

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI



**İŞYERİNDE ZORBALIK, ÖRGÜT BAĞLILIĞI VE ÇALIŞAN
MEMNUNİYETİ İLE PERFORMANS İLİŞKİSİ: IRAK'TA
YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA**

Mohammed JABER MOHAMMED

DOKTORA TEZİ

Prof. Dr. Orhan ÇAĞLAYAN

HAZİRAN - 2023

KASTAMONU

TAAHHÜTNAME

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu; ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını, bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini bildirir ve taahhüt ederim.

Mohammed JABER MOHAMMED

ÖZET**DOKTORA TEZİ****İŞYERİNDE ZORBALIK, ÖRGÜT BAĞLILIĞI VE ÇALIŞAN
MEMNUNİYETİ İLE PERFORMANS İLİŞKİSİ: IRAK'TA
YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA****MOHAMMED JABER MOHAMMED****KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ****İŞLETME ANA BİLİM DALI****DANIŞMAN:Prof. Dr. Orhan ÇAĞLAYAN**

Çalışmanın önemi, herhangi bir ülkede kalkınmanın itici güçlerinden biri olarak yükseköğretim sektörünün öneminden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, Irak'taki yükseköğretim kurumlarında zorbalıkla ilgili araştırmaların azlığı, konunun tanımlanmaması ve bunun diğer temel göstergeler üzerindeki etkilerinin teşhis edilmemesi nedeniyle bir risk oluşturmaktadır. İşyerinde zorbalığın etkilerini hafifletmek için zamanında alınması gereken müdahale önlemleri, sorunun anlaşılabilmesi ve analiz edilememesi nedeniyle engellenmektedir. Araştırmanın temel amacı, işyerinde zorbalığın iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans üzerindeki etkisini araştırmaktır. İstatistiksel analiz, kavramlar ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemeyi de içerecektir. Irak'taki yükseköğretim kurumlarındaki çalışanlardan rasgele bir örneklemden toplam 398 nitelikli anket toplanmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde, dört ölçeğin maddelerinin çoğu, ölçek maddeleri arasında iyi bir karşılıklı korelasyon gösteren yüksek faktörlerle yüklenmiştir. Korelasyonel analizde, Spearman'ın rho testi analizi, iş yerindeki zorbalık ile diğer üç değişken arasında negatif, orta ila güçlü ilişkiler göstermiştir. Araştırmanın dört değişkeni için Smart PLS 4 ile yol analizi yapılmıştır. Modele dayanarak, işyerinde zorbalığın örgütsel bağlılık, çalışan memnuniyeti ve performans üzerinde olumsuz etkisi, örgütsel bağlılığın performans üzerinde orta düzeyde pozitif bir etkisi bulunurken

İşyerinde zorbalığın performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetinin aracılık ilişkisi bir süreç makro analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları, her iki değişkenin de ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir. Araştırma bulgularının Irak eğitim sektörüne ve yetkililere yol göstermesi, araştırmacılara da katkı sağlaması beklenmektedir.

ANAHTAR KELİMELEER: İşyerinde Zorbalık, Örgütsel Bağlılık, Çalışan Memnuniyeti, Çalışan Performansı, Yüksek Öğrenim, Irak

ABSTRACT**PH.D THESIS****BULLYING AT THE WORKPLACE, ORGANIZATIONAL COMMITMENT
AND EMPLOYEE SATISFACTION RELATIONSHIP WITH
PERFORMANCE: A RESEARCH IN HIGHER EDUCATION IN IRAQ****MOHAMMED JABER MOHAMMED****KASTAMONU UNIVERSITY INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
SUPERVISOR: Prof. Dr. Orhan ÇAĞLAYAN**

The importance of the study emerges from the importance of the higher education sector as one of the drivers for the development in any country. Furthermore, the scarcity of research on bullying in higher education institutions in Iraq imposes a risk through the lack of identification of the issue, as well as the lack of diagnosis of its implications on other key indicators. Intervention measures that are supposed to be taken in a timely manner to alleviate the effects of bullying in the workplace are hindered by incapability of understanding and analyzing the problem. The main purpose of the research is to investigate the effect of workplace bullying on job satisfaction, organizational commitment and performance. Statistical analysis will also include examining the relationship between concepts and their sub-dimensions. A total of 398 qualified questionnaires were collected from a random sample of employees in higher education institutions in Iraq. In the exploratory factor analysis, most of the items of the four scales were loaded with high factors that showed good correlation between the scale items. In the correlational analysis, Spearman's rho test analysis showed negative, moderate to strong associations between workplace bullying and the other three variables. Path analysis was performed with Smart PLS 4 for the four variables of the study. Based on the model, workplace bullying has a negative effect on organizational commitment, employee satisfaction and performance, while organizational commitment has a moderate positive effect on performance.

The mediation relationship between organizational commitment and employee satisfaction in the effect of workplace bullying on performance was tested with a process macro analysis. Analysis results showed that both variables mediated the relationship. It is expected that the research findings will guide the Iraqi education sector and authorities and contribute to the researchers.

KEYWORDS: Bullying In The Workplace, Organizational Commitment, Employee Satisfaction, Employee Performance, Higher Education, Iraq

TEŞEKKÜR

Eğitimimi ve araştırmamı bitirmem için bana güç ve dayanıklılık verdiği için öncelikle Allah'a şükretmek istiyorum. Araştırmamı, hayatımın her aşamasında bana destek olan sevgili anne ve babama ithaf ediyorum. Danışmanım ve değerli Hocam Prof. Dr. Orhan Çağlayan'a destekleri ve üşünceli tavsiyeleri için çok teşekkür ederim. Aileme ve çocuklarıma teşvikleri ve destekleri için sonsuz teşekkürler.

Mohammed JABER MOHAMMED

Kastamonu, 2023



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
TAAHHÜTNAME	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	x
1. GİRİŞ.....	1
2. İŞYERİNDE ZORBALIK VE İŞ TATMİNİ.....	4
2.1 İşyerinde Zorbalık	4
2.1.1 Kavram ve Tanımlar	4
2.1.2 İşyerinde Zorbalığın Öncülleri	8
2.1.3 Zorbalık unsurları	10
2.1.3.1 Randevu	10
2.1.3.2 Düşmanca veya mantıksız davranış.....	11
2.1.3.3 Zorbalık ve güç	11
2.1.3.4 Hedef	11
2.1.4 Zorbalığın Etkileri	12
2.1.4.1 Bireysel seviye.....	12
2.1.4.2 Kurumsal düzey	14
2.1.5 İşyerinde Zorbalığın Boyutları	15
2.1.5.1 İlgili kişi.....	15
2.1.5.2 İşle ilgili zorbalık.....	17
2.2 İş Tatmini	20
2.2.1 Kavram ve Tanımlar	20
2.2.2 İş Tatmininin Önemi.....	23
2.2.3 Teoriler ve Boyutlar.....	24
2.2.3.2 Maslow'un motivasyon / memnuniyet teorisi (1943)	27
2.2.3.3 X ve Y teorisi.....	28
2.2.3.4 İkinci faktör teorisi	30
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERFORMANS.....	32
3.1 Örgütsel Bağlılık	32
3.1.1 Kavram ve Tanım	32
3.1.1.1 Karşılıklı yaklaşım.....	34
3.1.1.2 Psikolojik yaklaşım	36
3.1.1.3 Bütünleştirici yaklaşım	37
3.1.2 Örgütsel Taahhüdün Önemi.....	41
3.1.3 Örgütsel Bağlılığın Etkisi	43
3.1.4 Örgütsel Bağlılığın Boyutları	47
3.1.4.1 Duygusal bağlılık (AC)	49
3.1.4.2 Devam taahhüdü (CC).....	52
3.1.4.3 Normatif taahhüt (NC)	53
3.1.4.4 Boyutların ve etkilerin özeti	55

3.1.5 Örgütsel Bağlılıkta Taşra Sendromu Teorisi	58
3.2 Performans.....	59
3.2.1 Kavram ve Tanımlar	59
3.2.2 Ölçüm ve Boyutlar.....	61
4. YÖNTEM.....	65
4.1 Problem Durumu	65
4.2 Çalışmanın Önemi.....	68
4.3 Araştırmanın Amacı	69
4.4 Beklenen Yararlar.....	70
4.5 Araştırmanın Varsayımları	71
4.6 Araştırmanın Kısıtları.....	71
4.7 Araştırma Modeli	72
4.8 Veri Toplama Yöntemi ve Araçları.....	74
4.9 Veri Toplama Araçları.....	75
4.10Hipotezler	76
5. BULGULAR VE SONUÇ	82
5.1 Demografik Bulgular.....	82
5.2 Açıklayıcı Faktör Analizi (EFA).....	82
5.2.1 İşyerinde Zorbalık İçin EFA.....	82
5.2.2 Örgütsel Bağlılık için EFA	84
5.2.3 Çalışan Memnuniyeti için EFA	89
5.2.4 Performans için EFA	93
5.3 Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), Model Uyumu ve Güvenilirlik	96
5.4 Normallik Testi	101
5.4.1 İşyerinde Zorbalık.....	101
5.4.2 Örgütsel Bağlılık.....	103
5.4.3 Çalışan Memnuniyeti.....	104
5.4.4 Performans.....	105
5.5 Corelasyon Analizi	107
5.6 Yol Analizi	111
5.7 Süreç Makro Analizi	113
5.8 Demografik Verilerin Etkisi.....	115
5.9 Sonuç	116
5.10 Tartışma.....	123
5.11 Öneriler.....	124
KAYNAKLAR.....	127
EKLER.....	142
Ek-A: İngilizce Anket Formu	143
Ek-B: Türkçe Anket Formu.....	154

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1 İşyerinde zorbalığın gelişimi.....	10
Şekil 2.2 İşyerinde zorbalığın neden-sonuç süreci	20
Şekil 2.3 Christen, Lyer ve Soberman'ın iş tatmini modeli.....	25
Şekil 2.4 Maslow'un ihtiyaçlar teorisi	28
Şekil 3.1 Geleneksel bağlılık perspektifi.....	36
Şekil 3.2 Bağlılığın davranışsal perspektifi.....	37
Şekil 3.3 Maneviyat ve fiziksel çalışma yönleri ile çalışanın üretkenliği ve rekabet gücü arasındaki değişim ilişkisi	47
Şekil 4.1 İşyerinde zorbalık, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans için araştırma modeli.....	73
Şekil 4.2 Zorbalık, performans, iş doyumu ve örgütsel bağlılığın ölçülmesinde kullanılan ölçekler ve referansları	76
Şekil 5.1 Araştırma ölçekleri için DFA modeli.....	97
Şekil 5.2 İşyerinde zorbalık için normallik analizi histogramı.....	102
Şekil 5.3 İşyerinde zorbalık için normallik analizi normal Q-Q grafiği.....	102
Şekil 5.4 Normality analysis histogram for organizational commitment.....	103
Şekil 5.5 Örgütsel bağlılık için normallik analizi normal Q-Q grafiği.....	104
Şekil 5.6 Çalışan memnuniyeti için normallik analizi histogramı	105
Şekil 5.7 Çalışan memnuniyeti için normallik analizi normal Q-Q grafiği.....	105
Şekil 5.8 Performans için normallik analizi histogramı	106
Şekil 5.9 Performans için normallik analizi normal Q-Q grafiği	107
Şekil 5.10 Çalışma değişkenleri için yol analizi	112
Şekil 5.11 BW ve EP arasında OC & ES'nin arabuluculuğu için süreç makro analizi	114

TABLOLAR DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1 İşyerinde zorbalığa ilişkin tanımlar.....	6
Tablo 3.1 Örgütsel bağlılığın boyutları	56
Tablo 5.1 Demografi için tanımlayıcı istatistikler.....	82
Tablo 5.2 İşyerinde zorbalık ölçeği için faktör analizi ve tanımlayıcı istatistikler	83
Tablo 5.3 Örgütsel bağlılık ölçeği için faktör analizi ve tanımlayıcı istatistikler	85
Tablo 5.4 Çalışan memnuniyeti ölçeği için faktör analizi ve tanımlayıcı istatistikler	89
Tablo 5.5 Çalışan performansı ölçeği için faktör analizi ve tanımlayıcı istatistikler	93
Tablo 5.6 Doğrulamalı faktör analizinden elde edilen ölçeklerin katsayıları.....	98
Tablo 5.7 Model uyum göstergeleri.....	100
Tablo 5.8 Bileşik güvenilirlik ve çıkarılan ortalama varyans.....	101
Tablo 5.9 İşyerinde zorbalık için normallik analizi.....	102
Tablo 5.10 Örgütsel bağlılık için normallik analizi.....	103
Tablo 5.11 Çalışan memnuniyeti için normallik analizi	104
Tablo 5.12 Performans için normallik analizi	106
Tablo 5.13 Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyonlar	108
Tablo 5.14 İşyerinde zorbalığın bileşenleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler.....	108
Tablo 5.15 İşyerinde zorbalığın bileşenleri ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiler.....	109
Tablo 5.16 İşyerinde zorbalığın bileşenleri ile performans arasındaki ilişkiler	110
Tablo 5.17 Çalışma değişkenlerinin yol analizi için yol katsayıları ve p değerleri	112
Tablo 5.18 Confidence intervals of path analysis.....	112
Tablo 5.19 Süreç makro analiz istatistikleri	114
Tablo 5.20 BW ve EP arasındaki dolaylı ilişkiler	114
Tablo 5.21 Cinsiyete göre farklılıklar için Mann-Whitney testi	115
Tablo 5.22 Yükseköğretim kurumuna göre farklılıklar için Kruskal-Wallis testi..	115
Tablo 5.23 Yaş kategorisine göre farklılıklar için Kruskal-Wallis testi.....	116
Tablo 5.24 Etnik kökene dayalı farklılıklar için Kruskal-Wallis testi.....	116

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar

ANOVA	: Varyans Analizi
AVE	: Çıkarılan Ortalama Varyans
BW	: İşyerinde Zorbalık
CFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
CR	: Bileşik Güvenilirlik
EFA	: Keşif Faktörü Analizi
EP	: Çalışan Performansı
ES	: Çalışan Memnuniyeti
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
OC	: Örgütsel Bağlılık

1. GİRİŞ

En etkili olumsuz davranışlardan biri olarak, işyerinde zorbalığın örgüt içinde çalışanların, örgütsel amaçları destekleyemeyecek şekilde izolasyona ve şiddete yönelmesine neden olabileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle, herhangi bir kuruluştaki sorunun teşhisi, yeterli çözümlere ulaşmak için önemli bir ilk adımdır ve sonuçları anlamak, sorunu hafifletmek ve ortadan kaldırmak için stratejilere öncelik vermeyi kolaylaştırır. Kullanılan yöntemlerdeki ve ortaya çıkma oranlarındaki bazı farklılıklara rağmen, çoğu kişi tacizin psikolojik biçimi olarak kabul edilen işyeri zorbalığının işyerlerinde fiziksel ve cinsel tacizden daha fazla olduğu konusunda hemfikirlerdir (Baron ve Neuman, 1996; Leymann, 1996; Rayner ve Hoel, 1997; Hirigoyen, 2001).

Ayrıca, iş doyumunun ölçülmesi karmaşık bir konu olarak kabul edilmektedir, çünkü bu kavram sadece işin özellikleriyle değil aynı zamanda kişisel özellikler, ihtiyaçlar, değerler ve beklentilerle de açıklanmaktadır. Aynı işte çalışan iki çalışan farklı memnuniyet seviyeleri yaşayabilir. Bireylerin tutum, düşünce, davranış özellikleri ve yaklaşımları iş doyumunun ölçülmesinde büyük önem taşımaktadır. Bir diğer önemli insan kaynağı göstergesi ise örgütsel bağlılıktır. Bir çalışanın psikolojik bağlılığı, dışsal ödüller yerine şirketin kural ve düzenlemelerine uyması, bağlılık arzusuna dayalı katılımı ve kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma bağlı olarak içselleştirmesi ile tahmin edilebilir. Gelecekteki araştırmalar için temel olarak Meyer ve Allen'ın teorisi tercih edilmiş olsa da, örgütsel bağlılığın farklı boyutları arasındaki hassas incelikleri ve etkileşimleri açıklamada yetersiz kaldı. Bu çalışma hattını sürdüren Vandenberg ve Self (1993), dört bağlılık biçimini ölçtüler; Meyer ve Allen'ın (1984) duygusal ve devam bağlılığı, Örgütsel özdeşleşme ve OCQ (zamanın üç farklı noktasında işin ilk günü, ikinci gün, üçüncü gün, çalışma ayı ve çalışmanın altıncı ayı). Bulgular, duygusal bağlılığın ve devam bağlılığının üç zaman diliminde farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu gözlemlerden çıkarılan sonuç, kariyerlerinin farklı aşamalarında bireylerin farklı anlamlar yüklediklerini ve bağlılığa yol açan parametreleri farklı şekillerde yorumladıklarını göstermektedir. Örgütteki görev süresi arttıkça bağlılığın yorumu da değişmektedir.

Zorbalıkla birlikte bu araştırmada ölçülen kavramların seçimi, örgütsel statünün farklı yönlerinin iyi bir göstergesidir. İş doyumunu ve örgütsel bağlılık, bireysel ve ekip insan kaynağı durumunu ölçen kavramlar performans, sunulan koşullar altında operasyonların sonuçlarının bir göstergesidir. Zorbalığın olumsuz etkisini bulması beklense de, bu araştırmada yapılan etki çalışması, çeşitli iş kavramları arasındaki korelasyonlarla istatistiksel olarak desteklenen bir sonuca izin vermektedir. Çalışmanın önemi, herhangi bir ülkede kalkınmanın itici güçlerinden biri olarak yükseköğretim sektörünün öneminden kaynaklanmaktadır. Üniversiteler ve kolejler her yıl binlerce mezunu iş gücüne pompalamaktadır. Dolayısıyla böylesine stratejik bir sektörde olumsuz davranışların varlığı, ülkenin kültürel, sosyal ve ekonomik değerleri üzerinde yansımaları neden olmaktadır. Ayrıca, sektördeki çalışanların memnuniyeti, bağlılığı ve performansı, çalışma ortamının sağlığını ve bu çalışanların yükseköğretim kurumlarının arzulanan çıktılarına yönelik çalışma becerilerini belirlemektedir.

Irak'taki yüksek öğretim kurumlarında zorbalıkla ilgili araştırmaların azlığı, sorunun tanımlanmaması ve bunun diğer temel göstergeler üzerindeki etkilerinin teşhis edilmemesi nedeniyle bir risk oluşturmaktadır. İşyerinde zorbalığın etkilerini hafifletmek için zamanında alınması gereken müdahale önlemleri, sorunun anlaşılabilmesi ve analiz edilememesi nedeniyle engellenmektedir. Ayrıca, yeterli düzeyde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın sağlanmasının, sektörün işgücüne ve ülkeye karşı yükümlülüklerini yerine getirme performansını artırması beklenmektedir. Aksine, işyerinde zorbalık sorununun göz ardı edilmesi, sadece gelişim ve performansın önünde bir engel teşkil etmekle kalmaz, aynı zamanda bireysel ve örgütsel düzeyde başka olumsuz sonuçlar da doğurur. Zorbalık kurbanlarının artan stres düzeyleri, psikolojik rahatsızlıkları ve fizyolojik hastalıkları olduğu bildirilmektedir ve bu durum, refahlarının düzeltilmesi için ek kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle araştırmanın temel amacı, işyerinde zorbalığın iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans üzerindeki etkisini araştırmaktır. İstatistiksel analiz, kavramlar ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemeyi de içerecektir.

Bu çalışmanın teorik kısmında işyerinde zorbalık, örgütsel bağlılık kavramları tarihsel perspektif içerisinde paylaşılmıştır.

Dördüncü Bölüm olan Yöntem Bölümünde araştırma konusundaki temel problem, konunun önemi, beklenen yararlar ve çalışmanın amaçları ile model ve hipotezleri, veri toplama aracı ve yöntemi ile birlikte paylaşılmıştır.

Analiz kısmında ise öncelikle ölçeklerin geçerlik ve güvenirliği belirlenmiş, değişkenler arasındaki ilişkiler beraberinde değişkenlerin etkisi aracılık etkisiyle birlikte incelenmiştir.



2. İŞYERİNDE ZORBALIK VE İŞ TATMİNİ

2.1 İşyerinde Zorbalık

2.1.1 Kavram ve Tanımlar

Zorbalık kavramı Birleşik Krallık ve İrlanda (Rayner, 1997; O'Moore vd., 1998; Hoel vd., 1999), Avustralya (McCarthy, 1996; Sheehan, 1996), ve Kuzey Avrupa'da (Einarsen, 1996; Vartia, 1996; Salin, 2001) incelenmiş, oysa Alman araştırmacılar (Zapf vd., 1996) aynı fenomen için "mobbing" terimini kullanmışlardır. Kuzey Amerika'da ilgili ve kısmen örtüşen olgular çeşitli farklı adlar altında incelenmiştir: "çalışan istismarı" (Keashly, 1998), "iş yeri saldırganlığı" (O'Leary-Kelly vd., 1996; Neuman ve Baron, 1998). "mağduriyet" (Aquino vd., 1999), "kişiler arası sapma" (Bennett ve Robinson, 2003), "sosyal baltalama" (Duffy vd., 2002) ve "iş yeri nezaketsizliği" (Andersson ve Pearson, 1999; Cortina vd., 2001).

Aynı derecede geniş çeşitlilikteki olumsuz davranışlar zorbalığı oluşturur: sosyal izolasyon veya sessiz muamele, söylentiler, kurbanın özel hayatına veya tutumlarına saldırma, aşırı eleştiri veya işi izleme, bilgi vermeme veya sorumluluktan mahrum bırakma ve sözlü saldırganlık (Einarsen, 1996; Zapf vd., 1996; Keashly, 1998; O'Moore vd., 1998). 1900'den beri yaygın bir terim olan zorbalık, aracıları ve moderatörleri için kapsamlı bir şekilde araştırılmıştır. "İşyerinde zorbalık" terimi ilk olarak 1992 yılında bir İngiliz gazeteci tarafından yetişkinlik sefaletini tanımlamak için kullanılmıştır. Gary Namie ve Ruth Namie, 1998 yılında ABD'de "workplace zorbalık" teriminin kullanılmasına ve işyerinde zorbalık terimine öncülük etmişlerdir (LavanveMartin, 2007).

Oxford İngilizce Sözlüğü zorbayı, başkalarını korkuyla zorlamak için güç kullanan kişi olarak tanımlamaktadır (Jain ve Kumar vd., 2012). Birçok akademisyen ve uzman zorbalığı doğru bir şekilde tanımlamaya çalıştı, ancak bu olgunun doğasında var olan karmaşıklık nedeniyle araştırmacılar işyerinde zorbalığın kapsamlı bir tanımı üzerinde anlaşmaya varamadılar (Thomas, 2020). Leymann (1990), zorbalık araştırmasında öncü bir makaledir ve burada zorbalık, öncelikle psikosomatik bir yapıya sahip

olumsuz bir sonuçta kendini gösteren iç karartıcı bir davranışın yansıması olarak tanımlanmıştır. Zorbalık, duygusal olarak psikolojik olarak zahmetli bir tutum sergileyerek bir iş arkadaşının diğer bir çalışanı değiştirilmiş, sıklıkla sürekli taciz etmesi olarak kabul edilmektedir (Bano ve Malik, 2013). Lavan ve Martin (2007) zorbalığı, bir kişiye karşı güç dengesizliği içeren ve düşmanca bir çalışma ortamı yaratan olumsuz eylemlerin sıklığı ve ısrarı olarak ifade etmektedir. Einarsen (1999), zorbalığı, farklılıklara rağmen, yukarıdaki kavramların “bir meslektaşın, astın veya üstünün sistematik olarak sürdürülmesi halinde sosyal ve psikolojik sorunlar ve mağdurun psikosomatik sorunları gibi ciddi sonuçlara yol açabilecek sistematik zulmü içeren aynı fenomene atıfta bulunduğunu belirtmek olarak tanımlamıştır.

Diericky'ye (2004) göre işyeri zorbalığı, işyerinde bir kişinin diğerine tekrar tekrar etik dışı ve olumsuz davranması olarak tanımlanmaktadır. Bu, aşağılama, iğneleme, kabalık, bir çalışanı fazla çalıştırma, tehditler ve şiddet yoluyla başkalarını küçük düşürmek için tasarlanmış davranışları içermektedir. Ayrıca zorbalık, zorbalık hedefinin kendini savunmakta güçlük çektiği bir durumda, bir veya daha fazla kişinin belirli bir süre boyunca ısrarla bir veya birkaç kişiden olumsuz davranışlara maruz kaldığını algılaması durumu olarak tanımlanmaktadır. bu eylemlere karşı Hoel ve Cooper (2000) zorbalığı, bir veya birkaç kişiye yöneltilen ve dostça olmayan bir çalışma ortamı yaratan, tekrarlayan ve sürekli olumsuz eylemler olarak da ifade etmektedir. Zorbalıkta hedef alınan kişi kendini savunmakta güçlük çeker; bu nedenle eşit güçteki taraflar arasındaki bir çatışma değildir (Salin, 2001).

Araştırmanın zorbalık kavramına ilişkin görüşleri gözden geçirildiğinde, zorbalığın bireylerden kaynaklanan, mağdurları olumsuz etkileyen ve örgütsel düzendeki bir kusuru yansıtan kalıcı bir saldırganlık durumu olduğu sonucuna varabiliriz. İşyeri zorbalığı, çalışanların %11 ila %20'sini etkileyen küresel ölçekte yaygınlığıyla çeşitli meslek sektörlerinde önemli bir endişe kaynağı olan örgütsel davranışın karanlık tarafını yansıtan sorunlardan biridir (Nielsin vd., 2010). İş yerinde üstler, astlar, müşteriler ve öğrencilerden birden çok kaynaktan gelen dedikodu, iftira, ikiyüzlülük gibi dolaylı ya da hakaret ve saygısızlık gibi doğrudan kaba yorum, taciz gibi davranışlardan kaynaklanan gereksiz, hoş olmayan ve utanç verici durumlar ve söylentileri çürütmek psikolojik ve duygusal olarak yorucudur. Çok sayıda ampirik

kanıt, kötü fiziksel sağlık, depresyon ve çeşitli psikosomatik belirtiler dahil olmak üzere bireyler ve kuruluşlar için bir dizi olumsuz sonuçla işyeri zorbalığının söz konusu olduğunu ortaya koymuştur (Page vd., 2018).

Zorbalığın işyerindeki olumsuz göstergeleri sadece bireylerle sınırlı olmayıp devamsızlık, işten ayrılma, bağlılık, iş tatmini, verimlilik ve etkinlikte azalma gibi sorunlara yol açtığı için örgütsel faaliyetlere de yön vermektedir (Bulutlar ve Ünler, 2009). Zorbalıkla ilgili nedenler çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiştir (Bjorkqvist vd., 1994; Leymann, 1996; Vartia, 1996; Einarsen, 1999; Zapf, 1999). Zorbalığın olası nedenleri arasında statü ve işlev bakımından rekabet, kıskançlık, saldırganın kendisi hakkındaki belirsizliği ve kurbanın kişiliği sayılabilir (Bjorkqvist vd., 1994). İşyerinde zorbalık, eğitim kurumlarında da kritik bir konudur (Malik ve Bjorkqvist, 2019). Tablo 2.1'de gösterildiği gibi, zorbalık konusuyla örtüşen terimlerin ivmesini göstermek için ayrımcılık, zorbalık, taciz ve adaletsizlik arasında ayırım yapmak önemlidir.

Tablo 2.1 İşyerinde zorbalığa ilişkin tanımlar

Terim	Tanım	Kaynak
Ayrımcılık	Bireyler hakkında, demografik gruplarına ilişkin klişelere dayalı yargılarda bulunmak.	Robbins ve Judge (2013, p.43)
Cinsel taciz	İşyerinde kadın ve erkeklerin haysiyetini etkileyen "cinsel nitelikli istenmeyen davranışlar"	Bratton ve Gold (1999, p.143)
Adaletsizlik	İşyeri ile ilgili ayrımcılık, taciz, suistimal gibi işyeri adaletsizliği çalışanları farklı şekillerde etkiler.	Souza vd. (2013, p.2)
İş yeri	Fiziksel ve fiziksel olmayan muameleyi, hem aktif hem de pasif istismarı içerir ve mağdurun amirlerinin, iş arkadaşlarının, astlarının ve müşterilerinin işyerinde karşılaştığı çeşitli kişiler tarafından gerçekleştirilen istismarı içerir.	Bowling vd. (2015, p.226)

Zacharek (2017), bu fenomenlerin örgütsel ortamda kör davranışlar olarak kabul edildiğine dikkat çekmiştir. Bunlar, şüphesiz kuruluşa önemli bir maliyeti temsil edecek olan zorbalığın başlangıcıdır. Kayıp üretkenlik, iş devri ve hedeflerin zihinsel ve fiziksel sağlık maliyetleri ölçülürken organizasyon maliyetleri yükselir. 2006-2007'de ortaya çıkan "#MeToo" gibi işyeri şiddetinin varlığı, endemik doğası ve

susturulması hakkında herhangi bir şüphe varsa, nihayet 2017'nin sonlarında birkaç aktrisin kronik (cinsel) taciz hakkında konuşmasıyla yayıldı. Hareketin temel hissiyatı ve itici gücü daha eski olmasına rağmen, bu hesap bir gecede viral olmuş gibi görünüyor. Ancak, aslında yıllardır, on yıllardır ve yüzyıllardır bu durum yaşanmaya devam ediyor. Kadınlar, yalnızca sınırları zorlamakla kalmayıp, sınırların var olduğunu bile bilmiyor gibi görünen patronları ve iş arkadaşlarıyla yaşamak zorunda kalmıştır. Bunu misilleme ve kaybetmeyi göze alamayacakları bir işten kovulma korkusuyla yaşamışlardır (Ballard ve Easteal, 2018).

Zorbalık sık kullanılan bir araç olsa da, bu davranışa tek bir odaklanma zorbalığın pek çok ince yönünü göz ardı eder, aynı zamanda astların duygusal hatası olarak tanımlanan tacize çok benzer bir kavram olan işyeri zorbalığının iş yerindekileri kışkırttığı gösterilmiştir (Sims ve Sun, 2012; Gabler vd., 2014). Giorgi (2009); Santinello vd., (2011) tarafından yapılan araştırmalar adaletsizliği çeşitli boyutlarıyla (dağıtımsal, prosedürel, etkileşimsel) zorbalığın etkileyicisi veya tetikleyicisi olarak tanımlamıştır. Tsuno, Kawakami, Inoue ve Abe (2010) adaletsizliğin zorbalıkla yakından ilişkili olduğunu belirtmektedir.

Abuseif ve Abdullah (2015) ve Sumajin vd. (2006), bir yandan zorbalığın kişisel belirleyicilerinin diğer yandan ayrımcılığın aynı olup olmadığını netleştirir. Bir hipotez, ikisi arasındaki, özellikle ikisi arasındaki benzerliğe dayanmaktadır ve bu nedenle benzer kişilik faktörlerinden etkileneceklerdir. İkinci hipotez, ayrımcılığın zorbalığın yalnızca bir alt kümesi olduğunu söylüyor. Daha doğrusu, tüm ayrımcılık eylemleri zorbalığa yol açmaktadır. Son hipotez, ayrımcılık ve zorbalığın farklı kişilik faktörlerine sahip olduğunu, öyle ki, kişilikte altta yatan ortak faktörler varsa, bunların farklı nedenlerle paylaşıldığını belirtir. Bu argüman, zorbalık ve ayrımcılığın hedef özgüllük açısından farklılık gösterdiğinin altını çizmektedir. Ayrımcılığın hedefleri toplumsal olarak tanımlanır ve ayrımcılık (en azından belirli kesimleri) toplumsal sistem tarafından rasyonalize edilir. İnsanlar genellikle farkına varmadan ayrımcılık yaparlar veya bazı grupların davranışlarını ayrımcı olarak etiketleyeceklerini fark ederek bu etiketi reddederler. İçselleştirdikleri çeşitli alt gruplar hakkında kültürel tanımlar verildiğinde, uygun şekilde davranırlar. Ayrımcılığa dayalı olmayan zorbalık, hedef olarak tanımlanmış sosyal gruplara sahip değildir. Belki de hedefler başka

nedenlerle savunmasızdır veya zorbalık faktörlerden kaynaklanır ve zorbaya yakın hedeflere yöneliktir.

2.1.2 İşyerinde Zorbalığın Öncülleri

İşyerinde zorbalığı açıklamaya yönelik kuramsal çerçevede, Samsundin vd. (2019) zorbalığa atfedilen iki grubu açıklamaktadır. İlk grup, stresli bir çalışma ortamı ile ilgilidir ve ampirik çalışmalarla desteklenmiştir. Leymann (1996) iş talebi, iş kontrolü, rol çatışması ve iş kaynakları gibi önemli bağlantılar kurmaktadır. Çatışma zorbalığın önemli bir nedeni olabilir. Çatışma, değerler, ihtiyaçlar veya işyerinde belirli bir şeyler yapma biçimi veya belki de "kişilik çatışması" ile ilgili olabilir. Kişilerarası bir çatışma olabilir. Taraflardan biri çatışmayı yapıcı bir şekilde çözmeye çalışabilir. Bununla birlikte, çatışma geliştikçe taraflardan biri veya her ikisi de bir öfke duygusu geliştirip savunmaya geçebileceğinden, bu genellikle başarısız olur. Karşılıklı standardı, başkalarına bize davrandıkları gibi davranmamızı önermektedir. Bu nedenle, iş yerindeki biri bizi görmezden gelirse, muhtemelen biz de onu görmezden geliriz. Bize karşı kötü bir tavır sergiliyorlarsa, özellikle çatışmayı başarılı olmadan çözmeye çalışmışsak, onlara karşı sıcak ve dostça davranmamız nadirdir. Karşılıklı bu husumet, çatışmanın daha da tırmanmasına, amaç ve işlenen iki taraf arasındaki ilişkinin kutuplaşmasına katkıda bulunabilir. Zorbalığın üzerine inşa edildiği baskınlık sorunları nedeniyle, davranış kötüleştiğinde taraflardan biri daha az güç konumuna gelir, diğeri ise gücünü veya nüfuzunu hedefi boyun eğdirmek için kullanır. Bazı araştırmalara göre zorbalık, zamanla tırmanan, hedefi kontrol etmeye yönelik olduğundan saldırganın davranışlarının daha aşırı hale geldiği bir çatışma biçimidir.

Amaç bir duyguya veya duyguya sahip olmak ama ona odaklanmak “onlardan kurtulmak” (Jenkins, 2013). Teresa ve Daniael (2009) işyerinde zorbalığı bir süreç olarak tanımladıklarında ve örgütsel çatışmanın bu sürecin ilk aşaması olduğunu ve zorbalığın nedenlerini buna atfettiklerinde bundan söz etmektedirler. Bu bakış açısı, bireylerin iş yerindeki güçlerini kötüye kullanmalarına olanak sağlayan işyeri durumunu yaratan “temel noktaları” daha yüksek, daha soyut bir anlayış düzeyi için sorundan bir adım geri atıyor. Bu açıdan bakıldığında, İnsan Kaynakları (İK) uygulayıcıları beş temel faktörü göz önünde bulundurmalıdır:

Çalışma ortamı, stres, etik ve organizasyon yapısı dahil olmak üzere organizasyon kültürü.

Doğası gereği saldırgan veya takipçi olan performans sorunları ve kişilik tipleri aracılığıyla belirlenebilen potansiyel hedef kişilikler.

Zorbalık durumunu etkileyen dahili faktörler.

Organizasyonu etkileyen dış faktörler.

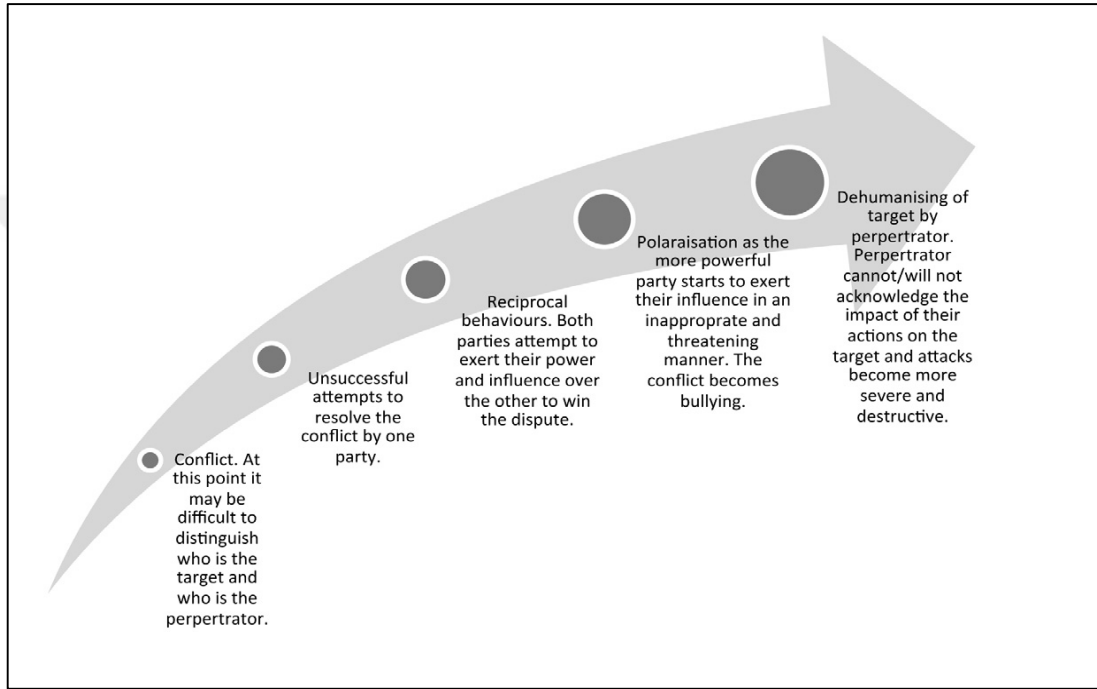
Çatışmaya neden olan başlatıcı olaylar.

Zorbalığın kişilikle ilgili ve işyerindeki çalışma koşullarını zorbalığa doğru kötüleştirebilecek başka temel nedenleri de vardır (Jan ve Husein, 2015):

- Birinci taraf (zorba) üzerinde güce, nüfuza veya etkiye sahip olmak ve kurbanda ise bu güce sahip olmamak öne çıkmaktadır. Araştırmalar göstermiştir ki, bir kişi ne kadar kendine güvenirse, zorbalık dahil saldırgan davranışlara maruz kalma olasılığı o kadar düşüktür.
- İntikam güdülerini, ilk taraf (zorba) daha önce saldırıya uğramış veya zarar görmüşse, aynı anda veya bir süre sonra kurbandan intikam almaya çalışacaktır.
- Saldırganlık ve bu saldırganlığın başlamasının Saldırganlığı, ardından kendini savunmayı veya intikamı beklemekten daha iyi olduğu gerekçesiyle zorbanın gözündedir.
- Kıskançlık, meslektaşları arasındaki üstünlüğü ve başarısı nedeniyle mağdurla alay etmek veya bu nedenle kasıtlı olarak göz ardı edilmek gibi.

Şekil 2.1, çatışmanın zorbalığa dönüşme sürecini tasvir ettiği için bu eğilimi pekiştirmektedir. Yukarıdakilere ek olarak, kişisel faktörlerin önemi dikkate alınmalıdır. Kişisel faktörlerin zorbalığın gelişimine nasıl katkıda bulunabileceğini kısaca teşhis etmek önemlidir. Bu bağlamda, Bowling vd.,(2010), kişisel faktörlerin

zorbalığa katkıda bulunabileceği iki mekanizma önermektedir. İlki, kronik olarak zayıf bir benlik görüşüne sahip bireylerin zorbalığın kolay kurbanları olabileceğini öne sürmektedir. İkincisi, olumsuz/nevrotik duygulanım gibi belirli kişilik özelliklerine sahip çalışanların iş yerinde yıkıcı davranışlar sergileyebileceğini ve bunun da diğerlerinin onlara zorbalık yapmasına yol açabileceğini varsaymaktadır (Balducci vd., 2012).



Şekil 2.1 İşyerinde zorbalığın gelişimi (Mobbing vd., 2013)

2.1.3 Zorbalık unsurları

2.1.3.1 Randevu

"Tekrarlayan" kelimesi, davranışların sabit ve sürekli doğası anlamına gelir. Zorbalık, birçok kez tekrarlanan belirli bir davranış (yani, zaman içinde tekrar tekrar birine bağırarak) veya birkaç farklı davranış (bağırarak, birine en iyi listeyi vermek ve Korkunç ve istenmeyen şakalar yapmak gibi) içerebilir. Mantıksız davranışın tekrarlayıcı doğası, zorbalığın uzun bir süre boyunca meydana geldiği anlamına gelir. Zorbalık bir "ya hep ya hiç" olayı değildir, aşağılayıcı davranış süreci olur, genellikle hedeflerin kendilerini savunamayacakları Zamanın sona erdiği yerdir. Zorbalık

genellikle hedefin damgalanması ve etkili bir şekilde yok edilmesiyle sonuçlanan Düşük dereceli kötü davranışlar veya çatışmalar başlatır.

2.1.3.2 Düşmanca veya mantıksız davranış

Saldırgan veya "mantıksız davranış", tüm koşulları göz önünde bulunduran adil ve makul bir kişinin kurban, aşağılama, baltalama veya tehdit olarak değerlendireceği davranışları ifade eder. Örneğin, çoğu makul insan, birine tekrar tekrar bağırmanın, onları cezalandırmak için onlara haksız veya dostça olmayan aile içi şakalar yapmanın veya birine saldırgan e-postalar göndermenin kabul edilebilir veya kabul edilebilir bir davranış standardı olmadığını görecektir.

2.1.3.3 Zorbalık ve güç

Zorbalık, kontrol edilemeyen güç içerir. Suçlunun gücünü, otoritesini veya nüfuzunu bir şekilde kullandığını ve diğer kişi veya kişileri yok ettiğini gösterir. normal bir mücadelede, her iki taraf da tartışabilir veya tartışabilir, ancak mutlaka birbirlerine zarar vermezler. Zorbalıkta, daha güçlü bir kişi gücünü veya etkisini diğer kişiyi bastırmak için kullanır. Bu otorite hiyerarşik olmak zorunda değildir. Çalışanların yöneticilerine zorbalık yapabileceğini biliyoruz. Güç ve etki birçok biçimde gelir. Erkek egemen bir ortamda çalışan tek kadın, NS ile birlikte çalıştığınız erkeklerin üzerinde daha az etkiye veya güce sahip olabilir. On yıl veya daha fazla pozisyona ve kurumsal bilgiye sahip bir çalışan, akranları nezdinde yeni bir yönetici, işçi veya stajyerden daha fazla güce sahip olabilir. Kendinden emin ve iradeli görünen bir çalışan, utangaç çalışandan daha fazla güce sahip olabilir. Savunmasız bir konumda olan çalışanlar, onları savunmasız kılan kişilik özellikleri nedeniyle marjinalize edilme olasılıkları yüksektir.

2.1.3.4 Hedef

Zorbalık davranışının zorbalık olarak adlandırılması için kasıtlı olması gerekip gerekmediği konusunda büyük bir tartışma var. Early Research, zorbalığı zarar verme niyeti veya algılanan niyet olarak tanımlar. İlk araştırmalar, zorbalığın, niyetin saldırganın kişiliğine kök saldığı zalim bir kişiliğin sonucu olduğunu iddia etmiştir.

Bununla birlikte, bazı zorbalıkların kasıtlı olabileceğini bilinmektedir. Örneğin, özellikle faili hedef alan yağmacı zorbalıkta birini kuruluştan attırmak veya onlara bir ders vermek amacıyla yapılabilir (Jenkins, 2013).

2.1.4 Zorbalığın Etkileri

Zorbalık, birey ve örgüt için yaratabileceği birçok risk ve olumsuz etki nedeniyle birçok araştırmacı ve çeşitli kurumlar tarafından incelenen örgütsel davranışta önemli bir konuyu temsil etmektedir (Bowling ve Beehr, 2006). Bazı olumsuz davranışların diğerlerinden daha zararlı olup olmadığını incelemek uygun olabilir. İşlemsel stres modelleri, zorbalık gibi güçlü stres faktörlerine maruz kaldıktan sonra duygusal tepkinin doğası ve yoğunluğunun, olay özellikleri ile bireysel değerlendirme ve uyum süreçleri arasındaki dinamik etkileşimin bir işlevi olabileceğini öne sürer.

İş yerinde zorbalık genellikle, hedefin başa çıkamayacağı olumsuz nitelikteki kişisel eylemlere uzun süre maruz kalmayı vurgulayan tanımlamalar gerektirir. Bu olumsuz davranışlar kişi ve/veya işle ilgili olabilir. Birlikte, bu faktörlerin kontrol eksikliği ile karakterize edilen çok stresli bir durum oluşturmaları muhtemeldir. Kontrol ve öngörülebilirlik nitelikleri, bireysel değerlendirme süreçlerinin göze çarpan özellikleridir (Hogh vd., 2012).

2.1.4.1 Bireysel seviye

İşyerinde zorbalık, küresel iş gücünün büyük bir bölümünü etkiler (Rasool vd., 2013). Zorbalığın çeşitli biçimleri, kurbanların psikolojik ve zihinsel sağlığını etkiler, daha düşük düzeyde iş tatminine yol açar, depresyona, kaygıya, fiziksel sorunlara, kemik ve kas problemlerine yol açar, benlik saygısını azaltır ve çalışanlar arasında gerginliği ve sinirliliği artırır. (Bilgel ve Bayram, 2006). Sheehan (1998) işyeri zorbalığının fiziksel sağlık ve duygusal esenlik ile ilgili etkileri olduğunu ve bu etkinin kurbanın sosyal ve aile ilişkilerine kadar uzandığını eklemektedir. Zorbalığın, zaman içinde ortaya çıkan ve hedef çalışanın iş görevlerini etkileyen, yinelenen olumsuz veya düşmanca davranış biçimlerini içerdiği ve zorbalığın neden olduğu travmanın, hedef alınan kişiler için yoğun bir sosyal stres ve hayati önem taşıyan bir olay olarak kabul edildiği konusunda fikir birliği vardır.

