T.C.

İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE MOBBİNGİN İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selma Kaya

1600002804

Anabilim Dalı: İşletme

Program: İşletme

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Andaç Toksoy

TEMMUZ 2024

T.C.

İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE MOBBİNGİN İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selma Kaya

1600002804

Anabilim Dalı: İşletme

Program: İşletme

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Andaç Toksoy

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Hakkı Aktaş

Doç. Dr. Özge Turhan

TEMMUZ 2024

ÖNSÖZ

Bu çalışma, çalışan yetişkinlerde mobbingin iş tatmini ve performansı üzerindeki etkisini araştırdı. Araştırma boyunca bana yardımcı olan Danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Andaç Toksoy'a minnettarlığımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER ii
KISALTMALAR v
TABLOLAR LİSTESİ vi
ŞEKİL LİSTESİ viii
ÖZET ix
ABSTRACT x
1. GİRİŞ 1
1.1. Araştırmanın Amacı ve Alt Problemler 3
1.2. Araştırmanın Önemi 4
1.3. Sınırlılıklar 4
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE 6
2.1. Mobbing (Duygusal Taciz) Fenomeni 6
2.1.1. Mobbing Kavramı 6
2.1.2. Zorbalık Türleri 8
2.2. İş Tatmini 15
2.2.1. İş Tatmininin Öncülleri 17
2.2.2. İş Tatmininin Sonuçları 19
2.2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler 20
2.2.4. İş Tatmininin Önemi 21
2.3. Performans 23
2.3.1. Performans Kavramı 24
2.3.2. Performans Kapsamı ve Boyutları 24
2.3.3. İş Performansının Boyutu 25
2.3.4. İş Performansının Belirleyicileri 26
2.3.5. İş Tatmini ve İş Performansı Arasındaki İlişki 27

2.4. İlgili Araştırmalar 29
YÖNTEM 34
3.1. Araştırmanın Modeli 34
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 34
3.3. Veri Toplama Araçları 35
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu 35
3.3.2. Mobbing (Duygusal Taciz) Ölçeği 35
3.3.3. Performans Ölçeği 37
3.3.4. Minnesota İş Doyum Ölçeği 39
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi 41
BULGULAR 42
4.1. Betimsel İstatistikler 42
4.2. Olumsuz Davranış, Minnesota İş Doyumu ve Performans Ölçeklerinin Betimsel İstatistikleri 43
4.3. Olumsuz Davranış, Minnesota İş Doyum ve Bireysel Performans ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler 48
4.4. Regresyon Analizleri 49
4.5. Olumsuz Davranış, Minnesota İş Doyum ve Performans Algısının Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Fark Testleri 50
4.5.1. Cinsiyete Göre Fark Analizi 50
4.5.2. Yaş Gruplarına Göre Fark Analizi 51
4.5.3. Aylık Gelir Durumuna Göre Fark Analizi 53
4.5.4. Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi Durumuna Göre Fark Analizi 57
4.5.5. İşyerindeki Konumuna Göre Fark Analizi 59
4.5.6. Eğitim Durumuna Göre Fark Analizi 62
4.6. Hipotezlerin Değerlendirilmesi 66

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER 68
KAYNAKÇA 74
EKLER 82
Ek-1. Demografik Değişkenler 82
Ek-2. Olumsuz Davranış Ölçeği 83
Ek-3. Performans Ölçeği 84
Ek-4. Minnesota İş Doyumu Ölçeği 85

KISALTMALAR

ANOVA : Tek Yönlü Varyans Analizi

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Cinsiyete Göre Dağılım.....42

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler.....43

Tablo 3. Tanımlayıcı İstatistikler.....43

Tablo 4. Mobbing Ölçme Aracı İfadelerinin Ortalama Değerleri.....45

Tablo 5. Bireysel Performans Ölçme Aracı İfadelerinin Ortalama Değerleri.....46

Tablo 6. İş Doyumu Ölçme Aracı İfadelerinin Ortalama Değerleri.....47

Tablo 7. Olumsuz Davranış, Minnesota İş Doyum ve Bireysel Performans ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler.....48

