

*Araştırma Makalesi / Research Article*DOI: <http://dx.doi.org/10.29064/ijma.1225712>

Lider Üye Etkileşiminin İşyeri Mutluluğu ile İlişkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Düzenleyici Rolünün İncelenmesi*

Hakkı Anıl Yalvaç¹, Seçil Bülbül²¹ Doktora Öğrencisi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye / yalvacanil@gmail.com.² Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye / seciltastan@marmara.edu.tr.

Özet: Bu çalışmada lider üye etkileşiminin çalışanların iş yeri mutluluğu ile ilişkisi ile psikolojik sözleşme algısının bu ilişkideki düzenleyici rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren iş yerlerinde çalışan 267 kişinin doldurduğu anket formundan elde edilen veriler kullanılmıştır. Elde edilen veriler ışığında korelasyon, regresyon ve düzenleyici etki analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçlarına 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.

Anahtar Kelimeler: Lider Üye Etkileşimi, İşyeri Mutluluğu, Psikolojik Sözleşme.

JEL Sınıflandırması: D23, J53

ORCID¹: 0000-0003-0914-9867 / **ORCID²:** 0000-0003-3243-3989

Başvuru Tarihi: 28.12.2022

Kabul Tarihi: 11.09.2023

Bu Makaleye Atf İçin: Yalvaç, H. A., & Bülbül, S. (2023). Lider Üye Etkileşiminin İşyeri Mutluluğu ile İlişkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Düzenleyici Rolünün İncelenmesi. *International Journal of Management and Administration*, 7(14), 174-194.

The Examination of the Moderating Role of Perceived Psychological Contract on The Relationship Between Leader Member Exchange and Happiness at Work

Hakkı Anıl Yalvaç¹, Seçil Bülbül²¹ Ph.D Student, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye / yalvacanil@gmail.com.² Prof., Marmara University, İstanbul, Türkiye / seciltastan@marmara.edu.tr.

Abstract: In this study; it is aimed to examine the relationship between leader member interaction and workplace happiness of employees and the moderating role of psychological contract perception in 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. 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.

Keywords: Leader Member Exchange, Happiness at Work, Psychological Contract.

JEL Classification: D23, J53

ORCID¹: 0000-0003-0914-9867 / **ORCID²:** 0000-0003-3243-3989

Received Date: 28.12.2022

Accepted Date: 11.09.2023

How to Cite this Article: Yalvaç, H. A., & Bülbül, S. (2023). Lider Üye Etkileşiminin İşyeri Mutluluğu ile İlişkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Düzenleyici Rolünün İncelenmesi. *International Journal of Management and Administration*, 7(14), 174-194.

♦ **Sorumlu Yazar/ Corresponding Author**

* Bu çalışma 19 Ekim 2022 tarihinde savunulan Lider Üye Etkileşiminin İşyeri Mutluluğu ile İlişkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Düzenleyici Rolünün İncelenmesi konulu yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

EXTENDED SUMMARY

Research Problem

The purpose of this research is to determine whether the leader member exchange affects the happiness at work of the employees. In addition, it is aimed to reveal whether the psychological contract perception of the employees has a moderating role in the relationship between leader member exchange and happiness at work.

Research Questions

How is the relationship between leader member exchange and happiness at work? How is the relationship between leader member exchange and psychological contract perception? How is the relationship between psychological contract perception and happiness at work? How is the moderating effect of psychological contract perception on the relationship between leader-member exchange and happiness at work?

Literature Review

The aim of the literature review is to examine the previous studies on the concepts of leader member exchange, happiness at work and psychological contract and to reveal the relationship between these concepts.

Methodology

In the study, quantitative research method was preferred in order to reveal the moderator effect of psychological contract perception on the relationship between leader member exchange and happiness at work. The sample of the study consisted of 267 people working in workplaces operating in different sectors. In addition to the questionnaire form that the employees will fill in their personal and professional information, leader member exchange scale, happiness at work scale and psychological contract scale, consisting of 39 items, were sent to the participants via the link. Correlation, regression and moderator effect analyzes were used to transform the data into findings.