Zorbalık, hedef alınan kişiler için ciddi psikolojik sorunlara yol açabilir ve düşmanca bir çalışma ortamı yaratabilir. Zorbalığın sonuçları arasında ciddi psikolojik travma, düşük benlik saygısı, depresyon, kaygı ve travma sonrası stres bozukluğu sayılabilir (Wilkes vd., 2010). Ayrıca, mağdurun gergin, depresif, paranoyak, çaresiz, düşük özgüvenli ve ruh halinde değişken hissettiği söylenen travma sonrası stres bozuklukları gelişebilir (Mattissen vd., 2004). İşyerinde zorbalık, bireyin kariyer gelişimini mahvedebilir, çalışanların morallerini etkileyerek çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarını azaltır ve bu durum bağlılık eksikliğine ve dolayısıyla iş doyumsuzluğuna katkıda bulunur (Richards ve Freeman, 2002). İşyerinde zorbalıkla ilişkilendirilen stres, bireyin sağlığının bozulması üzerinde bir etkiye sahiptir ve canlı bir beşeri sermayenin elde tutulmasını tehdit edebilir (Laschinger ve Noska, 2015).

Zorbalığın olumsuz etkileri, TSSB, düşük benlik saygısı belirtileri, kaygı, rahatsız uyku, tekrarlayan kabuslar, fiziksel problemler, konsantrasyon güçlüğü, sinirlilik, depresyon ve özgüven duygularına dönüşebilir (Felblinger, 2008). Bu nedenle zorbalığın, devam etmesi kurbanlarda duygusal, psikolojik ve fiziksel komplikasyonlara yol açan toplum, rol ve kurban arasındaki sistematik bir etkileşim süreci olduğu söylenebilir (Einarsen, 2000; Kivimaki vd., 2000). Dünya Sağlık Örgütü (WHO 2006), işyerinde zorbalığın salgın seviyelere ulaştığına dair kanıtlara yanıt olarak, bu olgunun ciddi bir halk sağlığı tehdidi oluşturduğunu ilan etti. Çoğu araştırmacının sonuçlarının intihara kadar uzanabileceği konusunda hemfikir olduğu iş yerinde zorbalıktan kaynaklanan olumsuz, şiddetli baskılar, çünkü yedi işyeri intiharından biri zorbalığın sonucudur (Rayner ve Hoel, 1997).

Bu incelemeye göre, zorbalık, mağduru ve onun fiziksel ve zihinsel sağlığını etkileyen çeşitli faktörleri içerir. Bu kapsamdaki gruplar ile mağdur arasındaki güç farkı da dahil olmak üzere, öncekinin deneyimden zevk alması ve bilgi ve sosyal aurayı saklaması için durumdan kaçma yeteneği, kendilerini savunmak veya felce uğratmak konusunda isteksiz olmalarının nedeni ile aynıdır. Çözümlerin ikinci taraf için yorucu olması ve kendilerini daha çaresiz hissetmelerine neden olması, bir gözdağı biçimi ve örgütlerde önemli bir etik sorundur (Einarsen vd., 2003; Clarc, 2005; Lavan ve Martin, 2008).

2.1.4.2 Kurumsal düzey

İşyerinde zorbalık, örgüt için bir dizi işlevsiz ve olumsuz sonuçlara yol açabilir (Harvey vd., 2007). Zorbalık devamsızlığı artırır, bu da verimlilik düzeyini düşürür ve bu da örgütün üretkenliğine ve karlılık düzeyine yansır. Çalışanların morallerinin düşük olması, zorbalığın etkisiyle yüksek oranda iş devir hızına ve sonuç olarak örgütün işgücünü çekme ve eğitme maliyetinin yüksek olmasına ve dolayısıyla örgütün itibarının etkilenmesine neden olur (Lewis ve Orford, 2005). Somut maliyetlere ek olarak, anket, işverenleri ve dolayısıyla örgütü etkileyen, örgütsel ortamın sabote edilmesini, kilit çalışanları elde tutmanın zorluğunu ve "çalışmak için en kötü yer" olmanın karalanmasını içeren işyeri zorbalığının bir sonucu olarak örgütü etkilediğinden bahsetmektedir. Bir işyerinde zorbalık davasından kaynaklanan potansiyel davanın ilgili maliyetleri de hafife alınmamalıdır. Raporlar, zorbalığa uğramamış veya zorbalığa tanık olmayanlara göre hastalık izni talep etme oranlarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Zorbalığın bir kuruluşa, zorbalığa uğrayan her bir kişi için yıllık 30.000 ila 100.000 ABD Dolarına mal olduğu tahmin edilmektedir. Kişisel harcamalara ek olarak, kötü niyetli çalışma ortamları korku, güvensizlik, kızgınlık, düşmanlık, aşağılanma duyguları, geri çekilme ve "güvenli oyna" ve hataları gizleme stratejilerine yol açar ve ölçülmesi zor olsa da bunların hepsinin özel maliyetleri vardır.

Ulusal Mesleki Güvenlik ve Sağlık Enstitüsü (NIOSH) tarafından yapılan bir araştırma, stresli çalışma koşullarının daha yüksek düzeyde devamsızlığa, iş devrine ve daha düşük motivasyon ve morale yol açtığını belirlemiştir. İstihdamda toplam 19 milyar dolar kayıp ve verimlilikte 3 milyar dolar düşüş. Dünya Sağlık Örgütü ve Uluslararası Çalışma Örgütü'nün ortak bir raporuna göre, zorbalığa bağlı stresin neden olduğu verimlilik düşüşü, yılda 80 milyar dolarlık gelir kaybına yol açmaktadır (Teresa ve Daniael, 2009).

İşyerinde zorbalığın bir başka önemli sonucu da, iş tatmini düzeyini ve çalışanların onlara olan bağlılığını olumsuz etkilemesidir. İşyeri zorbalığının örgütler üzerinde de zararlı etkileri vardır çünkü sadece hedef kişiyi taciz etmekle kalmaz çalışan

verimliliğini düşürür Çalışanların bu düşük verimliliği sonuçta örgütün inovasyon açısından etkinliğini azaltır (Rasool vd., 2013).

Bilgi ekonomisi çağında, bireysel bilgi kaynakları giderek örgütlerin öz kaynakları haline gelmiştir. Kuruluşun çalışanları arasında bilgi paylaşımını motive edecek yöntem ve teknikler, mevcut yönetim uygulamalarında kilit bir konudur. Ancak bazı çalışanlar, örgütün yoğun rekabet ortamında avantaj elde etmesine engel olacak bilgileri saklamayı tercih etmektedir. Bu nedenle, bilginin gizlenmesi nedeniyle örgüte verilen zararı azaltmak için çalışanlarda bilginin gizlenmesinin neden olduğu davranışları anlamak gerekir. Mevcut araştırma çalışmaları, örgütlerde bilgiye ve yaratıcılığa götüren bilgileri saklamak olduğunu ve bunun zorbalık stratejilerini mümkün kılan intikam alma yöntemlerinden biri olduğunu ve bu intikam davranışının duygusal bir sonuç olarak meşrulaştırıldığını doğrulamaktadır. Bu nedenle işyerinde zorbalık birçok bireysel kaynağın israfıdır. Çünkü bu davranış ekip yaratıcılığını, iş performansını ve yenilikçi iş davranışını azaltılmış güvensizlik, artan devamsızlık ve artan çalışan işten ayrılma niyeti ciddi şekilde felce uğratmaktadır (Yao vd., 2020).

2.1.5 İşyerinde Zorbalığın Boyutları

Zorbalık olgusunu tüm biçimleriyle araştırmaya çalışan herkes, zorbalığın boyutlarını iki ana boyuta bağlamıştır. Bunlar; kişiyle ilgili ve işle ilgili zorbalıktır (Einarsen ve Rankes,1996; Bano vd., 2013):

2.1.5.1 İlgili kişi

Zorbalık, işyerinde, örgütteki bireyin kişiliğini doğrudan etkileyen ve sosyal izolasyon, düşük benlik saygısı ve başkalarının işini eleştirme şeklinde somutlaşan bir grup olumsuz davranış (Eniarsen ve Notelaers, 2009). Zorbalık çalışanlar arasında (yatay zorbalık), yöneticiler tarafından astlarına (azalan zorbalık) ve iş gücü tarafından yöneticilerine karşı (artan zorbalık) biçiminde meydana gelebilir. Geleneksel olarak zorbalık araştırmalarının çoğu, yöneticilerin olası suçlular olduğunu bulsa da, çalışanlarının kötü davranışlarına maruz kalan yöneticilerin, kötü davranışları yönetmeyi işlerinin bir parçası olduğunu düşündükleri için zorbalığa maruz kaldıklarını bildirme olasılıkları daha düşük olabilir. Bazı yöneticiler, çalışanın

davranışlarından şikâyet ederlerse ve bunu kabul ederlerse yetersiz veya zayıf olarak değerlendirileceklerine inanırlar (Jenkins, 2013). Asttan üste artan zorbalık davranışları nadir ve meydana gelme olasılığı düşük olmakla birlikte mümkündür ve aşağıdaki biçimleri alabilir (Teresa ve Daniael, 2009):

- Sözlü taciz, bağırma, küfür, lakap takma, kurnaz iğneleme, güvenliği tehdit etme vb.
- Tehdit edici, kamuya açık veya özel davranışlar/eylemler, Korkunç, küçük düşürücü, düşmanca, saldırgan, uygunsuz şekilde zalim davranışlar, vb.
- Yetkinin kötüye kullanılması, yetersiz değerlendirmeler, ilerlemenin reddi, kredi çalma, lekelenmiş itibar, keyfi talimatlar.
- Görevlerin ifasına müdahale etmek sabotaj, baltalama, başarısızlık garantisi.
- İş arkadaşı ile üstler veya müşteriler arasında iş yeri ilişkisini buluşturmak.
- Eylemleri ihmal ederek veya komisyonlayarak yalan söyleme veya yanlış veya yanıltıcı bilgi verme.
- Astların çalışma alanı dışındaki alanlardaki faaliyetlerini (örneğin nerede yaşadıkları, birlikte yaşadıkları insanlar, dostluklar ve sivil aktivizm) etkisiz hale getirme.
- Kuvvet: Aşırı veya uygunsuz zarar verme tehdidi ve amirin istek ve direktiflerine cevap vermeme.
- Kutsallaştırma: şeflerin kendilerini üstün insanlar olarak hissettikleri için astlarına istediklerini yapabilecekleri veya söyleyebilecekleri usta hizmetkâr statüsünü ima eder.

İşyerinde zorbalık, meslektaşlar tarafından resmi olmayan, sosyal veya kişiyle ilgili davranış biçimindeki zorbalık biçimini alabilir. Asılsız olumsuz dedikodu, söylentileri

veya uygunsuz şakaları yayar ve iğneleme, meslektaşların zorbalığında daha yaygındır (Park vd., 2017). Einarsson vd. (2009) Kişi kaynaklı zorbalığın “medeniyet dışı davranış” olduğunu ve pek çok biçimden biri olduğunu ve hangi Davranışların çizgiyi aştığını anlamak önemlidir. Zorbalık, iş arkadaşlarıyla toplantılardan, kahveden veya öğle yemeği etkinliklerinden sık sık dışlanmak veya onları grup tartışmalarının ve kararlarının dışında bırakmak gibi görünüşte ara sıra görülen basit davranışlarla başlayabilir. Ancak, bu davranışların sıklığı ve etkisi arttığında, bir dışlama kalıbı haline geldikçe, taciz oluşturmak için çizgiyi aşarlar. Aşağıda üç farklı zorbalık davranışının bir listesi tanımlanmıştır:

*İşinizle bağlantılı olarak küçük düşürülmek veya alay konusu olmak.

NS Önemli sorumluluk alanlarını ortadan kaldırmak veya bunları önemsiz veya hoş olmayan görevlerle değiştirmek.

- Dedikodu ve söylenti yaymak.
- Yok sayma veya hariç tutma.
- Başkalarından bir kişinin işinden ayrılması gerektiğine dair ipuçları veya sinyaller.
- Sürekli eleştiri ve hataların sık sık hatırlatılması.
- Yaklaşırken göz ardı edilmek veya düşmanca bir tepki vermek.
- Anlaşamadığınız kişiler tarafından yapılan pratik şakalar.
- Mağdura zorbalık davaları.
- Çok fazla zorbalığa uğramak ve alay konusu olmak.

2.1.5.2 İşle ilgili zorbalık

Bireyin imkânsız görevlere veya makul olmayan son tarihlere atanması veya yetenek ve niteliklerinin seviyesinin altındaki işlevsel görevlere uyarlanmasıyla temsil edilen,

organizasyondaki bireyin performansını ve geleceğini etkileyen bir dizi olumsuz eylem (Einarsson vd., 2009). Bu olumsuzluklar da çok stresli bir iş yüküne ve çok az hız kontrolü ile çok hızlı bir çalışma temposuna yol açar. İş stresleri nicel olarak üretilir, aşırı yük kısmen zaman ve görev baskısından kaynaklanır. Veri girişi operatörlerinin sıklıkla ergonomi ve mesleki psikoloji alanında uğraştığı bir talep olan stres, genellikle fizyolojik (örn. kalp atış hızının artması), psikolojik (örn. kaygı, hayal kırıklığı) ve davranış değişiklikleri (örn. Artan hata oranları). İş yükü çalışmaları, genellikle bireylerin psikosomatik ve psikolojik ve fizyolojisi ile ilgili olan iş yükünün de önemli bir stres etkeni olduğu örgütsel literatürde daha yaygındır. Böylece işle ilgili zorbalıkta önemli bir faktör olmasına katkı sağlamaktadır.

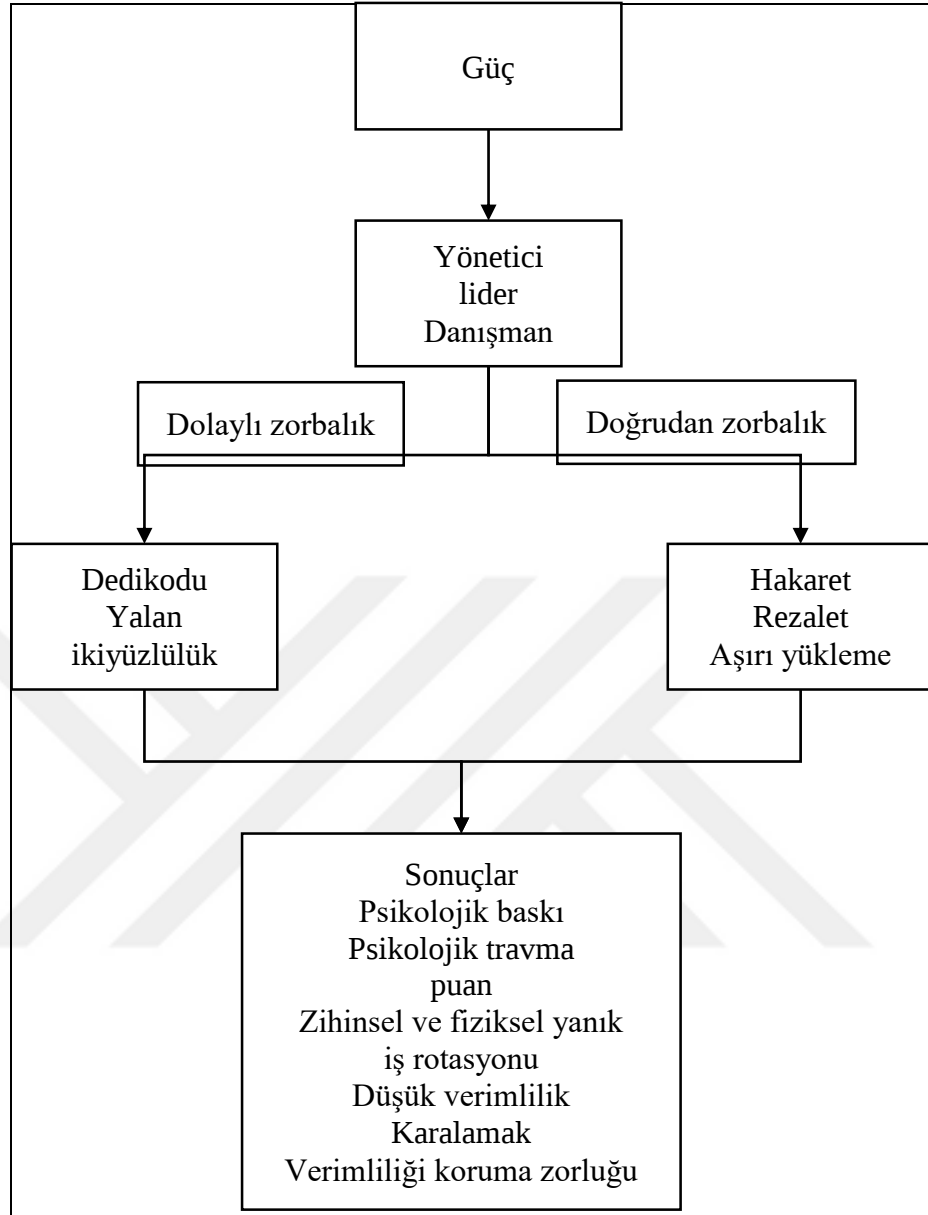
Ayrıca birey, işinin görevleri içinde kişiliğini azaltacak ya da örgütte yaptığı işin önemini azaltacak herhangi bir görev bulamamaktadır. Ayrıca aşırı yüklenmeme ile ifade edilen işle ilgili zorbalık yöntemlerinden biridir (Mazloun vd., 2008). Aynı kapsamda herhangi bir ödül talebi reddedilebilir. Zorbalık davranışları arasında fikirleri marjinalize etmek, hedefin kararını iptal etmek, kurbanı profesyonelce saldırmak, birinin statüsünü ve gücünü küstahça sergilemek, aşırı izleme, haksız eleştiri, yanlış işi yargılama ve birinin terfisini engelleme yer alır. Ayrıca mağduru görmezden gelme, telefon aramalarına, notlara ve e-postalara cevap vermeme gibi davranışları da içerir. Einarsson ve diğerlerine göre işyeri zorbalığı sadece psikolojik zarara değil aynı zamanda sağlıkla ilgili sorunlara, mali kayba, çalışan devir hızının artmasına, düşük morale, azalan üretkenliğe ve örgütsel sadakate de yol açmaktadır (Akella, 2016).

İşle ilgili zorbalık aşağıdaki biçimlerden birini alabilir:

- Birinin performansınızı etkileyen bilgileri saklaması.
- Vasıfsız ve vasıfsız işler yapmak.
- Hedeflenen kişiler tarafından önerilen görüşleri dikkate almayın.
- Bir kişiye makul olmayan ve imkansız son teslim tarihleri olan görevler atamak.

- İşin aşırı izlenmesi.
- İşlevsel olarak belirlenmiş hakları talep etmemeye ilişkin gerekçesiz uygulamalar (örn. hastalık izni, izin hakkı, seyahat masrafları).
- Diğer iş görevleriyle örtüşmeleri veya gereken tamamlanma süresine göre hızları nedeniyle üzerinde kontrolü veya performansı kaybeden iş yüklerine maruz kalma.

İş yerinde zorbalığın özünün, hedefin bu tekrarlanan eylemlerin düşmanca, aşağılayıcı ve korkutucu olduğu ve kendisine yönelik olduğu algısına bağlı olduğu bilinmeye devam etmektedir. Bundan, zihinsel ve fiziksel sağlık sorunlarında kendini gösterecek olan davranışların öznel deneyimleri veya davranış kalıpları olduğu sonucu çıkar. Westrom (2012) işyerindeki bu olumsuz davranışların ve saldırgan davranışların, iş yükü ve rol çatışması nedeniyle çalışanlar arasında ortaya çıkan örgütsel ortam ve sosyal ilişkiler gibi örgütsel ve çalışma koşullarının oynadığı rolden kaynaklandığına inanmaktadır. Zorbalığın ortaya çıkması için gerçek motivasyonun örgütün kendisi olduğu anlamına gelir. Zorbalığın boyutlarından biri olan iş yerinde zorbalık, örgütten ve benimsediği stratejilerden ve liderlik yaklaşımlarından kaynaklandığı için, bireye ve örgüte zarar veren davranışlardan net politikalar, bilimsel ve pratik yönergeler, eğitim, ve çalışanların bu vakalarla başa çıkmaları için farkındalık yaratmaya yönelik eğitimi (Khan ve Khan, 2012).



Şekil 2.2 İşyerinde zorbalığın neden-sonuç süreci

2.2 İş Tatmini

2.2.1 Kavram ve Tanımlar

Hiç şüphe yok ki iş doyumu endüstriyel psikolojinin en çok araştırılan konularından biridir. Konunun öneminin aslında oldukça açıktır. Çoğu çalışan, çalışma hayatlarının büyük bir bölümünü işte geçirdiğinden, hayatlarının önemli bir yönünde birçok bireyin refahını iyileştirmekle ilgili iş tatminiyle ilgili faktörleri anlamaktadır. İş doyumunu araştırmak için bir diğer önemli neden, iş doyumuna ulaşmanın örgütlerin üretkenliğini

ve dolayısıyla karlılığını artırma potansiyeline sahip olduğuna olan inançtır. Son birkaç yılda. Bununla birlikte, skolaistik konum memnuniyetinin değeri sorgulanmaya başlamıştır. Lawler (1975) iş doyumunu iyileştirerek dünyadaki insan mutluluğu stokunu artırmak isteyip istemediğini sorgular (Gruneberg, 1979). Bu nedenle, radikal iş doyum kavramı, endüstriyel toplumdaki emek sorunlarıyla ilgilenen sosyologlar için büyük önem taşımaktadır.

Birçoğu, bireysel ihtiyaçları karşılamayı mümkün kılan çalışmanın insan bireyinin saygınlığını artırdığını varsayan kişisel bir değer sisteminin sonucu olarak, bu özellikler olmadan çalışmanın kişisel potansiyelin gelişimini sınırladığını ve dolayısıyla olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, iş doyum, bireylerin şu anda işgal ettikleri rollerde işe karşı genel duygusal tutumlarını ifade ettiğinden, bireylerin iş deneyimlerini iyileştirmek için bu konuları incelemek önemlidir (Kalleberg, 1977).

Tatmin; ürün, hizmet, işlem veya karşı karşıya kalınan her türlü fiilin, memnuniyet verici olması, yeterli düzeyde olduğunun kabul edilmesidir (Küçük, 2021).

Memnuniyet ve bağlılık arasındaki temel kavramsal benzerlik, iki kavramın çalışan tutumları olmasıdır. Başka bir deyişle bağlılık, durumlara verilen duygusal bir tepki olabilir. Memnuniyet ise cevaba gösterilen tepkidir. Araştırmacılar memnuniyeti küresel bir yapı ve çok boyutlu bir kavram olarak tanımlamış ve ölçmüştür. Küresel yaklaşım, iş tatminini, bir çalışanın iş rolüne karşı sahip olduğu olumlu duyguların derecesi olarak tanımlamaktadır (Smith vd., 1969; Locke, 1976; Kalleberg, 1977). Hoppock (1935) iş doyumunu, bir kişinin dürüstçe işinden memnun olduğunu söylemesine neden olan bir dizi psikolojik, fizyolojik ve çevresel faktör durumu olarak tanımlamıştır. Currivan (1999) iş doyumunu “kişinin işini takdir etmesinden kaynaklanan olumlu duygusal durum” olarak tanımlamıştır. Vroom (1964) iş doyumunu, bireyin yaptığı işe karşı olumlu tutumu olarak tanımlamıştır. Bireyin çalıştığı kuruma karşı olumlu duygu duyma durumu da bilinmektedir (Luthans, 1989).

İş doyum, beklentilerin gerçek ödüllerle ne ölçüde örtüştüğünü yansıtır (Davis vd., 1985). Tovey ve Adames (1999) iş doyumunun, bireylerin işlerine yönelik olumlu etkilerinin derecesi olduğunu belirtmiştir. İş doyum kavramı, çalışan bireylerin

işlerine yönelik tutum ve duygularını ifade etmektedir. Bir işe yönelik olumlu ve olumlu tutumlar, iş doyumunu gösterir. İşlere yönelik olumsuz ve olumsuz tutumlar, iş doyumsuzluğuna işaret etmektedir (Armstrong, 2006). İş doyumunu, çalışanların mevcut işleri hakkında hissettikleri duygu ve duygular bütünü olarak ifade edilebilir. İnsanların iş tatmin düzeyleri, yüksek memnuniyetten yüksek memnuniyetsizliğe kadar değişebilir. Ayrıca, bir bütün olarak işleriyle ilgili tutumlar vardır. İnsanlar ayrıca yaptıkları işin türü, iş arkadaşları, amirleri veya astları ve ücretleri gibi işlerin farklı yönleri hakkında tutumlara sahip olabilir (George vd., 2008).

İş doyumunu, farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde açıklanan çok boyutlu bir kavramdır. Çalışan bireyin, iş deneyiminin veya işinin değerlendirilmesinden duygusal bir duygudan keyif aldığını gösterir. Çalışanlar, yaptıkları iş değerli bir sonuç verirse tatmin olurlar ve buna bağlı olarak çalışanlar yüksek iş doyumuna sahip olurlar. Ayrıca iş doyumunu yüksek olan çalışanlar, işleri, görevleri, görevleri veya işleri hakkında düşündüklerinde de olumlu duygulara sahip olacaklardır (Bachtar vd., 2020). İş, aynı zamanda, işin özellikleri ile çalışanların istekleri arasında bir uyum oluncaya kadar, işgörenlerin işle ilgili görüşlerini sunma açısından uygunluğu veya uygunsuzluğu olarak da tanımlanmaktadır (Dhamija vd., 2019).

İş tatmini, bir çalışanın işinden genel olarak tatmin olması açısından ele alınır. Çok boyutlu bir yapı olarak iş doyumunu, ücret, denetim, şirket politikası ve işin doğasıyla ilgili doyumla ilgilidir. İş doyumunu dışsal ve içsel bileşenlerden oluşur. İçsel iş tatmini, insanların iş görevlerinin doğası hakkında nasıl hissettikleri iken, dışsal iş tatmini, insanların iş durumunun iş görevlerinin dışındaki yönleri hakkındaki hisleridir (Rothmann, 2012). İş doyumunu değişkeni ile ilgili olarak. Aslında, bir işin neyi temsil ettiğine dair kesin bir tanım yoktur. Bu nedenle, iş tatmininin çeşitli tanımlarını ve farklı yazarların görüşleri dahilinde ve çoklu yaklaşımlarla inceledikten sonra, işin doğasında önemli bir unsur olarak kabul edilebilir ve küresel bir insan etkinliği olarak önemi dikkate alınmalıdır. Hoppock'a (1935) göre iş tatmini, çalışanın nasıl hissettiği ile ilgili içsel bir şey olarak açıklanmaktadır. Vroom (1964), tanımını yapılandırırken çalışanın işyerindeki rolüne odaklandı. Bu temelde, iş doyumunu, bireyin yaptığı işin rollerine duygusal bağlılığı olarak haklı çıkarmıştır. Bireyin iş doyumunu işyerindeki davranışlarıyla yakından ilişkilidir (Davis vd., 1985).

Küçük (2021) kapsamlı bir müşteri tatmini tanımını şu şekilde yapmıştır: “Müşteri tatmini; müşterinin talep ve isteklerinin karşılanması, uygun koşullar sunulması, ürüne ilişkin kalite algısının beklentilerine eşit veya beklentilerinin üzerinde olması halinde yaşayacağı mutluluk veya haz durumudur” (Küçük, 2021).

Diğer tanımlardaki iş doyumunu, bireyin iyi yaptığı işin gerekleri dahilinde yapmaktan zevk aldığı ve emeğinin karşılığını aldığı bir işi yapmayı ifade etmektedir. Aynı zamanda kişinin yaptığı işle ilgili coşku ve mutluluk anlamına da gelir. İş doyumunu, bireyin sistem içinde kendini önemli hissettiği tanınma, gelir, terfi ve hedeflere ulaşmada ve doygunluk hissine yol açan birincil faktördür (Kalesky, 2007). İş tatmini, farklı insanlar için farklı şeyler ifade edebilen karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır. Kariyer tatmini genellikle motivasyonla ilişkilendirilir, ancak bu ilişkinin doğası belirsizdir. Memnuniyet, motivasyonla aynı şey değildir. İş doyumunu sadece bir tutumdan, içsel bir durumdan daha fazlasıdır. Örneğin, ister niceliksel ister niteliksel olsun, öznel bir başarı duygusuyla ilişkilendirilebilir (Mullins, 2005).

2.2.2 İş Tatmininin Önemi

Kavramın önemini anlamak için iş doyumunu analiz ederken, mantıksal akıl yürütme, memnun bir çalışanın mutlu bir çalışan olduğu ve mutlu bir çalışanın başarılı bir çalışan olduğu sonucuna varır. İş doyumunun önemi, özellikle iş doyumsuzluğunun sadakat eksikliği, artan devamsızlık, artan kaza sayısı gibi birçok olumsuz sonucu akılda tutulduğunda su yüzüne çıkar. Spector (1997), iş doyumunun üç önemli özelliğini sıralamaktadır:

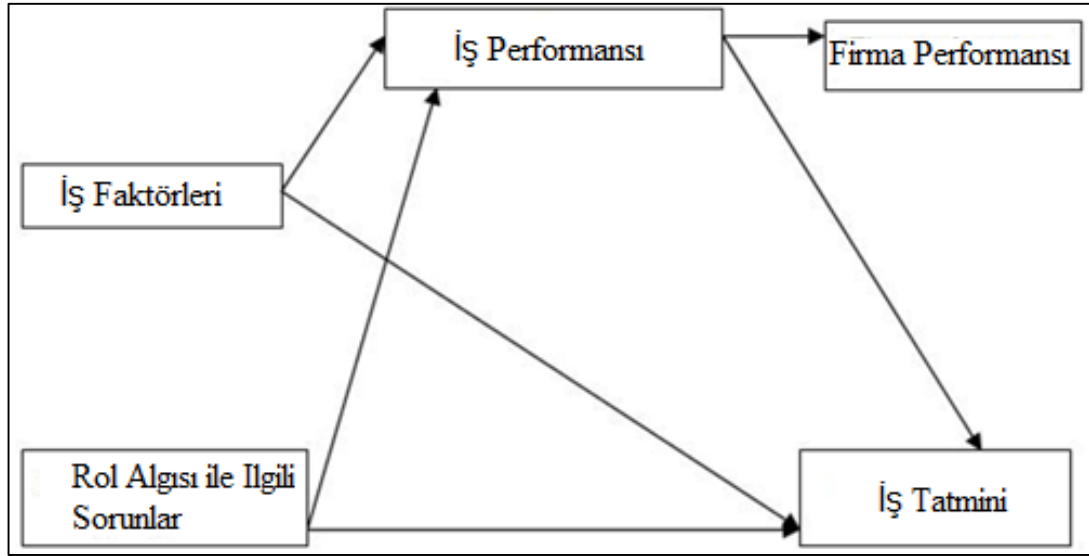
- İlk olarak, kuruluşlara insani değerler rehberlik etmelidir. Bu tür kuruluşlar, işçilere adil ve saygılı davranmaya yönelik olacaktır. Bu gibi durumlarda, iş tatmininin değerlendirilmesi, çalışan etkinliğinin iyi bir göstergesi olarak hizmet edebilir. Yüksek düzeyde iş tatmini, çalışanlarda iyi bir duygusal ve zihinsel durumun işareti olabilir.
- İkinci olarak, çalışanların iş tatmin düzeylerine bağlı olarak davranışları, kuruluşun işinin işleyişini ve faaliyetlerini etkileyecektir. Buradan, iş doyumunun olumlu

davranışlara yol açacağı ve tam tersi, işten doyumsuzluğun çalışanların olumsuz davranışlarına yol açacağı sonucuna varılabilir.

- Üçüncüsü, iş tatmini örgütsel faaliyetlerin göstergesi olarak hizmet edebilir. İş doyumunu değerlendirmesi yoluyla, farklı organizasyonel birimlerde farklı memnuniyet seviyeleri tanımlanabilir, ancak bunun karşılığında, performansı artıracak hangi organizasyonel birim değişikliklerinin yapılması gerektiğine dair iyi bir gösterge olarak hizmet edebilir.

2.2.3 Teoriler ve Boyutlar

Kavramın araştırıldığı yıllar boyunca çeşitli iş tatmini modelleri sunulmuştur. Christen vd., (2006), Şekil 2.3'te sunulan ve şu unsurların dahil edildiği bir iş tatmini modeli ortaya koymuştur: işle ilgili faktörler, rol algıları, iş performansı ve firma performansı. İş doyumunun, performansa yönelik motivasyonu artıran olumlu bir duygu ile sonuçlanan, ahlaki veya maddi koşullar da dahil olmak üzere çalışma ortamı ile psikolojik etkileşim olduğu söylenebilir. Bu, iş doyumunun çalışanla, yönelimleriyle, düşünme biçimiyle veya zeka düzeyiyle ve çalışma ortamıyla ilgili olsun, bir dizi faktörden etkilenen karmaşık ve çok boyutlu bir kavram olduğu anlamına gelir. ve koşullar ve aynı bağlamda, çalışanın görevlerini ve rollerini yerine getirdiği durumda, sonuç, prosedürel iş tatmini tanımımızda bahsettiğimiz işle ilgili beklentiler ile işten gerçekte elde edilenler arasındaki etkileşim arasında görecelidir.



Şekil 2.3 Christen, Lyer ve Soberman'ın iş tatmini modeli (Christen vd., 2006)

Araştırmacıların iş doyumunu incelemedeki amaçları ne olursa olsun, ister yazılarda belirginleşen bu örgütsel terimin ortaya çıkışının başlangıcındaki bireylerin tutumlarıyla ilgili olsun iş doyumunu, çalışanlarının işlevsel olarak insan ihtiyaçları yaratarak istikrar kazanmasından sonra örgütlerin ilerlemesinde değerli bir araştırma konusu olmaya devam etmektedir. İş doyumunu kavramını daha derinden aydınlatmak için, onunla örtüşen, ondan kaynaklanan ya da onun bir girişi ve nedeni olan terimleri ayırmak gerekir.

Motivasyon, bir arzuyu tatmin etme veya bir amaca ulaşma çabalarını ifade eder. Memnuniyet, arzu tatmin edildiğinde veya elde edildikten sonra incelediğimiz tatmini ifade eder. Motivasyon, bir sonuç için itici bir gücün varlığına atıfta bulunur ve memnuniyet, deneyimlenen sonuçtan kaynaklanır (Wehrich ve Koontz, 1999). Bu nedenle iş tatmini, iş faktörleri, kişisel özellikler, iletişim kanalları veya iş dışındaki diğer sosyal ve grup ilişkileri gibi üç alandaki belirli durumlardan kaynaklanan genel bir tutumdur (Shajahan ve Shajahan, 2004).

Bir kuruluş insanları kendine çektiğinde, bu kişiler işlerinin performansı üzerinde etkisi olan belirli güdüler ve ihtiyaçlarla gelirler. Bazı durumlarda bunlar apaçık görünür, ancak çoğu durumda tanımlanması ve tatmin edilmesi zor olmakla kalmaz, aynı zamanda kişiden kişiye büyük ölçüde değişir. İhtiyaçların performansa giden çabayı motive eden gerilimleri nasıl yarattığını ve iyi performansın nasıl ödül tatmini

getirdiğini anlamak, kuruluş ve liderleri için faydalıdır (Newstrom, 2007). İş tatminini açıklamak ve anlamak için, Maslow, Fromm, Adams gibi çeşitli iş tatmini teorileri açıklanmaktadır. Teorileri inceleyerek ve anlayarak, iş tatmini faktörlerini ve bunların karşılıklı ilişkilerini belirlemek için kullanılan bilimsel araçlar belirlenebilir (Griffin, 1990).

İş tatminiyle ilgili tartışmaların çoğu Maslow'un (1943) "ihtiyaçlar hiyerarşisi" (1943) kuramıyla başlasa da, mesele aslında yirminci yüzyılın başlarında yaygın olarak "Taylorculuk" olarak anılan "bilimsel yönetim" kuramıyla başlar. Taylor (1911) tarafından bireylere "ekonomik adam" muamelesi yapıldığı tarihtir. Bu nedenle, finansal boyut, iş doyumunun en önemli nedenidir. Bu görüş daha sonra Elton Mayo ve Associates (1924-1933) tarafından insanın doğası üzerine "Hawthorne Laboratories Deneyleri" sırasında şekillenmiştir. Kişisel moral, olumlu ilişkiler ve "motivasyon, danışmanlık, liderlik ve iletişim" gibi kişilerarası beceriler yoluyla bireysel ve grup davranışlarını anlamaya dayalı yönetim dahil olmak üzere çalışan motivasyonuna ve memnuniyetine katkıda bulunan çok sayıda faktör olduğu belirlenmiştir.

Literatür boyunca, iş doyumuna ilişkin teoriler, bu teorilerin ya "teorinin doğasına" ya da "zamansal yönüne" göre her zaman gruplandırılmıştır. İçerik teorileri (Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in ikinci faktör teorisi, Teori X ve Teori Y, Alderfer ERG teorisi, McClelland'ın ihtiyaçlar teorisi) ve süreç teorileri (davranış değiştirme, bilişsel değerlendirme teorisi, hedef belirleme teorisi, pekiştirme teorisi) olarak doğa temelli gruplama, beklenti teorisi ve eşitlik teorisi), iş tatmini kavramına ilişkin çeşitli görüşlere örnektir.

Luthans (2005) tarafından, konuyla ilgili ilk yazılarından bu yana, tarihsel ve temel doğaya dayalı sınıflandırmaları harmanlamak üzere düzenlediğinden beri, teorileri içerik (ihtiyaçlar hiyerarşisi, iki faktör ve ERG teorileri) halinde organize etmiştir; Süreç (beklenti teorisi ve Porter ve Lawler modeli); Çağdaş (eşitlik, kontrol ve vekalet teorileri). Genel olarak, Robbins'in (2005) fikri, iş doyumu teorilerini erken teorilere (ihtiyaçlar hiyerarşisi, teori X ve teori Y) göre sınıflandırdığı tek bir kronoloji kuralına dayalı olarak uygulanmıştır. Y, ikinci faktör teorisi) ve çağdaş teoriler (McLeeland'ın İhtiyaçlar teorisi, hedef belirleme teorisi, pekiştirme teorisi, iş tasarımı teorisi, iş

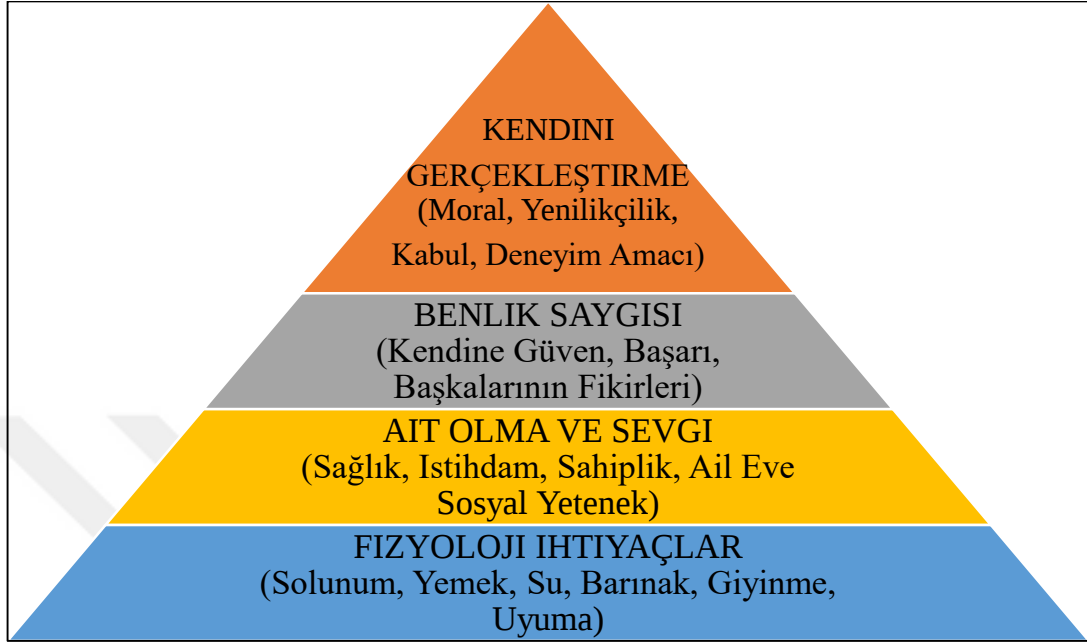
özellikleri modeli), eşitlik teorisi ve beklenti teorisi, günümüzde içerik ve süreç teorileri, işin köklü açıklamaları haline gelmiştir (Khan vd., 2010) İş tatmini ile ilgili en önemli teoriler aşağıda ele alınmıştır.

2.2.3.2 Maslow'un motivasyon / memnuniyet teorisi (1943)

Motivasyonu insanda arayan psikolog Abraham Harold Maslow tarafından 1943 yılında oluşturulan teori, popüler ve çokça alıntılanan motivasyon teorilerinden biridir. Maslow'un teorisi, insan ihtiyaçları hiyerarşisine göre düzenlenmiştir. Maslow'a göre insan davranışı ihtiyaçlarla ilişkilidir. Karşılansması gereken ihtiyaçların doğasına göre değiştirilir. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinde Maslow, hiyerarşik bir önem ve öncelik sırasına göre düzenlenmiş beş tür/grup insan ihtiyacı tanımlamaktadır. Bu ihtiyaçlardan biri karşılandığında, motive edici bir faktör olmaktan çıktığı sonucuna vardı. Daha sonra sıradaki ihtiyaçlar hiyerarşik düzende yerini alır. Bu ihtiyaçlar bir hiyerarşide bir hiyerarşiye benzetilebilir. En alt düzeyde, temel ihtiyaçlar olarak tanımlanabilecek ve doğası gereği küresel olan bir ilk ihtiyaç seti olacaktır. Bunu diğer ihtiyaç grupları takip edecektir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (Şekil 2.4) genellikle en büyük ve en temel ihtiyaçların altında ve kendini gerçekleştirme ve aşkınlık ihtiyacının yukarıda olduğu bir piramit olarak tasvir edilir. Bu, teorisin özünün, bireylerin daha üst düzey ihtiyaçlar elde etmek için motive olmadan önce temel ihtiyaçlarının karşılanması gerektiği anlamına gelir. Piramidin dört asıl ve temel katmanı, Maslow'un "eksiklik İhtiyaçları" veya "D İhtiyaçları" dediği şeyi içerir: Takdir, arkadaşlık, sevgi, güvenlik ve fiziksel ihtiyaçlar. Bu "ihtiyaç eksikliği" karşılanmamışsa - temel (fizyolojik) bir ihtiyaç dışında - orada olmayabilir. Bireyin endişeli ve stresli hissetme potansiyeline sahip olduğunun fiziksel bir göstergesidir. Maslow'un teorisi, bir bireyin onu güçlü bir şekilde arzulamadan veya ikincil veya daha yüksek seviyeli ihtiyaçlara dayalı motivasyona odaklanmadan önce temel bir ihtiyaç seviyesinin karşılanması gerektiğini öne sürer. Maslow, temel ihtiyaçların ötesine geçen ve sürekli gelişimleri için çabalayan insanların motivasyonunu tanımlamak için "uyarıcı" terimini de türetmiştir (Trivedi ve Mehta, 2018). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ilk motivasyon teorisidir ve iş tatmini teorilerinin temelidir. Bu teori, ilk araştırmacıların üzerine iş

tatmini teorileri geliştirebilecekleri iyi bir temel olarak hizmet etmiştir (Khan vd., 2010).



Şekil 2.4 Maslow'un ihtiyaçlar teorisi

Maslow'un teorisi, araştırmacıların insan ihtiyaçlarının sonsuz ve çoklu olduğuna dair kanıtları da dahil olmak üzere çeşitli eleştirilerle karşı karşıyadır. Bir kişi bir ihtiyacı karşıladığında, bir başkası için arzu yaratır ve bu nedenle bu ihtiyaç sonsuzdur ve bu ihtiyaçlar, insanların neyin önemli olduğunu düşündüklerine bağlıdır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin bir kültürden diğerine değişmesinin nedeni budur. Örneğin, Asya'daki ihtiyaçlar hiyerarşisi, kolektif kültüründen büyük ölçüde etkilenir. Bu da özellikle Batı ve Asya ülkelerinden çok sayıda çalışanın istihdamı yoluyla çeşitlenen kuruluşlarda insan kaynakları fonksiyonlarını etkilemektedir (Machado ve Davim, 2018).

2.2.3.3 X ve Y teorisi

Douglas Macgregor tarafından “Kurumun İnsani Tarafı” adlı kitabında sunulan Teori X ve Teori Y “insanın doğası ve bunu nasıl yapacağını belirleyen davranış hakkındaki varsayımlara dayanır”. Birey çalışanlarını yönetir. Genel olarak X Teorisi, stil yöneticilerinin çalışanların yöneticilerden daha az zeki, yöneticilerden daha tembel

olduğuna veya yalnızca sürdürülebilir gelir için çalıştıklarına inandıklarını belirtir. Teori X, çalışanın temel ihtiyaçlarını karşılamak için çalıştığına inanır. "Teori X" in yöneticisi, çalışanın kapalı ve sorumlu bir denetime ihtiyacı olduğuna ve bireye doğrudan bir ödöl verildiğine inanır. Bu yönetim yöntemi, doğası gereği performans odaklı olmayan bir iş gücünü motive etmek için kullanıldığında daha etkilidir.

