu bireyler olmaları sağlanabilmektedir.

KAYNAKÇA

Adams, J.S. (1965), "Inequity in Social Exchange", Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press: 267-299.

Afşar, Ö., Eyel, C. Ş. (2021), "İş-Aile Yaşam Çatışmasının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Aracı Rolü: İstanbul İlinde Bir Araştırma", *The Journal of Social Science, 5*/9: 60-77. doi:10.30520/tjsosci.868040

Akdemir, M. (2019), Otantik Liderlik ve İşyeri Mutluluğu: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Burdur, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akdöl, B., Şahin, S.A. (2020), "Yöneticinin Kullandığı Motivasyonel Dilin Astlarla Etkileşim Düzeyindeki Rolü: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22*/2: 775-791. doi:10.16953/deusosbil.496953

Akduman, B., Taşdelen, B. (2021), "Beklenti Teorisi ve Hedonizmin Marka Bağımlılığı Yaratmadaki Etkisinin Zen Pırlanta Üzerinden İncelenmesi", *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi (e-gifder)*, 9/2: 1068-1096.

Akduman, G. (2021), "Aile İşletmelerinde Mutluluk Yönetimi Uygulaması", Yılmaz, O., Tüzüner, V.L. (Ed.), *Aile İşletmelerinde Yönetim ve İnsan Kaynakları*, Ankara: Gazi Kitabevi: 339-375.

Akın, Ö., Aksoy, M. (2020), "Lider-Üye Etkileşiminin, İşten Ayrılma Niyeti Etkisinde Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Aracı Rolü: Bir Araştırma", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10*/2: 549-582. doi:10.18074/ckuiibfd.632900

Alacalar Çakır, A. (2019), Öncülleri ve Sonuçları Bağlamında Akademisyenlerde İş Yeri Mutluluğu: Bir Model Denemesi, Doktora Tezi, Samsun, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Alparslan, A.M. (2016), "Emek İşçilerinde Fazladan Rol Davranışının Öncülü: İş Tatmini mi İşyerinde Mutluluk mu?", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 30*/1: 203-215.

Alparslan, A.M., Çiçek, H., Soydemir, S. (2015), "Birey-Örgüt Uyumunu Güçlendiren Öncül: İşyeri Arkadaşlığı", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 32*: 175-194.

Alparslan, A.M., Kahraman, M., Cantürk, N. (26-28 Mayıs 2016). Araştırma Görevlilerinin İşyerinde Mutluluk ve Mutsuzluk Nedenleri: Bir Alan Araştırması, *15. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, İstanbul.

Alparslan, A.M., Yastıoğlu, S., Taş, M.A. (2021), "Role of National Culture in Happiness: Cultural Dimensions-Happiness Score Relationship Models", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 34*: 53-67. doi:10.20875/makusobed.907187

Altınkurt, Y. (2017), "Örgütsel Adalet". Memduhoğlu, H.B., Yılmaz, K. (Ed.), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Ankara: Pegem Akademi: 367-388.

Altunay, E. (2017), "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven ve Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Milli Eğitim*, 213: 37-66.

Ardelt, M. (2003), "Effects of Religion and Purpose in Life on Elders' Subjective Well-Being and Attitudes Toward Death", *Journal of Religious Gerontology, 14*/4: 55-77. doi:10.1300/J078v14n04_04

Arslan, Y., Polat, S. (2017), "Örgütsel Mutluluk Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 23*/4: 603-622.

Arslantaş, C.C. (2007), "Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", *TİSK Akademi Dergisi, 1*: 160-173.

Aselage, J., Eisenberger, R. (2003), "Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration", *Journal of Organizational Behavior, 24*: 491-509. doi:10.1002/job.211

Atak, M. (2005), "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 2*/2: 59-67.

Atkinson, C. (2007), "Trust and The Psychological Contract", *Employee Relations, 29*/3: 227-246. doi:10.1108/01425450710741720

Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., Palmer, N. F. (2010), "Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time", *Journal of Occupational Health Psychology, 15*/1: 17-28. doi:10.1037/a0016998

Aydıntan, B. (2021), *İşletmelerde Liderlik ve Motivasyon (Pozitif Yaklaşımlar),* Ankara: Gazi Kitabevi.

Aydoğan, S.S., & Bostancı, A.B. (2021), "Öğretmenlerin Duygusal Emek Gösterimleri ile Psikolojik Sözleşmeye Uyma Düzeyleri Arasındaki İlişki", *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 17*/36: 2637-2674. doi:10.26466/opus.860699

Aytemiz Seymen, O., Kırboğa, R. (2018), "Örgütlerde Psikolojik Sözleşme İhlâli Algısı ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi", *İşletme Bilimi Dergisi, 6*/2: 189-216. doi:10.22139/jobs.399786

Babaoğlan, E., Ertürk, E. (2013), "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education), 28*/2: 87-101.

Badri, S.K., Yap, W.M., Ramos, H.M. (2022), "Workplace Affective Well-Being: Gratitude and Friendship in Helping Millennials to Thrive at Work", *International Journal of Organizational Analysis, 30*/2: 479-498. doi:10.1108/IJOA-04-2020-2148

Bakan, İ., Doğan, İ. (2013), *Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar,* Ankara: Gazi Kitabevi.

Bakanauskiene, I., Zagurskyte, G. (2021), "Happiness at Work: Evidence of Young People's Expectations from Lithuania", *Management of Organizations: Systematic Research, 85*/1: 1-12. doi:10.1515/mosr-2021-0001

Baker, N. (2019), "Lider-Üye Etkileşimi ve Takipçi İş Performansı: Lider Duygu Dışa Vurumunun Modere Edici Etkisi", Tuğsal, T. (Ed.), *Liderlik ve Kurumsal Yönetim Teori ve Güncel Araştırmalar,* Ankara: Gazi Kitabevi: 65-75.

Bakker, A.B., Oerlemans, W.G. (2010), "Subjective Well-Being in Organizations", Cameron, K., Spreitzer, G. (Ed.), *Handbook of Positive Organizational,* New York: Oxford University Press: 1-31.

Bal Taştan, S. (2014), "Examination of the Relationship Between Leader-Member Exchange (LMX) Qualitiy and Employee Job Performance in the Moderating Context of Perceived Role Ambiguity", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 10*/22: 211-233.

Bal Taştan, S. (2014), "Örgüt İklimi ile Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirme Algısının Ara Değişken Olarak İncelenmesi ve Psikososyal Kaynakların Rolü: Kamu Kesim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6*/1: 91-106.

Balcı Arvas, F. (2017a), "Öznel İyi-Olma Hali ile Dini İnançlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme", *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi,* 26: 165-202.

Balcı Arvas, F. (2017b), "Psikolojide ve İslam Düşünce Geleneğinde Mutluluk Kavramı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma", *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 6*/4: 109-128.

Bass, B. M., Bass, R. (2008), *The Bass Handbook of Leadership,* New York: Free Press.

Baş, T., Keskin, N., Mert, İ.S. (2010), "Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi", *Ege Akademik Bakış Dergisi, 10*/3: 1013-1039.

Bauer, T. N., Erdoğan, B. (2015), "Leader–Member Exchange (LMX) Theory: An Introduction and Overview", Bauer, T. N., Erdoğan, B. (Ed.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange,* New York: Oxford University Press: 1-10.

Bauer, T.N., Green, S.G. (1996), "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test", *Academy of Management Journal, 39*/6: 1538-1567.

Baynal, F. (2020), "Mutluluk Kavramının Felsefi, Psikolojik ve Dini Açıdan İncelenmesi", *Darulfunun İlahiyat, 31*/2: 247-274. doi:10.26650/di.2020.31.2.0012

Biçen, G., Koç, H. (2019), "İşgören Mutluluk Düzeylerinin İş Tatmini ve İş Performansı Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme", *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, 3*/4: 1450-1468. doi:10.26677/TR1010.2019.252

Biçer, İ., Çavmak, D., Deniz, D., Özal, M. (2021), "Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Başarı Yönelimlerinin İyi Oluş Modeli (PERMA) ile İlişkisi", *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi, 3*/2: 102-109.