Results and Conclusions

According to the results of the research, it is understood that the participants have established high-quality relationships with their managers in the context of leader member exchange. It was concluded that this quality relationship that the participants established with their managers positively affected their happiness at work. That is, the more stronger exchange between the employee and the manager, the more higher happiness levels in the workplace. At the same time, these employees believe that their managers with whom they have a close relationship will implement the obligations required by the psychological contract. In the context of leader member exchange, managers' fulfillment of their psychological contract obligations has a positive effect on employees' happiness at work. On the other hand, within the scope of the study, it has been determined that the psychological contract perception has an effect on the relationship between leader member exchange and happiness at work.

Human resources are of great importance for businesses to compete with their competitors and to survive in the future. In this context, it is considerable important for managers to care about the happiness of their employees, to comply with the psychological contract and to apply the right human resources policies of organizations. Accordingly, managers should comply with the psychological contract and not act in violation of the psychological contract in order not to harm the well-being of the employees and not to reduce the exchange between them.

Employees' happiness at work can vary according to various factors. Variables such as whether the employees are production workers or office workers, generational differences, differences in public and private sector dynamics can affect happiness at work and psychological contract. Therefore, it is thought that the researchers' consideration of these factors in future studies will contribute to the literature.

GİRİŞ

Tüm dünyayı etkisi altına alan değişim ve dönüşümlerin gerçekleşmesi, ekonomik istikrarsızlıklar, pandeminin ortaya çıkması ve tüm dünyaya yayılması, siyasi krizlerin yaşanması ve bütün bunların sektöre yansımaları toplumların 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).

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).

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 artacağına 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 çalışanlarına mutlu, huzurlu, güvenli bir çalışma ortamı sağlamak ve çalışana değer verdiğini göstermek için birtakım uygulamaları hayata geçirmektedir (Erhan, 2021:5690).

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).

Son yıllarda işletmeleri karşı karşıya getiren 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.

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.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. 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 atfedilen 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 vd., 2018; Matta vd., 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).

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 vd., 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. İkिलiler, mesai saatleri dışında dahi

birbirlerine zaman ayırmaktan, birlikte vakit geçirmekten hoşlanmaktadırlar (Bauer ve Erdoğan, 2015; Liden vd., 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).

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).

2.2. 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).

Etki Boyutu: Lider ve üye arasındaki karşılıklı sevginin, iş değerlerinden 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 belirlemede, çalışma ortamında samimiyete dayalı sıcak bir atmosferin oluşmasına öncülük etmektedir (Dienesch ve Liden, 1986:625; Liden ve Maslyn, 1998:50).

Katkı Boyutu: Dienesch ve Liden (1986:624) katkayı, 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 adanmaları ve katkıda bulunmaları, liderlerinden hem daha fazla değerli kaynak temin etmelerini sağlamakta hem de liderlerinin sonsuz desteklerini kazanma fırsatını doğurmaktadır (Arslantaş, 2007:163).

Bağlılık (Sadakat) Boyutu: Liden ve Maslyn (1998:46) 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 (Uludağ, 2019:724-725).

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 vd., 2010:1020).

2.3. İş Yeri Mutluluğu

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).

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). 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).

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 yaşamaları gerekmektedir. Başarıya giden yolda kendilerini psikolojik bakımdan kamçılıyan 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).

2.4. İş Yeri Mutluluğunun Sonuçları

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 vd., 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).

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 buldukları 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 vd., 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 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 mutluluğu yakalayan bireyler kariyer basamaklarını hızla tırmanmakta, iş memnuniyetleri artmakta ve işgücü devir oranı azalmaktadır. Depresyon, tükenmişlik, anksiyete gibi duygusal yorgunluktan 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).

2.5. Psikolojik Sözleşme

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).

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).

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 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 dinamikdir 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 Eysel, 2021:63).

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).

2.6. Lider Üye Etkileşimi ile İş Yeri Mutluluğu İlişkisi

Lider-üye etkileşimi teorisine göre liderlerin izleyicilerine karşı davranışlarının çeşitlilik göstermesi aralarındaki alışverişin türüne bağlı olarak 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).