Genel olarak, Teori X' in işin tutarlılığı açısından en etkili olduğu kanıtlanmıştır. Yöneticiler ve amirler iş üzerinde neredeyse tam kontrole sahip olsalar da, bu daha sistematik ve standart bir ürün veya iş akışıyla sonuçlanır. X Teorisi işyerine de fayda sağlayabilir. Montaj hattı veya el işi türü meslekler için daha uygundur. Teori X Davranış ve doğa, büyük ölçüde herhangi bir endüstrideki örgütlenmemiş çalışanda görülür. Teori X, karşılığında daha fazla kar getiren, daha fazla nicelik ve kalitede iş üreten daha büyük nicelikler olduğunda uygundur. Teori X, vurgunun "verimlilik" üzerinde olduğu otoriter bir tarzdır. Bireylerin temel zevk ve çalışma çekingenliği olduğunu ve sürekli olarak alt düzey ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini varsayar (Zendage, 2018).

Teori Y, Teori X' in tam tersidir. Teori Y, yöneticilerin, işgücündeki bireylerin içsel olarak motive oldukları, organizasyondaki işlerinden zevk aldıkları ve doğrudan bir "ödöl" olmaksızın kendilerini geliştirdikleri konusunda belirleyici faktörlere sahip olduğunu belirtir. Buna karşılık, Y teorisi İşçileri bir şirketin en değerli varlıklarından biridir ve aslında şirketin iç işleyişini yönlendirirler. Dahası, Y Teorisi, bu belirli çalışanların karşılaşılabilecekleri zorlukların üstesinden gelmeyi başardıklarını ve kişisel yeteneklerini ve performanslarını geliştirmekten keyif aldıklarını belirtir. Buna ek olarak, çalışanlar işlerinin tüm sorumluluğunu alma eğilimindedir ve daha kaliteli ve daha yüksek standartta bir ürün yaratmak için sürekli denetime ihtiyaç duymazlar.

Teori X' in koçluk yöntemiyle karşılaştırıldığında köklü değişiklik nedeniyle, Teori Y yöneticileri, bağlantı ve eğitime dayalı bir bağlantıdan ziyade temsilci ile daha kişisel ve otoriter bir düzeydeki ilişkiye yönelirler. Sonuç olarak, Y Teorisinin takipçileri üst düzey pozisyonlarıyla daha iyi bir ilişkiye sahip olabilir ve potansiyel olarak işyerinde daha sağlıklı bir atmosferin tadını çıkarabilir. "Teori X" ile karşılaştırıldığında, "Y Teorisi", çalışanın iş yükü ve projelerle koordineli olarak işini zamanında

tasarlamasına, yaratmasına ve devreye almasına olanak tanıyan işgücüne daha demokratik ve özgürlük duygusu katar.

Y Teorisi, "insanların başarıda özyönetim ve özdenetim uygulayacaklarını varsayan" katılımcı bir yönetim tarzıdır. Dolayısıyla, böyle bir sistemde yönetimin temel görevi bu taahhüdü maksimize etmektir. Ancak, bu teori eleştirisiz bırakılmadı. Theory X'te aşağıdaki problemler bulunmuştur (Bobic ve Davis, 2003; Zendage, 2018):

- Organizasyon, düşük çalışan ihtiyaçlarını karşılamak için para ve yan haklara dayalıdır.
- Bu ihtiyaçlar karşılandıktan sonra motivasyon kaynağı kaybolur.
- X Teorisi yönetim mekanizmaları, üst düzey ihtiyaçların karşılanmasını engeller.
- Çalışanların üst düzey ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmasının tek yolu, daha fazla ücret talep etmektir.
- Tamamen mali ödüllere odaklanmaları beklenir.
- Para kendini gerçekleştirmenin en etkili yöntemi olmasa da teoride çevre tek yol olabilir.
- İnsanlar daha düşük seviyedeki ihtiyaçlarını karşılamak için iş kullanırlar ve daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlarını karşılamakta başarısız olurlar.
- İnsanlar boş zamanlarında en yüksek ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar.

2.2.3.4 İkinci faktör teorisi

Faktör teorisi veya ikinci faktör, Frederick Herzberg (1959) tarafından oluşturulmuştur. Aynı zamanda motive edici ve hijyen teorisi olarak da adlandırılır. Teori, iş tatmininin iki ayrı ilgili araç olarak kabul edildiği iş tatmini teorilerinden canlandırıcı bir ayrılma olarak ifade edilebilir. Bir dizi iş özelliğine (motivasyon) sahip

olmanın iş doyumuna yol açtığı ve tamamen farklı iş özelliklerinin (hijyen) yokluğunun iş doyumsuzluğuna yol açtığı hipotezine dayanmaktadır. Herzberg'in iki faktör teorisine kadar, iş tatmini, iki karşıt taraftaki tatmin ve tatminsizlik tarafından temsil edilen tek bir süreklilik olarak kabul edilmiştir.

Teori, belirli bir eylemi yapmanın ardındaki güdülerin, tatmin veya tatminsizliğe neden olan bir etki bırakabileceğini öne sürmüştür. Ancak bu görüş, faktör teorisinin önerisiyle sonsuza dek değişmektedir. İki faktör teorisi, iş doyumunun iki farklı gruptan oluştuğunu yayınlamıştır. İki faktörlü teori, 1957'de başlayan sanayi şehri Pittsburgh'da Buhl Organizasyonu'nun sponsorluğunda ortaya çıkmıştır. Araştırma çalışması, katılımcıların kazaları iş pozisyonları üzerindeki etkilerine göre kategorize etmelerine olanak tanıyan kritik kaza yöntemini kullanmıştır. Kazalar iki türe ayrılmaktadır: yüksek sıralamalı olaylar ve düşük sıralamalı olaylar. Yüksek ve düşük sıralı olayların, maaş dışında birbirini dışladığı bulunmuştur. Maaş daha sonra yüksek sıralama olayı olarak sınıflandırılmış ve tanınma düşük sıralama olayının bir parçası olarak sınıflandırılmıştır. Çünkü çalışmada genellikle maaşın bir parçası olarak kabul edilmiştir. Yüksek sonuçlu olaylar hijyen faktörleri olarak sınıflandırılmış ve mevcut olduklarında iş tatminine neden olmamış, ancak yokken tatminsizlikle sonuçlanmış, düşük sonuçlu olaylar motive edici olarak sınıflandırılmış ve iş tatminine neden olmuştur (Yousuf vd., 2013).

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERFORMANS

3.1 Örgütsel Bağlılık

3.1.1 Kavram ve Tanım

"Şirkete sadık olun, şirket de size sadık olacaktır", geçmiş bir dönemi simgeleyen bir inançtır (Mowday vd., 1982), bu da çalışanların şirkete karşı tutum ve davranışlarında yer alan karmaşıklığı açıkça azaltmaktadır.

İşyerinde bağlılık kavramı, çok araştırılan bir konu ve çalışan davranışının ilginç bir özelliği olmaya devam ediyor. Bu alanda yapılan çalışmalar işe, çalışma grubuna, çalışan temsilciliğine ve işin kendisine bağlılık algısını da etkilemiştir. Bu alandaki araştırmalar, öncelikle, örgütsel bağlılığa olumlu katkıda bulunan kararlı bir iş gücü oluşturmak ve sürdürmek için örgütsel bağlılığın öncülleri ile örgütsel sonuçlar arasında bir ilişki kurma ihtiyacından doğmuştur. Baker (1960) tarafından önerilen yaklaşımdan Mayer ve Allen (1999) ve Summers'a (2009) kadar örgütsel bağlılık literatürünün önemli bir incelemesi yapılmıştır. Çalışan bağlılığı, yönetim, örgütsel davranış ve insan alanlarında en ilginç ve zorlu kavramlardan biri olmaya devam etmektedir (Choch ve Swamy, 2014).

Küreselleşme ve rekabetçilik bağlamında hiçbir kurum, herkes organizasyonun amaçlarına bağlı kalmadıkça ve etkili bir ekip olarak gereklilikleri yerine getirmedikçe başarılı olamayacağından, örgütsel bağlılık temel bir gereklilik olarak kabul edilmektedir. Çalışanın iş yerine gelip günlük olağan veya rutin işlerini yapması artık söz konusu değil. Günümüzde çalışanlar birer girişimci gibi düşünmek, takım halinde çalışmak ve kuruma değer ve katma değer sağlamak zorundadır. Ayrıca çalışanlar, kuruluşlarının başarısına katkıda bulunarak çalışma ortamlarında takdir edilmek isterler (Radosavljević vd., 2017). Bu nedenle kurumlar, çalışanlarının duygusal bağlılığını artıran bireyin amaçlarına katılımı yoluyla örgütsel bağlılık açısından merkezi bir rol üstlenmelidir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığın duygusal bağlılıktan doğduğu ve çalışanın hissettiği destek doğrultusunda örgütüne karşı güven, aidiyet ve

sadakat duyguları geliştirdiği ve karşılığında örgütün iyi bir üyesi olduğu yönünde ortak bir görüş vardır (İşbaşında, 2000).

Örgütsel bağlılığın önemi göz önüne alındığında, örgütün amaçlarına ulaşma başarısı ve çevresindeki rekabetin devam etmesi üzerindeki büyük etkileri nedeniyle birçok araştırmacı ve teorisyenin ilgisini çekmiştir (Stallworth, 2003). Günümüzde şirketlerin küreselleşmesi ve kıyasıya rekabet göz önünde bulundurulduğunda, yüksek performanslı örgütlerin çalışmaları, çalışanlarının hedeflerine bağlılığını sağlamaz ve bu hedeflere ulaşmak için etkin bir çaba göstermezlerse rekor seviyelerde sürdürülemezler (Rowden, 2000).).

Dünya dijitalleştiğinden ve teknoloji tarafından kontrol edildiğinden, en büyük fayda, kurumun vizyon ve misyonunu gerçekleştirmeye kendini adanmış insan güçlerinin varlığında ve isteksizliği nedeniyle yararlı olmayabilecek eğitim prosedürlerinden önce belirlenen hedeflere ulaşmada yatmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990). Genel olarak örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik bir sözleşmedir. Endüstri ve örgüt psikologları tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmış ve değerlendirilmiştir (Syed vd., 2015). Porter ve Lawler (1968) bağlılığı, çalışanın örgütsel hedefe ulaşmak için çaba sarf etmeye istekli olması, temel amaç ve değerleri kabul etmesi ve örgüt üyeliğini sürdürme isteği olarak tanımlamıştır (Pakan vd., 2013).

Meyer ve Allen (1990) bağlılığı, bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir durum olarak tanımlarken, Porter vd., (1974) bireyin uyumlu olduğu, entegre olduğu ve örgüte etkili bir katılımı ilişkili olduğu göreceli faktörler olarak ele almaktadır. Örgütsel bağlılık, bireyin ve örgütün amaçları arasındaki uyumun derecesinin, onun işine katılımını ve devamlılığını belirleme derecesini ifade etmektedir (Newstorm ve Davis, 2002). Ayrıca bağlılık, bireyin çalıştığı örgütün örgütsel amaçlarını kabul etme duygusunun ve devam etme arzusunun derecesi olarak tanımlanmaktadır (Mathis ve Jackson, 2003). Örgütsel bağlılık içerisinde, çalışanın içinden geçtiği aşamanın, belirli bir örgüt ve örgütün amaçlarıyla özdeşleştiği ve örgüt üyeliğini sürdürmek istediği de söylenebilir (Robbins ve Judge, 2013).

Bir iş durumunun değerlendirilmesinden kaynaklanan duygusal bir tepki (durum) olarak örgütsel bağlılık, bireyi örgüte bağlar (Bratton ve Gold, 1999). Günümüz iş

dünyası rekabet tarafından karakterize edildiğinden, kuruluşlar örgütsel bağlılığın önemini göz ardı etmenin olası sonuçlarını göz ardı edemezler. Dinamik bir ortamda rekabetçi kalabilmek için kuruluşların esnek olması, yalnızca uyarlanabilir değil, aynı zamanda yaratıcı ve proaktif çalışanlara sahip olması gerekir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, bireyin örgütün amaçlarına olan inanç ve kabul derecesi ile örgütte kalma ve devam etme arzusunun derecesi olarak ifade edilmektedir (David vd., 2009).

Taahhütler genellikle ortak hedeflerin peşinde koşmaya adanmış davranışsal seçimler olarak düşünülür. Dolayısıyla bağlılık, tutumları, inançları ve davranışları içeren ve “davranışsal seçimleri içeren ve uygulanabilir alternatif eylem biçimlerinin reddini içeren” tutarlılığı ifade etmeye çalışan bir yaklaşımdır (Currie ve Drollery, 2006). Birçok çalışma, bağlılık ve çalışan memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki ile sonuçlanmıştır. Bu nedenle bağlılık, çeşitli hususlara dayalı olarak çalışanla bağlantılı bir kavramdır. Bu nedenle çalışanın bir şeyler yapmasını, örgütte kalmasını ve bağlılığını sağlayan birçok değişken vardır (Abdullah ve Harsono, 2021). Örgütsel bağlılık, bireylerin örgütsel değer ve amaçlarla uyumlu olması, görevleri yerine getirme ve örgütsel çaba sergileme isteği olarak tanımlanmaktadır (Akkaya, 2020).

Örgütsel bağlılık kapsamındaki araştırmacıların görüşlerinden ve konuyla ilgili yaptıkları çalışmaların sonuçlarından, örgütün değer ve amaçlarına olan inançtan kaynaklanan, birey ile örgüt arasında kurulan psikolojik ve duygusal bir bağ olduğu ve bu bağın sürdürülmesi olduğu sonucuna varılmıştır. Kuruluş tarafından insan sermayesinin sürdürülmesinin yatırım değerinin bir tahmini ile dengelenen, üyeliğindeki derecelendirme yolu. Kavramı analiz etmek ve anlamak için geliştirilen ve sonraki bölümlerde gözden geçirilen üç örgütsel bağlılık yaklaşımı vardır.

3.1.1.1 Karşılıklı yaklaşım

İlgili teorilerin daha yakından incelenmesi üzerine Werkmeister (1967), değer yönelimleri ve bağlılık arasındaki ilişkiyi tartışmış ve bağlılık eyleminin yalnızca bireysel benliğin bir tezahürü olduğunu ve değer in bağlılığa yol açan yönlerinin bir kişi olarak varlığının temel değer kriterlerini yansıttığını kaydetmiştir. Bu, bireyin örgütte kalma isteğini, yüksek düzeyde çaba gösterme isteğini ve örgütün değer ve amaçlarını kabul etmesini yansıtan hesaplayıcı bir yaklaşım anlamına gelmektedir.

tutarlı, operasyonel olarak farklı olabilirler. Belirli örgütsel özellikleri karşılaştırırken, düşük maaş beklentileri veya istenmeyen çalışma arkadaşları, bireyin kuruluşa olan bağlılığını neredeyse tamamen ortadan kaldırabilir. Bu akıl yürütme çizgisi ve örgütsel bağlılığın diğer bazı incelemeleri izlenerek, örgüte hesaplayıcı ve ahlaki bağlılık ayrılabilir.

Örgütsel bağlılığın bir yönü, bireyin kendisine biraz daha iyi sonuçlar sağlayan alternatif bir iş verilen belirli bir sistemde kalmaya istekli olmasıdır. Dolayısıyla bağlılık, bireyin katkısı, örgütün motivasyonu ve örgüt ikliminin yaratılmasından oluşan karşılıklı bir sürecin sonucudur. Bu bakış açısına göre bireyler, örgütte kalmaları ve devam etmeleri nedeniyle elde ettikleri faydaların değerini, maliyet ve fayda arasında bir denge kurma süreci olduğu için fark ederler (Hall vd., 1970; Hall ve Schneider, 1972). Kidron (1978), karşılıklı yaklaşımın altında yatan varsayımın, çalışanın örgütsel koşullarla uyum sağlaması, iş arkadaşları tarafından kabul edilerek şirket kültürüne entegre edilmesi ve son olarak örgütsel amaç ve değerlerin bir organizasyona içselleştirilmesi gibi sosyalleşme süreçlerinden kaynaklanabileceğini belirtmektedir. Dahası, sosyal mübadele teorisi, çalışanların bağlılığı arttıkça, örgütsel eylemleri daha olumlu bir ışık altında inceleme eğiliminde olduklarını öne sürmektedir. Böylece, olumlu bir geri bildirim döngüsünü karşılıklı olarak etkilemesi gereken teşvik/katkı oranını karşılanmaktadır. Sonuç olarak, çalışanlar örgütsel durumlarının fiziksel gerçekliğine olumlu bir şekilde uyum sağladıklarında, davranışlarını olumlu yönde değiştirme olasılıkları daha yüksektir (Meyer vd., 1990; Urhan vd., 2016).

Smith vd., (1969); Locke'a (1976) göre örgütsel bağlılığın en önemli araçlarından biri, iş doyumunun işin görece spesifik değerlendirmelerinin bir sonucu olarak kabul edilmesidir. Bağlılık ise genellikle örgütün genel yönlerine ilişkin değerlendirmelerin bir sonucu olarak görülür (Mowday vd., 1982; Williams ve Hazer, 1986). Bu nedenle, örgüte bağımlılık algılarının veya örgütün çalışanların çıkarlarını gözetme derecesinin bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu varsayılırken, yüksek işle ilgili kişilerin bir kuruluşa daha fazla bağlı olacağı gerekçesi altında bu onlara iş faaliyetlerini sürdürme fırsatı verir (Lodahl ve Kejner, 1965). Değişim ilişkilerinin teorik perspektifine göre, çekici alternatif istihdam fırsatları algısının örgüte bağlılık

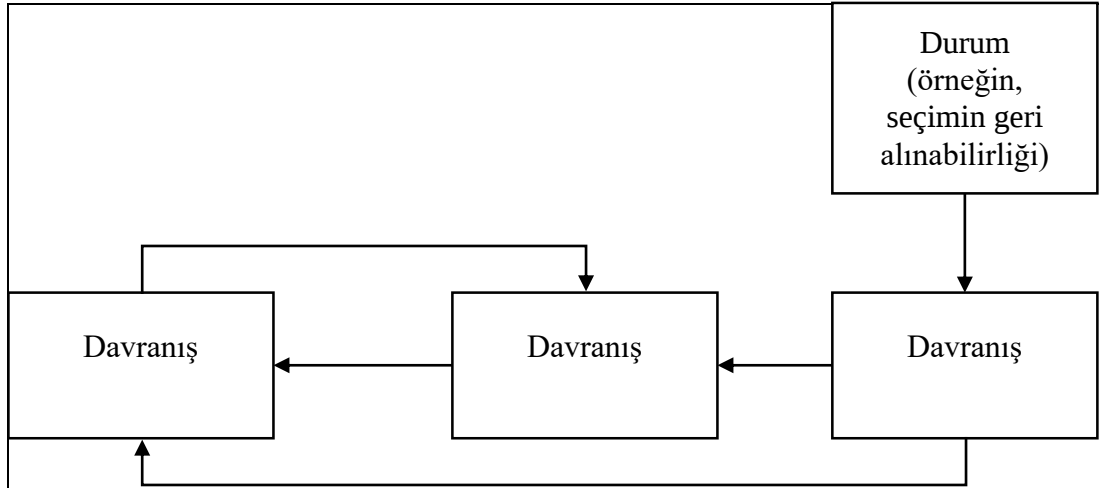
üzerinde doğrudan bir etkisi olacağı varsayılmaktadır. Varoluşsal fırsatlar. Örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve algılanan alternatiflerin iş tatminini yalnızca örgütsel bağlılığın aracı etkisi aracılığıyla dolaylı olarak etkilediği varsayılmıştır (Lance, 1991).

3.1.1.2 Psikolojik yaklaşım

Mowday vd. (1982) göre örgütsel bağlılık kavramı, değer ve amaç uyumu ile sınırlı bir zihniyet veya psikolojik durum (yani, çalışanın bir kuruluşla ilişkisine ilişkin duygular ve/veya inançlar) şeklindedir. Bu bağ bireyde örgütte devam etme yönünde ciddi bir istek uyandırır. Böylece yönetimin peşinden koştuğu amaçlara ulaşma isteği yakalanmış olur. Meyer ve Allen (1991), örgüt üyeliğini sürdürme arzusunu, ihtiyacını ve/veya yükümlülüğünü yansıtabileceğini öne sürer. Bağlılık kavramını genişlettikten sonra, artık tutumun geleneksel psikososyal tanımını içinde sınıflandırılmamaktadır. Karışıklığı önlemek için, "bağlılık" terimi, bağlılığı psikolojik bir durum olarak (gerekli olduğunda, psikolojik durumun doğasını tanımlamak için uygun bir değiştirici ile) ifade etmek için kullanılır ve "davranışsal bağlılık" terimi, bağlılığı ifade etmek için kullanılır. Geleneksel bakış açısı Şekil 3.1'de, davranışsal bakış açısı ise Şekil 3.2'de gösterilmektedir.



Şekil 3.1 Geleneksel bağlılık perspektifi



Şekil 3.2 Bağlılığın davranışsal perspektifi

3.1.1.3 Bütünleştirici yaklaşım

Örgütsel bağlılık fikri, yan bahislerin üretildiği “bütünleştirici yaklaşım” ile daha da gelişti. Bu dönem, taahhüdü yan bahis teorisi olarak bilinen şeyi kullanarak tanımlayan Becker’in (1960) anlayışına dayanmaktadır. Bu yaklaşım, bireyin örgütle olan ilişkisine bütüncül bir bakış açısı sağlayan bağlılık kavramı etrafında kapsamlı bir kavramsal çerçeve geliştirmeye yönelik ilk girişimlerden biridir. Bu teoriye göre, adanmış çalışanlar, belirli bir organizasyonda kalarak yaptıkları tamamen veya kısmen gizli yatırımlara, “yan bahislere” sahip oldukları için bağlıdır. Baker (1960) tarafından “yan bahisler” terimi, bir bireyin takdir ettiği ve kuruluştan ayrıldığı takdirde kaybedilecek olan yatırımların birikimine atıfta bulunmak için kullanılmıştır. Becker (1960), zaman içinde belirli maliyetlerin birikerek bir kişinin tutarlı bir faaliyet modelinden geri çekilmesini, yani bir örgüt üyeliğini sürdürmesini zorlaştırdığını ileri sürmüştür. Bu yatırımları kaybetme tehdidi ve bunların yerini alacak ya da telafi edecek alternatiflerin olmadığı algısı, kişiyi kuruluşa bağlar.

Baker’ın yaklaşımı, bağlılık süreci ile çalışanların işten ayrılma süreci arasında yakın bir bağlantı görür. Örgütsel bağlılık, gönüllü işten ayrılmayı açıklamada kilit bir faktör olarak tanımlanmaktadır (Colen, 2007). Çeşitli şekillerde tanımlanmış, ölçülmüştür ve araştırılmıştır. Ancak kavramın önemi ve tekrarı nedeniyle çalışmalarına devam etmektedir. Bu yaklaşımda bağlılık, özellikle çoklu odaklı bir yapı olarak yeniden kavramsallaştırılabilir. Bu yaklaşım, örgütsel amaçlar ve değerlerle ilgili genel bir

kavramdan, bir bireyin bağlılığının çerçevesi olarak hizmet eden amaç ve değerleri özetleyen daha spesifik bir formülasyona bağlılığın doğal bir evrimini temsil edebilir. Tutum olarak bağlılık ile davranış olarak bağlılık arasında iki yön tartışılmıştır.

Tutumlara bağlılık, bireyin örgütsel amaçlara olan aşinalığını ve bu amaçlara ulaşmak için çalışma isteğini yansıtır. Bu nedenle, pozisyon taahhüdü daha önce sunulan karşılıklı taahhüt ile eşanlamlıdır. Dahası, davranışsal bağlılık, burada bağlılığa atıf yaklaşımları olarak adlandırılan yaklaşımlarla temsil edilir ve davranışsal eylemlerde bulunan bireylerin sonuçlarından kaynaklanır. Bütünleştirici yaklaşım, bu iki bağlılık türü arasında döngüsel bir ilişki olduğunu doğrular, bağlılık tutumları, bağlılık tutumlarını güçlendiren bağlılık davranışlarına yol açar. Bağlılığı değerlendirmek için kullanılan kilit bir araç olan bağlılık tutumları ve bağlılık davranışları arasındaki bu ayrım, örgütsel bağlılık çalışmalarına daha fazla tutarlılık ve uyum sağlayabilir. Bu yaklaşımın avantajları şunlardır:

- Bağlılık literatüründeki kavramsal bir boşluğu doldurarak, kuruluşların doğasına odaklanmak.
- Bu yaklaşımın görece karmaşıklığı, daha önceki evrensel taahhüt kavramlarıyla karşılaştırıldığında, personel ve personel organizasyonunun doğasını daha gerçekçi bir şekilde temsil edebilir. Bununla birlikte, dezavantajlarından biri, çoklu taahhütlere odaklanmanın, yükümlülükler arasındaki çatışma olasılığı ve bunun bireyin kuruluşla olan ilişkisi üzerindeki etkisi hakkında daha önce cevaplanmamış bazı soruları gündeme getirmesidir. Rechters (1985) ve Meyer ve diğerlerinin görüşleri. (2004) tartışılanlarla tutarlıdır. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılığın, birey ile örgüt arasındaki birçok alışverişte temsil edildiğini, diğer yandan da devam etme arzusunun temsil edildiğini açıklamışlardır. Bağlılık örtüşen bir olgudur. Dört ana konu ile ilgilenir. Bunlar: taahhüdün odak noktası veya hedefi; bağlılığı tanımlayın ve ölçün; bağlılık seviyelerindeki farklılıkların sebepleri; ve taahhüdün sonuçları. Resim, biri bir tutum olarak bağlılıkla, diğeri tartışılan bir davranış olarak bağlılıkla ve örgütsel bağlılık kavramıyla örtüşebilen diğer kalıplarla ilgilenen iki farklı bilim türünün varlığıyla daha karmaşık hale gelmektedir.

- Tutumsal veya örgütsel bağlılık: Bir tutum olarak bağlılığa olan ilgi, esasen bir örgüte bağlılıkla ilgili olmuştur. Dolayısıyla, bir bireyin bir örgütle özdeşleşmesinin ve bir örgüte dahil olmasının göreceli gücüdür. Bu avantajın detaylandırılması, örgütün değerlerine ve amaçlarına olan inancı, örgüt adına çaba gösterme isteğini ve örgütün bir üyesi olma arzusunu kapsar.
- Davranışsal bağlılık: Bu tarzın odak noktası, bireylerin bağlılık gösterdiği süreçle ilgilidir. Salancik (1977), bilişsel uyumsuzluk teorisinden yola çıkarak, bireyin eyleme gönüllü olduğunda, yapılacak eylem net olduğunda, diğer insanların huzurunda yapıldığında ve karar verildiğinde eyleme geçme eğiliminin daha yüksek olacağını öne sürmüştür. Bu yaklaşım, yüksek performanslı kuruluşları destekler, ancak bir kuruluşa katılma kararlarına veya çalışma grupları ve komitelerde alınan kararlara iyi bir şekilde uygulanabilir. Eyleme bağlılığın, davranışla birlikte devam eden sonraki eylem ve durumların olasılığını artırması beklenir. Bu yaklaşım, meslek seçim sürecini çevreleyen koşulların analizine dayalı olarak görev süresini tahmin etmede başarılı olmuştur. Aslında, karşılaştırmalar mümkün olduğu ölçüde, davranışsal bağlılığın performans üzerinde örgütsel bağlılığa göre daha büyük bir etkisi olduğu görülmektedir (Nicholson, 2008).
- İkili Bağlılık: 1950'lerde ve 1960'ların başında, sendikalaşmanın hızlı büyümesinin çalışanların işveren kuruluşlarına olan bağlılığıyla rekabet edebileceğine dair bariz bir endişe, ikili bağlılık veya ikili bağlılık üzerine birçok araştırmayı teşvik etmiştir. Dean (1954) gibi akademisyenlerin ilk çalışmaları ve Purcell (1960), çoğu işçinin hem sendikaya hem de yönetime bağlılık gösterdiğini belirtmiştir. Bir işçi hem şirkete hem de sendikaya bağlı olabilir mi? Geleneksel bir endüstriyel ilişkiler perspektifi, işverenlerin ve işçilerin farklı çıkar ve değerlerinin ikili bağlılığı zorlaştırdığını savunmaktadır. Bağlılığın ikiyüzlülüğünün bireysel inançlar için örgütsel amaçlarla çelişen rollere yol açabileceğini savunan Barkin'den (1950) başlayarak, bu konu ile ilgili ampirik araştırmalar birçok fabrikada yapılmıştır. Ardından, Miller ve Wager (1971) ile birlikte, meslek ve organizasyonun beklentileri ve rol talepleri uyumlu kaldığında iki yönelimin birbirini dışlaması gerekmediğini savunan yeni bir araştırmacı kuşağı ortaya çıkmıştır. Örneğin, bir örgüt mesleki normlara aykırı davranış talep etmez. Buna göre, kozmopolitizm

ve yerelcilik uyumsuz olarak görülmemelidir. Aksine, belki de bireylerin seçim ikilemelerinden veya temel rol çatışmalarından ne ölçüde kaçınabileceğine bağlı olarak, bir arada var olabilirler. Bu iki kavram, rol çatışması ve yerelcilik karşısında kozmopolitlik, sendikaların ve işveren örgütlerinin üyeleri uyumsuz değerler arasında seçim yapmaya veya uyumsuz davranışsal taleplerde bulunmaya zorlaması ölçüsünde, emek-yönetim ilişkilerinin incelenmesiyle açıkça ilgilidir (Angle ve Perry, 1986).

- Artan taahhüt: Tırmanış, bir bireyin rasyonel bir karar alma modelinin tanımlayacağı düzeyin ötesinde önceden belirlenmiş bir eylem planına bağlı kaldığı bir durumdur. Araştırmalar, belirli bir eylem tarzına kendini adanmış karar vericilerin, rasyonelliğin sorumlu olduğunu öne sürdüğü seviyenin ötesinde taahhütte bulunmaya devam eden müteakip kararlar verme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Stew'in (1976) tırmanmaya ilişkin ön çalışmasında, (yüksek sorumluluk sahibi kişiler olarak sınıflandırılan) bir grup öznenin, kuruluşun iki çalışma bölümünden birine araştırma ve geliştirme için fon ayırmaları istenmiş, daha sonra insanlara 3 yıl sonra yatırımın başarılı veya başarısız olduğu ve şimdi aynı bölümle ilgili ikinci bir tahsis kararıyla karşı karşıya oldukları anlatılmıştır. İkinci bir gruba (sorumluluğu düşük kişiler olarak sınıflandırılan), şirketin başka bir finans görevlisinin başarılı veya başarısız bir karar verdiği (her iki gruba da başarı veya başarısızlıkla ilgili aynı bilgiler verildi) ve o bölümle ilgili fonların ikinci tahsisinde kararı kendilerinin vermesi gerektiği söylendi. Bir önceki kararın sonucu olumsuz (başarısız yatırım) olduğunda, yüksek sorumluluğa sahip kişiler, ikinci atamada daha düşük sorumluluğa sahip kişilere göre orijinal departmana çok daha fazla fon ayırmıştır. Buna karşılık, başarılı ilk belirlemeler için, ikinci belirlemede tahsis edilen para miktarı denekler arasında yaklaşık olarak aynı çıkmıştır. Arttırmanın birden çok nedeni vardır. İlk olarak, bir bireyin algısı, önceki kararları nedeniyle önyargılı olabilir. Yani karar verici, ilk kararla çelişen bilgileri göz ardı ederken kararını destekleyen bilgileri fark edebilir. İkincisi, karar vericinin önyargılı yargıları, bilginin mevcut durumu haklı çıkaracak şekilde algılanmasına neden olabilir. Üçüncüsü, müzakereciler genellikle daha önceki kararları kendileri ve başkaları için haklı çıkaran müteakip kararlar verirler. Son olarak, rekabet gücü tırmanma olasılığını artırır; tek taraflı olarak taleplerden vazgeçmek, hatta azaltmak

bir yenilgi olarak görülebilirken, artan bağlılık geleceği belirsiz bırakır (Nicholson, 2008).

3.1.2 Örgütsel Taahhüdün Önemi

Son birkaç çalışma arasında örgütsel bağlılık, yıllar boyunca popüler bir araştırma konusu olmuştur ve bu konuya olan ilginin çarpıcı bir şekilde arttığına ve bir yandan örgütle, diğer yandan da bireyle yakın ilişkisi nedeniyle önem kazandığına dair bir ipucu vermektedir. Örgütsel taahhüt bakış açısından, örgütsel bağlılığın önemini anlamak şu şekilde kendini gösterir:

- Kuruluş için güçlü bir motivasyon aracı.
- ciro üzerindeki varsayılan etkisi.
- örgütsel bağlılık, üretkenliği artırmak için hayati önem taşır.
- psikolojik olarak sağlıklı bir işgücünü sürdürmeye katkı sağlar.

Bireyler açısından örgütsel bağlılığın önemi şu şekilde belirlenir (Turner vd., 2005):

- Kuruluşun amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve üyeliğin devam etmesinin kabulü.
- Kurumuna olan bağlılığı için çaba göstermeye istekli.
- Kuruluştaki üyeliği sürdürmek için güçlü istek.

Geroge ve Sabapathy'ye (2011) göre, örgütsel bağlılığın önemi şu şekilde ortaya çıkar:

- Adanmışlık, bir kişinin çalıştığı kuruluşa olan bağlılığını belirleyen tüm iş gücünün motive edici gücüdür.

- Çalışanların çalıştıkları örgütlerde işlerini yapmaya olan bağlılıklarının bir sonucu olarak, işlerin gerektirdiği azami çabayı şevkle ortaya koymaya hazır olmaları ve bu durum kurumlarıyla olan güçlü psikolojik bağlarının sonucudur.

Bağlılığın gönüllü doğası, onu, ödüllerin başkaları tarafından kontrol edilen koşullardan ziyade faaliyetin kendisinden ve başarılı sonuçlardan geldiği içsel motivasyon gibi kavramlarla ilişkilendirir; içsel iş motivasyonu; iyi yapmak için. Bazıları, yirmi birinci yüzyılda kuruluşlardaki gelişme (örneğin, küreselleşme, BT büyümesi) göz önüne alındığında, bazı çalışmaların örgütsel bağlılığın eski bir kavram olduğunu bildirdiğini savunmuştur.

Mir ve Allen (1997), örgütsel bağlılığın öneminin devam etmesi için üç neden sunmaktadır:

- Kurumlar yok olmaz; Çalışanlarından daha fazla esneklik gerektiren kuruluşlar tarafından küçüldüler ve yaralandılar. Kuruluşların daha az denetim sağlayan daha az yöneticisi olduğundan, personel doğru prosedürlere sahip olacaktır. Çalışanın kuruluşa olan bağlılığı, eylemlerinin geçerliliğini sağlamaya yardımcı olabilir.
- Kuruluşlar, çalışmalarını geçici işçilerin kalitesine göre benimser. Bu çalışanlar, sürekli çalışanların sahip olacağı türden bir bağlılık olmayabilir. Kaliteyi sürdürmek için geçici çalışma taahhüdü gerekli olacaktır.
- Bağlılık geliştirmek, bir grubun parçası olduğu için doğal bir tepkidir. Kurumlar bu tepkiden bu faydadan yararlanmazlarsa teşvik edileceklerdir. Yabancılaşmanın sonuçları örgütler için zararlıdır (Meyer ve Allen, 1997).

Açıkça, araştırmacıların örgütsel bağlılığın önemi konusunda yaptıkları çalışmada ortaya koydukları görüşlerden, bireyin örgütte devam etmesi nedeniyle elde ettiği değer veya faydayı algılamasının temel belirleyicisi olduğu sonucu çıkarılabilir. Bu, bahsettiğimiz örgütsel bağlılığa karşılıklı yaklaşım kavramını somutlaştırmaktadır (Kidron, 1978).

3.1.3 Örgütsel Bağlılığın Etkisi

Bir kurumda örgütsel bağlılık, türü ve yönelimi ne olursa olsun, kar amacı güden veya gütmeyen, kamu sektöründe veya özel sektörde çalışan bir çalışanın örgütte yaptığı işe yönelik bir davranış biçimidir. Dolayısıyla bağlılık, belirli bir örgütü tercih eden ve örgüte üyeliğini sürdürmek için amaçlarına ve isteklerine ulaşmaya kendini adanmış çalışanların durumunu belirleme şeklidir. Örgütün yönünü ve hedeflerini kabul etmek ve ne kadar yüksek olursa olsun, insan kaynakları için işgücü piyasası rekabetinin ortasında örgütün bir parçası olmak için güçlü bir istek anlamına gelir. Bu, kuruluşun iş gücünün sürdürülebilirliğini arayışını kolaylaştıran yüksek bir çalışan kararlılığının olduğu anlamına gelir. Örgütsel bağlılık, belirli bir örgütün üyesi olarak kalmaya yönelik güçlü bir istek olarak da yorumlanır; Örgütün isteklerine uygun olarak çok çaba sarf etme arzusu; Belirli inançlar, örgütsel değerlerin ve hedeflerin kabulü. Diğer bir deyişle örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte olan bağlılığını ve sürekli başarı ve ilerlemeyi yansıtan bir tutumdur (Cahyono, 2020).

Kessler'e (2013) göre örgütsel bağlılık, genel olarak, bir çalışanın ilgili olduğu iş organizasyonuna bağlılık ve bağlılık duygusudur. Çalışanın gerekli işin görevlerini yerine getirme motivasyonunu artırması ve devamsızlık ve gecikmenin en düşük düzeyde olması açısından örgütün performansına katkı sağlayan en önemli faktörlerden biri olduğu kanıtlanmıştır. Yöneticiler seviyesindeki bileşenlerini içeren örgütsel bağlılığın tanımı ve kapsamının oldukça kapsamlı bir şekilde gözden geçirilmesi, daha iyi iş performansına ve şirketin büyümesinin ilerlemesine yol açmıştır. Ayrıca, çalışanların çoğunluğunun, daha yüksek düzeyde çalışmaya bağlılık, daha iyi performans gösteren bir iş ve organizasyonda hizmetlerini sürdürmeye kendini adanmış seçkin bir deneyimli çalışan grubunu içeren olumlu başarı gösterdiği de belirlenmiştir (Husin ve Zul Kernain, 2020).

Ayrıca, örgütlerin yıllardır karşı karşıya kaldığı en büyük zorluklardan biri de çalışanları psikolojik olarak örgütlerine bağlamaktır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık, herhangi bir örgütün amaçlarına ve örgütsel vatandaşlık davranışına ulaşması için hayati bir savunma bileşenidir. Bağlı çalışanlara sahip olan kuruluşlar, faaliyet gösterdikleri sektörde rakiplerinden daha iyi performans gösterir ve gelişir. Bunun

nedeni, özellikle yüksek düzeyde duygusal bağlılığa sahip, işten daha az devamsızlık yapan, yüksek performans gösteren ve diğer üyelere yardım etmek, ekstra işler yapmak gibi örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma olasılığı yüksek olan çalışanları varsa, örgütleri başarılı kılan kararlı insanlardır. Örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için çaba. Dolayısıyla örgütsel bağlılık. Astlara verimliliği ve etkililiği artırmaları için ilham veren, aynı zamanda örgütün hedeflerine ulaşma sürecinde örgütsel bağlılık gibi davranışlarını ve davranışsal gereksinimlerini karşılayan iyi liderlerin hazırlanmasına katkıda bulunmaktadır (Mwesigwa vd., 2020).

Örgütsel bağlılığın örgüt üzerindeki etkisinin boyutunu, örgütün örgütsel ve yönetsel yeteneklerinin artmasında ve bağlılık yoluyla verimliliğin artmasında bağlı bireylerin varlığının önemini belirttikten sonra, bu alandaki yazarların görüşlerini gözden geçirerek tanıdık. İşin gerçekleştirilen bölümleri, böylece örgütün rekabetçi konumunu desteklemek ve itibarını artırmak, tüm bunlar, Bireylerin çalıştıkları örgüte bağlılıkları ve inançları sonucunda hayatta kalma ve süreklilik taahhüdü içinde çalışma arzusundan kaynaklanmaktadır.

Allen ve Meyer'in tanımından yola çıkarak, bağlılığın "bireyi örgüte bağlayan psikolojik durum" olduğunu belirtmişlerdir. Kavramın özü, destek, ifade özgürlüğü ve gerçek ilgi ile çalışan ve kuruluş arasında daha derin bir bağlantı duygusunu içeren manevi bir durumdur". Bu, çalışanların işlerinde daha derin bir anlam ve amaç duygusuna sahip olduklarında, bir topluluk duygusu ve başkalarıyla bağlantılı olduklarında ve kişisel ve örgütsel değerleriyle uyumlu olduklarında anlamına gelir. Daha tatmin olmuş, daha yaratıcı, örgüte daha bağlı hale gelmeleri ve nihayetinde bireysel refahı ve örgütsel performansı etkilemeleri kaçınılmazdır. Maneviyatın çoğu tanımı, işte bir bütünlük ve bağlantılılık duygusu olduğunu kabul eder ve daha derin değerler atfeder.

Bullis (1996) işyerinde maneviyatı, hayattaki nihai amacı bulma, iş arkadaşlarıyla veya işle ilgili diğer insanlarla güçlü bir ilişki geliştirme, kuruluşları için inançlar ve değerler ve bireyin özüyle uyumlu olma arzusu olarak tanımlamaktadır. Milliman vd. (2003), uygun örgütsel ortamdan gelen işin maneviyatının, çalışanların arzularının örgütün hedefleriyle örtüştüğünden tatmin olduktan sonra işlerine anlam katan

faaliyetlerde bulunma arzusunu oluşturan temel bir unsur olduğunu vurgulamıştır. Yazarlar, bireylerin bireysel düzeyde günlük çalışmaları aracılığıyla içsel güdülerine, gerçeklerine ve işlerinin devamına daha fazla anlam veren bir işe katılma arzularına nasıl sahip olduklarını, aynı zamanda temas halinde yaşamakla ilgili karşılıklı ilişkilerin etik bir kavramı olduğunu açıklar. Kolektif insan davranışı düzeyinde ortaya çıkar ve çalışanlar ile iş arkadaşları arasındaki etkileşimle ilgilidir. Bu manevi boyut, çalışanlara basitliğin anlamını arama, anlam ve amaç duygusu, organizasyon hedefleri ve tutarlılık duygusu sağlar. Maneviyatın kişisel tutum ve davranışlar üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu ve örgütlerin karşı karşıya kalabilecekleri düşük iş doyumu, yetersiz devamsızlık ve bağlılık eksikliğinden kaynaklanan iş devri gibi sorunların aşılmasında büyük rol oynayabileceği iddiasıyla ilgili bir boyuttur. Dahası, bir çalışan, zengin bir ruhani örgütsel iklime dahil olduğunu hissettiğinde, örgütüne daha etkili bir şekilde bağlanır ve sadık hale gelir ve daha ilgili ve işbirlikçi bir şekilde hareket eder. Böylece çalışanlar örgüte psikolojik bir bağlılık geliştirerek örgüt içinde daha bağlı ve üretken hale gelirler (Djafri ve Bin Noordin, 2017).

Yönlendirme, uyum ve bağlılık araştırmacılarının, kuruluşların inançlarının rolüne özel vurgu yaparak, kuruluşların etkililiği ve çalışanlarının bağlılığı üzerindeki etkileri için önemli bir çerçeve üzerinde çalıştıklarına dikkat edilmelidir. Bu çerçevede inançlar, bir organizasyon genelinde yön, uyum ve bağlılığı netleştirme sürecinin bilişsel temsilleridir. Odak noktası, hedeflerin kaynaklandığı kuruluşun misyonunda temsil edilen örgütsel inançlardır. Genel olarak yön, genel hedefler, hedefler ve misyon üzerinde toplu bir anlaşma anlamına gelir.

Uyum, bilgi ve eylemin toplu olarak örgütlenmesi ve koordinasyonu ve ardından, üyelerin kendi çıkarlarını gözetme ve kolektif çıkar ve fayda çerçevesinde ondan yararlanma arzusu olan bağlılığın sağlanmasıdır. Etkililiğine yol açan örgütsel performansın herhangi bir yönü hakkında inançlara sahip olabilir. Zamanla bireysel inançlar, kolektif inanç sistemlerini üretmek için organizasyonda inançlarla daha geniş bir şekilde etkileşime girer. Bu yaklaşım, inançların kapsamını, sosyal etkileşimleri ve bağlılık oranlarının büyümesine ve dolayısıyla deneyimli iş gücünün sürdürülebilirliğine katkıda bulunan, performans motivasyonunu artıran hedefler ve

teşvikler belirlemede tüm maddi koşulların oluşturulmasını içerecek şekilde genişletir. (Schneider ve Barbera, 2014).

Aynı çerçeveden örgütsel bağlılık, bireyi örgüte bağlayan veya bağlayan iş durumunun değerlendirilmesinden kaynaklanan duygusal bir tepki (durum) olarak görülmektedir. Schneider ve Barbera (2014), bağlılık üzerine yaptıkları incelemede, bu tutumu belirleyen faktörleri bireysel özellikler ve örgütsel özellikler olmak üzere iki kategoride sınıflandırmıştır. Bireysel özellikler, demografik değişkenlerden veya yaş, görev süresi, eğitim, cinsiyet gibi statü değişkenlerinden ve iş değerleri ve beklentileri gibi kişilik faktörlerinden oluşabilir. Örgütsel özellikler, görev özellikleri, ücret, terfi ve sosyal katılım fırsatları gibi faktörleri içerir.

Örgütsel özelliklerin uyum üzerindeki göreceli etkisi konusunda genel olarak bir fikir birliği vardır. Değişim kavramına dayalı örgütsel bağlılık kapsamında, bireylerin iş ödülleri karşılığında belirli becerilerden, isteklerden ve hedeflerden oluşan iş değerleri temelinde bir örgüte bağlı kaldıkları değerlendirilmektedir.