Biçer, M. (2021), "Örgütsel Sadakat ve Lider-Üye Etkileşiminin Çalışanların Bireysel Peformansları Üzerindeki Etkileri", *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 10*/2: 1518-1538.

Bies, R.J., Shapiro, D.L. (1988), "Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments", *Academy of Management Journal, 31*: 676-685.

Bilginoğlu, E., Yozgat, U. (2020), "İşyerinde Mutluluk Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", *Journal of Yasar University*, 15: 201-206.

Blau, P.M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.

Boehm, J.K., Lyubomirsky, S. (2008), "Does Happiness Career Success?", *Journal of Career Assessment, 16*/1: 101-116. doi:10.1177/1069072707308140

Bolat, O.İ., Bolat, T., Aytemiz Seymen, O. (2009), "Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12*/21: 215-239.

Bolat, O.İ., Bolat, T., Seymen, O., Yüksel, M. (2017), "İstismarcı Yönetim ve Tükenmişlik: Lider-Üye Etkileşimi ve Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20*/38: 123-161.

Bölükbaşı, A.G., Şentürk, Ö. (2017), "Sigorta Sektöründe Çalışanların Yaşam Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma", *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, 9*/17: 69-88. doi:10.14784/marufacd.346176

Bulut, A., Demirhan, G. (2020), "Eğitim Kurumlarında Yönetsel Tarz ve Örgütsel Mutluluk", *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi, 4*/2: 162-176.

Burton, J.P., Sablynski, C.J., Sekiguchi, T. (2008), "Linking Justice, Performance, and Citizenship via Leader-Member Exchange", *J Bus Psychol, 23*: 51-61. doi:10.1007/sl0869-008-9075-z

Bülbül, Ş., Giray, S. (2011), "Sosyodemografik Özellikler ile Mutluluk Algısı Arasındaki İlişki Yapısının Analizi", *Ege Akademik Bakış, 11*: 113-123.

Büyüköztürk, Ş. (2020), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2020), *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Pegem.

Büyükyılmaz, O., Biçer, C. (2018), "İşyeri Arkadaşlığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İşe Bağlılığın Aracılık Rolü", *Social Sciences (NWSASOS), 13*/2: 28-41. doi:10.12739/NWSA.2018.13.2.3C0170.

Büyükyılmaz, O., Çakmak, A.F. (2014), "İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlalin İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi", *Ege Akademik Bakış, 14*/4: 583-596.

Büyükyılmaz, O., Çakmak, A.F. (2015), "Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenler Kapsamında Karşılaştırmalı Analizi", *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5*/1: 48-71.

Can, H., Aşan Azizoğlu, Ö., Miski Aydın, E. (2015), *Örgütsel Davranış*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Caporale, G.M., Georgellis, Y., Tsitsianis, N., Yin, Y.P. (2009), "Income and Happiness across Europe: Do Reference Values Matter?", *Journal of Economic Psychology, 30*: 42-51. doi:10.1016/j.joep.2008.06.004

Catellanos-Redondo, S., Nevado-Peña, D., Yañez-Araque, B. (2020), "Ethics and Happiness at Work in the Spanish Financial Sector", *Sustainability, 12*/9268: 1-10. doi:10.3390/su12219268

Cavanaugh, M.A., Noe, R.A. (1999), "Antecedents and Consequences of Relational Components of The New Psychological Contract", *Journal of Organizational Behavior, 20*: 323-340.

Cevrioğlu, E. (2007), Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme, Doktora Tezi, Afyonkarahisar, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Chaiprasit, K., Santidhirakul, O. (2011), "Happiness at Work of Employees in Small and Medium-Sized Enterprises, Thailand", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 25: 189-200. doi:10.1016/j.sbspro.2011.10.540

Cheung, M.F., Chiu, W.C. (2005), "Effects of Psychological Contract Fulfillment, Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Work Outcomes: A Test of A Mediating Model", *Hong Kong Polytechnic University: working paper*.

Cihangiroğlu, N., Şahin, B. (2010), "Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 6*/11: 1-16.

Cihangiroğlu, N., Yılmaz, A. (2010), "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi", *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10*/19: 194-213.

Cindiloğlu Demirer, M. (2019), "Kişi Örgüt Uyumunun İş Performansı Üzerine Etkisi: Mutluluğun Aracılık Rolü", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 33*/1: 283-302.

Cinel, M.O., Kandemir, H. (2020), "Müsamahacı ve Kısıtlayıcı Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi: Perakende Sektörü Üzerine Bir Araştırma", *Politik Ekonomik Kuram, 4*/2: 187-199.

Clay-Warner, J., Hegtvedt, K.A., Roman, P. (2005), "Procedural Justice, Distributive Justice: How Experiences with Downsizing Condition Their Impact on Organizational Commitment", *Social Psychology Quarterly, 68*/1: 89-102.

Conway, E. (2015), Leader-Member Exchange, *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-3.

Conway, N., Briner, R.B. (2005). *Understanding Psychologial Contracts at Work,* New York: Oxford University Press.

Coyle-Shapiro, J., Kessler, I. (2000), "Consequences of The Psychological Contract For The Employment Relationship: A Large Scale Survey", *Journal of Management Studies, 37*/7: 903-930.

Cullinane, N., Dundon, T. (2006), "The Psychological Contract: A Critical Review", *International Journal of Management Reviews, 8*/2: 113-129. doi:10.1111/j.1468-2370.2006.00123.x

Çalışkan, S. (2011), "Çalışanların Psikolojik Güçlendirme Algıları Üzerinde İşyeri Arkadaşlıkları ve Örgütsel İletişimin Etkisi", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20*/3: 77-92.

Çankır, B. (2016), "Çalışanlarda Pozitif Ses Çıkartma Davranışı Nasıl Oluşur? Örgütsel Güven, Psikolojik Sözleşme İhlâli, Lider-Üye Etkileşimi ile Pozitif Ses Çıkartma Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5*/2: 1-12.

Çetin, S., Polat, S. (2021), "Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algı Düzeyleri ile Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki", *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 10*/1: 171-182.

Çetinkaya, F.F., Özkara, B. (2015), "Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 9: 72-91.

Çiçeklioğlu, H. (2020), "Psikolojik Sermayenin Lider Üye Etkileşimine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Alan Araştırması", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 41: 192-208. doi:10.30794/pausbed.691792

Çirkin, Z. (2015), *Gelir ve Mutluluk Arasındaki İlişkinin İncelenmesi,* Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çirkin, Z., Göksel, T. (2016), "Mutluluk ve Gelir", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 71*/2: 375-400.

Çöllü, E.F., Summak, M.E. (2010), "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya'da Bulunan Mali Müşavir Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 13*/1-2: 273-288.

Dağ, K. (2018), "Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Seviyelerinin İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algıları Üzerine Etkisi", *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 3*/2: 1-15.

Dağlı, A., Baysal, N., Korkut, A. (2013), "İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet", *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi, 2*/3: 1-20.

Dansereau, F., Graen, G., Haga, W.J. (1975), "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations", *Organizational Behavior and Human Performance, 13*: 46-78.

Day, D.V., & Miscenko, D. (2015), "Leader–Member Exchange (LMX): Construct Evolution, Contributions, and Future Prospects for Advancing Leadership Theory", . Bauer, T.N., Erdogan, B. (Ed.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange,* New York: Oxford University Press: 11-50.

Dehaghi, M.R. (2012), "Happiness as an Effective Factor in Organizational Commitment of Managers", *African Journal of Business Management, 6*/33: 9460-9468. doi:10.5897/AJBM11.2890

Deluga, R.J. (1994), "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67*: 315-326.

Demir, C., Yılmaz, M.K., Çevirgen, A. (2010), "Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma", *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 2*/1: 129-152.

Demir, S. (2019), "Okul Yöneticisi Motivasyonel Dilinin Lider-Üye Etkileşimindeki Rolü Üzerine Yapısal Eşitlik Modellemesi", *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 39*/1: 431-456.