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)'in farklı sektörlerden 238 katılımcının oluşturduğu araştırmasına göre, yönetici ile iletişim sıklığı ile iş yeri mutluluğu arasında orta düzeyde anlamlı pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada, 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.

Yukarıdaki literatür bilgileri ışığında oluşturduğumuz hipotezimiz aşağıdaki gibidir.

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

2.7. Lider Üye Etkileşimi ile Psikolojik Sözleşme İlişkisi

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).

Geçmiş araştırmalar incelendiğinde, Henderson vd. (2008) tarafından yapılan bir araştırmanın sonucuna göre, yüksek kaliteli LÜE ilişkisinin psikolojik sözleşmenin uygulanmasında önemli bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

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 öğelerin 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.

Yukarıdaki literatür bilgileri ışığında oluşturduğumuz hipotezimiz aşağıdaki gibidir.

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

2.8. Psikolojik Sözleşme ile İş Yeri Mutluluğu İlişkisi

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, performansıya diğer çalışanlar arasından sıyrılır ve iş arkadaşlarıyla daha pozitif ilişkiler kurar. İşveren, çalışanına verdiği sözleri gerçekleştirdiğinde ya da çalışanın 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.

Yukarıdaki literatür bilgileri ışığında oluşturduğumuz hipotezimiz aşağıdaki gibidir.

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

2.9. Psikolojik Sözleşmenin Rolü

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).

Roy ve Konwar (2019) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma neticesinde, yönetici ve çalışan arasındaki karşılıklı anlayışın ve güçlü ilişkisinin, her iki tarafın da statik olmayan beklentilerinin yerine getirilmesi açısından önemli bir işleve sahip olduğu ortaya çıkarılmış ve bu bağlamda bir örgütte psikolojik sözleşmenin zenginleştirilmesi yoluyla iş yerinde mutluluğun sağlanabileceği ifade edilmiştir.

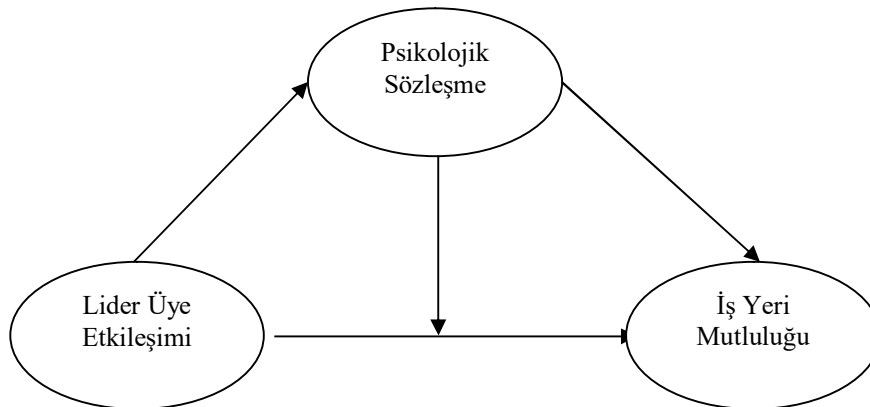
Yukarıdaki literatür bilgileri ışığında oluşturduğumuz hipotezimiz aşağıdaki gibidir.

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

3. MATERYAL VE METOD

3.1. 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 1. Araştırmanın Modeli

3.2. Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

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 doldurdıkları zaman diliminde bir işte ve bir yöneticiye bağlı olarak çalışmadıklarını belirtmiştir. Bu nedenle araştırmanın örnekleme 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.

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. Çalışmada 6’lı Likert tipi ölçek kullanılmıştır (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Pek Fazla Katılmıyorum, 4 = Biraz Katılıyorum, 5 = Katılıyorum, 6 = Kesinlikle Katılıyorum).

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.

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. (Yaklaşık Ki-Kare Değeri = 4151,735, df = 66). 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. Diğer yandan, Lider Üye Etkileşimi Ölçeği’nin güvenilirlik değeri ise 0,97 bulunmuştur.