Tablo 8. Olumsuz Davranışın Minnesota İş Doyum Üzerine Etkisi.....49

Tablo 9. Olumsuz Davranışın Bireysel Performans Üzerine Etkisi.....49

Tablo 10. Olumsuz davranış, iş doyum ve bireysel iş performansı Tutumları Tutumlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....50

Tablo 11. Olumsuz davranış, iş doyum ve bireysel iş performansı Tutumlarının Yaş Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....51

Tablo 12. Yaş Durumları için LSD Fark Analizi.....52

Tablo 13. Olumsuz Davranış, Minnesota İş Doyum ve Bireysel Performans Tutumlarının Aylık Gelir Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....53

Tablo 14. Aylık Gelir Durumları için LSD Fark Analizi.....55

Tablo 15. Olumsuz Davranış, Minnesota İş Doyum ve Bireysel Performans Tutumlarının bulunduğu kurumda çalışma süresi Durumlarına Göre Karşılaştırılması 57

Tablo 16. Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi Durumları için LSD Fark Analizi...59

Tablo 17. Olumsuz Davranış, Minnesota İş Doyum ve Bireysel Performans Tutumlarının İşyerindeki Konumuna Göre Karşılaştırılması.....60

Tablo 18. İşyerindeki Konumu Durumları için LSD Fark Analizi.....61

Tablo 19. Olumsuz Davranış, Minnesota İş Doyum ve Bireysel Performans Tutumlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması.....63

Tablo 20. Eğitim Durumları için LSD Fark Analizi 64

Tablo 21: Hipotezlerin Değerlendirilmesi 66

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Mobbing Sürecinin Açıklayıcı Bir Görünümü (Zapf, 2004) 9

Şekil 2. Araştırma Modeli 34

Şekil 3. Mobbing (Duygusal Taciz) Ölçeği Eğim Eğrisi (Scree Plot).....36

Şekil 4. Bireysel İş Performansı Ölçeği Eğim Eğrisi (Scree Plot) 38

Şekil 5. Minnesota İş Doyum Ölçeği Eğim Eğrisi (Scree Plot) 40

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, işletmelerde mobbingin iş tatmini ve çalışan performansına etkisini incelemektir. Bu amaca uygun olarak ele alınan değişkenlerin birbirleri ile birlikte değişim ilişkisi, sosyo-demografik değişkenlerle arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma, nicel bir araştırma olup ilişkisel tarama modelindedir. Araştırma İstanbul ilindeki işletmelerinde 280 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre; katılımcıların olumsuz davranış görmeleri düşük seviyede çıkmıştır. İş doyum ortalamanın üstünde olduğu ve performanslarının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Cinsiyete göre incelemede; olumsuz davranış, iş doyum ve bireysel iş performansı düzeylerinin kadın ve erkeğe göre farklılaşmamaktadır. Dış doyum alt boyutu ve Minnesota İş Doyum Genel Ölçeğinde ise erkeklerin dış doyum ve Minnesota İş Doyum Genel algıları kadın katılımcılardan daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Olumsuz davranış, iş doyum ve bireysel iş performansı düzeylerinde; görev alt boyut ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Olumsuz davranış, iş doyum ve bireysel iş performansı ile aylık geliri durumlarına göre farklılık çıkmamıştır. Olumsuz davranış, iş doyum ve bireysel iş performansı kurumda çalışma süresi grupları arasında anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Buna göre 1-5 yıl arası çalışanların olumsuz davranış ölçeğindeki görev algısı 6-10 yıl arası ile 11-15 yıl arası çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Olumsuz davranış, iş doyum ve bireysel iş performansı ile eğitim durumları grupları arasında iç doyum, dış doyum ve Minnesota İş Doyum Genel Ölçeği hariç istatistiki olarak farklılık çıkmamıştır. Olumsuz davranış genel ölçeği ile Minnesota iş doyum genel ölçeği arasında orta düzeyli, negatif ve anlamlı bir ilişki çıkarken Minnesota iş doyum genel ölçeği ile performansı genel ölçeği arasında düşük düzeyli, pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ancak olumsuz davranış genel ölçeği ile performansı genel ölçeği arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenler olarak ele alınan olumsuz davranış düzeyinin bağımlı değişken olan Minnesota iş doyum üzerine olumlu ve anlamlı etki ettiği bulunmuştur. Katılımcıların olumsuz davranış ölçeğinin sosyal ilişkiler alt boyutu Minnesota iş doyum algılarını negatif yordamaktadır.