Demir, S. (2021), *Lider-Üye Etkileşim Kuramı ve Bazı Çıktıları,* Ankara: Anı Yayıncılık.

Demirci, B., Seçilmiş, C. (2020), "Restoran İşletmelerinde Rol Stresi ve Lider-Üye Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 31*/3: 228-238. doi:10.17123/atad.714948

Demirel, Y., Seçkin, Z., Özçınar, M.F. (2011), "Örgütsel İletişim ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20*/2: 33-48.

Den Hartog, D.N., Koopman, P.L. (2009), "Örgütlerde Liderlik", Anderson, N., Öneş, D.S., Sinangil Kepir, H., Viswesvaran, C. (Ed.), *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı* (2.Cilt), İstanbul: Literatür Yayıncılık: 195-219

Diener, E. (1984), "Subjective Well-Being", *Psychological Bulletin, 95*/3: 542-575.

Diener, E. (2000), "Subjective Well-Being The Science of Happiness and a Proposal for a National Index", *American Psychologist, 55*/1: 34-43. doi:10.1037//0003-066X.55.1.34

Diener, E. (2009). Assessing Subjective Well-Being: Progress and Opportunities. *Social Indicators Research Series*(39), 25-65. doi:10.1007/978-90-481-2354-4 3

Diener, E., Biswas-Diener, R. (2008), "*Happiness: Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth",* Blackwell Publishing, doi:10.1002/9781444305159

Diener, E., Diener, M. (1995), "Cross-Cultural Correlates of Life Satisfaction and Self-Esteem", *Journal of Personality and Social Psychology, 68*/4: 653-663.

Dienesch, R.M., Liden, R.C. (1986), "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review, 11*/3: 618-634.

Dikili, A., Bayraktaroğlu, S. (2013), "Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 8*/2: 205-227.

Doğan, B., Elçi, M., Murat, G. (2019), "Örgütsel İletişimin ve İşyeri Arkadaşlıklarının Psikolojik Güçlendirmeye Olan Etkileri: Bir Kamu Kurumunda Ampirik Bir Çalışma", *Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20*/2: 25-43.

Doğan, S., Kılıç, S. (2007), "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29: 37-61.

Doğan, T. (2020), "Pozitif Psikoloji", Işık, Ş.(Ed.), *Psikolojiye Giriş*, Ankara: Pegem: 441-465.

Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L., Ferris, G.R. (2012), "A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future", *Journal of Management, 38*/6: 1715-1759. doi:10.1177/0149206311415280

Dumludağ, D. (2015), "Mutlak Gelir, Nispi Gelir ve Mutluluk", *İktisat ve Toplum,* 60: 30-38.

Dunegan, K.J., Uhl-Bien, M., Duchon, D. (2002), "LMX and Subordinate Performance: The Moderating Effects of Task Characteristic", *Journal of Business and Psychology, 17*/2: 275-285.

Durğun, S. (2006), "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim", *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3*/2: 112-132.

Dursun, S., Kaya, U., İştar, E. (2015), "Kişilik-İş Uyumunun Duygusal Tükenmişlik ile İş ve Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisi: Muhasebe Meslek Mensupları Üzerinde Bir Uygulama", *KTU SBE Sos. Bil. Derg., 9*: 55-69.

Düger, Y.S. (2020a), "Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Sesliliği ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Psikolojik Güçlendirmenin Düzenleyici Rolü", *Gaziantep University Journal of Social Sciences, 19*/3: 1215-1236.

Düger, Y.S. (2020b), "Etik Liderlik ve Çalışanların Yenilikçi Davranışı: Lider-Üye Etkileşimi ve Duygusal Zekanın Düzenleyici Aracılık Modeli", *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6*/3: 706-725.

Efeoğlu, İ.E., & Çetin, S. (2012), "Örgütsel İletişimin Değerlendirilmesi: Belediyelere Dair Uygulamalı Bir Çalışma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21*/3: 185-204.

Elden, B. (2016), Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Düzenleyici Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Emerson, R.M. (1976), "Social Exchange Theory", *Annual Review of Sociology, 2*: 335-362.

Epitropaki, O., Martin, R. (2005), "From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader–Member Exchanges and Employee Outcomes", *Journal of Applied Psychology, 90*/4: 659-676. doi:10.1037/0021-9010.90.4.659

Erçetin, Ş.Ş., & Özkan, M. (2016), "2007-2016 Yılları Arasında Lider-Üye Etkileşim Teorisi Üzerine Yapılan Lisansüstü Tezlerin Meta-Analizi", *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 18*/1: 496-512. doi:10.17556/jef.71455

Erdogan, B., Bauer, T.N. (2015), "Leader-Member Exchange Theory", *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 13*: 641-647. doi:10.1016/B978-0-08-097086-8.22010-2

Erdogan, B., Liden, R. (2002), "Social Exchange in the Workplace: A Review of Recent Development and Future Research Directions in Leader-Member Exchange Theory", Neider, L., Schriesheim, C. (Ed.), *Leadership*, Greenwich: Information Age: 65-114.

Erdogan, B., Liden, R.C., Kraimer, M.L. (2006), "Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture", *Academy of Management Journal, 49*/2: 395-406.

Eren, E. (2017), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Erhan, T. (2021), "İşyeri Mutluluğu: Bir Kavram İncelemesi", *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 17*/8: 5686-5712. doi:10.26466/opus.883377

Erhan, T., Akçakanat, T., Uzunbacak, H.H. (2-4 Eylül 2021), İş Yeri Mutluluğunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Duygusal Bağlılığın Düzenleyici Rolü, *29. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Kars.

Eroğlu, F. (2017), *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Yayınları.

Ertürk, R., Akgün, N. (2021), "Öğretmenlerin Davranışsal Güçlendirilmesi ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21*/4: 1212-1229. doi:10.17240/aibuefd.2021..-998170

Esmer, Y., Özdaşlı, K. (2018), *Akademik Yönetimde Psikolojik Sözleşme İhlâli, Etik Liderlik ve Prososyal Davranışlar.* İstanbul: Çizgi Kitabevi.

Esmer, Y., Yüksel, M. (2017), "İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve", *Akademik Bakış Dergisi*, 62: 258-272.

Etikariena, A. (2018), "The Effect of Psychological Capital As a Mediator Variable on The Relationship Between Work Happiness and Innovative Behavior", Ariyanto, A.A., Muluk, H., Newcombe, P., Piercy, F.P., Poerwandari, E.K., & Suradijono, S.H. (Ed.), *Diversity in Unity: Perspectives from Psychology and Behavioral Sciences*, London: Taylor & Francis Group: 365-371.

Farooqui, S., Nagendra, A. (2014), "The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of The Employees", *Procedia Economics and Finance*, 11: 122-129. doi:10.1016/S2212-5671(14)00182-8

Fernandez, S. (2005), "Developing and Testing an Integrative Framework of Public Sector Leadership: Evidence from the Public Education Arena", *Journal of Public Administration Research and Theory, 15*/2: 197-217. doi:10.1093/jopart/mui014

Fisher, C.D. (2010), "Happiness at Work", *International Journal of Management Reviews, 12*/4: 384-412.

Folger, R., Konovsky, M.A. (1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal, 32*/1: 115-130.

Garg, P., Rastogi, R. (2009), "Effect of Psychological Wellbeing on Organizational Commitment of Employees", *The Icfai University Journal of Organizational Behavior, 8*/2: 42-53.

Gavin, J.H., Mason, R.O. (2004), "The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace", *Organizational Dynamics, 33*/4: 379-392. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.09.005

Gemalmaz, N. (2014), İlkokul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dilin Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme ve Lider-Üye Etkileşimine Algıları Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Genç, N. (2017), *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar,* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gerçek, M. (2021), *İş Yaşamında Psikolojik Sözleşme: Çalışan ve Örgüt Arasındaki İlişkilere Yönelik Kavramsal Bir Çerçeve,* Ankara: Pegem .