İş Yeri Mutluluğu Ölçeği: Çalışanların iş yeri mutluluk düzeylerini ölçmek amacıyla Salas-Vallina ve Alegre (2018)’nin “Happiness at Work Scale” ölçeğinin Bilginoğlu ve Yozgat (2020) tarafından Türkçeye uyarlanmış hali kullanılmıştır. Türkçeye “İş Yeri Mutluluğu Ölçeği” olarak çevrilen ölçek, 9 maddeden oluşmaktadır.

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. (Yaklaşık Ki-Kare Değeri = 2572,207, df = 36). 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. Ölçeğin güvenilirlik değeri 0,94 iken; 1. faktör olan İş Anlamlı Bulma faktörünün güvenilirlik değeri 0,94, 2. faktör

olan Örgüte ve İmkanlarına Değer Atfetme faktörünün güvenilirlik değeri 0,92 olarak tespit edilmiştir.

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).

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 0,95 olarak bulunmuştur. (Yaklaşık Ki-Kare Değeri = 5886,712, df = 153). 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. Ölçeğin güvenilirlik değeri 0,97 iken; 1. faktör olan İşlemsel Psikolojik Sözleşme faktörünün güvenilirlik değeri 0,97, 2. faktör olan İlişkisel Psikolojik Sözleşme faktörünün güvenilirlik değeri 0,96 olarak tespit edilmiştir.

3.3. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Kolayda ve kartopu örnekleme yöntemiyle seçilen 267 katılımcının 125 adedini kadın katılımcılar, 142 adedini erkek katılımcılar oluşturmaktadır. Yüzdesel olarak ifade ettiğimizde ise, kadın katılımcılar örnekleme 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'lük 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. BULGULAR

Değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin gücünü, yönünü ve etkisini tespit etmek amacıyla korelasyon, regresyon ve düzenleyici etki analizleri uygulanmıştır.

Tablo 1. Korelasyon Analizi

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

** : Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı.

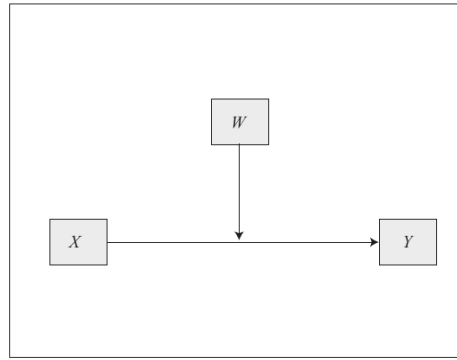
Tablo 1’deki veriler analiz edildiğinde, lider üye etkileşimi ile iş yeri mutluluğu arasındaki korelasyon ilişkisi 0,683 korelasyon katsayısı ile ifade edilmektedir. Buna göre iki değişken arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,683$, $p=0,000$, $p<0,01$). Yani, lider üye etkileşiminde pozitif yönlü artış olması halinde iş yeri mutluluğunda da pozitif yönlü değişim gerçekleşecektir. Böylece H_1 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 ($r=0,682$, $p=0,000$, $p<0,01$). Yani, çalışanın lider üye etkileşiminde pozitif yönlü artış olması durumunda psikolojik sözleşme algısında da pozitif yönlü değişim meydana gelecektir. Böylece H_2 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 H_3 hipotezi desteklenmiştir.

Çalışmamızda lider üye etkileşiminin iş yeri mutluluğu ve psikolojik sözleşme ile psikolojik sözleşmenin de iş yeri mutluluğu ile ilişkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Verilerin analiz edilmesi ile lider üye etkileşiminin iş yeri mutluluğu üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. ($\beta = 0,683$, $R^2 = 0,467$, $F = 232,111$, $p < .001$). Aynı zamanda, lider üye etkileşiminin psikolojik sözleşme algısı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta = 0,682$, $R^2 = 0,465$, $F = 229,898$, $p < .001$). Psikolojik sözleşme algısının iş yeri mutluluğu üzerindeki etkisi incelendiğinde, psikolojik sözleşme algısının iş yeri mutluluğu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu sonucu çıkarılmaktadır ($\beta = 0,797$, $R^2 = 0,636$, $F = 462,444$, $p < .001$).