Anahtar kelimeler: Bireysel performans, iş doyumu, mobbing.

ABSTRACT

The purpose of this research is to examine the effect of mobbing on job satisfaction and employee performance in businesses. In accordance with this purpose, the relationship between the variables considered and the changes in each other and the relationships between them and socio-demographic variables were examined. The research is a quantitative research and has a relational screening model. The research was conducted on 280 employees in businesses in Istanbul. According to the research results; the participants' negative behaviors were found to be at a low level. It was revealed that their job satisfaction was above average and their performance was high. In the examination according to gender; the levels of negative behavior, job satisfaction and individual job performance did not differ according to women and men. In the external satisfaction sub-dimension and the Minnesota Job Satisfaction General Scale, it was revealed that men's external satisfaction and Minnesota Job Satisfaction General perceptions were higher than women participants. In the levels of negative behavior, job satisfaction and individual job performance; a significant difference was found between the task sub-dimension and the age variable. There was no difference according to negative behavior, job satisfaction and individual job performance and monthly income. There was a significant difference between the groups of negative behavior, job satisfaction and individual job performance and the duration of service in the institution. Accordingly, the task perception of the employees working for 1-5 years in the negative behavior scale was higher than the employees working for 6-10 years and 11-15 years. There was no statistical difference between the groups of negative behavior, job satisfaction and individual job performance and education status except for internal satisfaction, external satisfaction and Minnesota Job Satisfaction General Scale. While there was a medium-level, negative and significant relationship between the negative behavior general scale and the Minnesota job satisfaction general scale, there was a low-level, positive and significant relationship between the Minnesota job satisfaction general scale and the performance general scale. However, there was no statistically significant relationship between the negative behavior general scale and the performance general scale. As a result of the regression analysis, it was found that the negative behavior level, which was considered as an independent variable, had a positive and significant effect on the dependent variable, Minnesota job satisfaction. The social relations sub-dimension of

the negative behavior scale of the participants negatively predicted the Minnesota job satisfaction perceptions.

Keywords: Individual performance, job satisfaction, mobbing.

1. GİRİŞ

Günümüzde birçok kuruluş, büyüklüğünden ve sektöründen bağımsız olarak işyerinde zorbalık ile karşı karşıyadır. Akademik literatürde, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren kuruluşlar, bu antisosyal davranışla karşı karşıyadır (Salin, 2003). Zorbalık, intihar eğilimine, öz saygının ve öz imajının kaybına, yüksek strese, travma sonrası stres bozukluğuna, fobilere, uyku bozukluklarına, artan depresyona, mutsuzluğa, kaygıya, geri çekilmeye, aşırı temkinliliğe ve performansı etkilemeye yol açabilir (Djurkovic, McCormack ve Casmir, 2004). Çalışan bağlılığını, iş tatminini, devamsızlığı ve işten ayrılmayı kurumsal düzeyde azaltır (Oghojafor, Muo, & Olufayo, 2012).

Tanımlanması zor olsa da, işyerinde zorbalık, "bir veya daha fazla kişinin belirli bir süre boyunca kendini savunamayacağı olumsuz eylemlere maruz kaldığını hissettiği tüm durumlar olarak görülebilmektedir (Einarsen, 2005). İskandinavya çalışmalarından kaynaklanan kavram üzerine araştırmalar farklı ülkelerde yürütülmüştür. Dolayısıyla, farklı araştırmacılar kavramı tanımlamak için "mobbing", olumsuzu davranış" (Cemaloğlu & Kılınç, 2012) ve "taciz" gibi benzer kelimeler kullanmıştır (Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003).

Zorbalık, mağdurun mahremiyetine müdahale, sözlü saldırganlık, söylenti yayma, bilgi saklama veya sorumluluğun silinmesi, aşırı eleştiri veya işin izlenmesi gibi olumsuz davranışları içerebilir (Zapf, 2004). Davranış biliminde tartışmasız en çok araştırılan konu olan iş tatmini, bireysel tutum ve davranışları açıklamak için çok sayıda teori ve modelin bir araya geldiği yerdir. İş tatmini araştırmasının ayrıca bireysel yaşamları ve kurumsal başarıyı iyileştirmek için pratik uygulamaları vardır (Judge ve Klinger, 2007).