Gerçek, M., Elmas Atay, S. (2021), "Algılanan Yönetici Desteğinin Psikolojik Sözleşmenin İçeriği ve Yerine Getirilmesi Üzerindeki Etkileri", *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8*/2: 268-281. doi:10.17336/igusbd.701535

Göksel, A., Aydıntan, B. (2012), "Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17*/2: 247-271.

Graen, G.B., Scandura, T.A. (1987), "Toward a Psychology of Dyadic Organizing", *Research in Organizational Behavior, 9*: 175-208.

Graen, G. B., & Schiemann, W. (2013). Leadership-Motivated Excellence Theory: An Extension of LMX. *Journal of Managerial Psychology, 28*(5), 452-469. doi:10.1108/JMP-11-2012-0351

Graen, G.B., Uhl-Bien, M. (1995), "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly, 6*/2: 219-247.

Graen, G., Schiemann, W. (1978), "Leader-Member Agreement: A Vertical Dyad Linkage Approach", *Journal of Applied Psychology, 63*/2: 206-212.

Green, S.G., Anderson, S.E., Shivers, S.L. (1996), "Demographic and Organizational Influences on Leader–Member Exchange and Related Work Attitudes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 66*/2: 203-214.

Greenberg, J. (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", *Journal of Management, 16*/2: 399-432. doi:10.1177/014920639001600208

Guest, D.E. (1998), "Is The Psychological Contract Worth Taking Seriously?", *Journal of Organizational Behavior, 19*: 649-664.

Guest, D.E. (2004), "The Psychology of The Employment Relationship: An Analysis Based on The Psychological Contract", *Applied Psycholgy: An International Review, 53*/4: 541-555.

Gupta, A.K. (2020), "Workplace Friendships: An Affirmative Effect on the Organizational Obligation", *International Journal on Emerging Technologies, 11*/3: 526-530.

Güngör, A. (2017), "Eğitimde Pozitif Psikolojiyi Anlamak", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 15*/2: 154-166.

Güzel, S. (2018), "Gelir Eşitsizliği, Refah ve Mutluluk", *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6*/3: 389-394. doi:10.18506/anemon.322631

Harrison, C. (2018), *Leadership Theory and Research: A Critical Approach to New and Existing Paradigms,* Cham: Springer International Publishing.

Hassan, S., Hatmaker, D.M. (2014), "Leadership and Performance of Public Employees: Effects of the Quality and Characteristic of Manager-Employee Relationship", *Jpart, 25*: 1127-1155. doi:10.1093/jopart/muu002

Henderson, D.J., Liden, R.C., Glibkowski, B.C., Chaudhry, A. (2009), "LMX Differentiation: A Multilevel Review and Examination of Its Antecedents and Outcomes", *The Leadership Quarterly, 20*: 517-534. doi:10.1016/j.leaqua.2009.04.003

Henderson, D.J., Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H., Tetrick, L.E. (2008), "Leader-Member Exchange, Differentation, and Psychological Contract Fulfillment: A Multilevel Examination", *Journal of Applied Psychology, 93*/6: 1208-1219.

Hogg, M.A., & Vaughan, G.M. (2014), *Yedinci Edisyon Sosyal Psikoloji,* Ankara: Ütopya Yayınevi.

Ilies, R., Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P. (2007), "Leader–Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology, 92*/1: 269-277. doi:10.1037/0021-9010.92.1.269

Işık İnan, Ö., Serinkan, C. (2020), "Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik", *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları, 7*/2: 308-332.

Jacqueline, A., Coyle-Shapiro, M. (2002), "A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior, 23*: 927-946. doi:10.1002/job.173

Janssen, O., Van Yperen, N.W. (2004), "Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction", *Academy of Management Journal, 47*/3: 368-384.

Januwarsono, S. (2015), "Analytical of Factors Determinants of Happiness at Work Case Study on PT. PLN (Persero) Region Suluttenggo, Sulawesi, Indonesia", *European Journal of Business and Management, 7*/8: 9-18.

Joshanloo, M. (2013), "A Comparison of Western and Islamic Conceptions of Happiness", *J Happiness Stud, 14*/1: 1857-1874. doi:10.1007/s10902-012-9406-7

Kağıtçıbaşı, Ç., Cemalcılar, Z. (2019), *Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş,* İstanbul: Evrim Yayınevi.

Kandemir, H., Özdaşlı, K. (2019), "Olumlu İnformel İletişimin Personel Güçlendirme Aracılığı ile İş Yeri Mutluluğuna Etkisi: Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma", *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi, 7*/8: 242-258.

Kanten, P., Kanten, S., Dündar, G. (2016), "Ücret Tatmininin Ve İşin Özelliklerinin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisinde Mutluluğun Rolü", *İşletme Araştırmaları Dergisi, 8*/3: 64-88. doi:10.20491/isarder.2016.190

Kanten, P., Yeşiltaş, M., Arslan, R. (2015), "Kişiliğin Karanlık Yönünün Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Rolü", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 29*/2: 365-391.

Kaplan, M., Göker, H. (2020), "Psikolojik Sermayenin İş Erteleme Üzerindeki Etkisi: Psikolojik İyi Oluşun Düzenleyici Rolü", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 30*/1: 273-289.

Karahan, K.S. (2021), "Stratejik Liderlik", Gümüş, A. (Ed.), *Liderlik Güncel Perspektifler*, Ankara: Gazi Kitabevi: 35-48.

Karcıoğlu, F., Kahya, C. (2011), "Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15*/2: 337-352.

Karcıoğlu, F., Türker, E. (2010), "Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24*/2: 121-140.

Kardaş, F., Yalçın, İ. (2018), "Şükran: Ruh Sağlığı Alanında Güncel Bir Kavram", *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar, 10*/1: 1-18. doi:10.18863/pgy.334494

Kaub, K., Karbach, J., Spinath, F.M., Brünken, R. (2016), "Person-Job Fit in The Field of Teacher Education - An Analysis of Vocational Interests and Requirements Among Novice and Professional Science and Language Teachers", *Teaching and Teacher Education*, 55: 217-227. doi:10.1016/j.tate.2016.01.010

Kawalya, C., Munene, J.C., Ntayi, J., Kagaari, J., Mafabi, S., Kasekende, F. (2019), "Psychological Capital and Happiness at the Workplace: The Mediating Role of Flow Experience", *Cogent Business & Management, 6*/1: 1-13. doi:10.1080/23311975.2019.1685060

Kaya, Ş.D. (2010), "Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10*/20: 77-96.

Kesebir, P., Diener, E. (2008), "In Pursuit of Happiness Empirical Answers to Philosophical Questions", *Perspectives on Psychological Science, 3*/2: 117-125.

Keser, A. (2018), "İşte Mutluluk Araştırması", *PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, 14*/1: 43-57.

Kılıç, K.C., Yener, D. (2015), "Birey-Örgüt ve Birey-İş Uyumunun Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi: Adana İlinde Bankacılık Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24*/1: 161-174.

Kılıçaslan, S. (2017), "Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi: Üniversite Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Uygulama", *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 6*/1: 191-225.

Kılınç, A.Ç., Özdemir, S. (2018), *Liderlik Kapasitesi,* Ankara: Pegem Akademi.

Kılınç, S. (2021), "The Relationship Between Communication Frequency and Psychological Safety", *Social Sciences Research Journal, 10*/4: 871-880.

Kim, K.S. (2019), "The Influence of Hotels High-Commitment HRM on Job Engagement of Employees: Mediating Effects of Workplace Happiness and Mental Health", *Applied Research Quality Life, 14*/2: 507-525. doi:10.1007/s11482-018-9626-z

Kinicki, A.J., Vecchio, R.P. (1994), "Influences on the Quality of Supervisor-Subordinate Relations: The Role of Time-Pressure, Organizational Commitment, and Focus of Control", *Journal of Organizational Behavior, 15*: 75-82.