Bireysel faktörlere (değerler) ve örgütsel özelliklere (ödülleri) ayrılabilir ve burada örgütsel bağlılık, değerler ve ödüller arasındaki eşleşme derecesine göre belirlenir. O halde yükümlülük, yüksek çalışma değerlerine ve yüksek çalışma standartlarına sahip işçilerin bu standartları karşılamak için çalışma ücreti düzeylerine ihtiyaç duyacaklarını keşfetmektir. İşe alım ve seçimde yalnızca bireysel özelliklere odaklanmak, sonuç olarak bağlılığı garanti etmez. Potansiyel çalışanları İKY yaklaşımına çekmek için, yönetimin ilgi çekici ve anlamlı çalışma ve destekleyici bir ortam, iyi ücret, terfi ve gelişim şeklinde sunulan iş ödüllerini incelemesi gerekir (Bratton ve Gold, 1999). Şekil 3.3, maneviyat ve fiziksel çalışma yönleri ile çalışanın üretkenliği ve rekabet gücü arasındaki değişim ilişkisini göstermektedir.



Şekil 3.3 Maneviyat ve fiziksel çalışma yönleri ile çalışanın üretkenliği ve rekabet gücü arasındaki değişim ilişkisi

3.1.4 Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Organizasyonda çalışanların faaliyetlerine yönelik departmanların etkinliği, organizasyonda mevcut çalışanların kalitesinden ve becerilerini geliştirme ve üretken çalışanlar olarak geliştirme yeteneklerinden büyük ölçüde etkilenir. Ayrıca, deneyimli profesyonellere güvenmeleri nedeniyle, yüksek performanslı departmanlarda personel devir hızı genellikle çok yüksektir (yani, çalışanlar genellikle kuruluşlarında sadece dört yıldır). Pozisyonlarında pratik deneyim kazandıktan sonra, genellikle ya kendi seçimleri ile ya da diğer faktörler nedeniyle ayrılırlar. Bahsedilen departmanlardaki bu yüksek çalışan devir hızı, farklı müşteri gruplarına yüksek kaliteli programlar sunmaya çalışırken bu departmanların profesyonel yöneticileri için bir zorluk olabilir. Devirle mücadele etmenin bir yolu, çalışanların kuruluşa bağlılık düzeyini artırmaktır. Örgütsel davranış literatüründe, bağlılık, çalışanın elde tutulmasını artırabilen, işten ayrılma ile ilgili olarak sıklıkla incelenen bir yapıdır. Örgütsel bağlılık, kısmen güçlü motivasyonel etkileri ve çalışan devir hızı üzerindeki varsayılan etkisi nedeniyle son birkaç on yılda popüler bir araştırma konusu olmuştur (Meyer ve Allen, 1997).

Örgütsel bir bakış açısından, örgütsel bağlılığın sonuçlarını anlamak “...verimliliği artırmak, maliyetli iş gücü devrini azaltmak ve psikolojik olarak sağlıklı bir işgücünü sürdürmek için hayati önem taşır” (Meyer ve Allen, 1997). Günümüzde en sık alıntılanan tanımlardan biri, örgütsel bağlılığı “...bir bireyin belirli bir organizasyonda tanınmasının ve katılımının gücü” olarak tanımlar (Porter vd., 1974). Örgütsel bağlılığı

karakterize eden ve boyutlarını tanımlayan en az üç faktör olduğu konusunda uzlaşmaya varılmıştır (Turner vd., 2005):

- Kurumun amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul.
- Kuruluş adına önemli çaba sarf etme isteği.
- Kuruluşta üyeliği sürdürmek için güçlü bir istek.

On yıl sonra, Mayer ve Allen (1984) örgütsel bağlılığı ondan türeyen bir kavram olarak kavramsallaştırdılar - kriterlere dayalı duygusal bağlılık (AC) ve sürekli bağlılık (CC) Birkaç yıl sonra üçüncü bir boyut olan normatif uyumluluk (NC) eklendi. Normatif bağlılık (NC), "... istihdama devam etme zorunluluğu duygusudur" (Meyer ve Allen, 1991). Çoğu çalışma kapsamında, bağlılığın çok boyutlu bir yapı olduğu ve öncüllerin, çağrışımların ve bağlılığın birçok boyutta farklılık gösterdiği varsayılmıştır. Ancak örgütsel bağlılığın değişkenlerini çok boyutlu bir yapı olarak ölçmek için yaygın olarak kullanılan bir model Meyer ve Allen (1997) tarafından oluşturulmuştur. Bunlar, birkaç eleştiriden sonra çoklu örgütsel bağlılığın kaldırılması konusundaki savunuculuğunu savunan Meyer ve Allen (1997) ile aynıdır ve kavramın genel olarak örgütlerin geliştirilmesinde toplandıkları şekliyle üç tür örgütsel bağlılık tanımlamıştır: tutku, süreklilik ve bağlılık ve normatif (Sundarabandiy ve Vinoth, 2015).

Ayrıca, kapsamlı bir yaklaşım Meyer vd. (2004) tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığın bir yandan birey ile örgüt arasındaki bir dizi alışveriş ve kapsamlı bir yaklaşım olarak örgütün devamına yönelik güçlü istek olduğu sonucuna varmıştır. Mayer'in tüm çalışmaları için girişini içeren (1990, 1991, 1993, 2004) araştırmanın boyutlarını ve araştırmacının bu çalışmada ne aradığını kapsayan bir Örgütsel bağlılığı ölçmenin üç boyutu metodolojisidir. Mayer ve Allen'ın (1991) örgütsel bağlılığın ortak tanımları olarak atıfta bulundukları üç bileşenli bağlılık modeli, "bağlılığın psikolojik bir durum olduğu görüşüdür. Çalışanın örgütle olan ilişkisini karakterize eder ve üyeliğe devam etme kararı için çıkarımları vardır. Dolayısıyla, tanımı ne olursa olsun, bağlı çalışanların örgütte kalma olasılığı, "bağlı olmayan" çalışanlara göre daha fazladır (Meyer ve Allen, 1997).

3.1.4.1 Duygusal bağlılık (AC)

Örgütsel bağlılığın (OC) inşası, çeşitli modellerde kavramsallaştırılmıştır. OK üzerine yapılan araştırmanın büyük bir kısmı, davranışsal kavramlara karşı tutum algıları açısından görülebilir. Porter vd. (1974), örgütsel bağlılığı “bir bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve belirli bir örgüte katılımının göreceli gücü” olarak tanımlamıştır (Porter vd., 1974). Mayer ve Allen (1984) daha sonra, bir çalışanın örgütün amaçlarına olan inancı ve uyumu nedeniyle örgüte duygusal bağlılığını tanımlamak için duygusal bağlılık (AC) terimini geliştirmiştir. Örgütsel bağlılık kavramı bir ilgi değişkeni olarak ele alınmış ve çeşitli tanımlar ve ölçümler önerilmiştir (Mowday vd., 1982; Meyer vd., 1998).

Bu kavram, muhtemelen işe alım uygulamalarındaki uluslararası kaynaklı değişiklikler nedeniyle, son zamanlarda düzenleme uzmanları tarafından daha fazla dikkat çekmiştir. Küresel ekonomide işgücü piyasası ve vasıflı çalışanlar için artan alternatifler. Bir bakış açısından, çalışanların örgütlerinin temel değerleri ile kim olduklarına ilişkin algılarını, örgütlerinde kalma niyetlerini ve kendilerinden beklenenden fazlasını yapma isteklerini yakalayan öznel bir ölçüdür (Eslami ve Gharakhani, 2012). Bireyin örgüte karşı olan duygularına rağmen ve bu örüntüyle, çalışanların bağlılığının kaynağı kuruma karşı hissettikleri duygulardır. Bağlılığın bu tablosunda, bir örgütün parçası olmak duygusal açıdan gurur ve gurur verir. Kurum, fiziksel ve ruhsal olarak anlaşılacak çok şey ifade ediyor. Bu nedenle duygusal bağlılık, güçlü bir bağlılık türü olarak kabul edilmektedir. Bu tür bağlılığa sahip personel, kendisini tamamen örgütle birlikte belirler. Bu nedenle kurumları için fedakarlık yapmaya hazırdırlar ve onlardan ayrılmayı düşünmezler. Personel arasında duygusal bağlılığı teşvik etmek için özel koşullar yaratılmalıdır (Drucker, 2005).

Duygusal bağlılık, çalışanın hedeflerini belirleyerek örgüte duygusal bağlılığını ve katılımını ifade eder. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, istedikleri için örgütte çalışmaya devam ederler (Meyer ve Allen, 1997). Jaros vd. (1993), sadakat, bağlılık, şefkat, mutluluk, aidiyet gibi pek çok duygu aracılığıyla bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanma derecesi ve buna bağlı olarak hayatta kalma ve süreklilik arzusunun üretilmesi olarak tanımlamaktadır. Wong'un (2004) modelindeki duygusal

bağlılık, Meyer ve Allen (1991) ile aynı açıklamaya sahiptir. Bu, çalışanın örgüte bağlılık için duygusal hazırlığı ile ilgilidir. Duygusal bağlılık, örgüte olan duygusal bağlılığı tanımladığı gibi çalışanın örgütle ne kadar yakından ilişkili olduğunu gösteren hayati bir göstergedir. Bu yaklaşımda çalışanların bağlılığının kaynağı, örgüte karşı hissettikleri duygulardır. Akabinde örgütün bir parçası olmak duygusal açıdan zevk ve gurur vermektedir. Kuruluş, çalışanlarına hem maddi hem de manevi olarak çok şey ifade eder. Dolayısıyla duygusal bağlılık, güçlü bir bağlılık türü olarak kabul edilmektedir. Bu tür bağlılığa sahip çalışanlar kendilerini örgütle tam olarak özdeşleştirirler. Bu nedenle örgütleri uğruna fedakarlık yapmaya isteklidirler ve örgütten ayrılmayı düşünmezler (Recep vd., 2010).

Davranışsal sadakat olarak da adlandırılan çalışan ve örgüt arasındaki yakın ilişki, çalışma hayatında ve işinizi yaparken verilen duygusal tepkiler ve iş arkadaşlarından, işten ve meslekten duyulan memnuniyetle ilgilidir. Duygusal bağlılık, çalışanları örgüte duygusal olarak bağlayan ve onları örgütün üyesi olmaktan mutlu eden kişisel ve örgütsel değerlerin eşgüdümünden kaynaklanır. Çalışanlar, kendi değerleri ile örgütün değerleri arasında bir örtüşme hissettiklerinde örgütlerine duygusal olarak bağlıdır. Allen ve Meyer'e (1991) göre, duygusal bağlılığı etkileyen faktörler şunlardır:

- Kariyer mücadelesi: çalışanın kuruluştaki gerçekleştirdiği iş zor ve zordur.
- Rolün netliği: organizasyon, çalışandan beklentileri açıkça tanımlar.
- Amacın netliği: çalışanlar, organizasyonel görev ve işlevlerinin ötesinde altta yatan nedenlere ilişkin net bir fikre sahiptir.
- Yönetim yeni fikirlere açılıyor: üst düzey yönetim, onsuz herhangi bir fikre açıktır ve onları takdir eder.
- Meslektaşlara bağlılık: kuruluşun üyeleri arasındaki yakın ve samimi ilişkiler.
- Eşitlik ve adalet: örgütsel görevlerin ve kaynakların dağılımında adalet.

- Kişisel Önem: çalışanın yaptığı işin kuruluşun amaçlarına önemli ölçüde katkıda bulunduğuna dair duyguları beslemek.
- Katılım: Çalışanın kurum ve işle ilgili her türlü konuya ve karara dahil olmasını sağlamak.
- Geri Bildirim: Çalışanlara işteki performansları hakkında sürekli geri bildirim vermek.

Araştırmacılar, duygusal bağlılığın örgütler açısından en faydalı bağlılık türü olduğuna inanmaktadır. Çünkü birey, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda samimi bir çaba sarf eder ve örgütün maddi ve manevi varlıklarını dış etkenlerden korumaya çalışır (Bisgin, 2014). Buna zıt bir bakış açısıyla örgüt, çalışanın duygusal bağlılığını artırmak için çeşitli çalışmalar yapar (Recep, 2010):

- Görevde özerklik: Çalışanların görevlerini yerine getirirken belirli bir ölçüde karar alma ve uygulama yetkisine sahip olması gerekir.
- Görevin açıklığı ve önemi: çalışanlar, yeteneklerine uygun ve kendi bakış açılarından anlamlı olan bir işe katılmalıdır. İşin tanımı ve çalışanların hak, yetki ve sorumlulukları açıkça tanımlanmalıdır.
- Misyonun imajı: Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen misyon, olumsuz bir imaj yaratmamalı ve sosyal açıdan itibarı zedeleyici bir etki yapmamalıdır.
- Yöneticinin tutumu: Çalışanlarla doğrudan veya dolaylı etkileşim içinde olan yöneticiler, astlarının kişiliğine ve onuruna değer vermeli; ihtiyaçlarına dikkat etmelidirler; diğer çalışanlara karşı küçük düşürücü davranışlardan kaçınmalıdırlar.
- Yönetime katılım: Çalışanlar görüş ve önerilerini üstlerine özgürce ifade edebilmelidir. Bu amaçla uygun mekanizmalar kurulmalı ve uygulanmalıdır. Bu kararlar alınmadan önce kendilerine danışılmalı ve kendilerini ilgilendiren kararlarla ilgili soru sorma ve bilgi edinme imkanı verilmelidir. Çalışanların görüş

ve önerilerine önem verilmeli ve uygulanmalıdır; uygulanamıyorsa nedeni uygun şekilde açıklanmalıdır.

- Örgütsel adalet algıları: Yönetim, örgütsel kararlar alırken ve kaynakları dağıtırken çalışanların adaleti algılamasını sağlamalıdır. Yukarıda belirtilenlerden ve çeşitli araştırmacıların duygusal bağlılık kavramıyla ilgili görüşlerini belirledikten sonra, bireyin amaç ve vizyonlarının çalışanın değerleriyle örtüşmesi sonucu bir örgütte çalışmak istemesinden kaynaklandığı ve böylece üretkenlik oluşturduğu açıktır. kendini işine adanma, bütünleşme ve örgütün sürdürülebilirliği için elinden gelenin en iyisini verme arzusu ve varlığını sürdürmeye ve savunmaya istekli olması
- Örgütsel güven - lidere güven: çalışanlar, mevcut ve gelecekteki kişisel ve profesyonel ihtiyaçlarını karşılamak için hem kuruluşa hem de üst yönetime güvenmelidir.

3.1.4.2 Devam taahhüdü (CC)

Bağlılık yüzdesinin, çalışanın işten ayrılmaya karar vermesi durumunda kurumun katlandığı maliyete göre ölçülmesidir. Bu nedenle bağlılık oranı yüksek olan bireyler kalmaya karar vererek çalışmaya devam edecek ve bunun tersi kuruma çok fazla kaynak israfına mal olacaktır. Çalışanın işten ayrılması nedeniyle işe maliyet yüklemesi olayı, çalışanın işe alınması ve eğitimi için harcanan kaynaklardır (Anttila, 2014). Sürekli bağlılık kavramının kökleri, Becker'e (1960) kadar uzanır ve burada sürekli bağlılığın bir yan bahis veya yatırıma benzer bir durum olduğunu çünkü örgütte çalışan bireyin harcanan çabayı işi gerçekleştirmenin gereklilikleri için dengelediğini ifade eder. o işi yapması sonucunda elde edeceği getiri düzeyine olan inancıyla (Lagomarsions ve Cardona, 2003).

Devam bağlılığı, bireyin örgütten ayrılmanın maliyetine ilişkin farkındalığını ifade eder (Meyer ve Allen, 1991). Jaros vd. (1993), sürekli bağlılığın, maddi ve manevi bir maliyetle temsil edilen işten ayrılmanın getirdiği maliyetlerin bir sonucu olarak, bireyin örgüt için çalışmaya devam etmeye zorlandığını hissetme derecesi olduğunu belirtmiştir. örneğin terfi, emeklilik maaşı ilişkileri gibi kıdem tazminatı ve ayrıcalıklarının kaybı ve ayrıca başka bir kuruluş için yeni bir işte beceri ve deneyim

kazanmak için gereken zaman ve çaba gibi. Devamlılık bağlılığı, bireyin örgütten ayrılması durumunda neler kaybedebileceğini düşünerek örgütteki üyeliğini sürdürme isteğidir. Süreklilik yükümlülüğü iki farklı olgudan kaynaklanabilir. Birincisi işlevsel bir alternatifin olmaması (fırsat maliyeti), ikincisi ise bireyin örgüte yaptığı büyük yatırımlardır (Yıldırım vd., 2012).

Devam bağlılığı, bireyin örgütten ayrılma algısını ve kararın maliyetini yansıtır (Guan ve Hsu, 2020). Allen ve Meyer'e (1990) göre, bağlılığın sürekliliği, uyumsuzluğun etkilerini (maliyetlerini) düşünmek nedeniyle bireyler ve örgütleri arasındaki bağı ifade eder; bağlılığın alternatiflerini dikkate alarak (Galanati, 2020). Süreklilik taahhüdü, onu duygusal olmaktan çok etkili kılan değer maksimizasyonuna dayalıdır. Devam bağlılığı, çalışanlar benzer iş alternatiflerinde telafisi zor olan işverenler tarafından sunulan faydalar nedeniyle örgütte devam etmeleri gerektiğini fark ettiklerinde ortaya çıkar (Wang vd., 2020).

Sürekli bağlılığın temel varsayımı ve özellikle örgütsel bağlılığın örüntüsünü inceleyen çalışmaların çoğunda defalarca dile getirilen kavramlara göre, sürekli bağlılığın somutlaştırdığı boyutlarından biri olan sürekli bağlılık, bundan açıkça anlaşılmaktadır ki, çalışanlar olumlu çalışan tutumları ile benzer şekilde ilgilenmek isteyecekleri bir kaynak olarak çalışanlara sağlanan faydaların mevcudiyetini dikkate alacaktır, bu nedenle karar işe devam etmektir. Örgütsel bağlılık, tahmin süreci ve davranışsal niyetlerin anlaşılması dikkate alınır, bireyin özlemleri veya beklentileri ile kuruluşun sunduğu gerçek avantajlara dayanarak, başka yerlerde daha iyi işler için bir atlama taşı sayılan birçok olumlu sonuçla ilişkilendirilmiştir. Fishbein Modeline göre, bir bireyin davranışı, o davranışı gerçekleştirme niyetinin bir fonksiyonudur. Karşılığında davranışsal niyeti, iki temel faktör tarafından belirlenir; bunlar, eylemin performansına yönelik tutumu, yani onun değerlendirilmesi veya etkisidir. Bir eylemle ilgili olarak, kişinin öznel normu veya davranışla ilgili normatif baskıların bütünü hakkındaki farkındalığı.

3.1.4.3 Normatif taahhüt (NC)

Bu tür bir bağlılık, çalışanın vicdani ve etik nedenlerle kurumda çalışması gerektiğine inandığı gerçeğiyle bağlantılıdır. Standart bağlılık kaynakları, kurumun zor

zamanlarda çalışanla ilgilenmesi ve onun çalışma ortamında sağladığı hizmet ve kolaylıkları işin kalitesi olarak görmesi olabilir. Bütün bunlar çalışan için manevi bir boyutu temsil eder, bu nedenle hem örgüte karşı sorumludur hem de örgütün yapısı içinde yer aldığı için gurur duyar. Bu tür kişiler, ayrılmaya karar vermeleri durumunda kuruluş için bir cezayı temsil eder. Buna göre Meyer'e göre bu örüntüye bağlılık, çalışanın işten ayrılma niyetinde olması halinde kurumun katlanacağı maliyetle açık bir ilişkisi olan duygusal bir yükümlülüktür (Mohamed, 2017). Normatif bağlılık, kişinin örgütte kalma zorunluluğu hissini ifade eder. Başka bir deyişle, çalışanlar örgütte kalmaları gerektiği için kalırlar.

Allen ve Meyer (1990); Markovits vd. (2013), bu tür bağlılığın geliştirilmesinde örgütsel ve aile sosyalleşmesinin oynadığı önemli role işaret etmektedir (Bergman 2006). Meyer ve Allen (1993) normatif bağlılığı, bireyin örgütün amaçlarına kendi kendine bağlı olduğu duygusu ve içinde kalmaya yönelik ahlaki yükümlülük olduğunu belirtmektedir. Özellikle böyle bir amaç için bilişsel-araçsal bir motivasyon yapısı her zaman mevcut olduğunda, bir taahhüt olarak bir hesaplama sürecine dayanmaz. Fishbein'in kavramsallaştırmasıyla tutarlı olarak, model öncelikle davranışsal niyetlerin tahmini ve anlaşılmasıyla ilgilenir. Modele göre, bir bireyin davranışı, o davranışı gerçekleştirme niyetinin bir fonksiyonudur. Buna karşılık davranışsal niyet, iki temel faktör tarafından belirlenir: çalışanın eylemi gerçekleştirmeye yönelik tutumu ve eylemle ilgili olarak yaptığı değerlendirme veya duygulanım ve çalışanın öznel normu veya iş ile ilgili normatif baskıların bütününe ilişkin algısı. davranış. Etkin bağlılık, örgütle ilgili, örneğin çaba, bağlılık, katılım gibi aynı türden belirli davranışlara yol açabilir. Bununla birlikte, bu tür davranışların tüm dizisinin veya modelinin özelliklerinde farklılık gösterirler.

Bağlılığın belirleyici unsurları, örgütün arzularını ve çıkarlarını tatmin etmeye yönelik iç normatif baskılar, bağlılıktan kaynaklanan davranış modelinin, bağlılığın gücüne bağlı olarak, değişen derecelerde, kişisel fedakârlığa sahip olması gerektiğini gösterir. (Wiener, 1982). Aksine, çalışanların ve işverenlerin karşılıklı yükümlülüklerinde bireylerin zihninde algılanan inançlar olarak tanımlanan psikolojik sözleşme felsefesine dayanmaktadır. Böyle bir ilişkisel sözleşme psikolojisi, örgütün uzun vadeli işine dayalı olarak varsayılmıştır (Rousseau, 1990).

Genel olarak, bireylerin işverenler veya kuruluşlarla başa çıkma mekanizmalarından biri olduğu için normatif bağlılığı tartışma ve eleştiri konusu yapan çeşitli yönler gündeme getirilmiştir. Böyle bir ilişkisel psikolojinin örgütsel sadakat için uzun vadeli iş ve karşılıklı faydaya dayandığı varsayılmıştır (Sullivan ve Crosito, 2007). Psiko-ilişkisel sözleşmeleri olan bireyler, kurumsal merdiveni tırmanmaya çalıştılar ve ücret artışları, terfiler ve ikramiyelerle motive oldular. Bu kişiler genellikle kariyerlerini ilerletmek için kuruluşlarına ve tipik olarak işverenlerine güvenirler. Artan küreselleşme, hızlı teknolojik ilerleme ve büyük ölçüde artan çeşitlilik.

3.1.4.4 Boyutların ve etkilerin özeti

Örgütlerin yapıları yaygınlaştıkça fırsatlar düzenli hale gelmiş ve promosyonlar kısıtlanmıştır. Bu durum, ilişkiyi ve psikolojik sözleşme kavramlarını değiştirmiştir. Artan küresel rekabete yanıt olarak, birçok kuruluş, birleşme veya teknolojik değişiklik nedeniyle büyük ölçekte işçi çıkarmış ve bu, kuruluşların küçülmesiyle fayda veya iş istikrarı hissini azaltmıştır. Bu nedenle, Birçok insan pratik yönelimlerinde daha profesyonel hale gelmekte, çalışanların mevcut işlerini daha iyi bir iş için bir fırsat olarak algıladıkları daha aktif bir yaklaşım benimsenmektedir. İşverenler ve çalışanlar arasındaki psikolojik sözleşmenin değiştirilmesi, kariyer yönetiminde öz-yönlendirmeye odaklanan birkaç çağdaş profesyonel teori ile sonuçlanmıştır.

Hall'a (1996) göre, kariyer yolları örgütsel sınırlar boyunca sürekli değildir. Bu, Rousseau'nun (1990) son derece profesyonel olanların kariyerleri boyunca sadece bir kişi veya iki kuruluş için çalışmayı planlamadıklarını gösteren argümanı ile uyumludur. Birçok farklı işverenle çalışmayı bekliyorlar. Çeşitli işlevlerde birçok kariyer fırsatı arar ve keşfederler. Son derece profesyonel insanlar, başka bir kuruluştaki daha iyi istihdam yolu olarak işlerini kuruluştaki belirli bir kişiye sunma eğilimindedir. Bir iş akışının daha iyi bir pozisyon için bir atlama taşı olduğu yerlerde işler faydalı görülmektedir (Jain ve Sullivan, 2019).

NC, bu soruları tartışmak ve aşmak için başlangıçta Weiner'in (1982) örgütlere bağlılık kriterlerini anlama ve bir kişinin örgütte kalma taahhüdünü tanımlama konusundaki çalışmasına dayanmaktadır. NC'nin sadakat etrafındaki sosyal baskılara özel bir atıfta

bulunmadan, organizasyonda kalma taahhüdü olmak tanımı, Allen ve Meyer (1991) tarafından geliştirildiğinden beri değişmiştir. Son zamanlarda, fayda için karşılıklılığa atıfta bulunarak, incelikli bir şekilde bağlılık, NC incelemelerindeki bazı spesifik değişikliklere göre değişmiştir (Meyer ve Allen, 1991; Meyer vd., 1993). Bu tanımlar arasında, NC'nin temel doğası, çalışanın yükümlülük duygusudur. Burada NC, bireyin bir yükümlülük nedeniyle örgüte bağlanması olarak tanımlanmaktadır (Bergman, 2006). Başka bir deyişle, normatif bağlılık, ilişkide bir tarafın diğerine hissettiği algılanan bağlılığa dayanır ve bu algılanan bağlılığın ilişkide devam etmesi daha olasıdır. Kısmen, tarafların ilişkilerde bir ortak olarak kendilerine karşı hissettikleri karşılıklı bağlılık algılarından kaynaklanıyor olabilir.

Karşılıklılık, bireyler arasındaki ve kuruluşlar arasındaki ilişkilerde güçlü bir etki kaynağıdır, çünkü iyilik yapıldığında bir dereceye kadar karşılık vermeye mecbur kalırız. Normatif bağlılık, ilişki geliştikçe, ilişki ortakları sosyal normlar geliştirdikçe ve bu sosyal normlarla tutarlı bir şekilde hareket etmek için giderek daha fazla motive hale geldikçe de ortaya çıkabilir (Fullerton, 2014). Daha sonra Gelatly, Mayer ve Lochk (2006); Mayer vd. (2006) dahil olmak üzere bu alanda yapılan çalışmalar, geleneksel olarak tek boyutlu bir bağlılık olarak algılanan normatif örgütsel bağlılığın (Jaros, 2017). Tablo 3.1, üç tür örgütsel bağlılığın açıklamasını sunmaktadır.

Tablo 3.1 Örgütsel bağlılığın boyutları

Duygusal bağlılık (Duygu temelli)	devam taahhüdü (maliyet bazlı)	normatif bağlılık (Yükümlülük bazlı)
en iyi arkadaşlarımdan bazıları ile ofisimde çalışıyorum. Gidersem onları özlerim.	Yakında bir terfi almam gerekiyor. . . bu kadar çabuk ilerleyecek miyim yeni şirkette?	Patronum bana akıl hocalığı yaparak, beni eğiterek, bana işin aslını göstererek çok fazla zaman ayırdı.
şu anki işimde atmosferi gerçekten beğendim. Eğlenceli ve rahat.	maaşım ve yan haklarım bize şehrimizde güzel bir ev sunar. Bu yeni bölgede yaşam maliyeti daha yüksektir.	kuruluşum bana başlamamı sağladı. diğerleri kalifiye olmadığımı düşündüğünde beni işe aldılar.

Tablo 3.1 Devamı

Şu anki iş görevlerim çok ödüllendirici. Her sabah işe gelmekten zevk alıyorum.	Burada okul sistemi iyi, eşimin iyi bir işi var. bulunduğumuz yere gerçekten kök saldık.	İşverenim, birkaç kez bir sıkışmadan kurtulmama yardım etti. Şimdi nasıl gidebilirim?
kalıyorum çünkü siz istiyorsunuz.	kalıyorum çünkü sizin ihtiyacınız var.	kalıyorum çünkü siz mecbursunuz.

Colquitt vd. (2021), çalışanın davranışını örgütsel bağlılık açısından incelemenin, kurumun rekabet avantajını artırmak için her türlü insan kaynakları yönetimi ve departman yöneticilerinin önemli bir konusu ve karmaşık bir yönü olduğunu söylemiştir. Bu nedenle örgütsel uyum modelleri 40 yıl önce formüle edilmiştir. Modern iş ve yönetim ortamlarında giderek daha önemli hale geliyorlar. Çoğu araştırma, örgütsel bağlılığın, çalışanların değişim niyeti, iş tatmini, işe bağlılık, iş deneyimleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgüte karşı tutum ve davranışlarını etkilediğini göstermektedir. Mathieu ve Zajac (1990); Porter vd. (1974) ayrıca örgütsel bağlılığın, bağlılık kavramına yönelik çeşitli yaklaşımlar arasında bireylerin performansını iyileştirerek örgütün rekabet avantajlarını önemli ölçüde geliştirdiğini göstermektedir.

Meyer ve Allen'in (1991) ölçeği, davranışsal ve davranışsal konuların birbiriyle ilişkili olduğunu ve çalışan bağlılığının daha doğru bir ölçüsüne ulaşmak için birlikte değerlendirilmesi gerektiğini savunan ilk kişi olduğu için benimsenmiştir. Model, davranışsal bağlılığı, çalışanların kendi değerlerinin ve hedeflerinin örgütünkilerle uyumlu olup olmadığı açısından örgütle olan ilişkilerini görme süreci olarak tanımlamıştır. Dahası, davranışsal bağlılık, belirli bir organizasyondaki bireysel çalışanların katıldığı süreçler olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, çalışanların örgütle sıklıkla ilişkilendirdikleri psikolojik bağlanmanın değerler ve hedeflerle sınırlı olmadığını, aynı zamanda örgütün üyeliğini sürdürme arzusunu, ihtiyacını ve/veya yükümlülüğünü de yansıttığını öne sürdüler. Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modeli, Becker (1960); Porter vd. (1974) yaklaşımlarını duygusal bağlılık, süreklilik ve normatif bağlılık gibi üç bileşen dahil ederek etkili bir şekilde bütünleştirmiştir (Mowday vd.,1979; Wong ve Tong, 2014).

Mayer ve Allen modeli, işyerinde bağlılığı incelemek için de baskın model haline gelmiştir. Yaygın kullanımı nedeniyle, yapılandırmaya fayda sağlamak için geliştirilen metriklerin doğruluk analizi, Duygusal bağlılığı (AC), normatif bağlılığı (NC) ve sürekli bağlılığı (CC) ölçmek gibi bir mantığa sahiptir. Mayer ve Allen modelinin doğruluğunu ve kullanılabilirliğini artırmak için ele alınması gereken kritik konuları tanımlar. Karmaşa ve benzerlik (NC) ile (CC) arasındaki bir eleştiri dalgasından sonra ilgili çözümleri içerir ve örgütsel bağlılığı ölçmek için geliştirilmiş bir model önerir. Ölçek, davranışsal terimlerin formülasyonunu, test edilebilecek teorik modelleri, bağlılık-davranış ilişkisinin aracısı olarak davranış niyetlerini belirlemeyi içermektedir. Sonuç olarak, araştırma hedefi örgütsel bağlılığı incelemeyi ve iş performansı gibi tek bir davranışı tahmin etmeyi içeriyorsa, ACS, NCS ve CCS öğeleri işten ayrılmayla değil performansla ilgili koşulları içerecek şekilde değiştirilebilir. Bununla birlikte, amaç aynı çalışmada işten ayrılma, iş performansı, devamsızlık ve vatandaşlık davranışı ile ilgili bağlılığın etkisini incelemekse, ölçek maddelerini tüm bu davranışlara aynı anda uyacak şekilde değiştirmek zor ve pratik olmayacaktır.

Ayrıca unsurların açıklanması ve davranışlardaki dalgalanmanın yansıtılması açısından, cevaplayıcıların bunu aynı sonuçla ilgili olarak algılamasına neden olabilir. Bu nedenle, yanıt verenler, bu bağlılık biçimlerinin çalışan devri ve performans gelişimi ile nasıl ilişkili olduğuna bakarak dikkatlerini dağıtabilirler. Bu nedenle, bir yaklaşım bu ölçeklerdeki davranış terimlerinin formülasyonunu geliştirir. Son olarak, daha önce bahsedildiği gibi, Mayer vd. (2006), CC'nin duygusal bir etki bileşenine sahip olduğunu öne sürdü; burada CC'deki çalışan deneyimi, batık maliyetlerle ilgili endişe veya güvenlik/güvensizlik gibi duygularla ve onları organizasyona bile kıran yan bahislerle karakterize edilmelidir (Jaros, 2007).

3.1.5 Örgütsel Bağlılıkta Taşra Sendromu Teorisi

Örgütsel bağlılık konusunda çeşitli çalışmalar yapılmış, Küçük (2018) kavramı kapsamlı olarak şu şekilde tanımlamıştır: Örgütsel Bağlılık; işgörenlerin örgütle kendilerini özdeşleştirip zihinsel anlamda bazı değerlerin örtüşmesi, örgüt vizyonunun işgörenlerin hayata bakışını kuşatması ve bunun sonucunda kendilerini örgüte ait hissetmeleri, çalışmayı sürdürmelerini bağımlılıktan öte bağlılıkla açıklamaları,

kendilerini orada tutan başka değerler olması ve örgüte hizmet etme yönünde güçlü bir bağ kurulması olarak ifade edilebilir.

Örgütsel Bağlılıkta Taşra Sendromu; aynı kuruluşun merkez ve taşra birimlerinde çalışan işgörenlerin, merkez teşkilatının bulunduğu kentin eğitim, sağlık ve sosyo kültürel genel imkânları yanında kurumun merkezde sahip olacağı lojman, dinlenme tesisi ve kreş gibi olanaklarının taşra teşkilatlarının bulunduğu küçük il 70 İşletme, Lojistik ve TKY Teorileri ve Bilimsel Araştırma Ölçekleri veya ilçelerde aynı düzeyde olamamasından ötürü, örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaşmasını, taşrada çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha düşük olabildiğini ifade etmektedir (Küçük, 2020).

3.2 Performans

3.2.1 Kavram ve Tanımlar

Araştırmacılar ve uygulayıcılar sürekli olarak performans fikrini vurgulamaktadır. Psikoloji, sosyoloji, insan kaynakları yönetimi, pazarlama ve ekonomi dahil olmak üzere çeşitli disiplinlerden akademisyenler ısrarla bu konuyu araştırmaktadır. Tekniklerin çeşitliliği ve bolluğu hem çekici hem de şaşırtıcıdır. Geniş bir konu yelpazesini kapsadığı için avantajlı olsa da uzlaşma sağlanamadığı için zararlıdır. Performans konusuna ayrılan makalelerin sayısı sürekli artıyor, ancak araştırmacılar performans hakkında kendi seçtikleri stilde ve uzmanlıklarıyla bağlantılı olarak yazdıklarından, temel fikirlerin tanımlanmasında yerleşik bir fikir birliği yoktur (Neely, 2007). Ayrıca, birçok tanım, performans kavramını yalnızca kısmen yakalamaktadır. Sonuç olarak, araştırmacıların birbirlerinin çalışmalarını geliştirmeleri veya geliştirmeleri için çok az fırsat vardır (Franco-Santos vd., 2007). Hatta bazı araştırmacılar şikayet ettiler ve bilim adamlarına diğer, daha önemli konulara odaklanmalarını tavsiye etmiştir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986). Performans, şüphesiz, giderek değişen zorlu ve incelikli bir fikir olarak kalacaktır.

Bir performans ölçüm sistemi, performans yönetim sürecinin merkezinde olduğundan, Franco-Santos, vd. (2007) alternatif bir bakış açısı sundu. Lebas'a (1995) göre, performans kavramı “duruma özgüdür”. Yazar ayrıca performans ölçümü ve

performans yönetiminin el ele gittiğine dikkat çekiyor; Kişi başkaları olmadan var olamaz. Ölçütler, yönetim felsefesinin varlığı için bağlam sağlar ve onu destekler. Ancak, performans ölçümü ve performans yönetimi ifadeleri zaman zaman IB literatüründe eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Axson (2010) çalışmasının biraz geniş bir tanımını yapmayı tercih etmiştir. İş performansı yönetimi, yazarın sözleriyle, "yöneticilerin strateji oluşturmak, planlar oluşturmak, uygulamayı denetlemek, performans tahmin etmek, sonuçları raporlamak ve kararlar almak için kullandıkları tüm prosedürleri, verileri ve araçları içerir". bir tanımın basit olması gerektiği inancını paylaşan Cokins (2009), 'e göre performans yönetimi, bir şirketin stratejisini ve hedeflerini iyileştirmek ve istediği sonuçlara dönüştürmekle ilgilidir.

Küçük (2022) performansı şu şekilde tanımlamıştır: Performans; sektör açısından kabul edilebilir standart alt yapı veya niteliklerdeki belli bir işletme, birim veya işgörenin, belli bir dönemde ortaya koyacağı çıktı miktarıdır (Küçük, 2022).

İşletme performansı ise; bir işletmenin mevcut ölçeğinden tam kapasite yararlanmak suretiyle belli bir dönem sonuna kadar elde edebileceği çıktı miktarı veya kurulu bulunduğu amaçlarını gerçekleştirme düzeyi (Küçük, 2022) olarak tanımlanmaktadır.

Performans yönetimi, Verweire ve Van den Berghe'nin (2004) kısaca ifade ettiği gibi, "işin yürütülmesi" ile ilgilidir. Performans, tanımların da gösterdiği gibi, son kırk yılda önemli ölçüde genişleyen geniş bir kavramdır. Konunun popüleritesi ve pek çok farklı bağlamda uygulanması, performans yönetimine ilişkin yeni fikrin 1970'te tanıtılmasına bile katkıda bulundu. Gerçek şu ki, her işletme etkili olmayı arzular ve bu konuda performans yönetimi ve ölçümü çok önemlidir. Etkili organizasyon, etkili ölçüm gerektirir. Yöneticilerin yanıt vermesi gereken birbiriyle ilişkili ve çok önemli iki konu, "neden ölçmek istiyoruz?" ve "neyi ölçmek istiyoruz?"

300'den fazla makaleyi inceledikten sonra, Franco-Santos vd. (2007), iş süreci ölçümünün özelliklerini ve işlevlerini çıkarsadıkları 17 tanım bulmuştur. On yedi tanımdan belirlenen on yedi ayrı rol vardır. Yazarlar, bazı işlevlerin örtük olduğunu savunarak konum sayısını beş ana role indirmiş, ardından her bir rol tanımlanmıştır. Ölçüm, performans izleme ve değerlendirme anlamına gelir; strateji yönetimi, formüle etme, uygulama ve stratejiyle uyumlaştırma aşamalarını ifade eder; iletişim,

iç ve dış iletişimi ifade eder; etkileme davranışı, ödüllendirme ve ilişki yönetimini ifade eder; öğrenme ve iyileştirme, geri bildirim dahil etme sürecini ifade eder. Ayrıca Marr (2005), veri topladıktan sonra şirketlerin performans metriklerini uygulamaya koymalarının ilk dört nedeninin ABD'deki en büyük 5.000 kuruluş üzerinden; kontrol (%30), stratejik planlama (%19), karar verme (%18) ve strateji doğrulama (%12) olduğunu bulmuştur.

3.2.2 Ölçüm ve Boyutlar

On yedi ana rolün derinlemesine analizleri ve açıklamaları Spitzer (2007) tarafından sağlanmaktadır. Davranış, aynı zamanda performansın görünürlüğünü artırması, dikkati odaklaması, beklentileri netleştirmesi, hesap verebilirliği sağlaması, nesnelliği artırması, hedef belirleme için bir temel oluşturması, yürütmeyi iyileştirmesi, tutarlılığı teşvik etmesi, geri bildirim kolaylaştırması, uyumu artırması, kararı iyileştirmesi gereken performans ölçütleri tarafından yönlendirilmelidir. oluşturma, problem çözme geliştirme, erken uyarı sinyalleri sağlama ve motive etme. Spitzer, kararında doğru eylemlerin işletmeyi dönüştüreceğini beyan eder. Spitzer'in (2007) aksine, Pavlov ve Bourne (2007) her şeyi basit tutar ve önlemlerin iki amaca hizmet ettiğine işaret eder: bilgilendirme ve yönlendirme. Ex-ante, şirketin ulaşmak istediği hedefleri belirlerken, ex-post, yürütülen bir projenin performansını değerlendirmektedir. Veen-Dirks de (2010) aynı iki rolü keşfetmiştir.

Görevler, hem karar vermeyi kolaylaştırmayı (sonuçları artırmayı) hem de kararları etkilemeyi (sorunları teşvik etme ve çözme) içerir. Ayrıca Behn (2003), performans ölçütlerini kullanmak için sekiz gerekçe sunar. Bu gerekçeler; işin nasıl yürüdüğünü değerlendirmek, bütçe üzerinde kontrolü sürdürmek, uygun girişimleri ve harcamalarını savunmak, personele ilham vermek, amaç hakkındaki sözleri yaymak, zaferleri kutlamak, neyin işe yarayıp yaramadığını öğrenmek ve daha iyi hale gelmek geri bildirim döngülerini devreye sokmak şeklinde sıralanabilir. Thaker'e (2011) göre performans ölçümlerinin üç işlevi, "kurumun insanları ve bölümlerini doğru amaç ve amaçlara göre aydınlatmak, ilham vermek ve bütünleştirmek" dir.

Malinaa ve Selto (2004), konu özelliklere geldiğinde araştırmalarında en önemli sekiz özelliği buldu. Ölçüm çeşitli ve tamamlayıcı, doğru ve nesnel, bilgilendirici,

avantajlıdan daha uygun maliyetli, nedensel olarak bağlantılı ve stratejik iletişim araçları, iyileştirme teşvikleri ve daha iyi kararlar için destek ile donatılmış olmalıdır. Al-Turki ve Duffuaa (2003) ayrıca, önlemlerin kesin olarak belirtilmesinin, amaca bağlanmasının ve ilgili tüm taraflara iletilmesinin gerekli olduğunu iddia etmektedir. Performans ölçümlerinin nitelikleri olarak uygunluk, yorumlanabilirlik, zamanlılık, güvenilirlik ve geçerlilik genel olarak ifade edilmektedir. İlk olarak, metrikler, yalnızca amaca uygun ve gerekli olan verileri kullanarak kısa ama eksiksiz olarak verilmelidir. Raporlar ayrıca kolayca erişilebilir olmalı, düzenli olarak sunulmalı ve sonunda amaçlanan endikasyonları değerlendirmelidir.

Meyer (2003), ölçümler tasarlanırken, ana sorunun, ölçümlerin sahip olması gereken arzu edilen özelliklere bağlanması gerektiğini belirtmektedir. Yazar, cimrilik, öngörü gücü, yaygınlık, istikrar ve tazminat uygulamasının arzu edilen özellikler olduğunu iddia etmektedir. Hem çok az hem de çok fazla ölçüm kullanılmalıdır çünkü aşırılık, sorunun gerçek doğasını yakalamada başarısız olacaktır. Kuruluş aynı politikaları uygulamalıdır. İstikrar, değişimin kademeli olması ve aceleyle getirilmemesi gerektiği anlamına gelir ve ödül sisteminin kullanılması gerektiğini söylemeye gerek yoktur. Tercih edilen performans perspektifine bağlı olarak, araştırmacılar çeşitli işlevler ve özellikler önermektedir. Evrensel olan ve daha özel olan belirli özellikler vardır. Yine de hepsini bir araya getirdikten sonra, ölçümlerin çeşitli organizasyonel amaçları gerçekleştirmeye yönelik olduğunu ve performans yönetiminin önemli bir bileşeni olduğunu söyleyebiliriz. Bununla birlikte, birincil görev, firmanın stratejik hedeflerine ulaşma yolunda olduğunu garanti etmektir. Ölçümlerin geçmişi tanımlamanın yanı sıra şirketin geleceğini öngördüğünü de not etmek çok önemlidir. Ölçümlerin karar vermede bir gereklilik ve işletmenin performansında bir etken olduğu söylenebilir. Marr'ın (2005) "kuruluşlara strateji oluşturma ve değerlendirmede yardımcı olmak, insanları motive etmek ve performansı iletmek veya raporlamak için kullanılan metodolojileri, çerçeveleri ve göstergeleri kapsar" ifadesi bunu tam olarak ortaya koymaktadır.

Literatürdeki en köklü konulardan biri şirket performansının ölçülmesidir. Yıllar boyunca birçok araç ve model oluşturulmuş olmasına rağmen, sistemlerin çoğunda sonuçların yanlış olmasına veya göz ardı edilmesine neden olan eksikler

sözkonusuydu (Ridgway, 1956). Etkili ve doğru bir modelin uygulanması için operasyonel şirketlerin taleplerini karşılamak için, iş performansı modelleri son 40 yılda yeniden inşa edilmiş ve geliştirilmiştir (Marr, 2005).

General Electric, 1951'de şirketin performans yelpazesinde nerede durduğunu belirlemek için finansal verileri kullanarak ilk kapsamlı ve çağdaş iş performansı çerçevesini oluşturdu (Meyer ve Gupta, 1994). DuPont modeli, finansal göstergeler arasındaki korelasyonları gösterdi ve finansal izleme ve planlama sisteminin temelini oluşturmuştur (Chandler, 1977). Model en çok kısa vadeli olduğu ve zaman faktörünü belirtmediği için eleştirildi. İş performansı için tamamen geliştirilmiş ilk modele karşı duyulan tepki, uygulayıcıları çeşitli finansal ve finansal olmayan yönler arasında dengelenmiş başka çözümler aramaya ve performans gelişimini daha uzun vadeli araştırmalar için dikkate almaya sevk etti (Burns, 1998).