İş tatmini, Locke'un (1976 s. 1304) kişinin işinin veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan keyifli veya olumlu bir duygusal durumdur. Akademik literatürde iş tatmininin birçok tanımı vardır. Akademik literatürde iş tatmininin birkaç ölçüsü mevcutken, Markovits ve arkadaşları (2010), iş tatmini içsel ve dışsal tatmin olarak iki boyuttan oluştuğunu savunmaktadır. İş performansı ise

örgüt için önemli bir sonuçtur ve birçok faktöre bağlıdır. İş performansının örgütsel üretkenlik üzerindeki önemi, çeşitli yapıları birbirine bağlayan çok sayıda çalışmanın gösterdiği gibi, yeterince vurgulanmamıştır.

Gelişmekte olan ülkelerdeki durum, zorbalık konusunda kamuoyunun farkındalığına, hükümet tarafından finanse edilen bu alanda araştırmalara ve birçok gelişmiş ülkede yerleşik zorbalık karşıtı yasalara rağmen oldukça endişe vericidir (Quine, 2001). İşyerinde zorbalık çoğunlukla Avrupa'da araştırılmıştır. Türkiye'de de çalışma ortamında bu kavram üzerine yapılan çalışmalar bulunmaktadır (Cemaloğlu & Kılınç, 2012). Bu mevcut çalışmanın sonuçları, Batı ortamlarındaki bulguları Batı dışı bir kültürdeki bulgularla karşılaştırmak için bir temel sağlamakta ve böylece bu alandaki geniş araştırma boşluğunu kapatmada yardımcı olmaktadır. Sonuç olarak, bu çalışmanın amacı, işyerinde zorbalık ve iş performansı ile iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Ek olarak, zorbalığın bireysel iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılacaktır.

Gelişmiş ülkelerde de olsa, işyerinde zorbalığın iş tatmini, iş performansı, diğer çalışanların tutumları ve iş sonuçları üzerindeki etkisi, akademik literatürde iyi bir şekilde belgelenmiştir. Quine (2001) tarafından çalışanlar üzerinde zorbalığın yaygınlığını belirlemek için yapılan araştırma, zorbalığa uğramış çalışanların önemli ölçüde daha düşük iş tatmini seviyeleri, daha yüksek kaygı, depresyon seviyeleri ve işten ayrılma eğilimi bildirdiğini kanıtlamıştır. Bununla birlikte, işyerindeki yardım, çalışanları zorbalığın bazı zararlı sonuçlarından koruyabilmiştir. Benzer şekilde, zorbalığın, daha düşük iş tatmini seviyeleri, psikosomatik semptomlar ve fiziksel hastalıklar, işgücü piyasasından ihraç edilme olasılığı, daha yüksek devamsızlık, daha düşük üretkenlik ve bağlılık, daha yüksek işten ayrılma ve istifa niyeti gibi etkileri olduğu gösterilmiştir (Keashly ve Jagatic, 2003). Zorbalık, duygusal ilişki çatışmasının bir şeklidir ve bireysel iş performansını etkiler. Bununla birlikte, memnuniyetsizlik, devamsızlık, hastalık ve işten ayrılma gibi çeşitli faktörlerin zorbalığın iş performansı üzerindeki etkisini net bir şekilde belirlemek zordur. Çünkü çalışanlar zorbalığa uğrasalar bile çalışabilir (Einarsen, 2005). Literatür taraması, işyerinde duygusal tacizin tanımı, biçimi, kategorizasyonu ve çalışma yaklaşımına rağmen, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde bir etkisi olduğunu göstermektedir. Çoğu araştırma gelişmiş ekonomilerde yürütüldüğünden, bu çalışma

gelişmekte olan bir ekonomide işyerinde duygusal taciz, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır.

1.1. Araştırmanın Amacı ve Alt Problemler

Bu çalışmanın amacı, mobbingin örgütlerde iş tatmini ve performans üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaca uygun olarak ele alınan değişkenlerin birbirleri ile birlikte değişim ilişkisi, sosyo-demografik değişkenlerle arasındaki ilişkiler incelenecektir. Ek olarak, değişkenler arası yordayıcı ilişkiler araştırılacaktır.