Kinter, O. (2020), *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Adalet ve Kuşak Farklarının Etkisi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Kır, A., Kösem, Ü., Akçakanat, T., Uzunbacak, H.H. (2020), "Öğretmenlerde Şükrün İşyeri Mutluluğuna Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolü, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6*/2: 5-18. doi:uiibd.782182

Kırık, A.M., Sönmez, M. (2017), "İletişim ve Mutluluk İlişkisinin İncelenmesi", *İnif E-Dergi, 2*/1: 15-26.

Koçel, T. (2020), *İşletme Yöneticiliği,* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Köksal, O., Şahin, F. (2015), "Gelir ve Mutluluk: Gelir Karşılaştırmasının Etkisi", *Sosyoekonomi, 23*/26: 45-59. doi:10.17233/se.91108

Kun, A., Gadanecz, P. (2022), "Workplace Happiness, Well-Being and Their Relationship with Psychological Capital: A Study of Hungarian Teachers", *Current Psychology,* 41: 185-199. doi:10.1007/s12144-019-00550-0

Küçüközkan, Y. (2015), "Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1*/2: 86-115.

Lambert, L., Passmore, H.A., Holder, M.D. (2015), "Foundational Frameworks of Positive Psychology: Mapping Well-Being Orientations", *Canadian Psychology, 56*/3: 311-321. doi:10.1037/cap0000033

Lee, A., Thomas, G., Martin, R., Guillaume, Y., Marstand, A.F. (2019), "Beyond Relationship Quality: The Role of Leader-Member Exchange Importance in Leader-Follower Dyads", *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 92*/4: 1-28. doi:10.1111/joop.12262

Lee, H.R. (2000), An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry, Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy, Blacksburg, Virginia: State University.

Li, H., Feng, Z., Liu, C., & Cheng, D. (2014). The Impact of Relative Leader-Member Exchange on Enployees' Work Behaviors As Mediated By Psychological Contract Fulfillment. *Social Behavior and Personality, 42*(1), 79-88. doi:10.2224/sbp.2014.42.1.79

Liden, R.C., & Graen, G. (1980), "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", *Academy of Management Journal, 23/*3: 451-465.

Liden, R.C., Maslyn, J.M. (1998), "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", *Journal of Management, 24*/1: 43-72.

Liden, R.C., Erdogan, B., Wayne, S.J., Sparrowe, R.T. (2006), "Leader-Member Exchange, Differentation, and Task Interdependence: Implications for Individual and Group Performance", *Journal of Organizational Behavior, 27*: 723-746. doi:10.1002/job.409

Liden, R.C., Wayne, S.J., Sparrowe, R.T. (2000), "An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes", *Journal of Applied Psychology, 85*/3: 407-416. doi:10.1037//0021-9010.85.3.407

Liden, R.C., Wayne, S.J., Stilwell, D. (1993), "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges", *Journal of Applied Psychology, 78*/4: 662-674.

Lu, L., Gilmour, R. (2004), "Culture and Conceptions of Happiness: Individual Oriented and Social Oriented SWB", *Journal of Happiness Studies*, 5: 269–291.

Lussier, R.N., Achua, C.F. (2010), *Leadership Theory, Application, & Skill Development*, Ohio: South-Western Cengage Learning.

Luthans, F. (2011), *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*, New York: The McGraw-Hill, Inc.

Maenapothi, R. (2007), Happiness in the Workplace Indicator, Master's Thesis, Human Resource Development: National Institute of Development Administration.

Maham, R., Bhatti, O.K., Öztürk, A.O. (2020), "Impact of Islamic Spirituality and Islamic Social Responsibility on Employee Happiness with Perceived Organizational Justice as A Mediator", *Cogent Business & Management, 7*/1: 1-20. doi:10.1080/23311975.2020.1788875

Mamırova, C., Yılmaz, H. (2019), "İtaatkârlar Daha mı Mutlu? Pozitif Psikoloji Perspektifinden Boyun Eğicilik", *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8*/1: 1154-1169.

Martin, R., Epitropaki, O., Thomas, G., Topakas, A. (2010), "A Review of Leader-Member Exchange (LMX) Research: Future Prospects and Directions", *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 25*: 35-88.

Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., Epitropaki, O. (2016), "Leader-member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-analytic Review", *Personnel Psychology, 69*: 67-121.

Maslyn, J.M., & Uhl-Bien, M. (2001), "Leader–Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality", *Journal of Applied Psychology, 86*/4: 697-708. doi:10.1037/0021-9010.86.4.697

Matta, F.K., Scott, B.A., Koopman, J. (2015), "Does Seeing "Eye to Eye" Affect Work Engagement and OCB? A Role Theory Perspective on LMX Agreement", *The Academy of Management Journal, 58*/6: 1-60. doi:10.5465/amj.2014.0106

McGiboney, G.W. (2018), *Leadership Theories and Case Studies: An Epidemiological Perspective,* Newcastle: Cambridge Scholars Publishing.

Memiş, H., Dikici, M.S. (2017), "Gaziantep'te Faaliyette Bulunan Halı İmalatı İşletmelerinin Psikolojik Sözleşme ve İş Tatmini Açısından Değerlendirilmesi", *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi, 4*/9: 1-13.

Mendoza-Ocasal, D., Castillo-Jiménez, R., Navarro, E., Ramírez, J. (2021), "Measuring Workplace Happiness As A Key Factor for the Strategic Management of Organization", *Polish Journal of Management Studies, 24*/2: 292-306. doi:10.17512/pjms.2021.24.2.18

Mimaroğlu Özgen, H., Özgen, H. (2010), "Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19*/1: 1-19.

Mimaroğlu, H. (2008), Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Adana, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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.

Myers, D.G., & Diener, E. (1995), "Who is Happy?", *Psychological Science, 6*/1: 10-19.

Naktiyok, A., Kula, M.E. (2018), "Exploring The Effect of Leader Member Exchange (LMX) Level on Employees Psychological Contract Perceptions", *International Journal of Organizational Leadership, 7*: 120-128.

Narcıkara, E. (2017), "Örgüt Ortamında Artarak Yükselen Olumluluk: Pozitif Örgüt Okulu Perspektifi", *İş'te Davranış Dergisi, 2*/1: 20-33.

Nielsen, M.E. (2017), "Din ve Mutluluk", Ulu, M. (Çev.), *Bilimname: Düşünce Platformu,* 1: 141-144. doi:10.21646/bilimname.2017.21

Northouse, P.G. (2018), *Leadership: Theory and Practice,* California: Sage Publications.

Ouweneel, P., Veenhoven, R. (1991), "Cross-National Differences in Happiness Cultural Bias or Societal Quality?", Bleichrodt, N., Drenth, P.J. (Ed.), *Contemporary Issues in Cross-Cultural Psychology*, Amsterdam: Swets & Zeitlinger Publishers: 168-184

Önen, S.M., Kanayran, H.G. (2015), "Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme", *Birey ve Toplum Dergisi, 5*/10: 43-63.

Öz, S., Tatlı, E. (2021), "Kişilik Özellikleri ile Hedonik Tüketim Değerleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme", *İzlek Akademik Dergi (Izlek Academical Journal), 4*/1: 16-44.

Özdaşlı, K., Çelikkol, Ö. (2012), "Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4*/7: 141-154.

Özkara, Z.U., Sağlam Arı, G. (2019), *Örgütlerde Güven ve Liderlik Kavramlar-Kuramlar-Modeller ve Uygulama,* Ankara: Gazi Kitabevi.

Özkara, Z.U., Taş, A., Aydıntan, B. (2019), "Algılanan Yönetici Desteği ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi", *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 12*/18: 101-137. doi:10.26466/opus.584036

Özmen, M., Apalı, A. (2018), "Muhasebe Meslek Elemanlarında Duygusal Emek ve İşyeri Mutluluğu İlişkisi: Burdur Örneği", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 21*/2: 274-283.

Öztürk, S., Suluk, S. (2020), "Mutluluk Ekonomisi: G8 Ülkeleri Açısından Ekonomik Büyüme ve Mutluluk Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 37: 226-249.