Çerçeveye finansal olmayan değişkenlerin eklendiği olgun bir şirket performans modeli yaratma çabalarının ilk sonucu, açık hiyerarşik matristi (Keegan vd., 1989). Performansı etkileyen iç, dış, finansal ve finansal olmayan yönler arasındaki bağlantılar, şirket performansı matrisi tarafından başarıyla kurulmuştur. Firmaların şirket performanslarını değerlendirmek için kullandıkları en popüler yöntemlerden biri, dengesi, basitliği ve uyarlanabilirliği nedeniyle bu modeldir (Neely vd., 1995). Wang Laboratories'in oluşturduğu piramidal yapıya sahip bir başka model olan Stratejik Ölçme ve Raporlama Tekniği (SMART), ölçümde hem iç hem de dış yönleri entegre ederek aynı metodolojiyi uygulamıştır. Yaklaşım aynı zamanda değerlendirme standartlarını çeşitli organizasyonel düzeylere de yaymıştır (Lynch ve Cross, 1991).

Fitzgerald vd. (1991), kriterlerin iki ana kategoriye ayrıldığı sonuçlar ve belirleyicileri içeren farklı bir çerçeve önermiştir. Önceki şirket başarısı, organizasyon yapısından alınan mevcut belirleyicilerle ilişkili olduğundan, modelin birincil faydası neden-sonucun yansması ve zamana vurgudur. Model, özellikle kuruluşun gelecek planlarını geliştirmek için gerekli olan geçmiş ve bugün arasındaki bağlantıya odaklanan kurumsal performans değerlendirme çerçevelerinin eleştirilerine maruz kalmıştır.

Brown (1996), kriterlerin nedenselliğinin bir makro sürece genişletildiği daha karmaşık bir model geliştirdi. Süreçleri şirket başarısı için ölçüm kriterleriyle

ilişkilendirmek için beş adım tanımlanmıştır. Beş aşama şu şekilde doğrusal bir şekilde düzenlenmiştir: girdi, işlemci, çıktı, sonuç ve amaç. Önceki adım sonraki aşamayı etkilemektedir. Model, birçok şirkette popüler olan kriterleri kategorize etmede faydalı bulundu; ancak modelin sadeliği, günlük hayatın gerçeklerini tam olarak yansıtmadığı görüldüğü için eleştirilmiştir.

Finansal, müşteri, dahili ve öğrenme gibi dört bakış açısını içeren Kaplan ve Norton (1996) yaklaşımı da iş başarısını ölçmek için en dengeli araçlardan biri olarak kabul edilmiştir. Bu bakış açıları, çeşitli kişiler tarafından görüntülenen şirket performansının çeşitli yönlerini tanımlar. Model, dört görüş arasında bağlantılar kurarak, gelecek planlaması ve strateji geliştirmeyi mümkün kılar.

İşletme performansı ve hatta işgören performansı gibi değişkenler, dilsel ifadelerden yararlanılarak da değerlendirilebilir, karşılaştırmalı olarak ölçülebilir. Bunun ölçümünde uzman kişilerin değerlendirmelerinden yararlanılarak Küçük (2020) performans ölçeği kullanılabılır. Bu tez çalışmasında bu ölçekten yararlanılmıştır.

4. YÖNTEM

Bu bölümün amacı, araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek için kullanılan metodolojinin alt başlıklarıyla ortaya konmasıdır.

Çalışmanın ele aldığı ana problemin yanı sıra konunun öneminin, araştırmanın kısıtlarının, kapsamının ve beklenen yararların ele alındığı bu bölümde tezin amacının ne olduğu, hangi amaçla tez çalışmasının yapıldığı ifade edilmiştir.

Çalışmadan beklenen yararlar paylaşıldıktan sonra veri toplama araçları, yöntemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri sınanmak üzere ortaya konmuştur.

4.1 Problem Durumu

Geçmiş yıllarda, işyerinde zorbalığın bireysel ve takım düzeylerinde örgütlerin farklı iş, insan kaynakları ve performans yönleri üzerindeki etkilerine artan bir ilgi gösterilmiştir. En etkili olumsuz davranışlardan biri olarak, bu tür bir davranışın örgüt içinde çalışanların, örgütün amaçlarını destekleyemeyecek şekilde izolasyona ve şiddete yönelmesine neden olabileceği beklenmiştir. Bu nedenle, herhangi bir kuruluştaki sorunun teşhisi, yeterli çözümlere ulaşmak için önemli bir ilk adımdır ve sonuçları anlamak, sorunu hafifletmek ve ortadan kaldırmak için stratejilere öncelik vermeyi kolaylaştırmaktadır.

Kullanılan yöntemlerdeki ve ortaya çıkma oranlarındaki bazı farklılıklara rağmen, çoğu kişi tacizin psikolojik biçimi olarak kabul edilen işyeri zorbalığının işyerlerinde fiziksel ve cinsel tacizden daha fazla olduğu konusunda hemfikirdir (Baron ve Neuman, 1996; Leymann, 1996; Hirigoyen, 2001). Rayner ve Hoel, (1997) işyerinde zorbalığın yaygınlık oranları ülkeden ülkeye ve ayrıca çalışmadan çalışmaya biraz farklılık gösterdiğini ifade etmiştir. Yine de tipik rakam, Avrupa nüfusunun %5'inden ila %10'unun (yani ciddi vakalar) herhangi bir zamanda bir tür psikolojik tacize maruz kalmasıdır (Einarsen vd., 2011). Kuzey Amerika'da yapılan birkaç çalışma için oranlar daha yüksektir. Örneğin, Keashly ve Jagatic (2000) Amerikalı işçilerden oluşan bir

örnekleme üzerinde anket yaptı ve yaklaşık %59'unun en az bir tür duygusal taciz edici davranış yaşadığını bulmuştur.

Soares (2002) tarafından Kanada'da yapılan bir araştırma, örneklemin %39'unun işyerinde zorbalık yaşadığını ortaya koymuştur. Başka bir Kanada araştırması, araştırma örnekleminin %27'sinden fazlasının düzenli olarak bir veya daha fazla olumsuz davranışın hedefi olduğunu bulmuştur (Carroll, 2006). Bu oldukça endişe verici yaygınlık oranları, insan kaynakları uygulayıcılarının, işverenlerin, politika yapıcıların ve hükümetlerin dikkatini çekmelidir.

İş doyumunun ölçülmesi karmaşık bir konu olarak kabul edilmektedir, çünkü bu kavram sadece işin özellikleriyle değil aynı zamanda kişisel özellikler, ihtiyaçlar, değerler ve beklentilerle de açıklanmaktadır. Aynı işte çalışan iki çalışan farklı bir memnuniyet düzeyi yaşayabilir. Bireylerin tutum, düşünce, davranış özellikleri ve yaklaşımları iş doyumunun ölçülmesinde büyük önem taşımaktadır. Örneğin bir eğitim kurumunda aynı danışmanla çalışan iki araştırmacı vardır; bir araştırmacı süpervizörle dostane ve cana yakın şartlar ve ilişkiler oluşturmuştur, onunla tüm endişelerini paylaşır, iş dışında onunla resmi olmayan hoş sohbetlere girer ve faydalı ilişkiler geliştirir; bu araştırmacı için iş doyumunu yüksek bir ölçekte ölçülebilir.

Öte yandan, diğer araştırmacı sadece işini yapmak için süpervizörle iletişim kurar, süpervizörle herhangi bir sevimli ve dostane ilişki ve ilişki kurmaz, süpervizörle asla hoş, resmi olmayan bir sohbe girmez ve sadece tanışır. Bu araştırmacı, işini yapmak için onunla birlikte çalışıyorsa, iş doyumunu yüksek bir düzeyde ölçülmeyecek, tamamen tatmin hissetmeyecektir çünkü cana yakınlık ve samimiyet yoktur.

Cinsiyet, iş doyumunu belirleyen zorunlu faktörlerden biridir. İstihdam ortamında kadınlar çalışma koşullarına ve sosyal ilişkilere daha fazla önem vermektedir. Öte yandan, erkekler ücrete, yan haklara ve terfi fırsatlarına daha fazla önem vermektedir. Kadınların beklenti düzeyleri erkeklere göre daha düşüktür; dolayısıyla kadınlar erkeklere göre işlerinden daha memnundurlar (Unutmaz, 2014).

Örgüte bağlılık konusundaki önceki yaklaşımlar, bağlılığın iki sürecini, yani bir yanda bağlılığın öncülü ve sonuçları ile diğer yanda örgüte bağlılığın temel nedeni arasında ayırım yapmakta başarısız olduğundan, O'Reilley ve Chatman (1986), bu alanda eldeki bu sorunları azaltacak araştırmaları sürdürmüştür. Bağlılığı, bir kişinin örgütün niteliklerini ve bakış açılarını benimseme ve bunlara uyum sağlama derecesi ile ortaya çıkan, bir kişinin örgüte karşı hissettiği psikolojik bir bağlılık olarak tanımlamışlardır. Bir çalışanın psikolojik bağlılığı, dışsal ödüller yerine şirketin kural ve düzenlemelerine uyması, bağlılık arzusuna dayalı katılımı ve kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma bağlı olarak içselleştirmesi ile tahmin edilebilir. O'Reilley ve Chatman, bir değiş tokuş sürecinden kaynaklanan uyum perspektifinden kaynaklanan sığ bir bağlılık düzeyi ve psikolojik imalardan kaynaklanan daha derin köklü bir aşama şeklinde iki aşamayı başarılı bir şekilde ayırt edebildiler. Psikolojik bağlanmanın iki boyutu olan özdeşleşme ve içselleştirme de kabul edilmektedir. O'Reilley ve Chatman teorisinin diğer katkısı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışını, çalışanların örgütlerine karşı psikolojik bağlılıklarının bir sonucu olarak tanımlamasıdır. Bu, Becker (1960), Porter ve diğerleri tarafından teorize edilen OK-sonuç ilişkisine bir ekleme olarak kabul edilebilir.

Vandenberg vd. (1994), “özdeşleşme” boyutu ölçeğinin bir OCQ ile aynı bilgiyi yakaladığını ileri sürmüştür. Dahası, diğerleri (Bennett ve Durkin, 2000), “özdeşleşme” ve “içselleştirme” boyutlarının doğası gereği benzer yönlerle dokunabildiğine ve uyum boyutunun örgütle duygusal bir ilişkiyi gerçekten yansıtmadığına dikkat çekmiştir. Bu nedenler ve bu teorisinin uygulanmasında karşılaşılan güçlükler nedeniyle araştırmacılar, örgütsel bağlılık alanındaki ileri çalışmalar için Meyer ve Allen'in (1984) yaklaşımını izlemeyi tercih etmiştir.

Gelecekteki araştırmalar için temel olarak Meyer ve Allen'in teorisi tercih edilmiş olsa da, OK'nin farklı boyutları arasındaki hassas incelikleri ve etkileşimleri açıklamada yetersiz kalmıştır. Bu çalışma hattını sürdüren Vandenberg ve Self (1993), dört bağlılık biçimini ölçmüştür. Meyer ve Allen'in (1984) duygusal ve devam bağlılığı, Örgütsel özdeşleşme ve OCQ - zamanın üç farklı noktasında (işin ilk günü, üçüncü gün, üçüncü gün) çalışma ayı ve çalışmanın altıncı ayı). Bulgular, duygusal bağlılığın ve devam bağlılığının üç zaman diliminde farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur.

Günümüzdeki önemli işyeri problemlerinden biri olan zorbalığı araştıran bu çalışma aynı zamanda örgütsel bağlılık gibi personel devir hızının temel bir belirleyicisi olan değişkeni performansla birlikte ele almaktadır. Personel devir hızı ve performans işletmelerin sürekli yüzyüze oldukları temel sorun alanları, güçlendirilmesi doğru adımlar atılması gereken karar alanlarıdır.

4.2 Çalışmanın Önemi

Etkili bir organizasyon, her çalışanın potansiyelinin fark edildiği ve bir organizasyonun amaçlarına ulaşmada şevkle uygulandığı bir ortam yaratabilen organizasyondur. Günümüz dünyasında, çalışanların katılım düzeyi ve işin kalitesi, bir kuruluşun başarısıyla doğru orantılıdır ve ilerlemesine katkıda bulunur. Morali, üretkenliği artırmanın ve rekabet avantajı elde etmenin yollarını bilmekle her zaman ilgilenmek yöneticilerin ayrılmaz bir görevidir. Bir çalışan, ancak işinden ve örgütten memnunsa örgütün büyümesine ve başarısına yönelecektir. Çalışanların işlerine yönelik tutumları iş doyumu olarak adlandırılmaktadır ve bireylerin iş doyumunu değerlendirebilmek için onları ilgilendiren yönlerin belirlenmesi önemlidir; (Grover ve Wahee, 2013).

Çalışmanın önemi, işletmeler için en önemli karar alanları olan performans, örgütsel bağlılık ve buna etki eden zorbalık gibi konuları ele almasının yanı sıra herhangi bir ülkede kalkınmanın itici güçlerinden biri olarak yükseköğretim sektörünün öneminden kaynaklanmaktadır. Üniversiteler ve kolejler her yıl binlerce mezunu işgücüne aktarmaktadır. Dolayısıyla, böylesine stratejik bir sektöre yönelik olumsuz davranışların varlığı, kesinlikle ülkenin kültürel, sosyal ve ekonomik değerleri üzerinde yansımalar sahiptir. Ayrıca, sektördeki çalışanların memnuniyeti, bağlılığı ve performansı, çalışma ortamının sağlığını ve bu çalışanların yükseköğretim kurumlarının arzulanan çıktılarına yönelik çalışma becerilerini belirlemektedir.

Irak'taki yüksek öğretim kurumlarında zorbalıkla ilgili araştırmaların azlığı, sorunun tanımlanmaması ve bunun diğer temel göstergeler üzerindeki etkilerinin teşhis edilmemesi nedeniyle bir risk oluşturmaktadır. İşyerinde zorbalığın etkilerini hafifletmek için zamanında alınması gereken müdahale önlemleri, sorunun

anlaşılamaması ve analiz edilememesi nedeniyle engellenmektedir. Ayrıca, yeterli düzeyde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın sağlanmasının, sektörün işgücüne ve ülkeye karşı yükümlülüklerini yerine getirme performansını artırması beklenmektedir. Aksine, işyerinde zorbalık sorununun göz ardı edilmesi sadece gelişme ve performansın önünde bir engel oluşturmaz, aynı zamanda bireysel ve örgütsel düzeyde başka olumsuz sonuçlar da doğurur. Zorbalık kurbanlarının artan stres düzeyleri, psikolojik rahatsızlıkları ve fizyolojik hastalıkları olduğu bildirilmektedir ve bu durum, refahlarının düzeltilmesi için ek kaynaklara ihtiyaç duymaktadır.

4.3 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, işyerinde zorbalık ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi belirlemektir. İstatistiksel analiz, kavramlar ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemeyi de içerecektir.

Araştırmanın temel amacının gerçekleştirilmesi, araştırmanın farklı aşamalarında aşağıdaki hedeflerin ele alınmasını gerektirmektedir:

- İşyerinde zorbalık olgusunu inceleyin, bileşenlerini ve boyutlarını ve organizasyon ve içindeki bireyler üzerindeki etkilerini anlayın.
- İş doyumu, örgütsel bağlılık ve performans kavramlarını araştırarak alt boyutlarını ve örgütte zorbalıktan farklı şekilde etkilenebilecek yönlerini öğrenin.
- Karşılaştırma ve tartışma için bir temel oluşturmak amacıyla, çalışılan ilişkiler ve işyerinde zorbalığın diğer kavramlar üzerindeki belirlenen etkileri üzerine literatür çalışmasını araştırın.
- Çalışmanın bağlamına uygun değişikliklerle dört kavramın ölçümü için güvenilir ölçekler için literatürü araştırın.
- Seçilen ölçeklerle bir anket aracı tasarlayın ve boyut ve temsil açısından yeterli örneklem elde etmek için çalışma popülasyonuna dağıtın.

- Irak'taki yüksek öğretim kurumlarındaki çalışanlar ve öğrenciler tarafından doldurulan doğrulanmış anketleri toplayın ve hipotezleri test etmek, araştırma sorularını yanıtlamak ve araştırmanın bulgularını belirlemek için veriler üzerinde uygun analiz tekniklerini uygulayın.
- Araştırmanın bulgularını literatür bulgularıyla uyumlu olarak tartışın ve doldurulan boşlukları, benzerlikleri ve farklılıkları vurgulayın.
- Irak'taki yüksek öğretim sektörü yönetimine kurumlarında zorbalığın kontrolü için öneri ve tavsiyelerle desteklenen çalışmanın nihai sonuçlarını çizin.

4.4 Beklenen Yararlar

Mevcut araştırma kapsamında farklı kavramların gerçekleştirilen değerlendirmesinin, kullanılan ölçeklerin güvenilirliğine ve bunu sağlamak için yapılan istatistiksel analizlerle yapılan kontrollere dayanarak güvenilir olması beklenmektedir. Ayrıca çalışmanın Irak'taki yükseköğretim kurumlarında uygulanması, ölçeklerin bu kurumların paydaşlarının bireysel deneyimlerine göre cevaplanması anlamına gelmekte ve bu da mümkün olan en gerçekçi veri ve bulguları sağlamaktadır. Bu araştırmanın, toplum ve ekonomi üzerindeki genişletilmiş etkilerinin yanı sıra, bu kurumlardaki örgütsel ortamın iyileştirilmesine büyük ölçüde hizmet etmesi beklenmektedir.

Literatürde yapılan araştırmalarla anlaşılan bu üç kavram arasındaki ilişkilerin bulunması beklenmektedir. Ancak, böyle bir ilişkinin Irak'taki yüksek öğretim sektöründe bulunabileceğine dair sınırlı sayıda doğrulama vardır. Analiz sonuçları, benzerlik ve farklılıkları ortaya koymak, sektör ve firma özelliklerinin kalite yönetim sistem ve süreçlerinin uygulanması üzerindeki etkisini anlamak için literatür çalışmaları ile karşılaştırılarak tartışılmıştır. Son olarak, Irak'taki yüksek öğretim sektöründe ve diğer iş sektörlerinde insan kaynakları uygulamalarını geliştirmek için Irak pazarındaki hükümete ve yüksek öğretim kurumlarına araştırmacı tarafından öneriler sunulacak olması, önemli bir yarar olarak değerlendirilmektedir.

4.5 Araştırmanın Varsayımları

Kullanılan ölçeklerin kaynakları tarafından gerçekleştirilen istatistiksel testlere dayanarak, ölçeklerin farklı kavramların yeterli ölçümünü sağladığı, bunun da güvenilir sonuçlara ve göstergeler arasında iyi bir karşılıklı ilişkiyi belirlemeye yardımcı olacağı varsayılmaktadır. Bu ölçekler çeşitli sektörlerde zorbalık, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performansı ölçmek için kullanılabilir de, ölçekler yüksek öğretim kurumlarının ve paydaşların doğasına uyacak şekilde değiştirilmiştir. Ölçeklerin her birinde, göstergeler birkaç alt boyutta gruplandırılmıştır. Bu araştırmada kullanılan anket araçlarının, ölçeklerin amaçlarına uygun olarak kavramlar ve alt boyutları için nicel değerler üretebildiği varsayılmaktadır (Küçük, 2016; Çağlayan, 2022).

İş yerinde zorbalığın Irak'taki yüksek öğretim kurumlarında değerlendirildiğine dair kanıt eksikliği var. Literatürde mevcut verilerin bulunmaması, sonuçları benzer çalışmalarla ve boylamsal bir yapıyla karşılaştırma becerisine zorluklar getirmektedir. Bununla birlikte, sektörde iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performansı değerlendiren çalışmaların mevcudiyeti daha az zorlayıcı olabilir. İş, insan kaynağı ve performans göstergeleri hakkında sektörden gelen bilgilerin sınırlandırılması, sektördeki fenomenlerin eğilimlerini anlamada bir zorluk olmaya devam etmektedir.

Mevcut araştırmaya katılan bireylerin Irak'taki yükseköğretim sektörü ile ilgili yeterli bilgi ve deneyime sahip olduğu varsayılmaktadır ki bu da çalışmanın içindeki kavramların durumu hakkında en doğru sonuçları vermektedir. İş yerinde zorbalık aynı ortamda farklı şekillerde yaşanabilirken, ölçekler ve katılımcıların gözlemleri yeterli sonuçlara yol açabilmektedir. Evrenden elde edilen örneklem büyüklüğünün yeterli, ölçeğin geçerliliği olduğu varsayılmaktadır; ancak, büyüklüğün yeterli ve verilerin geçerliliği bir faktör analizi çerçevesinde ilgili testlerle doğrulanmıştır.

4.6 Araştırmanın Kısıtları

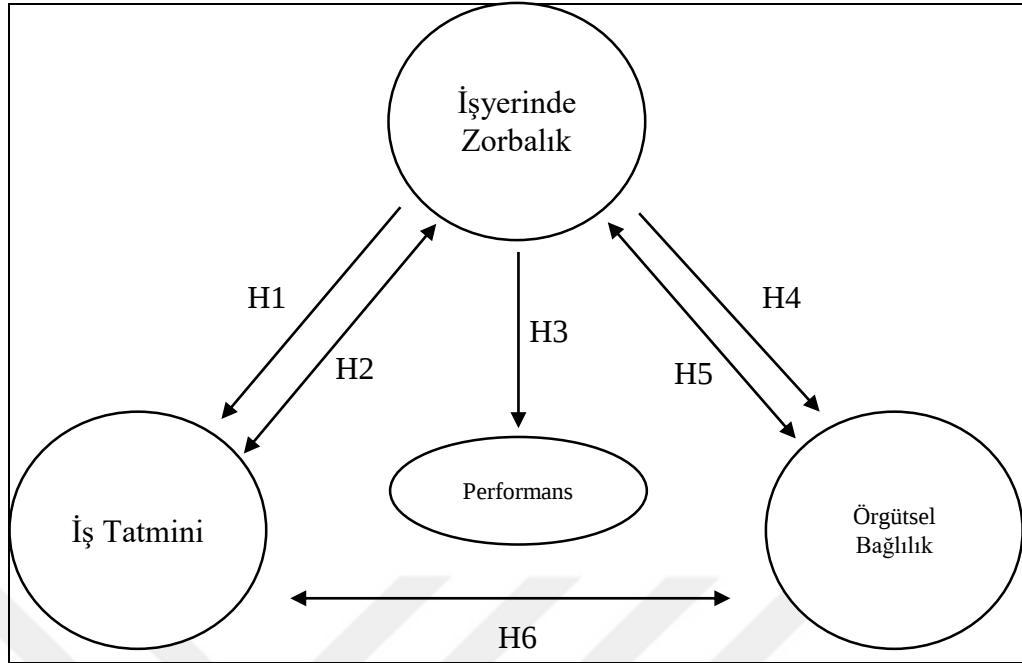
Örneklemin dağılımı, araştırmanın temel sınırlılıklarından birini oluşturmaktadır. Sonuçların güvenilirliğini ve kesinliğini sağlamak için popülasyondan toplanan örneğin cinsiyet ve çalışma seviyeleri açısından onu temsil etmesi gerekir. Ayrıca, dört

kavramın ölçümü, literatürde sağlanan faktörlere ve güvenilirlik analizlerine dayanmaktadır. Bu nedenle kullanılan ölçeklerin en iyi değerlendirmeyi temsil etmesi beklenmektedir.

Küresel COVID-19 salgını nedeniyle, yüksek öğretim kurumlarında insanlarla tanışma çalışmasının lojistik ihtiyaçlarını kolaylaştırmak zor olabilir. Bu nedenle, anketin elektronik bir formu popülasyona dağıtılır. Çalışmanın bu bölümünde, internet ve yardımcı program bağlantılarının istikrarsızlığı nedeniyle teknik zorluklarla karşılaşılabilir. Anket ölçekleriyle elde edilen veriler, Irak'taki yüksek öğretim sektörüne özgüdür ve bu, aynı ölçeği farklı sektörlerle ve farklı coğrafi bölgelere uygulayan diğer çalışmalarla uyumlu olarak karşılaştırma ve tartışma için ek hususlar gerektirir.

4.7 Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli temel olarak işyerinde zorbalığın iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans üzerindeki etkisini incelemektedir. Ayrıca, zorbalık, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi üç değişken arasındaki ilişki korelasyonel bir analizle istatistiksel olarak test edilmiştir. Aşağıdaki şekil araştırmanın modelini göstermektedir.



Şekil 4.1 İşyerinde zorbalık, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans için araştırma modeli

Çalışan performansı, aşağıdaki gibi ifadeler içeren Küçük (2019) ölçeği kullanılarak ölçülmüştür:

- Hata oranım düşük.
- Ek sorumluluklar alıyorum.
- Mesleğimle ilgili tüm bilgi ve becerilerimi iş süreçlerinde etkin ve verimli kullanırım.
- Takım arkadaşlarımla işbirliği içinde iyi çalışırım.
- Aile ilişkilerim iyidir.
- Kalite yönetimi kapsamında görevlerimi gereği gibi yerine getiririm.
- Meslektaşlarımla işimin olumsuz yönleri hakkında konuşmam.

Çalışan Memnuniyeti, aşağıdaki gibi ifadeler içeren Küçük (2019) ölçeği kullanılarak ölçülmüştür:

- İş yükü çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılır.
- Çalışanların diğer çalışanlar için bir şeyler yapma fırsatı vardır.
- Kurumda farkındalığı artırdık.
- Çalışanlar, kurumsal politikalar ve hedefler hakkında bilgi sahibidir.
- Organizasyonda terfi imkânları vardır.

Örgütsel bağlılık, aşağıdaki gibi ifadeler içeren Meyer ölçeği kullanılarak ölçülmüştür:

- Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmek isterim.
- İstesem de şu an içinde bulunduğum kurumdan ayrılmam çok zor olacaktır.
- Çalışanların bir kuruluştan diğerine çok sık geçtiğini düşünüyorum.
- Bu teşkilatın merkez biriminden taşradaki başka bir birime geçmek istemiyorum.

Etkilerin ve ilişkinin doğası, zorbalığın iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu gösteren literatürdeki bulgulara dayanmaktadır. Benzer bir etkinin örgütsel bağlılık üzerinde de bulunması beklenmektedir. Ayrıca, korelasyonel analizin zorbalık ile diğer iki kavram arasında negatif, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif ilişkiler vermesi beklenmektedir.

4.8 Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Bu araştırmanın hedef kitlesi Irak'taki yükseköğretim kurumu çalışanlarıdır. Çalışma, birçok üniversitenin faaliyet gösterdiği Bağdat'taki yüksek öğretim kurumlarına uygulanmıştır. Kompleksin çalışanları 2000 çalışanı aşmakta; ancak, bu çalışma için

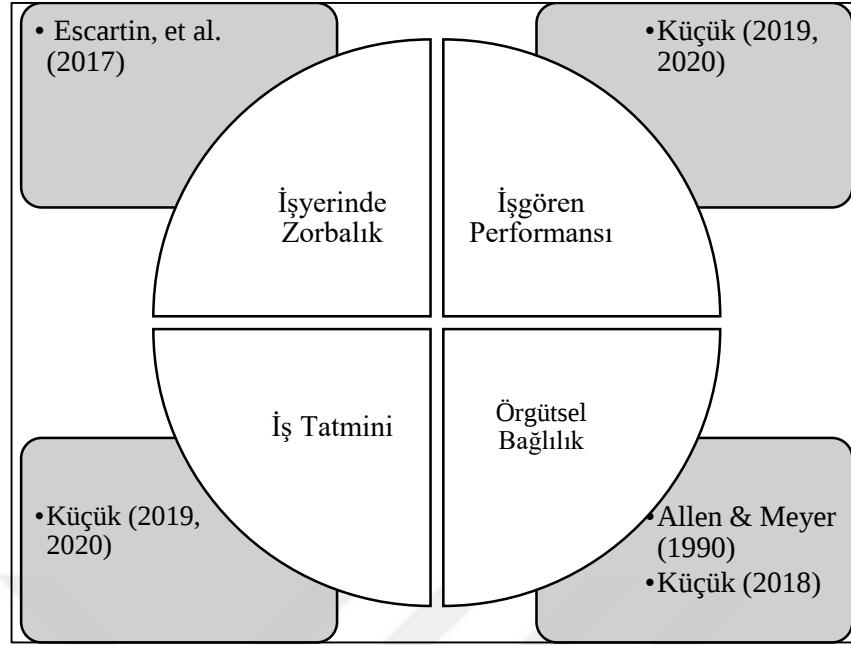
gerekli olan örneklem en az %95'lik bir güvenilirlik düzeyine ulaşmaktır. Bu nedenle, üç kavramın ölçeklerini değerlendirmek için asgari 384 veri kaynağına ulaşılması gereklidir (Küçük, 2016).

Literatür taramasında, kalite yönetimi dernekleri ve araştırma merkezleri tarafından basılan dergiler, kitaplar ve süreli yayınlar aracılığıyla bilgi ve veriler toplanır. Literatürdeki araştırmanın temel amacı, durum çalışmasında test edilen kavramları anlamak ve değerlendirme için uygun ölçekleri oluşturmaktır. Ayrıca, vaka çalışması için veriler, dağıtılabilir bir bağlantı oluşturan elektronik bir anket formu aracılığıyla toplanır. Sosyal ve mesleki ağlar aracılığıyla farklı kuruluşların çalışanlarının nüfusları hedeflenmektedir.

4.9 Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında; işgören memnuniyeti (Küçük, 2020), iş performansı (Küçük 2020) ölçekleri ve literatürde denenmiş işyerinde zorbalık gibi üç ölçekten oluşan bir anket aracı kullanılmıştır. Her ölçek, kavram ve çalışmaya dahil edilmesi gereken göstergelere bağlı olarak 15 ila 25 sorudan oluşmaktadır. Anket, daha hızlı ve daha güvenilir veri toplamayı kolaylaştırmak için elektronik ortamda tasarlanmıştır. Göstergelerin her biri, 5 puanlık bir Likert ölçeğinde değerlendirilmiştir:

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne katılıyorum ne katılmıyorum
- Kabul ediyorum
- Kesinlikle katılıyorum



Şekil 4.2 Zorbalık, performans, iş doyumu ve örgütsel bağlılığın ölçülmesinde kullanılan ölçekler ve referansları

Ölçüm için kullanılan ölçekler, Şekil 4.2'de gösterildiği gibi, onları genel veya özel uygulamalar için geliştiren ve test eden kaynaklara dayanmaktadır. Ölçekler, uygulamalarını yüksek öğretim bağlamına uyacak şekilde değiştirilmiştir.

4.10 Hipotezler

İşyeri zorbalığının sonuçlarının önemi çeşitli araştırmalarda gösterilmiştir. Örneğin araştırmalar, iş yerinde zorbalığın bireyin yaşam kalitesi, sağlığı ve esenliği üzerinde ciddi olumsuz sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir (Notelaers vd., 2010). Aslında, işyerinde zorbalığa maruz kalma, işyerinde ciddi bir sosyal stres etkeni olarak görülmekte (Niedl, 1996; Zapf vd., 1996) ve işle ilgili diğer tüm stres faktörlerinin toplamından daha fazla sakatlayıcı ve yıkıcı etkilere sahiptir (Hauge vd., 2010). Einarsen ve Raknes (1997), zorbalığa maruz kalma ile psikolojik sağlık ve iyilik hali arasında anlamlı bir negatif ilişki bulmuştur ($r = -.23$). Ayrıca, Vartia-Väänänen (2003), zorbalık hedeflerinin gözlemcilere ve hedef olmayanlara göre iş tatminsizliği, genel stres, zihinsel sıkıntı belirtileri ve düşük özgüven duygularını daha sık bildirdiğini gözlemlemiştir.

Kapsamlı bir meta-analizde Bowling ve Beehr (2006), işyeri tacizinin çeşitli sonuçlarına baktılar ve bunların, hedeflerin esenliğiyle bağlantılı olduğunu buldular. Daha spesifik olarak, tacizin genel gerginlik ($r = .29$), kaygı ($r = .25$), depresyon ($r = .28$), tükenmişlik ($r = .33$), hayal kırıklığı ($r = .30$) ile pozitif olarak ilişkili olduğunu gözlemlediler). Çalışma sonucunda, işteki olumsuz duygular ($r = .38$) ve fiziksel belirtiler ($r = .25$) ve işteki olumlu duygular ($r = -.21$), benlik saygısı ($r = -.17$) yaşam doyumu ($r = -.18$), iş doyumu ($r = -.32$) ve örgütsel bağlılık ($r = -.30$) ile negatif ilişkili bulunmuştur. Bowling ve Beehr'in (2006) meta-analizlerini taciz, saldırganlık, zorbalık, kişilerarası çatışma ve kabalık gibi çeşitli olumsuz işyeri davranışlarına dayandırdıklarına dikkat edilmelidir. Görünüşe göre değişen kavramlar arasında bir ayırım yapmamıştır. Bu nedenle, çalışmalarının sonuçları genel işyeri tacizini yansıtmaktadır.

İş doyumunu ölçen beş ana unsur vardır; bunlar ücret, iş arkadaşları, terfiler, denetim ve işin doğasıdır. Bireyler iş doyumunu bu beş faktöre dayanarak ölçebilmekte, bu beş faktörün tümü uygunsa iş doyumu yüksek, bu beş faktör düşük ise bireyler iş doyumunu ölçecektir. düşük bir oranda. Minnesota Memnuniyet Anketi de çalışanların iş doyumunu ölçmek için tasarlanmıştır. İçsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum olmak üzere üç ölçek içermektedir. İş doyumunun ayrı bir kavram olduğu ve çalışanların işe karşı kapsayıcı bir tutum oluşturduğu görüşü 1970'li yıllarda yapılan araştırmalarda göze çarpmaktadır. Dünya çapında iş doyumunu ölçme ölçekleri bu yıllarda geliştirilmiştir. Bununla birlikte, bazı araştırmacılar, iş doyumunun tek boyutlu olduğu varsayımına sahip olması nedeniyle, tek maddeli ölçümlerin kullanılmasını onaylamamaktadır. Birden çok maddeye sahip küresel iş tatmini ölçekleri arasında en dikkat çeken ikisi şunlardır: Genel İş Ölçeği (JIG) ve Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi Alt Ölçeği. JIG 18 madde içerir ve Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi Alt Ölçeği üç madde içermektedir (Unutmaz, 2014).

Ikyanyon ve Ucho (2013), Nijerya'da 190'dan fazla sağlık çalışanı üzerinde bir anket metodolojisi aracılığıyla çalışma ortamında zorbalığın iş tatmini ve çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Korelasyonel analiz, zorbalık ile diğer iki değişken arasında negatif bir ilişki gösterirken, iş doyumunu ile işyerinde zorbalık arasındaki ilişki 0,01 düzeyinde ($r = -.015$) anlamlı bir korelasyona sahiptir. Carroll ve

Lauzier (2014), işyerinde zorbalığın iş tatmini üzerindeki etkisini ve sosyal desteğin hafifletici etkisini araştırmışlardır. Korelasyonel analizin sonuçları, işyerinde zorbalık ile iş tatmini arasında orta düzeyde negatif bir korelasyon ($r = -0.44$, sig. 0.01) ve sosyal destek ile benzer bir ilişki ($r = -0.51$, sig. 0.01) gösterdi. İş doyumu ile sosyal destek arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur ($r = 0.55$, sig. 0.01). Regresyon modeli, işyerinde zorbalığın iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisini doğrulamıştır (R kare = 0.30, Beta = -0.47). Ancak sosyal destek bir araya getirildiğinde (R kare = 0.35, Beta = 0.28) işyerinde zorbalığı hafifletici bir etki göstermiştir.

Robert (2018) Pakistan'da bankacılık sektöründe işyerinde zorbalığın iş stresi üzerindeki etkisine ek olarak çalışan performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışmaya altı bankacılık kurumundaki iki yüz elli çalışan dahil edildi. İşyerinde zorbalığın çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır (R square = 0.031). Bununla birlikte, bir regresyon modeli (R kare = 0.747) ile incelendiği üzere, iş stresi işyerindeki zorbalıktan oldukça etkilenmiştir. Yahaya vd. (2012), 200'den fazla çalışanla anket yaparak işyerinde zorbalığın performans üzerindeki etkilerini araştırdı. Analizin korelasyonel bulguları, performans ile kişiyle ilgili zorbalık ($r = 0.514$) ve işle ilgili zorbalık ($r = 0.469$) arasında orta düzeyde korelasyonlar göstermiştir. Regresyon modeli sonuçları doğrulamış (R kare = 0,264, Beta = 0,514). Tuckey ve Neall (2014), işyerindeki zorbalığın çalışanları çalışma ortamından uzaklaştırmada ana faktör olduğunu savunmuştur. Yazarlar, sonuçların benzer olduğu iki çalışma gerçekleştirmiştir. Korelasyonel analizde işyerinde zorbalık ile duygusal tükenme arasındaki ilişki orta düzeyde pozitif bir ilişki göstermiştir ($r = 0.49$ ve $r = 0.55$). İş arkadaşı desteği, işyerinde zorbalıkla orta düzeyde negatif bir korelasyon gösterdi ($r = -0.28$ ve $r = -0.32$). Ayrıca, işyerinde zorbalık, çalışanın öz yeterliliği ($r = -0.40$) ve iyimserliği ($r = -0.46$) ile orta düzeyde negatif bir korelasyon göstermiş. yapısal eşitlik modellemesi, korelasyon analizinin bulgularını doğrulamıştır. Bu literatür doğrultusunda araştırmanın H_1 , H_2 ve H_3 hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H_1 : İşyerinde zorbalığın çalışanın iş doyumu üzerinde istatistiki olarak anlamlı olumsuz bir etkisi vardır.

H2: İşyerinde zorbalık ile çalışanların iş doyumu arasında istatistiki olarak anlamlı negatif bir ilişki vardır.

H3: İşyerinde zorbalığın çalışanların performansı üzerinde istatistiki olarak anlamlı olumsuz bir etkisi vardır.

2009'da Somers, 288 hastane hemşiresinden oluşan bir örneklem üzerinde çalışmış, Bağlılık profilleri işten ayrılma niyetleri, iş arama davranışları, işten çekilme, devamsızlık ve geç kalm ve iş stresi ile karşılaştırmıştır. Ampirik olarak türetilmiş beş bağlılık profili ortaya çıkmıştır: oldukça bağlı, duygusal-normatif baskın, devamlılık-normatif baskın, devamlılık baskın ve taahhütsüz. Sonuçlar, en olumlu iş sonuçlarının, daha düşük işten ayrılma niyeti ve daha düşük psikolojik stres seviyelerini içeren duygusal-normatif baskın profile ilişkili olduğunu göstermiştir. Bağlılık grupları arasında geç gelme açısından fark yoktu ve devam-normatif baskın grup en düşük devamsızlık düzeyine sahipti. Somers, gelecekteki araştırmaların, bağlılığın iş sonuçları üzerindeki birleşik etkisine odaklanması gerektiğini öne sürülmektedir (Cohen, 2003). İnsan ruhunu ve duygularını içerdiği için bağlılık süreçlerinin çok karmaşık olduğunu, her çalışan için göreceli bağlılık seviyeleri, psikolojik bağlılık durumunun nasıl deneyimlendiğini etkilediğini öne sürmüştür. Örneğin, AC ve NC yüksek olduğunda, CC'nin potansiyel olarak olumsuz etkileri hafifler çünkü çalışanlar kendilerini kuruluşlarında sıkışmış hissetmezler, kendilerini onlara bağlı hissetmektedir. Çalışanın elde tutulması durumunda, AC ve NC de yüksek olduğunda, CC'nin potansiyel olumsuz etkileri hafifletilmiş gibi görünmektedir.

Somers'ın (2009) çalışmaları, bağlılığın özellikle çalışanı elde tutma ve vatandaşlık davranışı ile ilişkili olan sonuç değişkenleri üzerindeki birleşik etkisini keşfetmeye yöneliktir. Bu, O'Reilley ve Chatman'ın Becker (1960), Porter ve diğerleri tarafından teorize edilen OC sonuç ilişkisine ek olarak, Örgütsel Vatandaşlık Davranışını çalışanların örgütlerine karşı psikolojik bağlılıklarının bir sonucu olarak tanımlayan teorisinin bir uzantısıdır. 1974, esas olarak çalışanların işten ayrılma niyetlerinin önemli bir belirleyicisi olma taahhüdünü kullanmıştır.

Lee vd. (2013), işyerinde zorbalığın hemşireler üzerindeki etkilerini işten ayrılma niyeti ve iş stresi açısından araştırmıştır. İşten ayrılma niyeti, işyerindeki zorbalıkla ($r = 0.198$) pozitif ve zayıf bir korelasyon göstermiştir: işle ilgili ($r = 0.147$), kişiyle ilgili ($r = 0.206$) ve sindirmeyle ilgili ($r = 0.223$). Ayrıca, işyerinde zorbalık ile iş stresi ($r = 0.517$) arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur: işle ilgili ($r = 0.420$), kişiyle ilgili ($r = 0.580$) ve korkutmaya ilgili ($r = 0.373$). Regresyon modeli, iş stresi, yaş ve işyerindeki zorbalık dahil işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri analiz etti ($R^2 = 0.210$). Modelin beta değerleri, işyerindeki iş stresi, yaş ve zorbalık için 0.29, -0.24 ve 0.16 olarak belirlenmiştir.

Dumitru vd. (2016), Romanya'daki iletişim şirketlerinde işyerinde zorbalık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Korelasyonel analiz, örgütsel bağlılık ile işyerinde zorbalık arasında negatif, zayıf bir korelasyon göstermiştir ($r = -0.182$): duygusal bağlılık ($r = 0.804$), devam bağlılığı ($r = -0.012$) ve normatif bağlılık ($r = 0.870$). Bununla birlikte, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde bir negatif korelasyon bulunmuştur ($r = -0.571$). Ayrıca, işyerinde zorbalık ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur ($r = 0.291$).

Rasool vd. (2014) işyerinde zorbalığın organizasyonel l taahhüt ve işten ayrılma niyeti; burada çalışma modeli, işyerinde zorbalığın işten ayrılma niyetini artırmada kesin bir rol oynadığını öne sürdü. Yıldız vd. (2020), Türkiye'de 140'tan fazla devlet çalışanı üzerinde işyerinde zorbalığın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmıştır. Korelasyonel analiz, iki değişken arasında orta derecede negatif bir korelasyon gösterdi ($r = -0.355$, sig. 0.01). Regresyon modeli, demografik faktörlerle ($R^2 = 0.170$, zorbalık için Beta = -0.331) hiyerarşik bir modelde birleştirildiğinde benzer ilişkiyi doğrulamaktadır.

Bu literatür doğrultusunda araştırmanın H_4 , H_5 ve H_6 hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H_4 : İşyerinde zorbalığın örgütsel bağlılık üzerinde istatistiki olarak anlamlı olumsuz bir etkisi vardır.

H5: İşyerinde zorbalık ile örgütsel bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı negatif bir ilişki vardır.

H6: İş doyumu ile örgütsel bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Demografik verilerin araştırmanın değişkenleri üzerindeki etkisi ve işyerinde zorbalığın aracılık etmesi için diğer hipotezler de aşağıdaki gibi test edilir:

H7: İşyerinde zorbalık, iş doyumunun performans üzerindeki etkisine aracılık eder.

H8: İşyerinde zorbalık, örgütsel bağlılığın performans üzerindeki etkisine aracılık eder.

H9: Cinsiyete göre iş tatmini, örgütsel bağlılık, işyerinde zorbalık veya performansta farklılık vardır.

H10: Yükseköğretim kurumu ilişkisine göre iş doyumu, örgütsel bağlılık, işyerinde zorbalık veya performansta farklılık vardır.

H11: Yaş kategorisine göre iş tatmini, örgütsel bağlılık, işyerinde zorbalık veya performansta farklılık vardır.

H12: Etnik kökene göre iş tatmini, örgütsel bağlılık, işyerinde zorbalık veya performansta farklılık vardır.

5. BULGULAR VE SONUÇ

5.1 Demografik Bulgular

Tablo 5.1, anket katılımcılarının demografik bilgilerini göstermektedir. Örneklem, %50,3 erkek ve %49,7 kadın olmak üzere her iki cinsiyet arasında neredeyse eşit dağılmıştır. Örneklemün çoğunluğu yükseköğretim kurumuyla ilişkisini profesör (%54,8), yönetim (%19,6), öğretim üyesi (%18,3), ardından personel (%7,3) olarak belirtmiştir. Yaş kategorilerine bakıldığında, katılımcıların çoğunluğu 41-50 yaş (%45,5) arasındadır, bunu 31-40 yaş, 51 yaş ve üzeri (%9,3), ardından 18-30 yaş (%9,8) gelmektedir. Örneklemün büyük çoğunluğu etnik kökenlerini A kökeni (%93,5), %5 B kökeni ve %1,6 C kökeni azınlık olarak belirtmiştir.

Tablo 5.1 Demografi için tanımlayıcı istatistikler

Soru	Grup	F	%
Cinsiyet	Erkek	200	50.3
	Kadın	198	49.7
Yüksek öğretim kurumuyla ilişki	Kadro	29	7.3
	Yönetici	78	19.6
	Eğitmen	73	18.3
	Profesör	218	54.8
	18 ila 30	39	9.8
Yaş kategorisi	31 ila 40	141	35.4
	41 ila 50	181	45.5
	51 ve üstü	37	9.3
Etnik köken	A kökeni	372	93.5
	B kökeni	20	5.0
	C kökeni	6	1.6

5.2 Açıklayıcı Faktör Analizi (EFA)

5.2.1 İşyerinde Zorbalık İçin EFA

Tablo 5.2, işyerinde zorbalık için güvenilirlik ve faktör analizini göstermektedir. Cronbach's alpha değeri 0.949'dur ve yüksek bir güvenilirlik düzeyine işaret eder. KMO değeri 0.950'dir ve faktör analizine olanak sağlar. Tüm faktör yükleri 0.4'ün üzerindedir, öz değer 7.686 > 1.0'dır. Böylece ölçeğin analiz geçerliliğine sahip

olduğu, örneklemin anakütleyi temsil edebildiği tespit edilmiştir (Küçük, 2016). Açıklanan toplam varyans %64.053'tür. Değişkenin genel ortalama değeri 3,0412 olup işyerinde zorbalık orta düzeyde öneme sahiptir.