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. Çalışmada yer alan düzenleyici etki hipotezine uygun model diyagramı “Model 1” olup aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 2. Basit Moderatör Konsepti Model No:1

Kaynak: Hayes, A.F. (2022)

Şekil 1 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 2. 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	R²	F	Anlamlılık
	0,8230	0,6774	184,0708	0,0000
		ΔR²	F	Anlamlılık
		0,0051	4,1798	0,0419

Düzenleyici Etki=Lider Üye Etkileşimi*Psikolojik Sözleşme

Tablo 2’de 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 ΔR², %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.

SONUÇ VE TARTIŞMA

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 gelişmelerinin teşvik edilmesi ile de iş yeri mutluluk seviyelerinde artış sağlanmaktadır.

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 sürececek 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.

Lider üye etkileşimi ile iş yeri mutluluğu arasındaki ilişkiye bakıldığında, yöneticilerin ankete katılan çalışanlarını ayırım 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 hoşgörüyü 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 yansması sonucu iş-yaşam dengesine ve sosyal ilişkilerine katkıda bulunacağı tahmin edilmektedir. Dolayısıyla elde edilen sonuçlar, Salas-Vallina (2020), Kılınç (2021) ve Akın ve Aksoy (2020)'un elde ettiği sonuçlarla tutarlılık göstermektedir.

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 karşılanması 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 artırıcı davranışlarda bulunan çalışanın karşılıklılık ilkesine bağlı olarak psikolojik sözleşmeden doğan kazanımlarını daha kolay elde edeceği düşünülmektedir. Sonuç olarak, elde edilen bulguların alanyazındaki bir çok çalışmayı desteklediği görülmektedir (Henderson vd., 2008; Li vd., 2014; Gerçek ve Elmas Atay, 2021; Naktiyok ve Kula, 2018:125-127).

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 örgüt ve yönetici tarafından 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. Dolayısıyla araştırma sonuçları, bazı çalışmalarda elde edilen bulguları destekler niteliktedir (Qaiser ve Abid, 2022; Roy ve Konwar, 2019)

Yukarıda açıklanan bulgulara göre, 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 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. Doğrulanmış hipotezlerden hareketle, lider üye etkileşiminin kalitesi arttıkça ve psikolojik sözleşmenin yükümlülükleri yerine getirildikçe çalışanların iş yeri mutluluklarının artması söz konusu olabilmektedir.

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 yapıldığı 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.

ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANI BEYANI

Yazarların çalışmadaki katkı oranları eşittir.

DESTEK VE TEŞEKKÜR BEYANI

Çalışma herhangi bir destek almamıştır. Teşekkür edilecek bir kurum veya kişi bulunmamaktadır.

ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Çalışma kapsamında herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Afşar, Ö., & Eysel, C. Ş. (2021). İş-aile yaşam çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşmenin aracı rolü: İstanbul ilinde bir araştırma. *The Journal of Social Science*, 5(9), 60-77.
- 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.
- Alparslan, A. M., Kahraman, M., & Cantürk, N. (2016). Araştırma görevlilerinin işyerinde mutluluk ve mutsuzluk nedenleri: bir alan araştırması (ss.59-71). 15. Ulusal İşletmecilik Kongresi, İstanbul.
- 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. *TISK Akademi Dergisi*, 1, 160-173.
- Atkinson, C. (2007). Trust and the psychological contract. *Employee Relations*, 29(3), 227-246.
- 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.
- Baker, N. (2019). Lider-üye etkileşimi ve takipçi iş performansı: lider duygu dışı vurumunun modere edici etkisi. T. Tuğsal (Der.), *Liderlik ve kurumsal yönetim teori ve güncel araştırmalar* içinde (ss. 65-75). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2010). Subjective well-being in organizations, K. Cameron, & G.M. Spreitzer (Der.), *Handbook of positive organizational* içinde (ss. 1-31). New York: Oxford University 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, T.N. Bauer, & B. Erdoğan (Der.), *The oxford handbook of leader-member exchange* içinde (ss. 1-10). New York: Oxford University Press.