Özutku, H. (2007), "Yönetici-Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki", *Amme İdaresi Dergisi, 40*/2: 79-98.

Özutku, H., Ağca, V., Cevrioğlu, E. (2008), "Lider-Üye Etkileşimi Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22*/2: 193-210.

Patrick, H.A. (2008), "Psychological Contract and Employment Relationship", *The ICFAI University Journal of Organizational Behavior, 7*: 1-26.

Polat, Ş. (2020), "Güdüleme", Özdemir, M. (Ed.), *Yönetme Sanatı: Lider Yöneticinin El Kitabı,* Ankara: Anı Yayıncılık: 361-388

Polatcı, S., Ünüvar, H. (2021), "İşte Mutluluk Ölçeği (İMO): Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", *Journal of Research in Business, 6*/1: 177-202. doi:10.29228/JRB.10

Proctor, C. (2014), "Effective Organizational Communication Affects Employee Attitude, Happiness, and Job Satisfaction", Utah: Southern Utah University.

Pryce-Jones, J. (2010), *Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital for Success,* Chichester: Wiley-Blackwell.

Qaiser, S., Abid, G. (2022), "Psychological Contract Breach and Happiness at Work in Healthcare Sector: Double Mediation of Colleague Support and Deviant Workplace Behaviour", *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 16*/1: 50-69.

Raja, U., Johns, G., Ntalianis, F. (2004), "The Impact of Personality on Psychological Contracts", *Academy of Management Journal, 47*/3: 350-367.

Rego, A., e Cunha, M.P. (2008), "Authentizotic Climates and Employee Happiness: Pathways to Individual Performance?", *Journal of Business Research,* 61: 739-752.

Risman, K., Erickson, R.J., Diefendorff, J.M. (2016), "The Impact of Person-Organization Fit on Nurse Job Satisfaction and Patient Care Quality", *Applied Nursing Research,* 31: 121-125. doi:10.1016/j.apnr.2016.01.007

Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2015), *Örgütsel Davranış,* Ankara: Nobel Yayıncılık.

Robinson, S.L., Morrison, E.W. (2000), "The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study", *Journal of Organizational Behavior, 21*: 525-546.

Robinson, S.L., Rousseau, D.M. (1994), "Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm", *Journal of Organizational Behavior, 15*: 245-259.

Roehling, M.V. (1997), "The Origins and Early Development of The Psychological Contract Construct", *Journal of Managemet History, 3*/2: 204-217. doi:10.1108/13552529710171993

Rousseau, D.M. (1989), "Psychological and Implied Contracts in Organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal, 2*/2: 121-140.

Rousseau, D.M. (1990), "New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts", *Journal of Organizational Behavior, 11*: 389-400.

Rousseau, D.M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations,* California: Sage Publications Inc.

Rousseau, D.M. (1998), "The 'Problem' of The Psychological Contract Considered", *Journal of Organizational Behavior, 19*: 665-671.

Rousseau, D.M. (2000), *Psychological Contract Inventory Technical Report,* Pittsburgh: Carnegie Mellon University.

Rousseau, D.M. (2004), "Psychological Contracts in The Workplace: Understanding The Ties That Motivate", *Academy of Management Executive, 18*/1: 120-127.

Rousseau, D.M., Wade-Benzoni, K.A. (1994), "Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts Are Created", *Human Resource Management, 33*/3: 463-489.

Roy, R., Konwar, J. (2019), "Can Psychological Contract Create Workplace Happiness?", *International Journal of Human Resource Management and Research, 9*/4: 81-88.

Ryan, R.M., Deci, E.L. (2001), "On Happiness and Human Potenatials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being", *Annu. Rev. Psychol.* 52: 141-166.

Ryff, C.D. (1995), "Psychological Well-Being in Adult Life", *Current Directions in Psychological Science, 4*/4: 99-104. doi:10.1111/1467-8721.ep10772395

Sabuncuoğlu, Z., Vergiliel Tüz, M. (2013), *Örgütsel Davranış*, Bursa: Aktüel Yayınları.

Salas-Vallina, A. (2020), "Towards a Sustainable Leader-Follower Relationship: Constructive Dissensus, Organizational Virtuousness and Happiness at Work (HAW)", *Sustainability, 12*/7087: 1-15. doi:10.3390/su12177087

Salas-Vallina, A., Alegre, J. (2018a), "Happiness at Work: Developing A Shorter Measure", *Journal of Management & Organization,* 27: 460-480. doi:10.1017/jmo.2018.24

Salas-Vallina, A., Alegre, J. (2018b), "Unselfish Leaders? Understanding The Role of Altruistic Leadership and Organizational Learning on Happiness at Work (HAW)", *Leadership & Organization Development Journal*. doi:10.1108/LODJ-11-2017-0345

Salas-Vallina, A., Alegre, J., Guerrero, R.F. (2017), "Happiness at Work in Knowledge-Intensive Contexts: Opening the Researh Agenda", *European Research on Management and Business Economics*, 1-11. doi:10.1016/j.iedeen.2018.05.003

Salas-Vallina, A., Alegre, J., López-Cabrales, A. (2020), "The Challenge of Increasing Employees' Well-Being and Performance: How Human Resource Management Practices and Engaging Leadership Work Together Toward Reaching This Goal", *Human Resources Management*, 1-15. doi:10.1002/hrm.22021

Salzberg, S. (2013), *Real Happiness at Work: Meditations for Accomplishment, Achievement, and Peace*, New York: Workman Publishing.

Saunders, M.N., Thornhill, A. (2003), "Organisational Justice, Trust and The Management of Change", *Personnel Review, 32*/3: 360-375. doi:10.1108/00483480310467660

Saygılı, S. (2011), *Mutluluk Sağlıktır,* İstanbul: Yediveren Yayınları.

Scandura, T.A. (1999), "Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective", *Leadership Quarterly, 10*/1: 25-40.

Scandura, T.A., Lankau, M.J. (1996), "Developing Diverse Leaders: A Leader-Member Exchange Approach", *Leadership Quarterly, 7*/2: 243-263.

Schriesheim, C.A., Neider, L.L., Scandura, T.A. (1998), "Delegation and Leader-Member Exchange: Main Effects, Moderators, and Measurement Issues", *Academy of Management Journal, 41*/3: 298-318.

Seligman, M.E. (2012), *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*, Simon and Schuster.

Seligman, M.E., Csikszentmihalyi, M. (2000), "Positive Psychology An Introduction", *American Psychologist, 55*/1: 5-14. doi:10.1037//0003-066X.55.1.5

Sherman, K.E., Kennedy, D.M., Woodard, M.S., McComb, S.A. (2012), "Examining the "Exchange" in Leader-Member Exchange", *Journal of Leadership & Organizational Studies, 19*/4: 407-423. doi:10.1177/1548051812442963

Sığrı, Ü. (2006), "Geleceğin Askeri Liderliğine Dair Değerlendirmeler", *Güvenlik Stratejileri Dergisi, 2*/3: 95-113.

Sparrowe, R.T., Liden, R.C. (1997), "Process and Structure in Leader-Member Exchange", *Academy of Management Review, 22*/2: 522-552.

Sürücü, L. (2021), "Lider-Üye Etkileşimi: Literatür Taraması", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 17*/1: 257-277. doi:10.17130/ijmeb.902223

Şahin, F. (2011), "Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi", *Ege Akademik Bakış Dergisi, 11*/2: 277-288.

Şahin, R., Kavas, E. (2016), "Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 7*/14: 119-140.

Şahinbaş, F., Erigüç, G. (2019), "Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımıyla İşyeri Arkadaşlığı ve İşe Adanma İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 15*/4: 1201-1225. doi:10.17130/ijmeb.2019456405

Şeker, M. (2011), "Mutluluk Ekonomisi", *Istanbul Journal of Sociological Studies*, 39: 115-140.

Şengöz, M. (2019), *Çalışanların Liderlik Algısı ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, Ankara: Astana Yayınları.

Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics*, Boston: Pearson.

Tay, L., Li, M., Myers, D., Diener, E. (2019), "Dindarlık ve Öznel İyi Oluş: Uluslararası Bir Bakış", Gencer, N. (Çev.), *Din ve Bilim – Muş Alparslan Üniversitesi İslami İlimler Fakültesi Dergisi, 2*/1: 97-114.

Tınaz, P. (2013), *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Tokmak, M. (2019), "İşlemsel ve İlişkisel Psikolojik Sözleşmenin İşgörenlerin Pozitif Ses Davranışı Üzerindeki Etkisinde Yönelik Ampirik Bir Araştırma", *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9*/17: 587-604.

Topaloğlu, H., Arastaman, G. (2016), "Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Üzerine Bir Değerlendirme", *Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi, 1*/2: 25-36.

Topaloğlu, M., Koç, H. (2017), *Yönetim ve Organizasyon Kavramlar-Teoriler-Yaklaşımlar* (3. baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Turan, N. (2018), "Çalışma Mutluluğu: Kavram ve Kapsam", *B.U.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 37*/1: 169-212.

Turan, S. (2020), "Liderlik Nedir?", Yılmaz, K. (Ed.), *Liderlik Kuram-Araştırma-Uygulama*, Ankara: Pegem Akademi: 1-5.

Turgut, H., Tokmak, İ., Ateş, M.F. (2015), "Lider-Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Rolü", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5*/2: 417-442. doi:10.18074/cnuiibf.201

Tüzün, P., Öztürk, M. (2020), "İş Güvencesizliği Algısında Yöneticilerin Liderlik Tarzları ve Güç Mesafesinin Etkisi Üzerine Bir Literatür Araştırması", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2*/37: 83-109.

Uçar, Z. (2019), "Lider Üye Etkileşimi Lensinden Paternalist Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi", *Bitlis Eren Üniversitesi Akademik İzdüşüm Dergisi, 4*/1: 28-49.

Uhl-Bien, M., Graen, G.B., Scandura, T.A. (2000), "Implications of Leader-Member Exchange (LMX) for Strategic Human Resource Management Systems: Relationships as Social Capital for Competitive Advantage", *Research in Personnel and Human Resources Management, 18*: 137-185.

Uludağ, G. (2019), "Lider Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23*/2: 719-739.

Ulutaş, M., Kalkan, A., Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2015), "Birey-Örgüt Uyumunun İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi", *İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 17*/1: 141-160. doi:10.4026/1303-2860.2015.0273.x

Ulutürk Akman, S. (2021), "Mutluluk ve Yaşam Memnuniyetinin Belirleyicileri: Türkiye İstatistik Kurumu Yaşam Memnuniyeti Araştırması Üzerine Analizler", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 81: 35-69. doi:10.26650/jspc.2021.81.986105

Urgan, S. (2021), "İşyeri Mutluluğu ve Transhümanizm". Duran, C., Sevim, Ş., Budak, S. (Ed.), *Örgütlerde Bağlılık*, İstanbul: Eğitim Yayınevi: 92-107

Uzunbacak, H.H., Akçakanat, T. (2018), "İşin Anlamı, Zindelik, Mutluluk ve İş Tatmini İlişkileri Üzerine Görgül Bir Araştırma", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 17*/68: 1691-1702.

Uzunbacak, H. H., Akçakanat, T., & Erhan, T. (2019), "Meslek Aşkı ve Mutluluk İlişkisi: İşin Anlamının Rolü", *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi, 7*/19: 294-317.

Üçler, Ç. (2018), Investigating The Relations of Psychological Contract, Organizational Transparency and Leader Member Exchange With Employee Performance Behaviors, Doktora Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Üçler, Ç., Bal Taştan, S. (2017), "Investigating the Relations of Psychological Contract, Organizational Transparency and Leader Member Exchange with Employee Performance Behaviors", *İş'te Davranış Dergisi, 2*/2: 89-107.

Üçok, D., Torun, A. (2014), "Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum ve Beklentiler: Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 28*/1: 231-250.

Ülker, F. (2015), Lider Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Van Breukelen, W., Schyns, B., Le Blanc, P. (2006), "Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges", *Leadership, 2*/3: 295-316. doi:10.1177/1742715006066023

Van Fleet, D.D., Yukl, G. (1992), "Theory and Research on Leadership in Organizations", Dunnette, M.D., Hough, L.M. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, California: Consulting Psychologists Press: 147-197.

Varma, A., Stroh, L.K. (2001), "Different Perspectives on Selecetion for International Assignments: The Impact of LMX and Gender", *Cross Cultural Management: An International Journal*, 85-97.

Vatansever Deviren, N., Yıldız, O. (2017), "Gayrisafi Milli Mutluluğun Ekonomik Kalkınmadaki Rolü: Bhutan Krallığı Örneği", *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4*/4: 232-248. doi:10.30803/adusobed.356003

Veenhoven, R. (2012), "Happiness: Also Known as 'Life Satisfaction' and 'Subjective Well-Being'", Land, K.C., Michalos, A.C., Sirgy, M.J. (Ed.), *Handbook of Social Indicators and Quality of Life Research*, Dordrecht: Springer Publishers: 63-77.

Veenhoven, R., Dumludağ, D. (2015), "İktisat ve Mutluluk,. *İktisat ve Toplum Dergisi,* 58: 46-67.

Walsh, F. (2010), "Spiritual Diversity: Multifaith Perspectives in Family Therapy", *Family Process, 49*/3: 330-348.

Walumba, F.O., Cropanzano, R., Goldman, B.M. (2011), "How Leader-Member Exchange Influences Effective Work Behaviors: Social Exchange and Internal-External Efficacy Perspectives", *Personnel Psychology, 64*: 739-770.

Warr, P. (2011), *Work, Happiness, and Unhappiness*, New York: Psychology Press.

Waterman, A.S. (1993), "Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment", *Journal of Personality and Social Psychology, 64*/4: 678-691.

Wesarat, P., Sharif, M.Y., Abdul Majid, A.H. (2015), "A Conceptual Framework of Happiness at the Workplace", *Asian Social Science, 11*/2: 78-88. doi:10.5539/ass.v11n2p78

Wilhelm, C.C., Herd, A.M., Steiner, D.D. (1993), "Attributional Conflict Between Managers and Subordinates: An Investigation of Leader-Member Exchange Effects", *Journal of Organization Behavior, 14*: 531-544.

Winkler, I. (2010), *Contemporary Leadership Theories*, Berlin: Physica-Verlag.

Wright, T.A. (2003), "Positive Organizational Behavior: An İdea Whose Time Has Truly Come", *Journal of Organizational Behavior*, 24: 437-442. doi:10.1002/job.197

Yadmaa, N. (2020), Lider Üye Etkileşiminin Kariyer Memnuniyeti ve Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi: Moğolistan Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Edirne, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yalvaç Arıcı, H. (2020), "Mutluluk Tarihi", *Türkiye Din Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, 9: 217-243.

Yavan, Ö. (2016), "Örgütsel Davranış Düzleminde Adanmışlık", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25: 278-296.

Yenici, M. (2018), Algılanan Örgütsel Desteğin ve Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Tutumlarına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Karabük, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yeşil, A. (2016), "Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 2*/3: 158-180.

Yeşiltaş, A., Şahin, S., Serezli, G. (2019), "Çalışan Mutluluğunun ve İşe Bağlılığın Örgüt Performansına Etkisi", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11*/30: 664-673. doi:10.20875/makusobed.555411

Yıldız, A., Uzunbacak, H.H. (2021), "Birey-Örgüt Uyumunun İş Tatminine Etkisi: İş Yeri Mutluluğunun Rolü". Mehmet Akif Ersoy İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8/3: 1670-1698. doi:10.30798/makuiibf.912718

Yıldız, D., Bozbura, FT. (2017), "Lider-Üye Etkileşiminin Kariyer Sermayesine Etkisi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 46: 49-58.