Tablo 5.2 İşyerinde zorbalık ölçeği için faktör analizi ve tanımlayıcı istatistikler

		Faktör Yükü	Özdeğer	Toplam Varyans Açıklama Oranı (%)	Cronbachs Alpha	Önem Düzeyi	KMO
	İşyerinde zorbalık		7,686	64,053	0,949	3,0412	0,950
1	İş arkadaşlarımın düzenlediği kutlamalardan ve sosyal etkinliklerden dışlandım	0,748				2,73	
2	Ben ve sevdiklerim zarar vermekle tehdit ettik	0,832				2,72	
3	Doğru kararlarım ve başarılarım küçümsendi	0,798				3,00	
4	sorumluluklarım kısıtlandı	0,788				3,20	
5	Yazışmalarım, telefon görüşmelerim veya iş atamalarım kontrol edildi veya bloke edildi	0,856				2,86	
6	İnsanların isteklerine uyduğumdan emin olmak için tehditkar ve göz korkutucu hareketler aldım.	0,824				3,07	
7	Mesleki duruşum her fırsatta saldırıya uğradı	0,849				3,19	
8	Bana saçma veya imkansız görevler verildi	0,824				3,19	

Tablo 5.2 Devamı

9	Çalışabilmem için gereken şeyler (belgeler ve malzeme) hasar görmüş veya değiştirilmiş	0,813	3,14
10	İnançlarım veya görüşlerim saldırıya uğradı	0,825	3,08
11	Hatalarım sürekli hatırlatıldı	0,704	3,16
12	Daha önce gerçekleştirdiğimden daha düşük seviyeli görevler verildi	0,727	3,16

Tablo 5.3, örgütsel bağlılık için güvenilirlik ve faktör analizini göstermektedir. Cronbach's alpha değeri 0.941'dir ve yüksek bir güvenilirlik düzeyini ortaya koymaktadır. KMO değeri 0,933'tür ve örneklem anakütleyi temsil etmektedir. Tüm faktör yükleri 0.4'ün üzerindedir, öz değer $1.082 > 1.0$ 'dır ve açıklanan toplam varyans %61.540'tır ve bunların tümü ölçeğin geçerli olduğunu ve analizde kullanılabileceğini göstermektedir (Küçük, 2016). Değişkenin genel ortalama değeri 2.8399 olup orta düzeyde bir örgütsel bağlılık göstermektedir.

5.2.2 Örgütsel Bağlılık için EFA

Tablo 5.3, örgütsel bağlılık için güvenilirlik ve faktör analizini göstermektedir. Cronbach's alpha değeri 0.941'dir ve yüksek bir güvenilirlik düzeyine işaret eder. KMO değeri 0,933'tür ve örneklem anakütleyi temsil edebilmektedir. Tüm faktör yükleri 0.4'ün üzerindedir, öz değer $1.082 > 1.0$ 'dır ve açıklanan toplam varyans %61.540'tır ve bunların tümü ölçeğin geçerli olduğunu ve analizde kullanılabileceğini göstermektedir (Küçük, 2016). Değişkenin genel ortalama değeri 2.8399 olup orta düzeyde bir örgütsel bağlılık göstermektedir.

Tablo 5.3 Örgütsel bağlılık ölçeği için faktör analizi ve tanımlayıcı istatistikler

		Faktör Yüklü	Özdeğer	Toplam Varyans Açıklama Oranı (%)	Cronbach's Alpha	Önem Düzeyi	KMO
	Örgütsel bağlılık		1,082	61,540	0,941	2,8399	0,933
1	Kariyerimin geri kalanını bu organizasyonda geçirmek istiyorum.	0,705				2,55	
2	Kuruluşum hakkında kuruluş dışından kişilerle konuşmaktan hoşlanırım	0,684				2,70	
3	Bu organizasyonun sorunlarının bana ait olduğunu hissediyorum.	0,760				2,76	
4	Başka bir kuruma kolayca geçebileceğimi düşünmüyorum	0,655				2,86	
5	Kurumumla bir ailenin parçası olduğumu hissediyorum	0,797				2,93	
6	Bu organizasyona "duygusal bağlılık" hissediyorum	0,735				2,98	
7	Bu organizasyonun benim için iş ilişkisinin ötesinde büyük bir kişisel anlamı var.	0,733				2,96	
8	Kurumuma güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum	0,796				3,03	
9	Şu anda bulunduğum kurumdan istesem de ayrılmak benim için çok zor olacaktır.	0,733				2,97	

Tablo 5.3 Devamı

10	Şu anda bulunduğum kurumdan ayrılmaya karar verirsem, hayatımda her şey alt üst olur.	0,504	2,67
11	Şu anda zorunluluktan çok arzum nedeniyle bu kurumda çalışıyorum.	0,695	2,87
12	Bu kuruluştan ayrılma seçeneklerim olmasına rağmen burada çalışıyorum	0,463	2,69
13	Bu kuruluştan ayrılmak ciddi kişisel kayıplara neden olabilir.	0,559	2,75
14	Çalışanların çok sık bir kuruluştan diğerine geçtiğini düşünüyorum.	0,438	2,79
15	Bir kişinin her zaman örgütüne sadık kalması gerektiğine inanıyorum.	0,806	3,18
16	Bir kuruluştan diğerine geçmek bana tamamen etik dışı görünüyor	0,576	2,45
17	Sadakatin önemli olduğuna inanıyorum. Bu yüzden burada kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görüyorum.	0,667	2,88
18	Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi alsam da ayrılmayı doğru bulmuyorum.	0,441	2,70

Tablo 5.3 Devamı

19	Bana bir organizasyona sadık kalmanın değerli olduğu öğretildi	0,757	3,07
20	İnsanlar kariyerlerinin çoğunu tek bir organizasyonda geçirdiğinde işler daha iyiydi	0,635	2,90
21	Bir şirket/kuruluşla özdeşleşmeyi değerler açısından etik buluyorum.	0,683	2,97
22	Bu teşkilatın merkez biriminden taşradaki başka bir birime geçmek istemiyorum.	0,583	2,92
23	Bu teşkilatın taşra biriminden merkez birime geçmek istiyorum	0,451	2,75
24	Bu teşkilatın merkez veya taşra biriminde çalışmak benim için farklıdır.	0,509	2,83
25	Bu teşkilatın merkez veya taşra birimlerinde çalışanların iş yükleri birbirinden farklıdır.	0,655	2,97
26	Taşra birimlerinde merkezdekilere benzer sosyal ve kültürel olanaklar bulunmamaktadır.	0,627	2,91
27	Taşra birimlerinde çalışanlar merkezde çalışanlar kadar örgütün merkezdeki bazı olanaklarından yararlanamamaktadır.	0,628	2,93

Tablo 5.3 Devamı

28	Taşra birimi çalışanları, merkezin kentsel olanaklarından eğitim, sağlık ve sosyal çevre açısından yeterince yararlanamamaktadır.	0,568	2,87
29	Taşra birimlerindeki çalışanları şanslı görmüyorum	0,519	2,73
30	Taşra birimlerindeki çalışanları şanssız görüyorum.	0,497	2,56
31	Taşra birimlerinde çalışanlar üst yönetime bu kadar kolay ulaşamamaktadır.	0,471	2,81
32	Kırsal birimlerde çalışan insanların dezavantajlı olduğunu düşünüyorum	0,521	2,80
33	Çocuklarım kentsel alanlardaki okullarda okuyor veya ileride çocuğum olursa onları kentsel alanlardaki okullarda okutacağım.	0,698	3,03
34	Bir sağlık sorunu olduğunda merkezdeki (kentsel alan) sağlık kuruluşlarını kullanırım.	0,721	3,09

Tablo 5.3 Devamı

35	Kurumumun taşra teşkilatında çalışmak yerine başka bir kurumun merkez teşkilatında çalışmak isterim.	0,438	2,79
----	--	-------	------

5.2.3 Çalışan Memnuniyeti için EFA

Tablo 5.4 çalışan memnuniyeti için güvenilirlik ve faktör analizini göstermektedir. Cronbach's alpha değeri 0.976'dır ve yüksek bir güvenilirlik düzeyine işaret eder. KMO değeri 0,965 olup yüksek bir değerdir ve örneklem anakütleyi temsil edebilmekte ve faktör analizine olanak sağlamaktadır. Tüm faktör yükleri 0.4'ün üzerindedir, öz değer 2.444 > 1.0'dır ve açıklanan toplam varyans %61.339'dur ve bunların tümü ölçeğin geçerli olduğunu ve analizde kullanılabileceğini göstermektedir (Küçük, 2016). Değişkenin genel ortalama değeri 2,6827 olup orta düzeyde çalışan memnuniyeti göstermektedir.

Tablo 5.4 Çalışan memnuniyeti ölçeği için faktör analizi ve tanımlayıcı istatistikler

		Faktör Yükü	Özdeğer	Toplam Varyans Açıklama Oranı (%)	Cronbach's Alpha	Önem Düzeyi	KMO
	Çalışan memnuniyeti		2,444	61,339	0,976	2,6827	0,965
1	İş yükü çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılır	0,676				1,80	
2	Fiziksel ortam iyi iş sonuçları için uygundur	0,719				2,31	
3	Çalışma saatleri ve günleri uygundur	0,665				2,56	
4	Çalışma koşulları hijyenik olarak uygundur	0,668				2,40	
5	Works araçları kullanım kolaylığı sağlar	0,660				2,54	
6	Çalışma alanı organizasyonu iyidir	0,637				2,55	
7	İşleri halletmek için yeterli alan var	0,608				2,63	

Tablo 5.4 Devamı

8	Çalışma alanı riskli unsurlardan uzaktır	0,654	2,82
9	İşleri iyi ve kaliteli yapmak için yeterli araç ve gereç var	0,570	2,73
10	İşyerinde çalışma verimini etkileyecek araç ve gereçlerin bakımlarının zamanında yapılması	0,564	2,61
11	Çalışma koşulları ergonomik olarak uygundur	0,521	2,66
12	İşyerinde sık kullanılan ekipmanlara kolayca erişilebilir	0,527	2,69
13	Ekipmanın çalışma alanına adapte edilmesi kolaydır	0,574	2,70
14	Çalışanlar, diğer çalışanlar için bir şeyler yapma fırsatına sahiptir.	0,673	2,78
15	Çalışanlar, kendi becerilerini kullanarak görevleri gerçekleştirme fırsatına sahiptir.	0,677	2,86
16	Çalışanların kişisel gelişimlerini sağlayacak fırsatlar var	0,688	2,67
17	Çalışanların yeni şeyler öğrenme fırsatları var	0,663	2,76
18	Çalışma ortamında nitelikli personel istihdamına özen gösterilir.	0,593	2,61
19	Çalışma ortamı üretkendir	0,676	2,69
20	Çalışanlar gerekli konularda eğitilir	0,662	2,67
21	Çalışanlar yeni teknolojilere kolayca uyum sağlayabilir	0,670	2,70
22	Kişisel ve kariyer gelişimi için fırsatlar mevcuttur	0,637	2,66
23	Çalışanlar, kontrolleri dışındaki sorunlarla başa çıkma yetkisine/yeteneğine sahiptir.	0,611	2,59

Tablo 5.4 Devamı

24	Çalışanların işlerini iyi yapmaları için motivasyonları yüksek tutulur.	0,655	2,65
25	Çalışanların eğitim düzeyi işe alımlarında önemli bir faktördür.	0,647	2,91
26	Organizasyonda farkındalığı artırdık	0,724	2,75
27	Çalışanlar işle ilgili sorunlarını birbirleriyle paylaşabilir	0,700	2,82
28	Çalışanlar işle ilgili sorunlarını yönetimle paylaşabilir	0,686	2,74
29	Örgütte çalışanlar arasında bütünlük vardır.	0,646	2,67
30	Meslektaşlar işle ilgili sorunlarda birbirlerine yardım eder	0,744	2,82
31	Yöneticiler, çalışanlara organizasyon ve iş sorunları konusunda yardımcı olur	0,728	2,75
32	Yönetim ve/veya iş arkadaşları kişisel veya ailevi konularda hassastır	0,655	2,75
33	Organizasyon içinde iletişim iyidir	0,742	2,79
34	Organizasyonda bir sosyalleşme, dayanışma ve iletişim kültürü yerleşiktir.	0,673	2,77
35	Örgüt ortamı iletişim kurmaya, görüş ve önerileri ifade etmeye uygundur.	0,687	2,68
36	Kurum içi iletişimi geliştirmek/gerçekleştirmek için iletişim/iletişim kanalları kurulmuştur.	0,673	2,71
37	Yönetim sosyal ve kültürel olarak etik	0,736	2,82
38	Çalışanlar, kurumsal politikalar ve hedefler hakkında bilgilidir	0,660	2,73
39	Çalışanlar işin gerekleri hakkında bilgilendirilir.	0,689	2,85

Tablo 5.4 Devamı

40	İşyerinde düzenli ve planlı toplantılar yapılır	0,665	2,80
41	Örgütün başarı ve başarısızlıkları çalışanlarla paylaşılır.	0,679	2,67
42	Organizasyonel hedefler açık	0,707	2,75
43	Organizasyonda işler yapılırken çalışanların düşünceleri dikkate alınır.	0,619	2,62
44	Kuruluştaki çalışanlara uygun yetki ve sorumluluk hakları verilir	0,679	2,65
45	Çalışanların kararlara katılmasına izin verilir	0,592	2,61
46	Organizasyonda iş etiğine uygun görevler verilir.	0,732	2,72
47	İşlerin yapılması için gerekli bilgiler zamanında verilir	0,727	2,76
48	Çalışanlara yaptıkları işle ilgili kalite kontrol yetkisi verilir.	0,678	2,65
49	Çalışanlara iş güvenliği sağlanır	0,712	2,68
50	Organizasyonda terfi fırsatları var	0,693	2,79
51	Terfi fırsatları diğer kuruluşlara benzer	0,601	2,62
52	Organizasyonda iyi bir iş çıkaran çalışanlar terfi etme şansına sahiptir.	0,675	2,73
53	Kuruluş tarafından sağlanan ek olanaklar (servis, yemek vb.) yeterlidir.	0,494	2,48
54	Organizasyonda iyi iş yapan/iyi performans gösteren çalışanlar ödüllendirilir.	0,583	2,72
55	Çalışanlar çalışmaları için takdir edilmektedir	0,626	2,73
56	Yapılan iş için ücret düzeyi iyidir	0,630	2,82

5.2.4 Performans için EFA

Tablo 5.5, çalışan performansı için güvenilirlik ve faktör analizini göstermektedir. Cronbach's alpha değeri 0.971'dir ve yüksek bir güvenilirlik düzeyine işaret eder. KMO değeri 0,962 olup yüksek bir değerdir ve örneklem anakütleyi temsil edebilmektedir. Tüm faktör yükleri 0.4'ün üzerindedir, öz değer 1.582 > 1.0'dır ve açıklanan toplam varyans %66.647'dir. Bunların hepsi ölçeğin geçerli olduğunu ve analizde kullanılabileceğini göstermektedir (Küçük, 2016). Değişkenin genel ortalama değeri 3.4315 olup orta düzeyde çalışan performansı göstermektedir.

Tablo 5.5 Çalışan performansı ölçeği için faktör analizi ve tanımlayıcı istatistikler

		Faktör Yükü	Özdeğer	Toplam Varyans Açıklama Oranı (%)	Cronbach's Alpha	Önem Düzeyi	KMO
	Çalışan performansı		1,582	66,647	0,971	3,4315	0,962
1	düşük bir hata oranım var	0,567				3,01	
2	Verilen talimatları/sorumlulukları yerine getirmeye her zaman hazırım.	0,807				3,31	
3	İş materyallerini verimli kullanırım	0,700				3,36	
4	Çalışanları işin yararına motive ederim	0,715				3,41	
5	inisiyatif alabilirim	0,742				3,44	
6	Görevlerimi daha etkin bir şekilde tamamlamak için işimle ilgili yeni yöntemler geliştiririm.	0,676				3,50	
7	Gerektiğinde detaylı raporlar hazırlar ve önerilerde bulunurum.	0,546				3,52	
8	ek sorumluluklar alıyorum	0,570				3,54	
9	İş zorluklarının üstesinden gelmeye hazırım	0,689				3,58	

Tablo 5.5 Devamı

10	Zor durumlar dışında çalışmaya devam ederim ve iş disiplinine önem veririm.	0,697	3,62
11	İş toplantılarına aktif olarak katılırım	0,624	3,49
12	Kurumsal değerlere bağlıyım	0,723	3,56
13	Örgütsel atmosfere zarar vermem	0,760	3,52
14	çalışma saatlerine uygunum	0,687	3,50
15	Gerektiğinde fazla mesai yapmaya hazırım	0,688	3,43
16	Mesleğimle ilgili tüm bilgi ve becerilerimi iş süreçlerinde etkin ve verimli kullanırım.	0,769	3,54
17	Misyonu kapsamında en iyi sonuçlara ulaşmak için şirket kaynaklarını en etkin şekilde kullanırım.	0,742	3,47
18	İşim gereği kullanılan araç, gereç ve diğer ekipmanların bakım ve koruma sorumluluğu bana aittir.	0,460	3,22
19	Verilen talimatları/sorumlulukları başarıyla yerine getiriyorum	0,717	3,41
20	Takım arkadaşlarımla işbirliği içinde iyi çalışırım	0,700	3,47
21	Üstlerimle, iş arkadaşlarımla ve işle ilgili diğer insanlarla iyi iletişim kurarım.	0,700	3,45
22	diğer insanlarla empati kurarım	0,734	3,52
23	duygularımı kontrol edebilirim	0,617	3,35

Tablo 5.5 Devamı

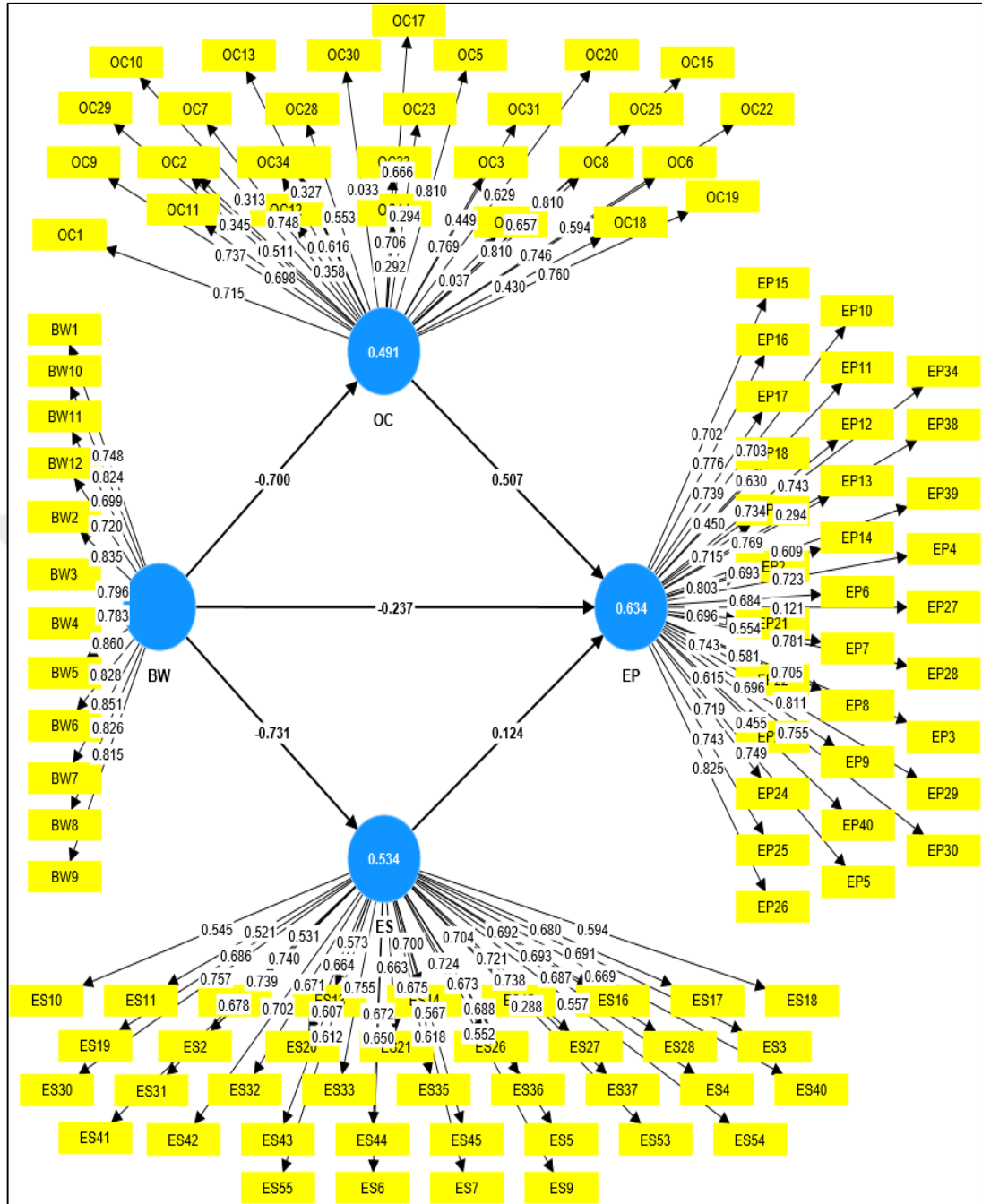
24	Yazılı ve sözlü iletişim becerilerine sahibim	0,711	3,47
25	aile ilişkilerim iyidir	0,727	3,53
26	yasalara uygun hareket ederim	0,809	3,58
27	sosyal duyarlılığım var	0,602	3,04
28	üstlerime saygım var	0,777	3,51
29	ben güvenilirim	0,802	3,55
30	Sosyal çevremle iyi ilişkilere sahibim	0,758	3,51
31	Meslektaşlarım beni rahatsız etmez ve onlarla iyi iletişim kurarım	0,685	3,44
32	Görevleri yapma süresini azaltmak ve iş yükünü hafifletmek için ekip arkadaşlarımla işbirliği içinde çalışırım	0,714	3,44
33	İşyerinde herhangi bir soruna neden olmam	0,748	3,52
34	Kalite yönetimi kapsamında görevlerimi beklendiği gibi yerine getiririm.	0,764	3,50
35	Zamanı etkili ve verimli kullanırım	0,754	3,51
36	işimi zamanında tamamlarım	0,776	3,51
37	Görevimle ilgili tüm şartları yerine getiriyorum	0,785	3,53
38	Meslektaşlarımla işimin olumsuz yönleri hakkında konuşmam.	0,503	3,20
39	İşyerinin olumsuz yönlerinden çok olumlu yönlerine odaklanırım.	0,608	3,32

Tablo 5.5 Devamı

40	İşyerindeki olumsuzluklardan şikayet etmiyorum ve düzeltici prosedürlere ve çözümlere odaklanıyorum.	0,491	3,25
41	İşimin zorluklarıyla başa çıkmaya istekliyim	0,710	3,41
42	Mesai saatleri içinde iş dışı konularla ilgilenmiyorum	0,656	3,33

5.3 Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), Model Uyumu ve Güvenilirlik

Modelin ve ölçeklerin yapısı, Şekil 5.1'de gösterildiği gibi Smart PLS 4 kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (CFA) ile test edilmiştir.



Şekil 5.1 Araştırma ölçekleri için DFA modeli

Tablo 5.6, dört ölçeğin tümü için hepsinin 0,5'in üzerinde olduğu faktör katsayılarını sunmaktadır. Sonuçlar, açıklayıcı analiz bulgularıyla uyumludur, bu da tüm maddelerin daha sonraki analizlerde kullanıldığı anlamına gelir.

Tablo 5.6 Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen ölçeklerin katsayıları

	BW	EP	ES	OC
BW1	0.748			
BW10	0.824			
BW11	0.699			
BW12	0.720			
BW2	0.835			
BW3	0.796			
BW4	0.783			
BW5	0.860			
BW6	0.828			
BW7	0.851			
BW8	0.826			
BW9	0.815			
EP10		0.703		
EP11		0.630		
EP12		0.734		
EP13		0.769		
EP14		0.693		
EP15		0.702		
EP16		0.776		
EP17		0.739		
EP18		0.450		
EP19		0.715		
EP2		0.803		
EP21		0.696		
EP22		0.743		
EP23		0.615		
EP24		0.719		
EP25		0.743		
EP26		0.825		
EP27		0.121		
EP28		0.781		
EP29		0.811		
EP3		0.705		
EP30		0.755		
EP34		0.743		
EP38		0.294		
EP39		0.609		
EP4		0.723		
EP40		0.455		
EP5		0.749		
EP6		0.684		
EP7		0.554		
EP8		0.581		
EP9		0.696		
ES10			0.545	

Tablo 5.6 Devamı

ES11	0.521	
ES12	0.531	
ES13	0.573	
ES14	0.700	
ES15	0.704	
ES16	0.692	
ES17	0.680	
ES18	0.594	
ES19	0.686	
ES2	0.740	
ES20	0.664	
ES21	0.663	
ES26	0.724	
ES27	0.721	
ES28	0.693	
ES3	0.691	
ES30	0.757	
ES31	0.739	
ES32	0.671	
ES33	0.755	
ES35	0.675	
ES36	0.673	
ES37	0.738	
ES4	0.687	
ES40	0.669	
ES41	0.678	
ES42	0.702	
ES43	0.607	
ES44	0.672	
ES45	0.567	
ES5	0.688	
ES53	0.288	
ES54	0.557	
ES55	0.612	
ES6	0.650	
ES7	0.618	
ES9	0.552	
OC1		0.715
OC10		0.313
OC11		0.698
OC12		0.358
OC13		0.327
OC14		0.292
OC15		0.810
OC16		0.037
OC17		0.666

Tablo 5.6 Devamı

OC18	0.430
OC19	0.760
OC2	0.688
OC20	0.629
OC22	0.594
OC23	0.294
OC24	0.511
OC25	0.657
OC26	0.616
OC28	0.553
OC29	0.345
OC3	0.769
OC30	0.033
OC31	0.449
OC33	0.706
OC34	0.728
OC4	0.656
OC5	0.810
OC6	0.746
OC7	0.748
OC8	0.810
OC9	0.737

Model uyum analizi Tablo 5.7'de gösterilmektedir. Hem doymuş hem de tahmin edilen modeller, 0,05'e yakın ve 0,1'in altında bir SRMR değeri göstermiş olup, bu da kabul edilebilir bir model uyumu düzeyi göstermektedir ve tablodaki diğer göstergelerle de doğrulanmaktadır.

Tablo 5.7 Model uyum göstergeleri

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.062	0.076
d_UIS	24.709	37.178
d_G	7.922	8.078
Chi-square	14474.3	14570
NFI	0.611	0.608

Tablo 5.8'da dört ölçek için Bileşik güvenilirlik (CR) ve çıkarılan ortalama varyans (AVE) gösterilmektedir. Tüm ölçekler için CR değerleri 0,7'nin üzerindedir ve bu iyi bir güvenilirliği yansıtır. Ayrıca, iş yeri ölçeğinde zorbalık için AVE değerleri 0,5 ve

0,7 parantezi içinde yer almakta, bu da ölçekteki varyansın kabul edilebilir olduğu anlamına gelmektedir. Kalan ölçekler kabul edilebilir bulundu. Ayrıca, tüm ölçekler için Cronbach alfa değerlerinin 0,7'nin üzerinde olması yüksek güvenilirlik bulgularını doğrulamaktadır.

Tablo 5.8 Bileşik güvenilirlik ve çıkarılan ortalama varyans

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
BW	0.949	0.952	0.955	0.640
EP	0.960	0.968	0.964	0.466
ES	0.963	0.967	0.966	0.429
OC	0.931	0.954	0.939	0.365

5.4 Normallik Testi

Verilerin normal dağılan bir popülasyondan elde edilip edilmediğini araştırmak için bir normallik analizi yapılır. Normallik analizinin sonuçları, varyans araştırması için daha fazla kullanılan analiz türünü belirler. Verilerin normal dağılan bir popülasyondan alındığı tespit edilirse Pearson's rho, regresyon ve ANOVA gibi parametrik testler kullanılmaktadır. Ancak verilerin normal dağılmayan bir popülasyondan alındığı tespit edilmesi halinde Spearman's rho, ki-kare, Mann-Whitney ve Kruskal-Wallis gibi parametrik olmayan testler kullanılır.

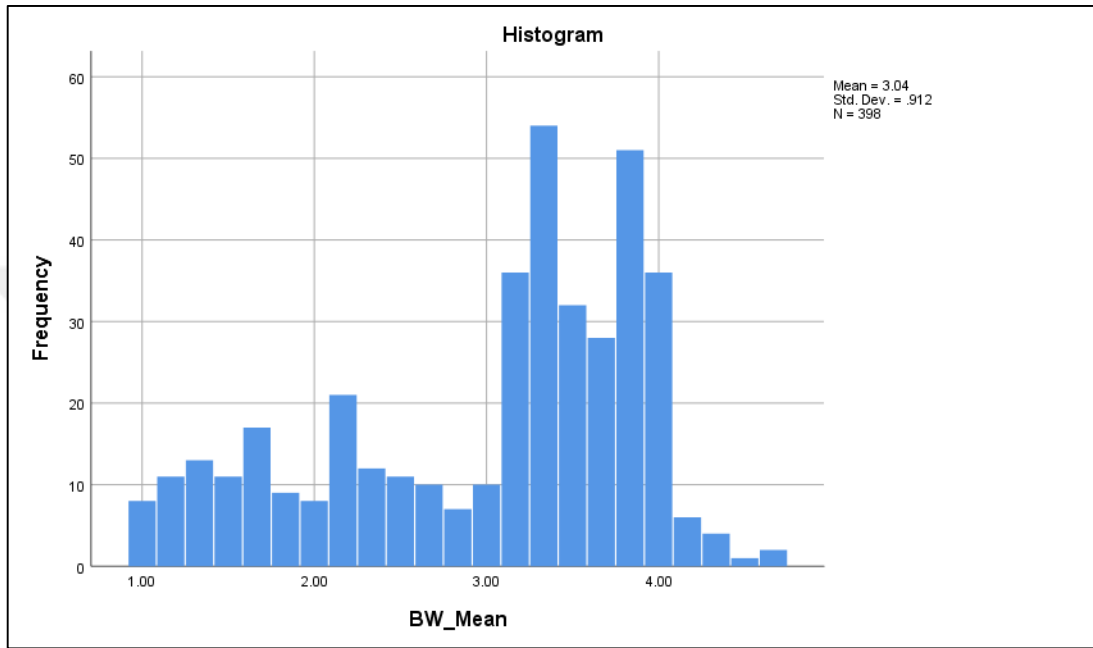
5.4.1 İşyerinde Zorbalık

Tablo 5.9, Şekil 5.2 ve Şekil 5.3'te gösterildiği gibi işyerinde zorbalık için normallik analizi yapılır. Hem Kolmogorov-Smirnov hem de Shapiro-Wilk testlerinin anlamlılık değerleri $p < 0.05$ 'ten küçüktür. Ayrıca, frekans histogramı, ölçekteki dördüncü noktanın üzerinde ve normallik eğrisini takip etmeyen yüksek bir veri noktası konsantrasyonu gösterir. Normal Q-Q grafiği, normallik çizgisi etrafındaki S-şekilli veri noktalarıyla bulguları doğrular. Bu nedenle işyerinde zorbalık verilerinin normal dağılmadığı ve ileri analizlerde parametrik olmayan testlerin kullanılması gerektiği sonucuna varılmıştır.

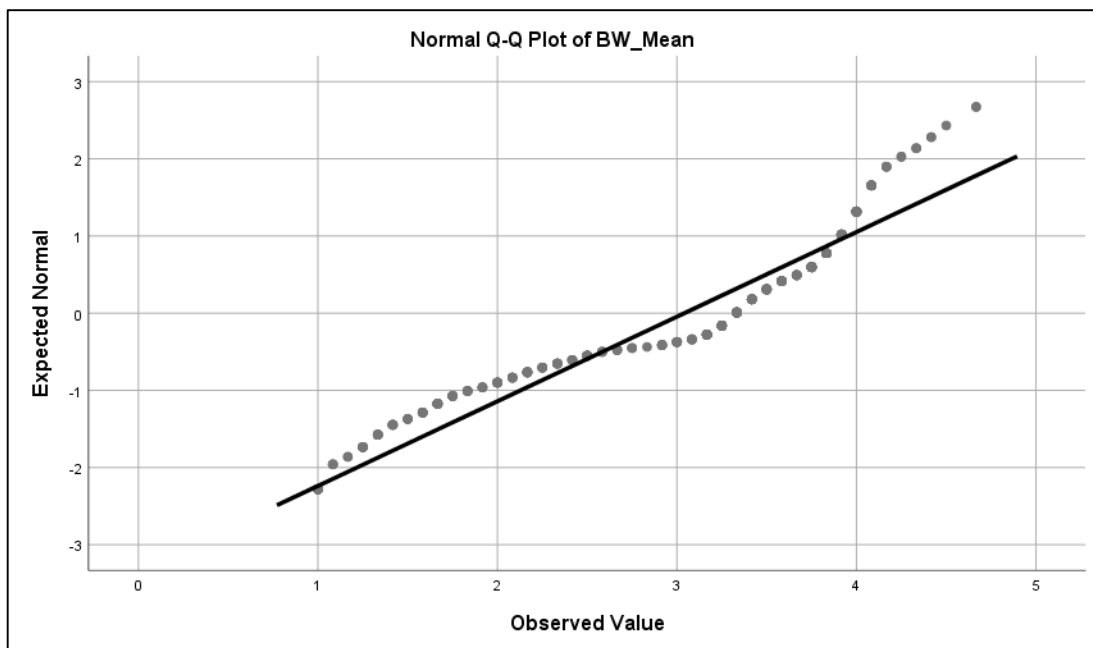
Tablo 5.9 İşyerinde zorbalık için normallik analizi

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
BW	.183	398	.000	.909	398	.000

a. Lilliefors Önem Düzeltmesi



Şekil 5.2 İşyerinde zorbalık için normallik analizi histogramı



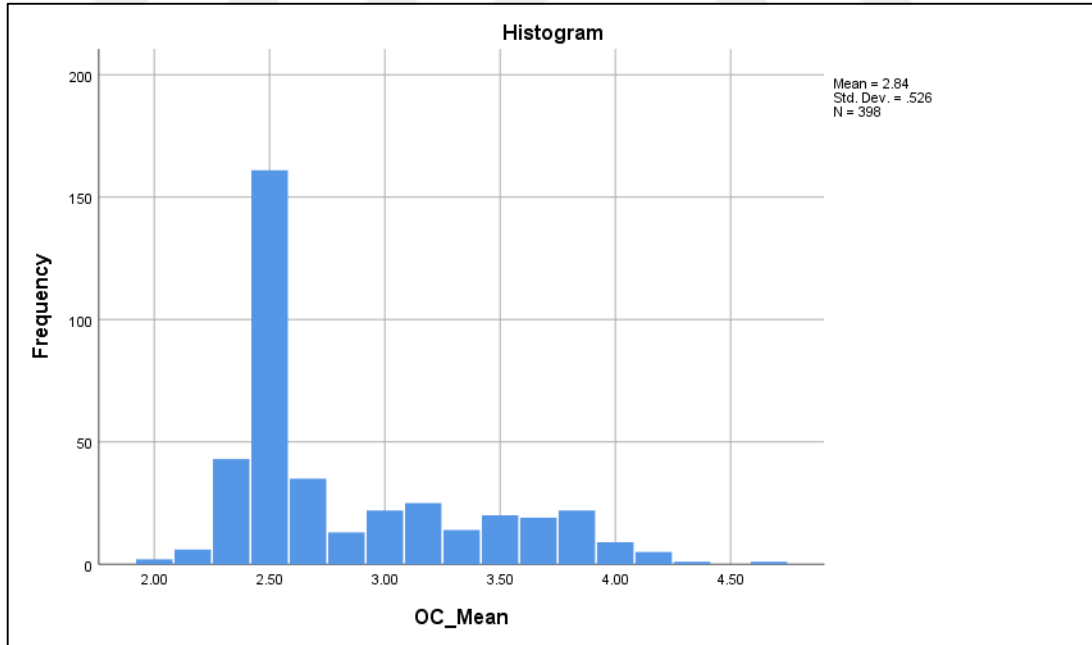
Şekil 5.3 İşyerinde zorbalık için normallik analizi normal Q-Q grafiği

5.4.2 Örgütsel Bağlılık

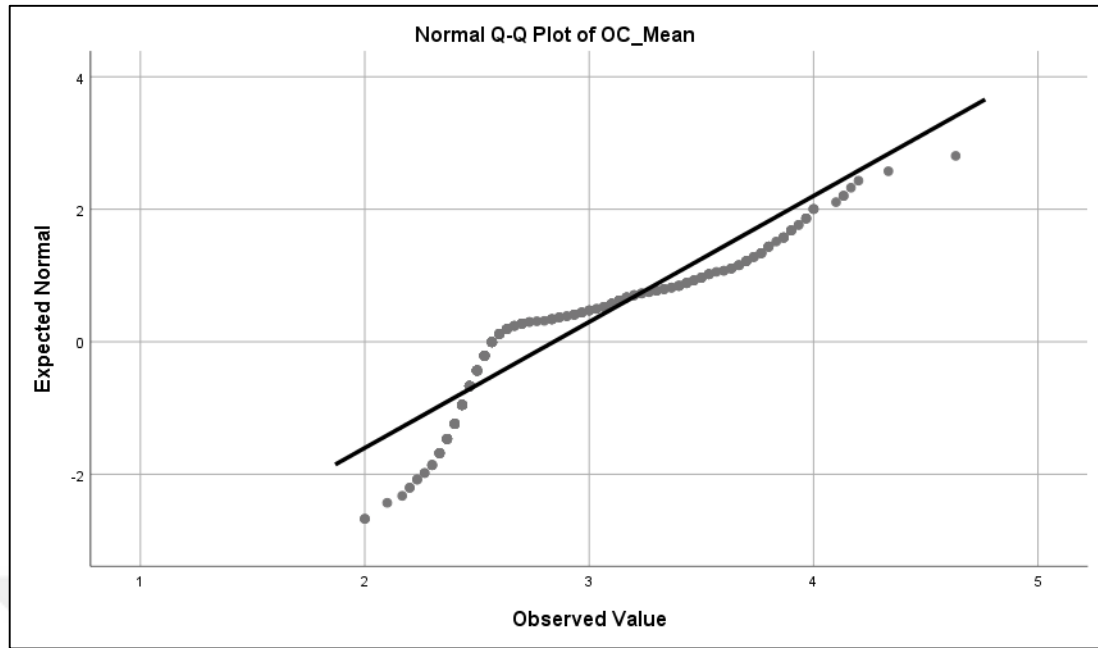
Örgütsel bağlılık verileri için Tablo 5.10, Şekil 5.4 ve Şekil 5.5'te gösterildiği gibi normallik analizi yapılır. Hem Kolmogorov-Smirnov hem de Shapiro-Wilk testlerinin anlamlılık değerleri $p < 0.05$ 'ten küçüktür. Ayrıca, frekans histogramı, ölçekteki dördüncü nokta çevresinde yüksek bir veri noktası konsantrasyonu gösterir ve normallik eğrisi şeklini takip etmez. Normal Q-Q grafiği, normallik çizgisi etrafındaki S-şekilli veri noktalarıyla bulguları doğrular. Dolayısıyla örgütsel bağlılık verilerinin normal dağılmadığı ve ileri analizlerde parametrik olmayan testlerin kullanılması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Tablo 5.10 Örgütsel bağlılık için normallik analizi

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
OC	.245	398	.000	.845	398	.000
a. Lilliefors Önem Düzeltmesi						



Şekil 5.4 Normality analysis histogram for organizational commitment



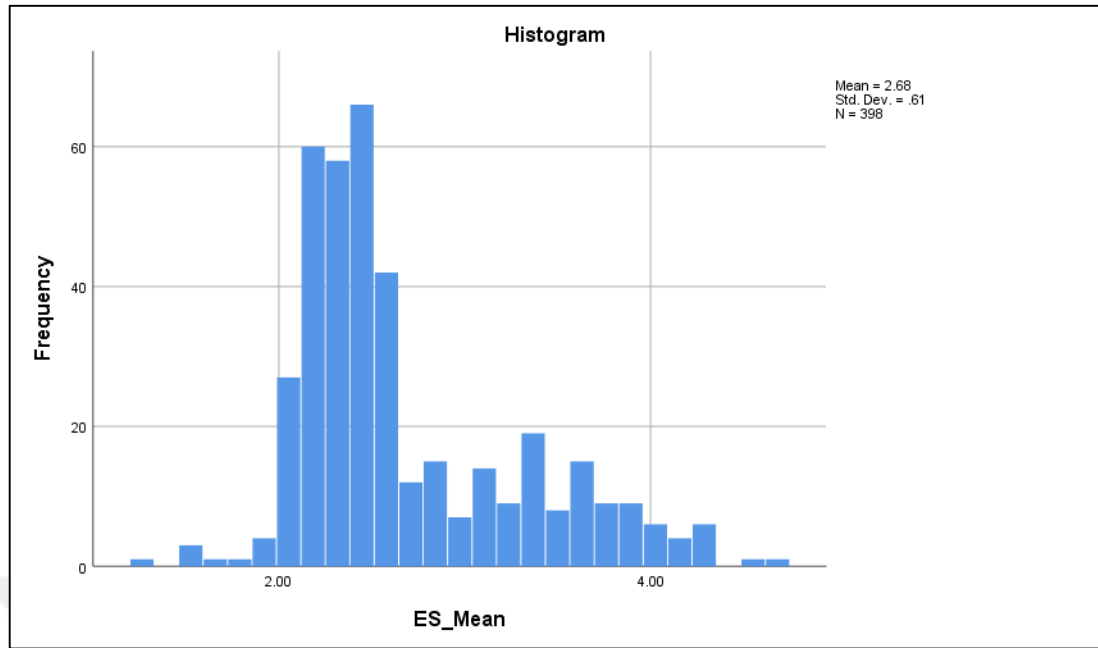
Şekil 5.5 Örgütsel bağlılık için normallik analizi normal Q-Q grafiği

5.4.3 Çalışan Memnuniyeti

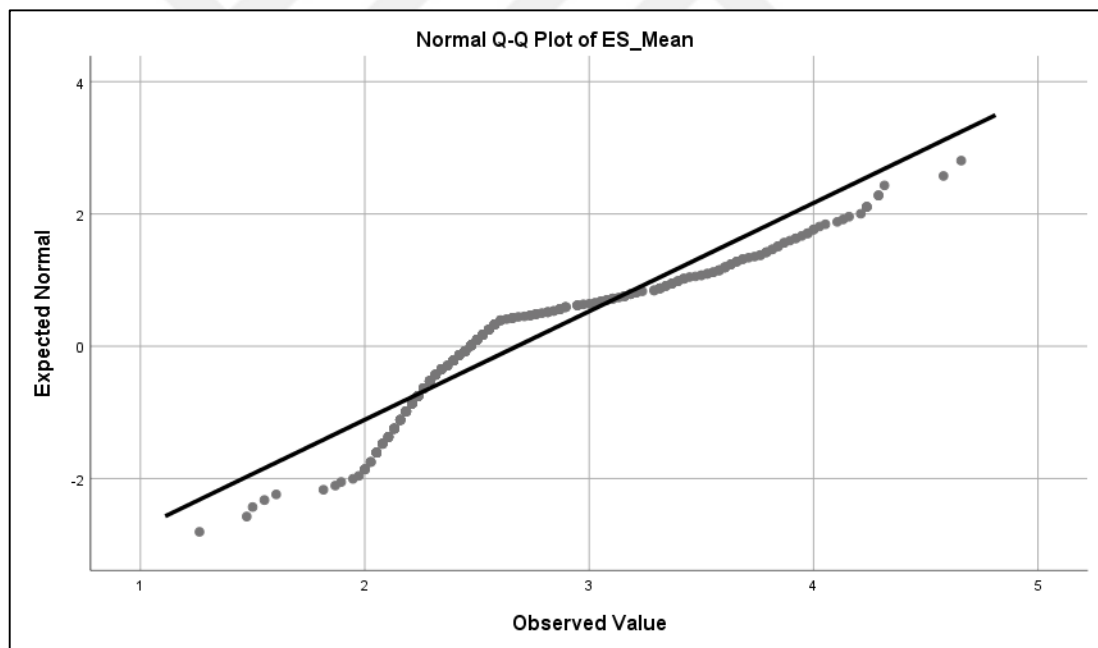
Çalışan memnuniyeti verileri için Tablo 5.11, Şekil 5.6 ve Şekil 5.7'de gösterildiği gibi normallik analizi yapılır. Hem Kolmogorov-Smirnov hem de Shapiro-Wilk testlerinin anlamlılık değerleri $p < 0.05$ 'ten küçüktür. Ayrıca, frekans histogramı, ölçeğin dördüncü noktasında yüksek bir veri noktası konsantrasyonu gösterir ve normallik eğrisi şeklini takip etmez. Normal Q-Q grafiği, normallik çizgisi etrafındaki S-şekilli veri noktalarıyla bulguları doğrular. Bu nedenle, çalışan memnuniyeti verilerinin normal dağılmadığı ve ileri analizlerde parametrik olmayan testlerin kullanılması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Tablo 5.11 Çalışan memnuniyeti için normallik analizi

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ES	.213	398	.000	.888	398	.000
a. Lilliefors Significance Correction						



Şekil 5.6 Çalışan memnuniyeti için normallik analizi histogramı



Şekil 5.7 Çalışan memnuniyeti için normallik analizi normal Q-Q grafiği

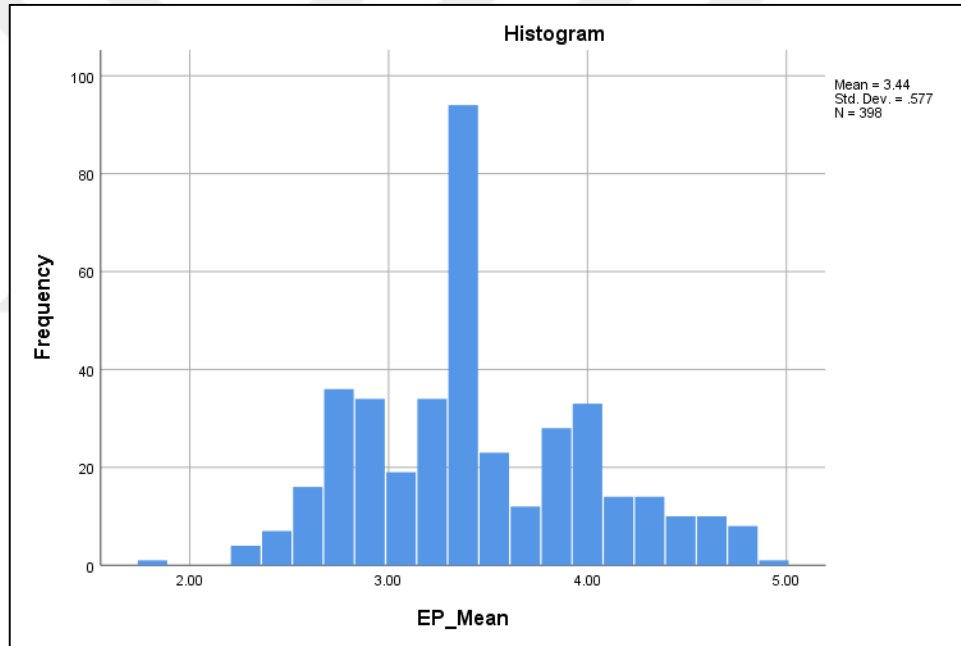
5.4.4 Performans

Performans verileri için Tablo 5.12, Şekil 5.8 ve Şekil 5.9'da gösterildiği gibi normallik analizi yapılır. Hem Kolmogorov-Smirnov hem de Shapiro-Wilk testlerinin anlamlılık değerleri $p < 0.05$ 'ten küçüktür. Ayrıca, frekans histogramı, ölçeğin

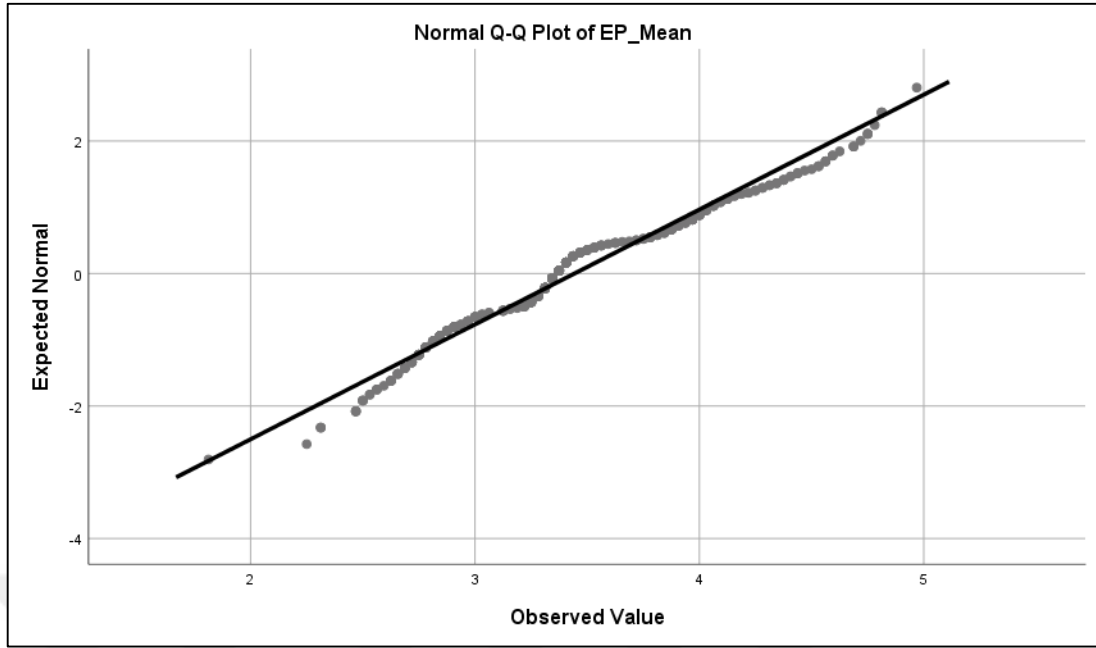
dördüncü noktasında yüksek bir veri noktası konsantrasyonu gösterir ve normallik eğrisi şeklini takip etmez. Normal Q-Q grafiği, normallik çizgisi etrafındaki S-şekilli veri noktalarıyla bulguları doğrular. Bu nedenle, performans verilerinin normal dağılmadığı ve ileri analizlerde parametrik olmayan testlerin kullanılması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Tablo 5.12 Performans için normallik analizi

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
EP	.119	398	.000	.975	398	.000
a. Lilliefors Önem Düzeltmesi						



Şekil 5.8 Performans için normallik analizi histogramı



Şekil 5.9 Performans için normallik analizi normal Q-Q grafiği

5.5 Corelasyon Analizi

Tablo 5.13, dört değişken arasında Spearman'ın rho'sunu kullanan korelasyon faktörünü göstermektedir. Analiz, işyerinde zorbalık ile diğer üç değişken arasında negatif, orta ila güçlü ilişkiler olduğunu göstermektedir. İşyerinde zorbalığın örgütsel bağlılık ile negatif orta düzeyde bir ilişkisi ($r = -0.602$, sig. 0.01'de), çalışan memnuniyeti ile negatif güçlü bir ilişkisi ($r = -0.706$, sig. 0.01) ve performansla negatif orta düzeyde bir ilişkisi vardır. ($r = -0.659$, 0.01'de işaret). Örgütsel bağlılığın çalışan memnuniyeti ($r = 0.654$, sig. 0.01'de) ve performansın ($r = 0.654$, sig. 0.01'de) her biri ile pozitif ve orta düzeyde bir ilişkisi vardı. Çalışan memnuniyetinin performansla pozitif ve orta düzeyde bir ilişkisi vardı ($r = 0.590$, sig. 0.01'de) (Küçük, 2016).