Bu amaca uygun olarak belirlenen hipotezler aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

Hipotez 1: Çalışanlarda mobbing, iş tatmini ve bireysel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Çalışanlarda mobbingin iş tatmini ve bireysel performansı yordamaktadır.

Hipotez 3: Çalışan arasında mobbing, iş tatmini ve bireysel performans düzeylerinin demografik değişkenlerine göre anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 3.1: Çalışan kadınlar ve erkekler arasında mobbing, iş tatmini ve bireysel performans düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 3.2: Yaş değişkeni temelinde oluşturulan gruplar arasında mobbing, iş tatmini ve bireysel performans açısından fark vardır.

Hipotez 3.3: Eğitim durumu değişkeni temelinde oluşturulan gruplar arasında mobbing, iş tatmini ve bireysel performans açısından fark vardır.

Hipotez 3.4: Gelir durumu değişkeni temelinde oluşturulan gruplar arasında mobbing, iş tatmini ve bireysel performans açısından fark vardır.

Hipotez 3.5: Şu andaki çalışma süresi değişkeni temelinde oluşturulan gruplar arasında mobbing, iş tatmini ve bireysel performans açısından fark vardır.

Hipotez 3.6: Şu andaki işyerindeki konumu değişkeni temelinde oluşturulan gruplar arasında mobbing, iş tatmini ve bireysel performans açısından fark vardır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, ilgili literatürde mobbing, iş tatmini ve bireysel performans arasındaki ilişkiyi ayrı ayrı incelemiştir. Literatürde bu üç değişkeni birlikte ele alan bir çalışma yoktur. Bu üç değişkenin birbiriyle nasıl ilişkili olduğunu araştıran bir araştırmanın literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Son zamanlarda, mobingin örgütsel başarı, istikrar ve çalışan sağlığı için kritik bir bileşen olduğu kabul ediliyor. Bir örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanları mutlu olması gerekir. İş doyumunun oluşmasında en önemli faktör çalışanların örgütlerinde kendilerini rahat hissetmeleri ve mutlu olmalarıdır. Özellikle örgüt teorisi ve araştırmalarında önemli bir rol oynayan iş doyumu, hem çalışanlar hem de örgütler için önemlidir.

Bununla birlikte, iş performansı ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar mevcuttur. 1970'lere kadar, iş memnuniyeti olan çalışanların daha üretken olduğu fikrinin geçerli olduğunu gözlemlemiştir. Bununla birlikte, iş doyumunun iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu fikrine karşı çıkmak zordur. Daha önceki araştırmaların çoğu, iş tatmini ile performans arasında zayıf ve tutarsız bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu anlamda iş doyumu işe bireysel iş performansı arasındaki ilişkiyi de bu çalışmada inceleniyor olmak önemli görülmektedir.

1.3. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıklarından biri, belirlenen örneklem grubu tarafından verilen cevapların bireylerin kendi beyanlarına dayanmasıdır. Ek olarak, araştırma belirli bir süre boyunca yürütüleceğinden, örneklem grubunun algılarının, düşüncelerinin ve tutumlarının zaman içinde değişebileceği düşünüldüğünde, araştırmanın süresi sınırlı olacaktır.

Ocak 2024 ile Nisan 2024 arasında toplanan veriler kullanılan ölçekler, araştırmada ölçmek istenen çalışan yetişkinlerde mobbing, iş tatmini ve bireysel

performans arasındaki ilişkiyi ölçme yeteneğine sahip değildir. Araştırmaya katılanların yaş sınırı 19 ila 70 arasındadır ve bir kurumda çalışmaları gerekir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Mobbing (Duygusal Taciz) Fenomeni