Yu, A., Matta, F.K., Cornfield, B. (2018), "Is LMX Differentiation Benefical or Detrimental for Group Effectiveness? A Meta-Analytic Investigation and Theoretical Integration", Academy of Management Journal, 61/3: 1158-1188.

Yu, D., & Liang, J. (2004), "A New Model for Examining thr Leader-Member Exchange (LMX) Theory", HRDI, 7/2: 251-264. doi:10.1080/1367886042000243826

Yu, Z., Luo, H., Tan, W., Niu, L. (2021), "A Case Study of Social Work Leadership in the Pandemic Intervention in Wuhan", British Journal of Social Work, 1-15. doi:10.1093/bjsw/bcab179

Yukl, G. (1989), "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research", Journal of Management, 15/2: 251-289.

Yücel, İ., Çetinkaya, B. (2016), "Birey-Örgüt Uyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği", Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8/3: 17-30.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı'nda Doç. Dr. Seçil BÜLBÜL danışmanlığında yazılmakta olan bir yüksek lisans tezi için akademik amaçlı olarak hazırlanmıştır.

İsim-soy isim bilgisi istenmeyen söz konusu anket formuna vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır. Elde edilen bilgiler kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır.

Katılımınız bilimsel bir araştırmaya katkıda bulunacağından soruları eksiksiz ve içtenlikle yanıtlamanız araştırmanın geçerliliği açısından son derece önemlidir. Vakit ayırarak değerli katkılarınızı sunduğunuz için sizlere en içten teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmacı

Hakkı Anıl YALVAÇ

Bölüm 1. Tanıtıcı Bilgiler

1. Cinsiyetiniz:

   ( ) Kadın ( ) Erkek

2. Yaşınız?

   ( ) 20-39 ( ) 40-54 ( ) 55+

3. Eğitim Durumunuz nedir? (En son mezun olduğunuz okula göre cevaplandırınız.)

   ( ) İlk/Ortaöğretim ( ) Lise ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

4. Medeni Durumunuz nedir?

   ( ) Evli ( ) Bekar

5. Mesleğiniz?
   …….

6. Toplam İş Deneyimi Yılınız?

   ( ) 1 yıldan az ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 20 yıldan fazla

7. Mevcut İş Yerinizdeki Toplam Çalışma Yılınız?

   ( ) 1 yıldan az ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 20 yıldan fazla

8. Mevcut Pozisyonunuzdaki Toplam Çalışma Yılınız?

   ( ) 1 yıldan az ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 20 yıldan fazla

Bölüm 2. Anket Soruları							
Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyup çalışmakta olduğunuz işyerinizi düşünerek, ifadelere katılım derecenizi 1'den 6'ya kadar derecelendirilmiş ölçekte "X" ile işaretleyerek belirtiniz.		**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Pek Fazla Katılmıyorum**	**Biraz Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
		1	2	3	4	5	6
1	Yöneticim, beni insan olarak beğenir.	1	2	3	4	5	6
2	Yöneticim, arkadaş olmak isteyeceğim kadar iyi birisidir.	1	2	3	4	5	6
3	Yöneticimle birlikte çalışmaktan keyif alıyorum.	1	2	3	4	5	6
4	Yöneticim, tartışılan konu hakkında tam olarak bilgisi olmasa dahi beni üstlerine karşı savunur.	1	2	3	4	5	6
5	Yöneticim, başkaları tarafından eleştiriye maruz kaldığımda beni savunur.	1	2	3	4	5	6
6	Yöneticim, istem dışı hata yaptığım zaman beni diğer çalışanlara karşı savunur.	1	2	3	4	5	6
7	Yöneticimin koyduğu hedeflere ulaşabilmek için ekstra çaba göstermeye gayret ederim.	1	2	3	4	5	6
8	Yöneticim için görev tanımımda olmadığı halde başka işleri de yaparım.	1	2	3	4	5	6
9	Yöneticim için fazladan çalışmayı yük olarak görmem.	1	2	3	4	5	6
10	Yöneticimin işi hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiliyor.	1	2	3	4	5	6
11	Yöneticimin işindeki yeterliliğine saygı duyuyorum.	1	2	3	4	5	6
12	Yöneticimin profesyonel yeteneklerini takdir ediyorum.	1	2	3	4	5	6

Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyup çalışmakta olduğunuz işyerinizi düşünerek, ifadelere katılım derecenizi 1'den 6'ya kadar derecelendirilmiş ölçekte "X" ile işaretleyerek belirtiniz.		**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Pek Fazla Katılmıyorum**	**Biraz Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
		1	2	3	4	5	6
1	İşimde kendimi güçlü ve enerjik hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
2	İşim konusunda hevesliyim.	1	2	3	4	5	6
3	Çalışırken kendimi kaptırırım.	1	2	3	4	5	6
4	Yaptığım işin doğasından memnunum.	1	2	3	4	5	6
5	Aldığım ücretten memnunum.	1	2	3	4	5	6
6	Çalıştığım kurumdaki ilerleme (terfi) olanaklarından memnunum.	1	2	3	4	5	6
7	Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten çok mutlu olurum.	1	2	3	4	5	6
8	Çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
9	Çalıştığım kuruma dair güçlü bir aidiyet hissediyorum.	1	2	3	4	5	6

Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyup çalışmakta olduğunuz işyerinizi düşünerek, ifadelere katılım derecenizi 1'den 6'ya kadar derecelendirilmiş ölçekte "X" ile işaretleyerek belirtiniz.		**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Pek Fazla Katılmıyorum**	**Biraz Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
		1	2	3	4	5	6
1	Sadece sözleşmemde belirtilen saatler çerçevesinde değil, gerektiğinde daha fazla çalışabilirim.	1	2	3	4	5	6
2	İşyerime olan bağlılığım sözleşmemde yazılı olan maddeler ile sınırlı değildir.	1	2	3	4	5	6
3	İşyerime olan sadakatim sözleşmem ile sınırlı değildir.	1	2	3	4	5	6
4	Önceden kesin olarak belirlenmiş çalışma saatleri dışında ve ekstradan olsa bile çalışabilirim.	1	2	3	4	5	6
5	Sadece kendi iş tanımlarımda belirtilmiş olan görevleri değil, gerektiğinde fazladan görevleri de yerine getiririm.	1	2	3	4	5	6
6	İşyerimin hedeflerini tamamıyla özümsemiş bir insanım.	1	2	3	4	5	6
7	Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için değil, daha uzun dönemli iş hedeflerine yönelik de çalışıyorum.	1	2	3	4	5	6
8	İşim sayesinde faturalarımı ödüyorum ancak benim için işim bundan çok daha fazla anlam taşıyor.	1	2	3	4	5	6
9	İhtiyaç olduğunda esnek olup farklı saatlerde de çalışmak önemli ve gereklidir.	1	2	3	4	5	6
10	Mevcut işyerimde ilerlemeyi/yükselmeyi umuyorum.	1	2	3	4	5	6
11	İşyerimde kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
12	İşyerimde iyi çalıştığım takdirde terfi alma şansına sahibim.	1	2	3	4	5	6

13	İşyerim için çalışırken kendimi ailenin bir üyesi gibi görüyorum.	1	2	3	4	5	6
14	İşyerim iyi çalışan ve kendilerini gösteren çalışanları geliştirir/ödüllendirir.	1	2	3	4	5	6
15	Çalışma süreme ve hedeflerime ulaşmak için harcadığım emeğe istinaden işyerimde terfi almayı bekliyorum.	1	2	3	4	5	6
16	İşyerim çalışanların emeklerinin karşılığını verir.	1	2	3	4	5	6
17	İşyerimde kariyer planım açıkça belirlenmiştir.	1	2	3	4	5	6
18	Gelecekte bana sağlayacağı hak ve menfaatleri (emeklilik, sağlık güvencesi vb.) düşünerek işyerime %100 katkıda bulunmaya hazırım.	1	2	3	4	5	6

Değerli vaktinizi ayırarak anketime katılım sağladığınız için teşekkür ederim.