Tablo 5.13 Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyonlar

		BW	OC	ES	EP
BW	Correlation Coefficient	1.000	-.602**	-.706**	-.659**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000
	N	398	398	398	398
OC	Correlation Coefficient	-.602**	1.000	.654**	.654**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.000	0.000
	N	398	398	398	398
ES	Correlation Coefficient	-.706**	.654**	1.000	.590**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000		0.000
	N	398	398	398	398
EP	Correlation Coefficient	-.659**	.654**	.590**	1.000
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	
	N	398	398	398	398
**. Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-kuyruklu).					

Tablo 5.14 ila 5.17, daha önce açımlayıcı faktör analizinde bulunan değişkenlerin bileşenleri arasındaki korelasyon katsayılarını (Spearman rho) göstermektedir. Analiz, işyerinde zorbalığın tek bileşeni ile diğer üç değişkenin her birinin bileşenleri arasındaki ilişkiyi vurgular. Örgütsel bağlılığın bileşenleri ile korelasyon için (Tablo 5.14), tüm bileşenler negatif ilişkilerle en az 0,05 düzeyinde anlamlı korelasyonlara sahipti. En güçlü korelasyon, örgütsel bağlılığın birinci bileşeni ($r = -0.577$, sig. 0.01'de), ardından ikinci bileşen ($r = -0.541$, sig. 0.01) ve üçüncü bileşen ($r = -0.332$, sig.0,01) (Küçük, 2016).

Tablo 5.14 İşyerinde zorbalığın bileşenleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler

		BW Comp1
OC Comp1	rho	-.577**
	Sig.	0.000
	N	398
OC Comp2	rho	-.541**
	Sig.	0.000
	N	398

Tablo 5.14 Devamı

OC Comp3	r- rho	-.332**
	Sig.	0.000
	N	398
OC Comp4	rho	-.135**
	Sig.	0.007
	N	398
OC Comp5	rho	-.120*
	Sig.	0.016
	N	398
OC Comp6	rho	-.170**
	Sig.	0.001
	N	398
OC Comp7	rho	-.174**
	Sig.	0.000
	N	398
**. Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-kuyruklu).		
*. Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-kuyruklu).		

Çalışan memnuniyetinin bileşenleri ile korelasyon için (Tablo 5.15), tüm bileşenler negatif ilişkilerle en az 0,05 düzeyinde anlamlı korelasyona sahiptir. En güçlü korelasyon, çalışan memnuniyetinin birinci bileşeni ($r = -0.700$, sig. 0.01'de), ardından ikinci bileşen ($r = -0.557$, sig. 0.01) ve üçüncü bileşen ($r = -0.515$, sig.0,01) (Küçük, 2016).

Tablo 5.15 İşyerinde zorbalığın bileşenleri ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiler

		BW Comp1
ES Comp1	rho	-.700**
	Sig.	0.000
	N	398
ES Comp2	rho	-.557**
	Sig.	0.000
	N	398
ES Comp2	r- rho	-.515**
	Sig.	0.000
	N	398
ES Comp4	rho	-.414**
	Sig.	0.000
	N	398

Tablo 5.15 Devamı

ES Comp5	rho	-.496**
	Sig.	0.000
	N	398
OC Comp6	rho	-.377**
	Sig.	0.000
	N	398
OC Comp7	rho	-.495**
	Sig.	0.000
	N	398
OC Comp8	rho	-.481**
	Sig.	0.000
	N	398
** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-kuyruklu).		

Performans bileşenleri ile korelasyon için (Tablo 5.16), yedinci bileşen dışında tüm bileşenler negatif ilişkilerle en az 0,05 düzeyinde anlamlı korelasyona sahipti. En güçlü korelasyon, performansın birinci bileşeni ($r = -0.631$, sig. 0.01'de), ardından üçüncü bileşen ($r = -0.623$, sig. 0.01) ve ikinci bileşen ($r = -0.609$, sig) ile bulunmuştur (0.01'de) (Küçük, 2016).

Tablo 5.16 İşyerinde zorbalığın bileşenleri ile performans arasındaki ilişkiler

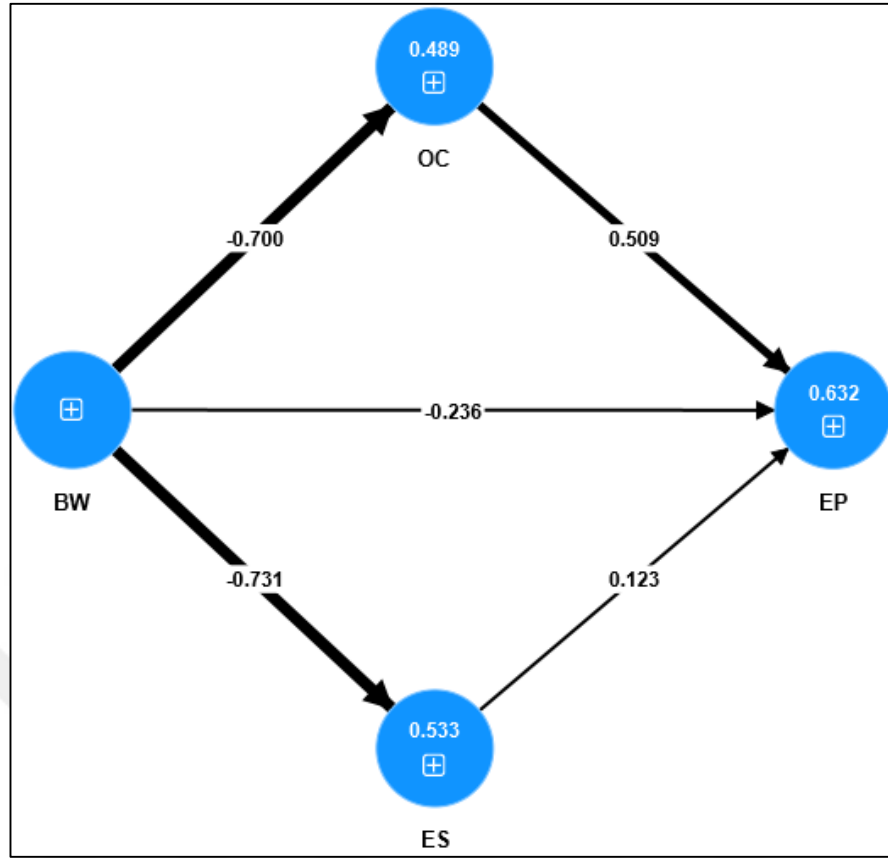
		BW Comp1
EP Comp1	rho	-.631**
	Sig.	0.000
	N	398
EP Comp2	rho	-.609**
	Sig.	0.000
	N	398
EP Comp2	r- rho	-.623**
	Sig.	0.000
	N	398
EP Comp4	rho	-.465**
	Sig.	0.000
	N	398
EP Comp5	rho	-.540**
	Sig.	0.000
	N	398
EP Comp6	rho	-.370**
	Sig.	0.000
	N	398

Tablo 5.16 Devamı

EP Comp7	rho	-0.076
	Sig.	0.128
	N	398
** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-kuyruklu).		

5.6 Yol Analizi

Araştırmanın dört değişkeni için Smart PLS 4 ile yol analizi yapılmıştır. Analizin sonuçları Şekil 5.10 ve Tablo 5.17'te gösterilmektedir. Modele dayanarak, işyerinde zorbalığın örgütsel bağlılık ($t = 21.22$, $yol = -0.700$, $p = 0.000$) ve çalışan memnuniyeti ($t = 27.285$, $yol = -0.731$, $p = 0.000$) üzerinde güçlü olumsuz etkileri bulundu. İşyerinde zorbalığın performans üzerinde orta düzeyde olumsuz bir etkisi bulundu ($t = 3.209$, $yol = -0.236$, $p = 0.001$). Örgütsel bağlılığın performans üzerinde orta düzeyde pozitif bir etkisi bulunurken ($t=7.386$, $path=0.509$, $p=0.000$), çalışan memnuniyetinin performans üzerinde 0.05 düzeyinde anlamlı bir etkisi bulunmadı. Ayrıca Tablo 5.18 yol analizinin güven aralıklarını göstermektedir.



Şekil 5.10 Çalışma değişkenleri için yol analizi

Tablo 5.17 Çalışma değişkenlerinin yol analizi için yol katsayıları ve p değerleri

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P
BW -> EP	-0.236	-0.234	0.074	3.209	0.001
BW -> ES	-0.731	-0.734	0.027	27.285	0.000
BW -> OC	-0.700	-0.705	0.033	21.22	0.000
ES -> EP	0.123	0.127	0.068	1.808	0.071
OC -> EP	0.509	0.508	0.069	7.386	0.000

Tablo 5.18 Confidence intervals of path analysis

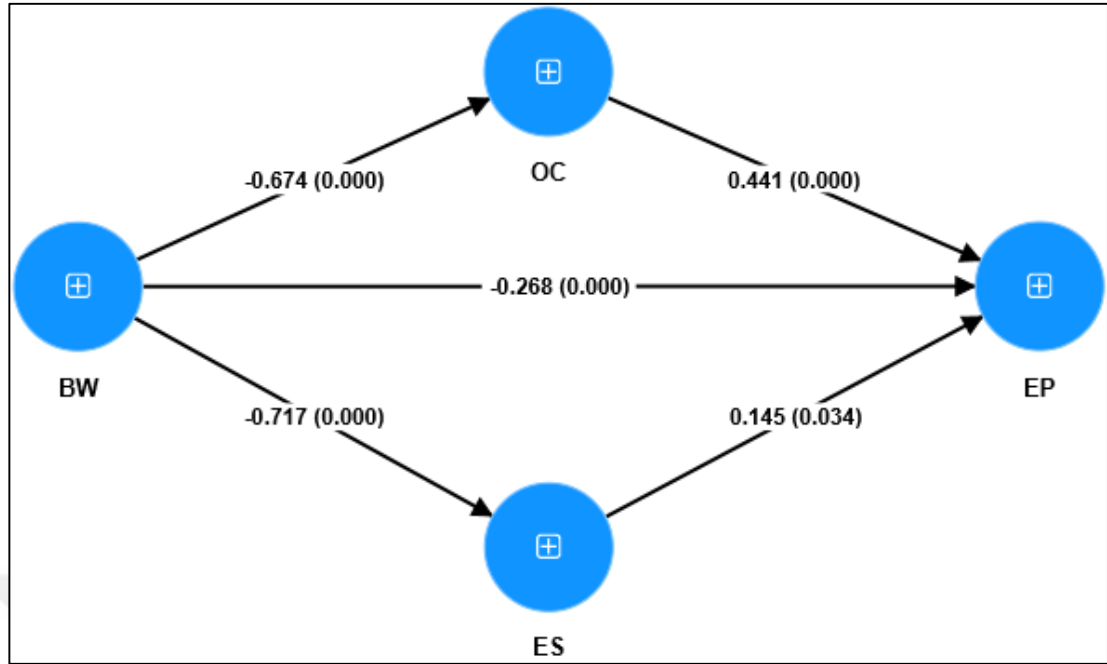
	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.50%	97.50%
BW -> EP	-0.236	-0.234	-0.378	-0.092
BW -> ES	-0.731	-0.734	-0.785	-0.681
BW -> OC	-0.7	-0.705	-0.765	-0.639
ES -> EP	0.123	0.127	-0.003	0.263

OC -> EP	0.509	0.508	0.363	0.632
----------	-------	-------	-------	-------

5.7 Süreç Makro Analizi

İşyerinde zorbalık ve performans arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetinin aracılığının test edilmesi için Şekil 5.11 ve Tablo 5.19'deki modelde gösterildiği gibi bir süreç makro analizi yapılmıştır. İşyerinde zorbalığın örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir olumsuz etkisi bulundu ($t = 18.896$, $yol = -0.674$, $p = 0.000$). Performans üzerinde örgütsel bağlılığın orta düzeyde bir olumlu etkisi bulunmuştur ($t = 6.669$, $yol = 0.441$, $p = 0.000$). İşyerinde zorbalığın performans üzerindeki doğrudan etkisi negatif ve orta düzeyde bulunmuştur ($t=3.560$, $path= -0.268$, $p=0.000$). İşyerinde zorbalığın örgütsel bağlılık aracılığı ile performans üzerindeki dolaylı etkisi, etkinin negatif ve orta düzeyde bulunduğu Tablo 5.20'de gösterilmiştir ($t = 6.669$, $yol = -0.297$, $p = 0.000$). Dolayısıyla işyerinde zorbalık ile performans arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık etkisi bulunmuştur.

Benzer şekilde, işyerinde zorbalığın çalışan memnuniyeti üzerinde güçlü bir olumsuz etkisi bulundu ($t = 24.792$, $yol = -0.717$, $p = 0.000$). Çalışan memnuniyetinin performans üzerinde orta düzeyde olumlu bir etkisi bulunmuştur ($t = 2,125$, $yol = 0,145$, $p = 0,034$). İşyerinde zorbalığın performans üzerindeki doğrudan etkisi negatif ve orta düzeyde bulunmuştur ($t=3.560$, $path= -0.268$, $p=0.000$). İşyerinde zorbalığın çalışan memnuniyeti aracılığı ile performans üzerindeki dolaylı etkisi, etkinin negatif ve zayıf olduğu Tablo 5.20'de gösterilmiştir ($t = 2.108$, $yol = -0.104$, $p = 0.000$). Dolayısıyla iş yerinde zorbalık ile performans arasındaki ilişkide çalışan memnuniyetinin aracılık etkisi bulunmuştur.



Şekil 5.11 BW ve EP arasında OC ve ES'nin arabuluculuğu için süreç makro analizi

Tablo 5.19 Süreç makro analiz istatistikleri

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P
BW -> EP	-0.268	-0.27	0.075	3.560	0.000
BW -> ES	-0.717	-0.718	0.029	24.792	0.000
BW -> OC	-0.674	-0.675	0.036	18.896	0.000
ES -> EP	0.145	0.146	0.068	2.125	0.034
OC -> EP	0.441	0.437	0.066	6.669	0.000

Tablo 5.20 BW ve EP arasındaki dolaylı ilişkiler

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics	P values
BW -> ES -> EP	-0.104	-0.105	0.049	2.108	0.035
BW -> OC -> EP	-0.297	-0.294	0.045	6.669	0.000

5.8 Demografik Verilerin Etkisi

Tablo 5.21, cinsiyet gruplarına göre değişkenlerdeki farklılıklar için Mann-Whitney testinin sonuçlarını göstermektedir. Cinsiyetler arasında örgütsel bağlılık ($U = 13189,5$, $Z = -5,769$, $p = 0,000$) ve çalışan memnuniyeti ($U = 16719,0$, $Z = -2,686$, $p = 0,007$) arasında 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Diğer değişkenler için cinsiyet grupları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 5.21 Cinsiyete göre farklılıklar için Mann-Whitney testi

	BW	OC	ES	EP
Mann-Whitney U	18711.000	13189.500	16719.000	18492.500
Wilcoxon W	38811.000	32890.500	36420.000	38193.500
Z	-0.950	-5.769	-2.686	-1.140
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.342	0.000	0.007	0.254
a. Gruplama değişkeni: Cinsiyet				

Tablo 5.22, yükseköğretim kurumuna göre değişkenlerdeki farklılıklar için Kruskal-Wallis testinin sonuçlarını göstermektedir. İşyerinde zorbalık ($X^2 = 14.800$, $p = 0.002$), örgütsel bağlılık ($X^2 = 11.502$, $p = 0.009$), çalışan memnuniyeti ($X^2 = 18.096$, $p = 0.000$) ve performans ($X^2 = 28,344$, $p = 0,000$).

Tablo 5.22 Yükseköğretim kurumuna göre farklılıklar için Kruskal-Wallis testi

	BW	OC	ES	EP
Chi-Square	14.800	11.502	18.096	28.344
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	0.002	0.009	0.000	0.000
a. Gruplama değişkeni: Yükseköğretim kurumları ilişkisi				

Tablo 5.23, yaş gruplarına göre değişkenlerdeki farklılıklar için Kruskal-Wallis testinin sonuçlarını göstermektedir. Örgütsel bağlılıkta ($X^2 = 14.508$, $p = 0.002$) ve performansta ($X^2 = 16.360$, $p = 0.001$) yaş kategorileri arasında 0.05 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Diğer değişkenler için cinsiyet grupları arasında anlamlı bir fark bulunmadı.

Tablo 5.23 Yaş kategorisine göre farklılıklar için Kruskal-Wallis testi

	BW	OC	ES	EP
Chi-Square	4.917	14.508	3.472	16.360
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	0.178	0.002	0.324	0.001

a. Gruplama Değişkeni: Yaş kategorisi

Tablo 5.24, etnik kökene dayalı değişkenlerdeki farklılıklar için Kruskal-Wallis testinin sonuçlarını göstermektedir. Dört değişkende gruplar arasında 0.05 düzeyinde anlamlı fark bulunmadı.

Tablo 5.24 Etnik kökene dayalı farklılıklar için Kruskal-Wallis testi

	BW	OC	ES	EP
Chi-Square	1.185	2.704	0.827	0.216
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	0.553	0.259	0.661	0.898

a. Gruplamam değişkeni: Etnisite

5.9 Sonuç

Araştırma, Irak'taki yüksek öğretim kurumlarının çalışanları arasında işyerinde zorbalığın iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans üzerindeki etkisini araştırmıştır. Toplam 398 nitelikli anket toplanmış ve veriler analiz edilmiştir. Ölçeklerin güvenirlikleri Cronbach alfa ile test edilmiştir:

- İşyerinde zorbalık ($\alpha = 0.949$).
- Örgütsel bağlılık ($\alpha = 0.931$).
- Çalışan memnuniyeti ($\alpha = 0.963$).
- Çalışan performansı ($\alpha = 0.960$).

Ölçeklerin faktör analizine uygunluğunu test etmek için KMO analizi de yapılmıştır ve sonuçlar şöyledir:

- İşyerinde zorbalık (KMO = 0.950).

- Örgütsel bağlılık (KMO = 0.933).
- Çalışan memnuniyeti (KMO =0,965).
- Çalışan performansı (KMO = 0,962).

Ölçeklerin açıklayıcı faktör analizleri, çoğu maddenin 0.5'in üzerinde faktör yüküne sahip olmasıyla tatmin edici sonuçlar vermiştir. Ayrıca, maddelerin dört ölçeğin her biri içinde birbiriyle iyi ilişkili olduğunu gösterir ve daha fazla analiz için uygunluğunu desteklemektedir. Bununla birlikte, bazı maddelerin faktör yükleri minimum eşiğin altında çıkmış ve bu durum, aşağıdaki gibi ileri analizden çıkarılmalarına yol açmıştır:

- Organizasyon taahhüdü: maddeler 21, 27, 32 ve 35.
- Çalışan memnuniyeti: maddeler 1, 8, 22-25, 29, 34, 38, 39, 46-52 ve 56.
- Çalışan performansı: maddeler 1, 20, 31-33, 35-37, 41 ve 42.

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) de yapılmış ve AFA testinin bulgularını doğrulamıştır. Tüm ölçekler için CR değerleri 0,7'nin üzerindedir ve bu iyi bir güvenilirliği yansıtır. Ayrıca, iş yeri ölçeğinde zorbalık için AVE değerleri 0,5 ve 0,7 parantezi içinde yer almakta, bu da ölçekteki varyansın kabul edilebilir olduğu anlamına gelmektedir. Kalan ölçekler kabul edilebilir bulunmuştur.

Model uyum analizi Tablo 5.8'te gösterilmektedir. Hem doymuş hem de tahmin edilen modeller, 0,05'e yakın ve 0,1'in altında bir SRMR değeri göstermiş olup, bu da kabul edilebilir bir model uyumu seviyesi gösterir ve diğer göstergelerle de doğrulanır. Normallik analizi, dört değişkenin normal dağılan bir popülasyondan alınmadığını gösterdi. Bu nedenle, ileri testlerde parametrik olmayan analizler kullanılmıştır.

Korelasyonel analiz, çalışma değişkenleri arasında orta ila güçlü korelasyonlar gösterdi; burada işyerinde zorbalığın diğer üç değişkenle negatif korelasyonları vardı. Örgütsel bağlılık, çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı pozitif korelasyonlar göstermiştir. Spearman korelasyon testinin sonuçları aşağıdaki gibidir:

- İşyerinde zorbalık ve örgütsel bağlılık: orta derecede negatif korelasyon ($r = -0.602$, $p < 0.01$).
- İşyerinde zorbalık ve çalışan memnuniyeti: güçlü negatif korelasyon ($r = -0.706$, $p < 0.01$).
- İşyerinde zorbalık ve çalışan performansı: orta derecede negatif korelasyon ($r = -0.659$, $p < 0.01$).
- Örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti: orta düzeyde pozitif korelasyon ($r = 0.654$, $p < 0.01$).
- Örgütsel bağlılık ve çalışan performansı: orta düzeyde pozitif korelasyon ($r = 0.654$, $p < 0.01$).
- Çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı: orta düzeyde pozitif korelasyon ($r = 0.590$, $p < 0.01$).

Spearman'ın işyerindeki zorbalık ile örgütsel bağlılığın bileşenleri arasındaki korelasyonları aşağıdaki gibidir:

- Bileşen 1 ($r = -0,577$, $p < 0,01$).
- Bileşen 2 ($r = -0,541$, $p < 0,01$).
- Bileşen 3 ($r = -0,332$, $p < 0,01$).
- Bileşen 4 ($r = -0,135$, $p < 0,01$).
- Bileşen 5 ($r = -0,120$, $p < 0,05$).
- Bileşen 6 ($r = -0,170$, $p < 0,01$).
- Bileşen 7 ($r = -0,174$, $p < 0,01$).

Spearman'ın işyerindeki zorbalık ile çalışan memnuniyetinin bileşenleri arasındaki korelasyonları aşağıdaki gibidir:

- Bileşen 1 ($r = -0,700$, $p < 0,01$).
- Bileşen 2 ($r = -0,557$, $p < 0,01$).
- Bileşen 3 ($r = -0,515$, $p < 0,01$).
- Bileşen 4 ($r = -0,414$, $p < 0,01$).
- Bileşen 5 ($r = -0,496$, $p < 0,05$).
- Bileşen 6 ($r = -0,377$, $p < 0,01$).
- Bileşen 7 ($r = -0,495$, $p < 0,01$).
- Bileşen 8 ($r = -0,481$, $p < 0,01$).

Spearman'ın işyerindeki zorbalık ile çalışan performansının bileşenleri arasındaki korelasyonları aşağıdaki gibidir:

- Bileşen 1 ($r = -0,631$, $p < 0,01$).
- Bileşen 2 ($r = -0,6091$, $p < 0,01$).
- Bileşen 3 ($r = -0,623$, $p < 0,01$).
- Bileşen 4 ($r = -0,465$, $p < 0,01$).
- Bileşen 5 ($r = -0,540$, $p < 0,05$).
- Bileşen 6 ($r = -0,370$, $p < 0,01$).

- Bileşen 7 – anlamlı korelasyon yok.

Korelasyon analizinin sonuçlarına dayanarak, hipotez 2, 5 ve 6 test edilir:

- H2: İşyerinde zorbalık ile çalışanların iş doyumu arasında negatif bir ilişki var – Kabul edildi.
- H5: İşyerinde zorbalık ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki var – Kabul edildi.
- H6: İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki var – Kabul edildi.

Smart PLS 4 kullanılarak etki ilişkileri için bir yol analizi yapılmıştır. Analize göre etkiler aşağıdaki gibidir:

- İşyerinde zorbalığın örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir olumsuz etkisi bulunmuştur ($t = 21.22$, $\text{yol} = -0.700$, $p = 0.000$).
- İşyerinde zorbalığın çalışan memnuniyeti üzerinde güçlü bir olumsuz etkisi bulunmuştur ($t = 27.285$, $\text{yol} = -0.731$, $p = 0.000$).
- İşyerinde zorbalığın performans üzerinde orta düzeyde olumsuz etkisi bulunmuştur ($t = 3.209$, $\text{yol} = -0.236$, $p = 0.001$).
- Örgütsel bağlılığın performans üzerinde orta düzeyde pozitif bir etkisi bulunmuştur ($t = 7.386$, $\text{yol} = 0.509$, $p = 0.000$).
- Çalışan memnuniyetinin performans üzerinde 0,05 düzeyinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

Korelasyon analizinin sonuçlarına dayanarak, hipotez 1, 3 ve 4 test edilir:

- H1: İşyerinde zorbalığın çalışanın iş doyumu üzerinde olumsuz bir etkisi var – Kabul edildi.

- H3: İşyerinde zorbalığın çalışanların performansı üzerinde olumsuz bir etkisi var – Kabul edildi.
- H4: İşyerinde zorbalığın örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkisi var – Kabul edildi.

Ayrıca, işyerinde zorbalık ve performans arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetinin aracılığını test etmek için bir süreç makro analizi yapılmıştır. Analizin sonuçları şu şekildedir:

- İşyerinde zorbalık ile performans arasında örgütsel bağlılığın aracılık etmesi:
 - İşyerinde zorbalığın örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir olumsuz etkisi bulundu ($t = 18.896$, $yol = -0.674$, $p = 0.000$).
 - Örgütsel bağlılığın performans üzerinde orta düzeyde olumlu bir etkisi bulundu ($t = 6,669$, $yol = 0,441$, $p = 0,000$).
 - İşyerinde zorbalığın performans üzerindeki doğrudan etkisi negatif ve orta düzeyde bulunmuştur ($t = 3.560$, $path = -0.268$, $p = 0.000$).
 - İşyerinde zorbalığın örgütsel bağlılık aracılığı ile performans üzerindeki dolaylı etkisi negatif ve orta düzeyde bulunmuştur ($t = 6.669$, $path = -0.297$, $p = 0.000$).
 - İşyerinde zorbalık ile performans arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık etkisi bulunmuştur.

Böylece Hipotez 8 kabul edilmiştir.

- İşyerinde zorbalık ile performans arasında çalışan memnuniyetinin aracılık etmesi:
 - İşyerinde zorbalığın çalışan memnuniyeti üzerinde güçlü bir olumsuz etkisi bulundu ($t = 24.792$, $yol = -0.717$, $p = 0.000$).

- Çalışan memnuniyetinin performans üzerinde orta düzeyde olumlu bir etkisi bulundu ($t = 2,125$, $p = 0,034$).
- İşyerinde zorbalığın performans üzerindeki doğrudan etkisi negatif ve orta düzeyde bulunmuştur ($t = 3.560$, $p = -0.268$, $p = 0.000$).o İşyerinde zorbalığın çalışan memnuniyeti aracılığı ile performans üzerindeki dolaylı etkisi negatif ve zayıf bulunmuştur ($t = 2.108$, $p = -0.104$, $p = 0.000$).
- İşyerinde zorbalık ile performans arasındaki ilişkide çalışan memnuniyetinin aracılık etkisi bulunmuştur.

Bu sonuçlarla Hipotez 7 kabul edilmiştir.

Veriler ayrıca parametrik olmayan testler kullanılarak demografiye dayalı farklılıklar açısından analiz edildi: Mann-Whitney ve Kruskal-Wallis ($p < 0.05$). Sonuçlar aşağıdaki gibiydi:

Cinsiyet: Cinsiyetler arasında örgütsel bağlılık ($U = 13189,5$, $Z = -5,769$, $p = 0,000$) ve çalışan memnuniyeti ($U = 16719,0$, $Z = -2,686$, $p = 0,007$) arasında 0,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Diğer değişkenler için cinsiyet grupları arasında anlamlı bir fark bulunmadı. Hipotez 9 kabul edilir.

Yükseköğretim kurumu ilişkisi: işyerinde zorbalık ($X^2 = 14.800$, $p = 0.002$), örgütsel bağlılık ($X^2 = 11.502$, $p = 0.009$), çalışan memnuniyeti ($X^2 = 18.096$) rolleri arasında 0.05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. , $p = 0,000$) ve performans ($X^2 = 28,344$, $p = 0,000$). Hipotez 10 kabul edilir.

Yaş kategorisi: Örgütsel bağlılık ($X^2 = 14,508$, $p = 0,002$) ve performans ($X^2 = 16,360$, $p = 0,001$) yaş kategorileri arasında 0,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Diğer değişkenler için cinsiyet grupları arasında anlamlı bir fark bulunmadı. Hipotez 11 kabul edilmiştir.

Etnisite: Dört değişkende gruplar arasında 0.05 düzeyinde anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Hipotez 12 reddedilmiştir.

5.10 Tartışma

Araştırma sonuçları, regresyon modeli sonuçları ($B = -0.602$, $p = 0.000$) aracılığıyla işyerinde zorbalığın çalışan iş tatmini (H1 kabul edildi) üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğunu göstermiştir. İşyerinde zorbalık ile çalışan iş tatmini arasında negatif bir ilişki de korelasyon analizi (H2 kabul edildi) ile doğrulanmıştır ($r = -0.716$, $p < 0.01$). Bu sonuçlar, farklı bağlamlar ve faktörler aracılığıyla literatürün varsayımları ve bulguları ile uyumludur. Notelaers vd. (2010), çalışanların yaşam kalitelerinin iş yerindeki zorbalıktan güçlü bir şekilde etkilendiğini ve bunun daha sonra iş tatminlerini etkileyeceğini belirtmiştir. Böyle bir argüman daha önce Niedl (1996); Zapf vd. (1996), sosyal olumsuz etkileri doğruladı. Hauge vd. (2010) çalışma ortamı üzerinde benzer olumsuz etkileri doğrulamıştır. Einarsen ve Raknes (1997) tarafından, memnuniyet düzeylerinde önemli bir rol oynayan çalışanların psikolojik iyi oluşları ile işyerinde zorbalık arasında negatif bir ilişki ($r = -0.23$) bulunmuştur. Zorbalığın memnuniyet üzerindeki olumsuz etkilerine dair güçlü gözlemler Vartia-Väänänen (2003) tarafından da belirtilmiştir. Daha ampirik kanıtlar Bowling ve Beehr (2006); Carroll ve Lauzier (2014); (Unutmaz, 2014) tarafından sunulmuştur.

İşyerinde zorbalık, regresyon modeli sonuçlarına göre ($B = -0.487$, $p = 0.000$) çalışan performansı üzerinde olumsuz bir etki göstermiştir (H3 kabul edilmiştir). Bu sonuç, çalışan performansı üzerindeki olumsuz etkiyi korelasyonel bir analizle doğrulayan Ikyanyon ve Ucho (2013) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile desteklenmektedir. Tuckey ve Neall (2014), işyerinde zorbalığın çalışanları verimli bir şekilde performans gösterme yeteneğinden uzaklaştırdığını gösteren birkaç analiz gerçekleştirmiştir.

Araştırmanın sonuçları, Pakistan'da bankacılık sektörü bağlamında işyerinde zorbalığın çalışan performansı üzerindeki etkisini araştıran Robert'ın (2018) bulgularıyla çelişiyor ve doğrudan bir etki ilişkisi bulamıyor. Ancak yazar, artan iş stresi seviyesinin zorbalık davranışında bir artışa yol açabileceğini göstermiştir (R kare = 0.747). Yahaya vd. (2012) bir regresyon analizi (R kare = 0.264, Beta = 0.514) ve

bir korelasyon analizi ($r = 0.469$) yoluyla zorbalığın çalışan performansı üzerindeki etkisini doğrulamıştır. Bununla birlikte, olumlu etki ve ilişki mantıklı değildir ve literatür bulgularının çoğuyla çeliştiği için çalışma sonuçlarını sorgulanabilir kılmalıdır.

Regresyon analizi, işyerinde zorbalığın örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu gösterdi (H4 kabul edildi) ($B = -0.249$, $p = 0.004$). Ayrıca, Pearson'ın işyerinde zorbalık ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyonu (H5 kabul edildi) ($r = -0.653$, $p < 0.01$) kullanılarak negatif bir ilişki gösterildi. Korelasyon analizi sonuçlarına göre ($r = 0.710$, $p < 0.01$) iş tatmini ile örgütsel bağlılık (H6 kabul edilir) arasında pozitif bir ilişki gösterilmiştir. Çalışmanın bulguları literatürün ampirik sonuçları ile doğrulanmıştır. Lee vd. (2013) tarafından zorbalık iş stresi arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde bir etki önermektedir. Resul vd. (2014), zorbalığın çalışanların işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediğini ve bunun da daha sonra örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye işaret edeceğini savundu. Yıldız vd. (2020), iki değişken arasında orta derecede negatif bir ilişki göstermiştir ($r = -0.355$, sig. 0.01). Ek olarak, regresyon modeli, zorbalığın örgütsel bağlılık üzerinde orta derecede olumsuz bir etkisi olduğunu doğruladı (R kare 0.170, zorbalık için Beta = -0.331).

Literatürde tam veya kısmi çelişkiler de bulundu. Romanya'da, Dumitru vd. (2016), işyerinde zorbalığın örgütsel bağlılık üzerinde zayıf bir korelasyonla ($r = -0.182$) doğrudan olumsuz etkisi bulmuştur. Örgütsel bağlılığın boyutları ile olan ilişki, duygusal bağlılık ($r = 0.804$), devam bağlılığı ($r = -0.012$) ve normatif bağlılık ($r = 0.870$) şeklindedir. Pozitif korelasyonlar, araştırmaya dahil edilen veriler üzerinde bir soru işareti oluşturmaktadır.

5.11 Öneriler

Çalışmanın analiz sonuçlarına ve nihai sonuçlara göre, Irak'taki yükseköğretim kurumlarına gelecek çalışmalar için önerilere ek olarak çeşitli önerilerde bulunulmuştur:

- İşyerinde zorbalık ölçeğine ilişkin sonuçlar, Irak'taki yüksek öğretim kurumlarında orta düzeyde zorbalık olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, bu kurumların çalışanlar arasında zorbalık davranışını caydırmak için daha güçlü bir örgütsel politikayı gözden geçirmesi ve uygulaması önerilmektedir. Ayrıca, sosyal yönü ve farklılıklara yönelik özel çalıştaylar ve eğitimler, farklı grupları birbirine yakınlaştırmada faydalı sayılabilir.
- İşyerinde zorbalığın zararlı etkileri konusunda yükseköğretim kurumlarına yönelik farkındalık kampanyaları, nedenleri ve bu tür durumlarda alınabilecek önlemler açıklanarak önerilmektedir.
- Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri düşük ile orta arasında bulunmuştur. Kurumlara, mevcut ve olası çalışma ortamı sorunlarına yönelik olarak çalışanlarla iletişimi artırmaları önerilmektedir.
- Örneğin, çalışanlar daha iyi teklifler için ayrılacaklarını belirttiklerinden, kuruluşa bağlılık ek güçlendirme gerektirir. İnsan kaynaklarının, çalışanların yaşadıkları genel ve özel konuları incelemesi, politikalarını ve ücretlerini diğer kurumlarla karşılaştırmalı olarak yurt içi ve yurt dışında geliştirmesi tavsiye edilir.
- Katılımcı çalışanlar tarafından düşük ila orta düzeyde iş tatmini belirtilmiştir. Ölçek maddelerinin bazıları düşük ortalamaları bir araya getirdi, bu da onlara daha fazla dikkat gerektiriyor.
- Çalışanlar, iş yükünün adil dağılımından şikayet etti. Bu nedenle, mevcut iş yüklerinin ve dağıtımlarının verimliliğinin gözden geçirilmesi önerilmektedir. Bu hedefe ulaşmak için istihdam planları gerekli olabilir. Ayrıca, daha yüksek bir çalışan iş tatmini düzeyi sağlamak için çalışma ortamında iyileştirmeler gereklidir.
- Orta düzeyde bir çalışan performansı belirtilmiştir. Daha ileri teknik eğitim ve olumsuz fikirlerin yayılmasına değil, problem çözmeye odaklanan işbirlikçi bir çalışma kültürünün teşvik edilmesi gibi, çalışanların performans düzeylerini iyileştirmek için düşük araçları bir araya getiren bazı öğelere odaklanmanız önerilir.

- Gelecekteki araştırmalar için, sonuçları karşılaştırmak ve etkileri ve ilişkileri yönlendirebilecek farklılıkları anlamak için diğerk ülkelerin farklı yüksek ğretim kurumlarındaki araştırma değışkenlerinin değeriendirilmesi tavsiye edilir.
- Ayrıca, boylamsal değışiklikleri araştırmak için politika ve uygulama değışiklikleri uygulandıktan sonra, gelecekteki araştırmaların mevcut vaka çalışmasına aynı ölçekleri uygulaması da önerilebilir.



KAYNAKLAR

- Abdullah‘AZZAM, M., & HARSONO, M. (2021). Organizational commitment and loyalty: A millennial generation perspective in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 1371-1383.
- Abuseif, S. F., & Abdullah, N. A. C. (2015). Perception of injustice, job insecurity and workplace bullying: The moderating role of self-control. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(12), 376-384.
- Akella, D. (2016). Workplace bullying: Not a manager’s right?. *Sage Open*, 6(1), 2158244016629394.
- Akkaya, B. (2020). Linking organizational commitment and organizational trust in health care organizations. *Organizacija*, 53(4), 306-318.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Al-Turki, U., & Duffuaa, S. (2003). Performance measures for academic departments. *International Journal of Educational Management*, 17(7), 330-338.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1986). Dual commitment and labor-management relationship climates. *Academy of management Journal*, 29(1), 31-50.
- Axson, D. A. (2010). *Best practices in planning and performance management: Radically rethinking management for a volatile world*. John Wiley & Sons.
- Cahyono, Y., Novitasari, D., Sihotang, M., Aman, M., Nadeak, M., Siahaan, M., Asbari, M., & Purwanto, A. (2020). *The effect of transformational leadership diminution on job satisfaction and organizational commitment: Case studies in private university lecturers*. *Solid State Technology*, 63(1s).
- Carroll, T. L. (2006). *Investigating psychological harassment in the workplace: A Canadian perspective* (Unpublished master's thesis). University of Manchester.
- Carroll, T. L., & Lauzier, M. (2014). *Workplace bullying and job satisfaction: The buffering effect of social support*. *Universal Journal of Psychology*, 2(2), 81-89.
- Chandler, A. D. (1977). *The Visible Hand: Managerial Revolution In American Business*. Harvard University Press.

- Chosh, S., & Swamy, D. R. (2014). *A literature review on organization commitment – A comprehensive summary. Journal of Engineering Research and Application*, 4(12, Part 1), 4-14.
- Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in The Workplace: An Integrative Approach*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Cokins, G. (2009). *Performance management: Integrating strategy execution, methodologies, risk, and analytics*. John Wiley & Sons.
- Colen, A. (2007). *Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review*, 17, 336-354.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. (2021). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Currie, P., & Dallery, B. (2006). *Organizational commitment and perceived organizational support in the NSW police. International Journal of Police Strategies & Management*, 29(4), 741-756.
- Curri van, D. B. (1999). *The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. Human Resource Management Review*, 9(4), 459-424.
- Çağlayan, O. (2022). *Scientific Research and Writing Handbook* (Editor and Author). Sonçağ Yayıncılık.
- David, G. C., Collings, H., & Wood, G. (2009). *Human resource management*. Routledge.
- Davis, K., & Nestrom, J. W. (1985). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). *Measuring job satisfaction: The use of quality of work life factors. An International Journal*, 1463-5771.
- Djafri, F., & Bin Noordin, K. (2017). *The impact of workplace spirituality on organizational commitment: A case study of Takaful agents in Malaysia*. Emerald Publishing Limited.
- Dumitru, A. R., Burtaverde, V., & Mihaila, T. (2016). *Exploring turnover, bullying at work, and organizational commitment in the communication field. Romanian Journal of Experimental Applied Psychology*, 6(4), 66-78.