- Biçer, M. (2021). Örgütsel sadakat ve lider-üye etkileşiminin çalışanların bireysel performansları üzerindeki etkileri, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 1518-1538.
- Bilginöglü, E., & Yozgat, U. (2020). İşyerinde mutluluk ölçeği türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması, *Journal of Yasar University*, 15, 201-206.
- Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2008). Does happiness career success?, *Journal of Career Assessment*, 16(1): 101-116.
- 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.
- Bulut, A., & Demirhan, G. (2020). Eğitim kurumlarında yönetsel tarz ve örgütsel mutluluk, *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 162-176.
- 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.
- 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.
- Conway, N., & Briner, R.B. (2005). *Understanding psychological 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.
- 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.
- Demir, S. (2021). *Lider-üye etkileşim kuramı ve bazı çıktıları*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Diener, E., & Biswas-Diener, R. (2008). *Happiness: unlocking the mysteries of psychological wealth*, Blackwell Publishing.
- 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.
- 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.
- Erhan, T. (2021). İşyeri mutluluğu: bir kavram incelemesi, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(8), 5686-5712.
- Esmer, Y., & Özdaşlı, K. (2018), *Akademik Yönetimde Psikolojik Sözleşme İhlali, Etik Liderlik ve Prososyal Davranışlar*. İstanbul: Çizgi Kitabevi.
- 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.
- Guest, D. E. (2004). The Psychology of The Employment Relationship: An Analysis Based on The Psychological Contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53/4: 541-555.
- 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.
- Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2008). Leader-Member Exchange, Differentiation, 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.
- Jacqueline, A., & Coyle-Shapiro, M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-946.
- 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.
- Kılınc, S. (2021). The Relationship Between Communication Frequency and Psychological Safety. *Social Sciences Research Journal*, 10/4: 871-880.
- Kır, A., Kösem, Ü., Akçakanat, T., & Uzunbacak, H.H. (2020), öğretmenlerde şükürün işyeri mutluluğuna etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 5-18.

- Kinter, O. (2020). *Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel adalet ve kuşak farklarının etkisi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- 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., 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.
- 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.
- Maenapothi, R. (2007). Happiness in the workplace indicator, Master's Thesis, Human Resource Development: National Institute of Development Administration.
- 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.
- 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.
- 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.
- Özdaşlı, K., & Çelikkol, Ö. (2012). Psikolojik sözleşme: kavramsal çerçeve ve bir içerik analizi, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 141-154.
- Özutku, H. (2007). Yönetici-ast etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişki, *Amme İdaresi Dergisi*, 40(2), 79-98.
- 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.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- 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.
- Roy, R., & Konwar, J. (2019). Can Psychological Contract Create Workplace Happiness?. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 9/4: 81-88.
- 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.
- 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
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange, *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.
- Turan, N. (2018). Çalışma mutluluğu: kavram ve kapsam, *B.U.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37(1), 169-212.
- Uludağ, G. (2019). Lider üye etkileşiminin işgören performansına etkisi üzerine bir alan araştırması, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 719-739.
- Üçler, Ç. (2018). Investigating the relations of psychological contract, organizational transparency and leader member exchange with employee performance behaviors. Yayımlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- 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.
- Van Breukelen, W., Schyns, B., & Le Blanc, P. (2006). Leader-member exchange theory and research: accomplishments and future challenges, *Leadership*, 2(3), 295-316.
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: an idea whose time has truly come, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 437-442.
- Yeşiltaş, A., Şahin, S., & Serezli, G. (2019). Çalışan mutluluğunun ve işe bağlılığın örgüt performansına etkisi, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(30), 664-673.
- Yu, A., Matta, F. K., & Cornfield, B. (2018). Is lmx differentiation beneficial 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 the leader-member exchange (lmx) theory, *HRDI*, 7(2), 251-264.