- Einarsen, S. (1999). *The Nature and Causes of Bullying at Work*. International Journal of Manpower, 20(1/2), 16-27.
- Einarsen, S., & Hoel, H. (2001). *The Negative Acts Questionnaire: Development, validation and revision of a measure of bullying at work*. European Congress on Work and Organisational Psychology.
- Einarsen, S., Raknes, B. I., Matthiesen, S. B. M., & Hellestøl, O. H. (1996). *Bullying at work and its relationships with health complaints: Moderating effects of social support and personality*. Nordisk Psykologi, 48, 116-137.
- Escartin, J., Monzani, L., Leong, F., & Rodriguez-Carballeira, A. (2017). *A reduced form of the Workplace Bullying Scale – the EAPA-T-R: A useful instrument for daily diary and experience sampling studies*. Work & Stress, 31(1), 42-62.
- Eslami, J., & Gharakhoni, D. (2012). *Organizational commitment and job satisfaction*. ARPN Journal of Science and Technology, 2(2).
- Felblinger, D. M. (2008). *Incivility and bullying in the workplace and nurses' shame responses*. Association of Women's Health Obstetric and Neonatal Nurses.
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T. J., Silvestro, R., & Voss, C. (1991). *Performance Measurement in Service Businesses*. Chartered Institute of Management Accountants.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., ... Neely, A. (2007). *Towards a definition of a business performance measurement system*. International Journal of Operations and Production Management, 27(8), 784-801.
- Fullerton, G. (2014). *Normative commitment on the service quality-customer retention relationship*. European Journal of Marketing, 48(3/4), 657-673.
- Gabler, C. B., Nagy, K. R., & Hill, R. P. (2014). *Causes and consequences of abusive supervision in sales management: A tale of psychological marketing*. V, 31(4), 278-293.
- Galanaki, E. (2020). *Effects of employee benefits on affective and continuance commitment during times of crisis*. International Journal of Manpower, 41(2), 220-238.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (5th ed.). Pearson/Prentice Hall.

- Goleman, D. (2000). *İşbaşında: Emotional intelligence at work*. Varlık Publications. (Original work published in 1998)
- Griffin, R. W. (1990). *Management* (3rd ed.). Houghton Mifflin Co.
- Grover, H., & Wahee, S. J. (2013). *Study on Factors Influencing Job Satisfaction of Employees in Delhi/NCR*. *Opinion-International Journal of Business Management*, 3(2), 101-112.
- Gruneberg, M. M. (1979). *Understanding job satisfaction*. Macmillan Press Ltd.
- Guan, B., & Hsu, C. (2020). *The role of abusive supervision and organizational commitment on employee information security policy noncompliance intention*. Emerald Publishing Limited, 1066-2243.
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. (1994). *Further assessment of Meyer's and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment*. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.
- Harvey, M. G., Buckley, M. R., Heames, J. T., Zinko, R., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2007). *Bully as an archetypal destructive leader*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14(2), 117-129.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2010). *The relative impact of workplace bullying as a social stressor at work*. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51(5), 426-433.
- Hirigoyen, M. (2001). *Malaise at work: Moral harassment - The truth and the lies*. La Découverte & Syros.
- Hoel, H., & Cooper, C. L. (2000). *Destructive conflict and bullying*. Unpublished report, UMIST.
- Hogh, A., Hansen, A. M., Mikkelsen, G. A., & Persson, R. (2012). *Exposure to negative acts at work, psychological stress reactions, and physiological stress response*. *Journal of Psychosomatic Research*, 73, 47-52.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Harper and Brothers.
- Ikyanyon, D. N., & Ucho, A. (2013). *Workplace bullying, job satisfaction, and job performance among employees in a federal hospital in Nigeria*. *European Journal of Business and Management*, 5(23), 116-123.

- Jain, A., & Sullivan, S. (2019). *An examination of the relationship between careerism and organizational commitment, satisfaction, and performance*. Careerism and Organizational Commitment. Emerald Publishing Limited.
- Jan, A., & Husain, S. (2015). *Bullying in Elementary Schools: Its Causes and Effects on Students*. *Journal of Education and Practice*, 6(19), 43-56.
- Jaros, S. (2007). *Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues*. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, VI(4).
- Jaros, S. J. (1997). *An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions*. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319-337.
- Jaros, S. J., Jermer, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). *Effects of continuous affective and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models*. *Academy of Management Journal*, 36, 951-995.
- Jenkins, M. (2013). *Preventing and managing workplace bullying and harassment: A risk management approach*. Australian Academic Press.
- Kaliski, B. S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance* (2nd ed.). Thompson Gale.
- Khan, A. S., Khan, S., Allah Nawaz, A., & Qureshi, Q. A. (2010). *Theory of job satisfaction: Global applications & limitations*. *Gomal University Journal of Research*, 26, 45-62.
- Khan, A., & Khan, R. (2012). *Understanding and managing workplace bullying*. *Industrial and Commercial Training*, 44(2), 85-89.
- Kian, T. S., Wan Yusoff, W. F., & Rajah, S. (2014). *Job Satisfaction And Motivation: What Are The Difference Among These Two?*. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(2), 94-102.
- Kidron, A. (1978). *Work values and organizational commitment*. *Academy of Management Journal*, 12(2), 230-245.
- Kivimäki, M., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2000). *Workplace bullying and sickness absence in hospital staff*. *Occupational and Environmental Medicine*, 57(10), 656-660.

- Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). *Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973.
- Kumar, G., Jain, A., & Kumar, B. (2012). *Bullying in the workplace: Recognition and management. The Obstetrician & Gynaecologist*, 14, 130-135.
- Küçük, O. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ekin Yayınevi.
- Küçük, O. (2016). *Toplam Kalite Yönetimi*. Seçkin Yayıncılık.
- Küçük, O. (2020). *İşletmecilik, Lojistik ve Toplam Kalite Yönetimi Alanında Teoriler ve Bilimsel Araştırma Ölçekleri* (Provincial Syndrome Theory in Organizational Commitment). Sonçağ Yayıncılık.
- Küçük, O. (2020). *Theories and Scientific Research Scales in the Field of Business Administration, Logistics, and Total Quality Management*. Ankara: Sonçağ Publishing.
- Küçük, O. (2021). *Lojistik İlkeleri ve Yönetimi*. Seçkin Yayıncılık.
- Küçük, O. (2021). *Researcher's Handbook: Research Methods*. Sonçağ Yayıncılık.
- Küçük, O. (2021b). *Scientific Method Fundamental Information*. Sonçağ Yayıncılık.
- Küçük, O. (2022). *İşletme Bilgisi ve Yönetimi*. Seçkin Yayıncılık.
- Küçük, O., vd. (2018). "Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Çalışma Birimlerine Göre Farklılaşması: Örgütsel Bağlılıkta Taşra Sendromu Teorisi". In *7th International Conference On Business Administration (ICBA)*, May 3-5, 2018, Canakkale, Turkey (pp. 162-167).
- Lagomarsino, R., & Cardona, P. (2003). *Relationship among leadership, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors*. Working Paper, University of Novara, IESE Business School.
- Lance, C. E. (1991). *Evaluation of a structural model relating job satisfaction, organizational commitment, and precursors to voluntary turnover. Multivariate Behavioral Research*, 26(1), 137-162.
- Laschinger, H. K. S., & Nosko, A. (2015). *Exposure to workplace bullying and post-traumatic stress disorder symptomology: The role of protective psychological resources. Journal of Nursing Management*, 23(2), 252-262.

- Lavan, H., & Martin, M. (2007). *Bullying in the U.S. workplace: Normative and process-oriented ethical approaches*. *Journal of Business Ethics*, 75(2), 147-165.
- Lebas, M. (1995). *Performance measurement and performance management*. *International Journal of Production Economics*, 41(1-3), 23-35.
- Lee, Y., Lee, M., & Kunsook, B. (2013). *Effect of workplace bullying and job stress on turnover intention in hospital nurses*. *Journal of Korean Academy of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 22(2), 77-87.
- Lewis, S. E., & Orford, J. (2005). *Women's experiences of adult workplace bullying: A process model of changes in social relationships*. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 15(1), 29-47.
- Leymann, H. (1990). *Mobbing and psychological terror at workplaces*. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1996). *The content and development of mobbing at work*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). McGraw-Hill.
- Luthans, F. (1989). *Organizational Behavior* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Lynch, R. L., & Cross, K. F. (1991). *Measure Up: The Essential Guide to Measuring Business Performance*. Mandarin.
- Machado, C., & Davim, P. J. (2018). *Organizational Behavior and Human Resource Management: A Guide to a Specialized MBA Course*. Springer International Publishing.
- Malik, N. A., & Björkqvist, K. (2019). *Workplace bullying and occupational stress among university teachers: Mediating and moderating factors*. *Europe's Journal of Psychology*, 15(2), 240-259.
- Malinaa, M. A., & Selto, F. H. (2004). *Choice and change of measures in performance measurement models*. *Management Accounting Research*, 15(4), 441-469.
- Marr, B. (2005). *Business performance measurement: An overview of the current state of use in the USA*. *Measuring Business Excellence*, 9(3), 56-62.

- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2003). *Human Resources Management* (10th ed.). Thomson South-Western.
- Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2004). *Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work*. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), 335-356.
- Mawday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). *The measurement of organizational commitment*. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mazloun, A., Kumashiro, M., Izumi, H., & Higuchi, Y. (2008). *Quantitative overload: A source of stress in data-entry VDT work in by-time pressure work difficulty*. *Industrial Health*, 46, 269-280.
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). *Two (or more) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales*. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-642.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). *Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations*. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). *Commitment to organization and occupation: Extension and test of a three-component conceptualization*. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). *Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model*. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Mohamed, N. A. (2017). *The influence of organization commitment on Omani public employee work performance*. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 151-160.

- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Mullins, J. L. (2005). *Management and Organizational Behavior* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Mwesigwa, R., Tusiime, I., & Ssekiziyivu, B. (2020). *Leadership style, job satisfaction, and organizational commitment among academic staff in public universities*. *Journal of Management Development*, 39(2), 253-268.
- Nanjundeswaraswamy, T. S. (2019). *Development and validation of job satisfaction scale for different sectors*. *International Journal for Quality Research*, 13(1), 193-220.
- Neely, A. (2007). *Business performance measurement: Unifying theories and integrating practice*. Cambridge University Press.
- Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing stakeholder relationships*. Financial Times/ Prentice Hall.
- Neely, A. D., Gregory, M. J., & Platts, K. W. (1995). *Performance measurement system design: A literature review and research agenda*. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- Newstrom, J. W. (2007). *Organizational behavior: Human behavior at work*. Tata McGraw-Hill Publishing Co. Ltd.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (2002). *Organizational behavior: Human behavior at work* (11th ed.). McGraw-Hill.
- Nicholson, N. (2008). *The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational commitment*. Blackwell Publishers Inc.
- Niedl, K. (1996). *Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 239-249.
- Nielsen, M. B., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2010). *The impact of methodological moderators on prevalence rates of workplace bullying: A meta-analysis*. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 83(4), 955-979.

- Notelaers, G., De Witte, H., & Einarsen, S. (2010). *A job characteristics approach to explain workplace bullying. European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(4), 487-504.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Osemeke, M. (2017). Critical review and comparison between Maslow, Herzberg, and McClelland theory of needs. *Funai Journal of Accounting, Business and Finance (FUJABF)*, 1(1), 161-173.
- Page, S. J., Bentley, T., Teo, S., & Ladkin, A. (2018). The dark side of high-performance human practices in the visitor economy. *International Journal of Hospitality Management*, 70, 122-129.
- Park, H., Bjorkelo, B., & Blenkinsopp, J. (2017). External whistleblowers' experiences of workplace bullying by superiors and colleagues. *Journal of Business Ethics*, 144(3), 571-588.
- Pavlov, A., & Bourne, M. (2007). Using performance measurement as an instrument of change: The micro aspects of 'Managing through Measures'. Paper presented at the 3rd International Conference on Organisational Routines, Strasbourg.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 1-17.
- Radosavljevic, Z., Cilerdzic, V., & Milan. (2017). Employee organization commitment. *Faculty of Business Economic and Entrepreneurship International Review*, 1-2.
- Rasool, F., Arzu, F., Hasan, A., Rafi, A., & Kashif, A. R. (2013). Workplace bullying and intention to leave: The moderating effect of organizational commitment. *Information Management and Business Review*, 5(4), 175-180.
- Rayner, C., & Hoel, H. (1997). A summary review of literature relating to workplace bullying. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7(3), 181-191.

- Recep, B., Mahmut, D., & Murat, D. (2010). Organizational commitment: A case study on the union of municipalities of Marmara. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 10(2).
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Richards, H., & Freeman, S. (2002). *Bullying in the workplace: An occupational hazard*. Harper Collins.
- Ridgway, V. F. (1956). Dysfunctional consequences of performance measurement. *Administrative Science Quarterly*, 1(2), 240-247.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education Limited.
- Robert, F. (2018). Impact of workplace bullying on job performance and job stress. *Journal of Management Info*, 5(3), 12-15.
- Rothmann, S. (2012). Job satisfaction, occupational stress, burnout, and work engagement as components of work-related well-being. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(3), 11-16.
- 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(5), 389-400.
- Rowden, R. W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 30-35.
- Salin, D. (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 425-441.
- Samsudin, E. Z., Isahak, M., Rampal, S., Rosnah, I., & Zakaria, M. I. (2019). Organizational antecedents of workplace victimization: The role of organizational climate, culture, leadership, support, and justice in predicting junior doctors' exposure to bullying at work. *John Wiley & Sons Ltd*.
- Sanjeev, M. A., & Surya, A. V. (2016). Two-factor theory of motivation and satisfaction: An empirical verification. *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*.

- Schneider, B., & Barbera, K. (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford University Press.
- Shajahan, D. S., & Shajahan, L. (2004). *Organization behavior*. New Age International Publications.
- Sheehan, M. (1998). Restructuring – Rhetoric versus reality. In McCarthy, P., Sheehan, M., Wilkie, S., & Wilkie, W. (Eds.), *Bullying - Causes, costs and cures* (pp. 153-166). The Beyond Bullying Association Inc.
- Shenaz, B., & Malik, S. (2013). Impact of workplace bullying on organizational outcomes. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(3), 618-627.
- Singh, L. K. (2019). A critical analysis of Theory X & Theory Y in the 21st century. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 7(9).
- Soares, A. (2002). *When work becomes indecent: Psychological harassment at work*. Montréal.
- Souza, K. D., Davis, K. D., & Destro, A. B. (2013). Discrimination, harassment, abuse, and bullying in the workplace: Contribution of workplace injustice to occupational health disparities. *American Journal of Industrial Medicine*, 56(4), 373-386.
- Spitzer, D. R. (2007). *Transforming performance measurement: Rethinking the way we measure and drive organizational success*. American Management Association.
- Stallworth, H. L. (2003). Mentoring, organizational commitment, and intentions to leave public accounting. *Managerial Auditing Journal*, 18(5), 405-418.
- Sujo Thomas. (2020). Impact of workplace bullying on employees' mental health and self-worth. *Human Resources Management Review*, 1(1), 4.
- Sumajin, I., Ritchey, N., & Fishbein, H. D. (2006). The influence of personality on workplace bullying and discrimination. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(11), 2554-2577.
- Sundarapandiyan, N., & Vinoth, B. (2015). A research on employee organizational commitment: A case of SMEs in Malaysia. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 3(7), 10-18.
- Teresa, A., & Daniel, J. D. (2009). *Stop bullying at work: Strategies and tools for HR & legal professionals*. Society for Human Resource Management.

- Thaker, K. (2011). How does business performance measurement perform? An empirical study with reference to leading companies in India. *International Journal of Business Performance Management*, 12(4), 396-416.
- Tovey, E. J., & Adames, A. E. (1999). The changing nature of nurses' job satisfaction: An exploration of sources of satisfaction in the 1990s. *Journal of Advanced Nursing*, 30(1), 150-158.
- Trivedi, A. J., & Mehta, A. (2019). Maslow's hierarchy of need – Theory of human motivation. *International Journal of Research in All Subjects in Multi Languages*, 7(1), 41-48.
- Tuckey, M. R., & Neall, A. M. (2014). Workplace bullying erodes job and personal resources: Between- and within-person perspectives. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(4), 413-424.
- Turner, D. A., Jordan, J. S., & Dubord, R. (2005). Retaining student workers: The importance of organizational commitment. *Recreational Sport Journal*, 29, 117-126.
- Unutmaz, S. (2014). Factors affecting job satisfaction of the employees in a public organization. Ankara: Middle East Technical University.
- Vandenberg, R. J., & Self, R. M. (1993). Assessing newcomers' changing commitments to the organization during the first 6 months of work. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 557-568.
- Vandenberg, R. J., Self, R. M., & Sep, J. H. (1994). A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures. *Journal of Management*, 20(1), 123-140.
- Vartia-Väänänen, M. (2003). Workplace bullying – A study on the work environment, well-being, and health (Doctoral dissertation). University of Helsinki.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Verweire, K., & Van den Berghe, L. (2004). *Integrated performance management: A guide to strategy implementation*. Sage Publication.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

- Wan Husin, W. N., & Zul Kernain, N. F. (2020). The influence of individual behavior and organizational commitment towards the enhancement of Islamic work ethics at Royal Malaysia Air Force. *Journal of Business Ethics*.
- Wang, W., Albert, L., & Sun, Q. (2020). Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *International Journal*, 42(3), 609-625.
- Wehrich, H., & Koontz, H. (1999). *Management: A global perspective* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wilkes, L., Jackson, D., & Vickers, M. H. (2010). Integrating individual, work group, and organizational factors: Testing a multidimensional model of bullying in the nursing workplace. *Journal of Nursing Management*, 18(2), 173-181.
- Wong, A., & Tong, C. (2014). Evaluation of organizational commitment models and their components in Asian cities. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(2), 25-42.
- Yahaya, A., Ing, T. C., Lee, G. M., Yahaya, N., Boon, Y., Hashim, S., & Taat, S. (2012). The impact of workplace bullying on work performance. *Archives Des Sciences*, 65(4), 18-28.
- Yao, Z., Zhang, X., Luo, J., & Huang, H. (2020). Offense is the best defense: The impact of workplace bullying on knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 24(3), 675-695.
- Yildirim, Y., Uzum, H., & Yildirim, I. (2012). An examination of physical education teachers in terms of their organizational citizenship behaviors and organizational commitment according to some demographic variables. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 2146-2156.
- Yildiz, B. S., Gullu, S., & Kaya, R. (2020). Workplace mobbing and organizational commitment: An investigation on employees of the Provincial Directorate of Youth and Sports in Turkey. *European Journal of Physical Education and Sport Science*, 6(2), 40-48.
- Yousuf, W. F. W., Tan, K. S., & Mohamed Idris, H. (2012). Herzberg's two factors theory on work motivation: Does it work for today's environment? *G.J.C.M.P.*, 2(5), 44-53.

Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215-237.

Zendage, H. (2018). Douglas Macgregor Theory X And Y. *Scholarly Research Journal for Humanity Science & English Language*, 6(26), 7639-7643.





EKLER

Ek-A: İngilizce Anket Formu

THE IMPACT OF BULLYING IN THE WORKPLACE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT, EMPLOYEE SATISFACTION, AND PERFORMANCE

Dear contributor,

As a part of a doctoral research in Kastamonu University in Turkey, we are collecting data on the impact of bullying in the workplace on several business administration and human resource aspects, which are organizational commitment, employee satisfaction, and employee performance. The following questionnaire is designed to measure the abovementioned concepts to establish the necessary relationships accordingly. We would appreciate it if you could fill the questionnaire according to your personal experience and to the best of your knowledge. It is expected to take around 10 minutes to complete all questions. Thank you for your participation and time.

Best Regards
The Researcher

Section 1: Demographics

Gender	☐ Male	☐ Female
Relation to higher education institute	☐ Staff	☐ Management
	☐ Instructor	☐ Professor
Age Category	☐ 18 to 30	☐ 31 to 40
	☐ 41 to 50	☐ 51 and above
Ethnicity	☐ Arab	☐ Persian
	☐ Kurd	☐ Turkmen
	☐ Other	

Section 2: Bullying in the Workplace

Please express your agreement level to the following statements about your institute from 1 to 5		Totally Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5
1	I have been excluded from the celebrations and social activities organized by my co-workers					
2	Me and my loved ones have threatened with harm					

Section 2: Bullying in the Workplace

Please express your agreement level to the following statements about your institute from 1 to 5		Totally Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5
3	My correct decisions and achievements have been treated with disdain					
4	My responsibilities have been restricted					
5	My correspondence, telephone calls or work assignments have been controlled or blocked					
6	I have received threatening and intimidating gestures to ensure that I comply with people's requests					
7	My professional standing has been attacked at every opportunity					
8	I have been assigned absurd or impossible tasks					
9	The things (documents and material) I need to be able to work have been damaged or altered					
10	My beliefs or opinions have been attacked					
11	I have been constantly reminded of my mistakes					
12	I have been assigned lower-level tasks than I had been performing previously					

Section 3: Organizational Commitment

Please express your agreement level to the following statements about your institute from 1 to 5		Totally Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5
1	I would like to spend the rest of my career in this organization					
2	I enjoy talking to people outside of the organization about my organization					
3	I feel that the problems of this organization are my own					

Section 3: Organizational Commitment

Please express your agreement level to the following statements about your institute from 1 to 5		Totally Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5
4	I do not think that I can easily move to another organization					
5	I feel like I am a part of a family with my organization					
6	I feel "emotional attachment" to this organization					
7	This organization has a great personal meaning to me, beyond the work relationship					
8	I feel a strong sense of belonging to my organization					
9	It will be very difficult for me to leave the organization I am currently in, even if I wanted to					
10	If I decide to leave the organization I am currently in, things will turn upside down in my life.					
11	I am currently working in this organization because of my desire more than necessity					
12	I work here although I have options to leave this organization					
13	Leaving this organization could result in serious personal losses.					
14	I think employees move from one organization to another very often.					
15	I believe a person should always remain loyal to their organization					
16	Switching from one organization to another seems completely unethical to me					
17	I believe loyalty is important. That's why I see it as a moral obligation to stay here					
18	Even if I get a better job offer elsewhere, I don't think it's right to leave					
19	I have been taught that staying loyal to an organization is valuable					

Section 3: Organizational Commitment

Please express your agreement level to the following statements about your institute from 1 to 5		Totally Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5
20	Things were better when people spent most of their careers in one organization					
21	I find identification with a company / organization ethical in terms of values					
22	I do not want to move from the central unit of this organization to another unit in the provinces					
23	I would like to move from the provincial unit of this organization to the central unit					
24	Working in the central or provincial unit of this organization is different for me.					
25	Workloads of those working in the central or provincial units of this organization are different from each other					
26	There are no social and cultural opportunities in the provincial units similar to the ones in the centre					
27	Workers in the provincial units cannot benefit from some of the facilities of the organization in the centre as much as those working in the centre.					
28	Workers in the provincial unit cannot adequately benefit from the centre's urban facilities in terms of education, health, and social environment.					
29	I do not see the employees in the provincial units as lucky					
30	I see the employees in the provincial units unlucky					
31	Workers in provincial units cannot reach senior management as easily.					
32	I think people working in rural units are at a disadvantage					

Section 3: Organizational Commitment

Please express your agreement level to the following statements about your institute from 1 to 5		Totally Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5
33	My children study at schools in urban areas, or if I have children in the future I will make them attend schools in urban areas					
34	When there is a health problem, I use the health institutions in the centre (urban area)					
35	I would like to work in the central organization of another institution rather than working in the provincial organization of my institution.					

Section 4: Employee Satisfaction

Please express your agreement level to the following statements about your institute from 1 to 5		Totally Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5
1	Workload is fairly distributed among employees					
2	The physical environment is suitable for good work outcomes					
3	Working hours and days are suitable					
4	Working conditions are hygienically suitable					
5	Works tools provide ease of use					
6	Work area organization is good					
7	There is enough space to get things done					
8	The work area is far from risky elements					
9	There are enough tools and equipment to do things well and with high quality					

Section 4: Employee Satisfaction

Please express your agreement level to the following statements about your institute from 1 to 5		Totally Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5
10	Maintenance of tools and equipment that will affect working efficiency in the workplace is done on time					
11	Working conditions are ergonomically suitable					
12	Frequently used equipment in the workplace is easily accessible					
13	Equipment is easy to adapt to the workspace					
14	Employees have the opportunity to do something for other employees					
15	Employees have the opportunity to perform tasks using their own skills					
16	There are opportunities to ensure the personal development of employees					
17	Employees have opportunities to learn new things					
18	Attention is given to employ qualified personnel in the work environment					
19	The work environment is productive					
20	Employees are trained on needed subjects					
21	Employees can easily adapt to new technologies					
22	Opportunities for personal and career advancement exist					
23	Employees have the authority / ability to deal with problems beyond their control					
24	The motivation of the employees is kept high for them to do their job well					
25	The education level of employees is an important factor in their recruitment					

Section 4: Employee Satisfaction

Please express your agreement level to the following statements about your institute from 1 to 5		Totally Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5
26	We have improved awareness in the organization					
27	Employees can share their work-related problems with each other					
28	Employees can share their work-related problems with the management					
29	There is integrity among the employees in the organization					
30	Colleagues help each other with work-related problems					
31	Managers help employees with organizational and work problems					
32	Management and / or colleagues are sensitive to personal or family matters					
33	Communication is good within the organization					
34	A culture of socialization, solidarity and communication is embedded in the organization					
35	The organizational atmosphere is suitable for communicating, expressing opinions and suggestions					
36	Communication / communication channels have been established to improve / realize communication within the organization					
37	Management is socially and culturally ethical					
38	Employees are knowledgeable about organizational policies and goals					
39	Employees are informed about the requirements of the job					
40	Regular and scheduled meetings are held at the workplace					
41	Success and failures of the organization are shared with employees					

Section 4: Employee Satisfaction

Please express your agreement level to the following statements about your institute from 1 to 5		Totally Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5
42	Organizational objectives are clear					
43	The thoughts of the employees are taken into consideration while performing the works in the organization					
44	Employees in the organization are given appropriate authority and responsibility rights					
45	Employees are allowed to participate in decisions					
46	Tasks suitable for business ethics are given in the organization					
47	Necessary information is given in a timely manner to get things done					
48	Employees are given quality control authority related to their work					
49	Employees are provided with job security					
50	There are promotion opportunities in the organization					
51	Promotion opportunities are similar to other organizations					
52	Employees who do a good job in the organization have a chance to be promoted					
53	Additional facilities provided by the organization (service, food, etc.) are sufficient					
54	Employees who do a good job / perform well in the organization are rewarded					
55	Employees are appreciated for their work					
56	The level of remuneration for the work done is good					

Section 5: Employee Performance

Please express your agreement level to the following statements about your institute from 1 to 5		Totally Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5
1	I have a low rate of error					
2	I am always willing to carry out the given instructions / responsibilities					
3	I use work materials efficiently					
4	I motivate employees for the benefit of the business					
5	I can take initiative					
6	I develop new methods related to my job in order to complete my tasks more effectively					
7	When necessary, I prepare detailed reports and offer recommendations					
8	I take additional responsibilities					
9	I am willing to tackle business challenges					
10	I Continue to work except in difficult situations and give importance to work discipline					
11	I participate actively in business meetings					
12	I am faithful to organizational values					
13	I do not harm the organizational atmosphere					
14	I am fit for working hours					
15	I am willing to work overtime when necessary					
16	I use all my knowledge and skills related to my profession effectively and efficiently in business processes					
17	I use company resources in the most effective way to achieve the best results within the scope of its mission					
18	The maintenance and protection responsibility of the tools, equipment and other equipment used for my job belongs to me					

Section 5: Employee Performance

Please express your agreement level to the following statements about your institute from 1 to 5		Totally Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5
19	I successfully fulfil the given instructions / responsibilities					
20	I work well in collaboration with teammates					
21	I communicate well with my superiors, colleagues and other business-related people.					
22	I empathize with other people					
23	I can control my emotions					
24	I have written and verbal communication skills					
25	My family relationships are good					
26	I act in accordance with the law					
27	I have social sensitivity					
28	I am respectful to my superiors					
29	I am reliable					
30	I have good relations with my social environment					
31	My colleagues do not bother me and I have good communication with them					
32	I Work in collaboration with teammates to reduce the time to do tasks and lighten the workload					
33	I do not cause any problems in the workplace					
34	I perform my duties as expected within the scope of quality management					
35	I use time effectively and efficiently					
36	I complete my work on time					
37	I fulfil all the requirements regarding my duty					
38	I do not speak to my colleagues about the negative aspects of my job					
39	I focus on the positive aspects of the workplace rather than negative aspects					

Section 5: Employee Performance

Please express your agreement level to the following statements about your institute from 1 to 5		Totally Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5
40	I do not complain about the negatives in the workplace and focus on corrective procedures and solutions					
41	I am eager to deal with the challenges of my job					
42	I do not deal with unrelated issues during business hours					

THANK YOU FOR YOUR TIME AND EFFORT

Ek-B: Türkçe Anket Formu

İŞ YERİNDE ZORBALIĞIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ VE PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Sayın katılımcı,

Türkiye'de Kastamonu Üniversitesi'nde yapılan bir doktora araştırmasının bir parçası olarak, işyerinde zorbalığın örgütsel bağlılık, çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı gibi çeşitli işletme ve insan kaynakları yönleri üzerindeki etkisi hakkında veri topluyoruz. Aşağıdaki anket, yukarıda belirtilen kavramları ölçmek ve buna göre gerekli ilişkileri kurmak için tasarlanmıştır. Anketi kişisel deneyiminize göre ve bilginiz dahilinde doldurursanız çok seviniriz. Tüm soruları tamamlamanın yaklaşık 10 dakika sürmesi beklenmektedir. Katılımınız ve zamanınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımla
Araştırmacı

Bölüm 1: Demografi

Cinsiyet	☐ Erkek	☐ Kadın
Yüksek öğretim kurumu ile ilişki	☐ Kadro	☐ Yönetici
	☐ Öğitmen	☐ Profesör
Yaş Kategorisi	☐ 18 ila 30	☐ 31 ila 40
	☐ 41 ila 50	☐ 51 ve üstü
Etnik köken	☐ A kökeni	☐ Farsça
	☐ B kökeni	☐ C kökeni
	☐ Diğer	

Bölüm 2: İşyerinde Zorbalık

Lütfen kurumunuzla ilgili aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi 1'den 5'e kadar belirtiniz.		Tamamen katılmıyorum	Normal	Tamamen katılıyorum		
		1	2	3	4	5
1	İş arkadaşlarımdan düzenlediği kutlamalardan ve sosyal faaliyetlerden dışlandım.					
2	Ben ve sevdiklerim zarar vermekle tehdit ettik					
3	Doğru kararlarım ve başarılarım küçümsendi					
4	sorumluluklarım kısıtlandı					

Bölüm 2: İşyerinde Zorbalık

Lütfen kurumunuzla ilgili aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi 1'den 5'e kadar belirtiniz.		Tamamen katılmıyorum	katılmıyorum	Normal	katılıyorum	Tamamen katılıyorum
		1	2	3	4	5
5	Yazışmalarım, telefon görüşmelerim veya iş atamalarım kontrol edildi veya engellendi					
6	İnsanların isteklerine uymam için tehdit ve gözdağı veren hareketler aldım.					
7	Mesleki duruşum her fırsatta saldırıya uğradı.					
8	Saçma veya imkansız görevler verildi					
9	Çalışabilmem için ihtiyaç duyduğum şeyler (belgeler ve materyaller) hasar gördü veya değiştirildi					
10	İnançlarım veya fikirlerim saldırıya uğradı					
11	Hatalarım sürekli hatırlatıldı					
12	Daha önce yaptığımdan daha düşük seviyeli görevler verildi					

Bölüm 3: Kurumsal Taahhüt

Lütfen kurumunuzla ilgili aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi 1'den 5'e kadar belirtiniz.		Tamamen katılmıyorum	katılmıyorum	Normal	katılıyorum	Tamamen katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmek isterim					
2	Kuruluşum dışından kişilerle kuruluşum hakkında konuşmaktan zevk alıyorum.					
3	Bu örgütün sorunlarının benim sorunlarım olduğunu hissediyorum.					
4	Kolayca başka bir kuruma geçebileceğimi düşünmüyorum.					
5	Kurumumla kendimi bir ailenin parçası gibi hissediyorum					

Bölüm 3: Kurumsal Taahhüt

Lütfen kurumunuzla ilgili aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi 1'den 5'e kadar belirtiniz.		Tamamen katılmıyorum	katılmıyorum	Normal	katılıyorum	Tamamen katılıyorum
		1	2	3	4	5
6	Bu kuruma "duygusal bağlılık" hissediyorum					
7	Bu organizasyonun benim için iş ilişkisinin ötesinde büyük bir kişisel anlamı var.					
8	Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
9	İstesem de şu an içinde bulunduğum kurumdan ayrılmak benim için çok zor olacak.					
10	Şu an içinde bulunduğum kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatımda her şey tersine dönecek.					
11	Şu anda ihtiyaçtan çok isteğim nedeniyle bu kurumda çalışıyorum.					
12	Bu kurumdan ayrılma seçeneğim olmasına rağmen burada çalışıyorum.					
13	Bu kuruluştan ayrılmak ciddi kişisel kayıplara neden olabilir.					
14	Çalışanların bir kuruluştan diğerine çok sık geçtiğini düşünüyorum.					
15	Bir kişinin her zaman örgütüne sadık kalması gerektiğine inanıyorum.					
16	Bir kuruluştan diğerine geçmek bana tamamen etik dışı geliyor					
17	Sadakatın önemli olduğuna inanıyorum. Bu yüzden burada kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görüyorum.					
18	Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi alsam bile ayrılmayı doğru bulmuyorum.					
19	Bir kuruluşa sadık kalmanın değerli olduğu bana öğretildi					
20	İnsanlar kariyerlerinin çoğunu tek bir organizasyonda geçirdiklerinde işler daha iyiydi					

Bölüm 3: Kurumsal Taahhüt

Lütfen kurumunuzla ilgili aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi 1'den 5'e kadar belirtiniz.		Tamamen katılmıyorum	katılmıyorum	Normal	katılıyorum	Tamamen katılıyorum
		1	2	3	4	5
21	Bir şirket/kuruluşla özdeşleşmeyi değerler açısından etik buluyorum.					
22	Bu teşkilatın merkez biriminden taşradaki başka bir birime geçmek istemiyorum.					
23	Bu kuruluşun taşra biriminden merkez birimine geçmek istiyorum.					
24	Bu kurumun merkez ya da taşra biriminde çalışmak benim için farklıdır.					
25	Bu teşkilatın merkez veya taşra birimlerinde çalışanların iş yükleri birbirinden farklıdır.					
26	Taşra birimlerinde merkezekine benzer sosyal ve kültürel olanaklar bulunmamaktadır.					
27	Taşra birimlerinde çalışanlar, teşkilatın bazı imkanlarından merkezde çalışanlar kadar yararlanamamaktadır.					
28	Taşra biriminde çalışanlar eğitim, sağlık ve sosyal çevre açısından merkezin kentsel olanaklarından yeterince yararlanamamaktadır.					
29	Taşra birimlerindeki çalışanları şanslı görmüyorum.					
30	Taşra birimlerindeki çalışanları şanssız görüyorum.					
31	Taşra birimlerinde çalışanlar üst yönetime eskisi kadar kolay ulaşamıyor.					
32	Kırsal kesimde çalışan insanların dezavantajlı durumda olduğunu düşünüyorum.					
33	Çocuklarım şehir merkezindeki okullarda okuyorlar veya gelecekte çocuklarım olursa şehirdeki okullara gitmelerini sağlayacağım.					

Bölüm 3: Kurumsal Taahhüt

Lütfen kurumunuzla ilgili aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi 1'den 5'e kadar belirtiniz.		Tamamen katılmıyorum	Normal	Tamamen katılıyorum		
		1	2	3	4	5
34	Sağlık sorunu olduğunda merkezdeki (şehir içi) sağlık kuruluşlarını kullanırım.					
35	Kurumumun taşra teşkilatında çalışmaktansa başka bir kurumun merkez teşkilatında çalışmak isterim.					

Bölüm 4: Çalışan Memnuniyeti

Lütfen kurumunuzla ilgili aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi 1'den 5'e kadar belirtiniz.		Tamamen katılmıyorum	Normal	Tamamen katılıyorum		
		1	2	3	4	5
1	İş yükü çalışanlar arasında adil bir şekilde dağılmıştır.					
2	Fiziksel ortam iyi iş sonuçları için uygundur					
3	Çalışma saatleri ve günleri uygundur.					
4	Çalışma koşulları hijyenik olarak uygundur.					
5	Works araçları kullanım kolaylığı sağlar					
6	Çalışma alanı organizasyonu iyidir					
7	İşleri halletmek için yeterli alan var					
8	Çalışma alanı riskli unsurlardan uzaktır.					
9	İşleri iyi ve kaliteli yapmak için yeterli araç ve gereç var					
10	İşyerinde çalışma verimini etkileyecek araç ve gereçlerin bakımları zamanında yapılır.					
11	Çalışma koşulları ergonomik olarak uygundur.					

Bölüm 4: Çalışan Memnuniyeti

Lütfen kurumunuzla ilgili aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi 1'den 5'e kadar belirtiniz.		Tamamen katılmıyorum	katılmıyorum	Normal	katılıyorum	Tamamen katılıyorum
		1	2	3	4	5
12	İşyerinde sık kullanılan ekipmanlara kolayca erişilebilir					
13	Ekipmanın çalışma alanına kolayca uyarlanması					
14	Çalışanların diğer çalışanlar için bir şeyler yapma fırsatı vardır.					
15	Çalışanlar, kendi becerilerini kullanarak görevleri yerine getirme fırsatına sahiptir.					
16	Çalışanların kişisel gelişimini sağlayacak olanaklar mevcuttur.					
17	Çalışanların yeni şeyler öğrenme fırsatları var					
18	Çalışma ortamında nitelikli personel istihdamına özen gösterilmektedir.					
19	Çalışma ortamı verimlidir					
20	Çalışanlara ihtiyaç duyulan konularda eğitim verilmektedir.					
21	Çalışanlar yeni teknolojilere kolayca uyum sağlayabilir					
22	Kişisel ve kariyer gelişimi için fırsatlar var					
23	Çalışanların, kontrolleri dışındaki sorunlarla başa çıkma yetkisine/becerisine sahip olması					
24	Çalışanların işlerini iyi yapabilmeleri için motivasyonları yüksek tutulmaktadır.					
25	Çalışanların eğitim seviyesi işe alımlarda önemli bir faktördür.					
26	Kurumda farkındalığı artırdık					
27	Çalışanlar işle ilgili sorunlarını birbirleriyle paylaşabilir					
28	Çalışanlar işle ilgili sorunlarını yönetimle paylaşabilir					
29	Örgüt içinde çalışanlar arasında bir bütünlük vardır.					
30	Meslektaşlar işle ilgili problemlerde birbirlerine yardım eder					

Bölüm 4: Çalışan Memnuniyeti

Lütfen kurumunuzla ilgili aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi 1'den 5'e kadar belirtiniz.		Tamamen katılmıyorum	katılmıyorum	Normal	katılıyorum	Tamamen katılıyorum
		1	2	3	4	5
31	Yöneticiler çalışanlara örgütsel ve iş sorunları konusunda yardımcı olur					
32	Yönetim ve/veya iş arkadaşları kişisel veya ailevi konularda hassastır					
33	Kurum içi iletişim iyidir					
34	Organizasyonda sosyalleşme, dayanışma ve iletişim kültürü yerleşmiştir.					
35	Örgütsel atmosfer iletişim kurmak, görüş ve önerilerde bulunmak için uygundur.					
36	Kurum içi iletişimi geliştirmek/gerçekleştirmek için iletişim/iletişim kanalları oluşturulmuştur.					
37	Yönetim sosyal ve kültürel açıdan etiktir					
38	Çalışanlar, örgütsel politikalar ve hedefler hakkında bilgi sahibidir.					
39	Çalışanlar işin gerekleri hakkında bilgilendirilir.					
40	İşyerinde düzenli ve programlı toplantılar yapılır.					
41	Kurumun başarıları ve başarısızlıkları çalışanlarla paylaşılır.					
42	Organizasyonel hedefler açık					
43	Organizasyonda işlerin yürütülmesinde çalışanların düşünceleri dikkate alınır.					
44	Kuruluştaki çalışanlara uygun yetki ve sorumluluk hakları verilir.					
45	Çalışanların kararlara katılmasına izin verilir					
46	Organizasyonda iş ahlakına uygun görevler verilir.					
47	İşlerin yapılması için gerekli bilgiler zamanında verilir.					

Bölüm 4: Çalışan Memnuniyeti

Lütfen kurumunuzla ilgili aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi 1'den 5'e kadar belirtiniz.		Tamamen katılmıyorum	katılmıyorum	Normal	katılıyorum	Tamamen katılıyorum
		1	2	3	4	5
48	Çalışanlara yaptıkları işle ilgili kalite kontrol yetkisi verilir.					
49	Çalışanlara iş güvencesi sağlanıyor					
50	Organizasyonda yükselme imkanları vardır.					
51	Promosyon fırsatları diğer organizasyonlara benzer					
52	Organizasyonda işini iyi yapan çalışanlar terfi etme şansına sahiptir.					
53	Kuruluş tarafından sağlanan ek olanaklar (servis, yemek vb.) yeterlidir.					
54	Organizasyonda işini iyi yapan/iyi performans gösteren çalışanlar ödüllendirilir					
55	Çalışanlar yaptıkları iş için takdir edilir					
56	Yapılan iş için ücret seviyesi iyidir					

Bölüm 5: Çalışan Performansı

Lütfen kurumunuzla ilgili aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi 1'den 5'e kadar belirtiniz.		Tamamen katılmıyorum	katılmıyorum	Normal	katılıyorum	Tamamen katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	hata oranım düşük					
2	Verilen talimatları / sorumlulukları yerine getirmeye her zaman hazırım					
3	İş malzemelerini verimli kullanırım					
4	İşletmenin yararı için çalışanları motive ederim.					

Bölüm 5: Çalışan Performansı

Lütfen kurumunuzla ilgili aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi 1'den 5'e kadar belirtiniz.		Tamamen katılmıyorum	katılmıyorum	Normal	katılıyorum	Tamamen katılıyorum
		1	2	3	4	5
5	inisiyatif alabilirim					
6	Görevlerimi daha etkin bir şekilde tamamlamak için işimle ilgili yeni yöntemler geliştiririm.					
7	Gerektiğinde detaylı raporlar hazırlar ve önerilerde bulunurum.					
8	Ek sorumluluklar alıyorum					
9	İş zorluklarının üstesinden gelmeye hazırım					
10	Zor durumlar dışında çalışmaya devam eder ve iş disiplinine önem veririm.					
11	İş toplantılarına aktif olarak katılırım.					
12	Kurumsal değerlere bağlıyım.					
13	Organizasyon ortamına zarar vermem					
14	Çalışma saatlerine uygunum					
15	Gerektiğinde fazla mesai yapmaya hazırım					
16	Mesleğimle ilgili tüm bilgi ve becerilerimi iş süreçlerinde etkin ve verimli kullanırım.					
17	Misyonu kapsamında en iyi sonuçlara ulaşmak için şirket kaynaklarını en etkin şekilde kullanırım.					
18	İşim için kullanılan araç, gereç ve diğer ekipmanların bakım ve koruma sorumluluğu bana aittir.					
19	Verilen talimatları/sorumlulukları başarıyla yerine getiriyorum.					
20	Takım arkadaşlarımla işbirliği içinde iyi çalışırım					
21	Üstlerim, meslektaşlarım ve işle ilgili diğer kişilerle iyi iletişim kurarım.					
22	diğer insanlarla empati kurarım					
23	duygularımı kontrol edebilirim					
24	Yazılı ve sözlü iletişim becerilerine sahibim					

Bölüm 5: Çalışan Performansı

Lütfen kurumunuzla ilgili aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi 1'den 5'e kadar belirtiniz.		Tamamen katılmıyorum	katılmıyorum	Normal	katılıyorum	Tamamen katılıyorum
		1	2	3	4	5
25	Aile ilişkilerim iyidir					
26	yasalara uygun hareket ederim					
27	toplumsal duyarlılığım var					
28	üstlerime karşı saygılıyım					
29	ben güvenilirim					
30	Sosyal çevremle ilişkilerim iyidir					
31	Meslektaşlarım beni rahatsız etmez ve onlarla iyi bir iletişimim vardır.					
32	Görevleri yapma süresini kısaltmak ve iş yükünü hafifletmek için ekip arkadaşlarıyla işbirliği içinde çalışırım					
33	İş yerinde sorun çıkarmıyorum					
34	Kalite yönetimi kapsamında görevlerimi beklendiği gibi yerine getiririm.					
35	Zamanı etkin ve verimli kullanıyorum					
36	işimi zamanında bitiririm					
37	Görevim ile ilgili tüm gereklilikleri yerine getiriyorum.					
38	Meslektaşlarımla işimin olumsuz yönleri hakkında konuşmam.					
39	İşyerinin olumsuz yönlerinden çok olumlu yönlerine odaklanırım.					
40	İş yerindeki olumsuzluklardan şikayetçi olmayıp düzeltici prosedür ve çözümlere odaklanırım.					
41	İşimin zorluklarıyla başa çıkmaya hevesliyim					
42	Mesai saatleri içinde ilgisiz konularla ilgilenmem					

AYIRDIĞINIZ ZAMAN VE ÇABA İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