Bu çalışma, işyerinde hem bariz hem de üstü kapalı olabilen, ancak esas olarak kalıcılığıyla karakterize edilen bir kişilerarası saldırganlık türü olan "mobbing" veya duygusal tacizi ele almaktadır. Duygusal taciz, mobbing ve cinsel olmayan tacize maruz kalmanın olumsuz sonuçları son yıllarda arttı. İskandinav dilindeki "mobbing" terimi, İngilizce'deki "mob" kelimesinden alınmış ve hayvan saldırganlığını ve sürü davranışını tanımlamak için kullanılmıştır. Bu nedenle, İngilizce konuşulan ülkelerde kullanılan terim olmaması bir paradoks gibi görünmektedir. Duygusal taciz (Norveççe "mobbing" ve İsveç'te "mobbning") dünyada, okul çocukları arasındaki belirli bir saldırganlık türünü karakterize etmek için bir kavram olarak tanıtıldığında, aklında "kalabalık" ya da grup saldırıları bulunmaktaydı. Terim kısa süre sonra, bir öğrencinin başka bir öğrenciye veya başka bir öğrenciye zorbalık yaptığı durumları içerecek şekilde genişletilmiştir.

Daha sonra işyerinde zorbalık veya yıldırma terimi, fail ve hedef olarak birbirleriyle yüzleşen bireylerin birer birer kombinasyonu da dahil olmak üzere yetişkinler arasında belirli bir işyeri saldırganlığını belirtmek için benimsenmiştir. İsveçli bir aile terapisti olan Heinz Leymann işyerindeki doğrudan ve dolaylı çatışma biçimlerini araştırmaya başlayana kadar işyerinde bu tür sistematik olumsuz muamele biçimleri sistematik olarak tanımlanmamıştır (Zapf & Einarsen, Mobbing at work: Escalated conflicts in organizations., 2005). 1982'de Leymann, mobbing olgusuyla karşılaştığı çeşitli organizasyonlarda ampirik çalışmasına başlamıştır. Leymann ayrıca yapıyı cinsel olmayan tacizi içerecek şekilde genişletmiştir. Uluslararası alanda, Almanca konuşulan ülkeler, Hollanda ve bazı Akdeniz ülkeleri "mobbing" terimini benimserken, İngilizce konuşulan ülkeler "duygusal taciz"i tercih etmektedir.

2.1.1. Mobbing Kavramı

1970'lerden kalma bir Amerikan klinik vaka çalışmasında, psikiyatrlar tacizi, bir kişinin diğerini kızdırmak, yıpratmak, hayal kırıklığına uğratmak veya tepki uyandırmak için yaptığı sürekli girişimler olarak tanımladılar. İşyeri tacizi, duygusal tacizi, zorbalıkla eşanlamlı olarak kabul edilebilir. Taciz, biri için sürekli olarak kışkırtan, baskı yapan, korkutan, aşağılayan veya başka bir şekilde tatsızlık yaratan

davranışları ifade eder. Leymann (1996), bunu sistematik olarak bir veya daha fazla kişiye düşmanca ve etik olmayan iletişim olarak tanımlar. Leymann (1996), zorbalık olarak nitelendirilmesi için bir kişinin en az altı ay boyunca haftada bir kez zorbalığa maruz kalması gerekir. Bununla birlikte, bu tür zorbalık yavaş yavaş yayılıyor gibi görünüyor (Keashly, 2008).

Başka bir tanımda, zorbalığı zihinsel (ama bazen fiziksel) acı vermek amacıyla yapılan ve şu ya da bu nedenle kendilerini savunamayacak durumda olan bir ya da daha fazla kişiye yönelik tekrarlanan etkinlikler olarak tanımlamaktadır. Zorbalığın en yaygın tanımı, belirli bir süre boyunca tekrarlanan ve etkilenen kişilerin kendilerini korumakta zorlandıkları olumsuz eylemlere odaklanır. Okuldaki zorbalık araştırması, işyerinde zorbalığın bu tanımına uyarlanmıştır (Björkqvist, Österman, & Hjelt Bäck, 2004).

İşyerinde zorbalık, bir çalışanı taciz etmek, zorlamak, sosyal olarak dışlamak veya görevlerini olumsuz şekilde etkilemek anlamına gelir. Zorbalık (veya mobbing) etiketinin belirli bir faaliyete, etkileşime veya sürece uygulanabilmesi için tekrar tekrar ve düzenli (örneğin haftalık) ve belirli bir süre boyunca (örneğin yaklaşık altı ay) gerçekleşmesi gerekir. Zorbalık, karşı karşıya kalınan kişinin aşağı bir konuma düştüğü ve sistematik olumsuz sosyal eylemlerin hedefi haline geldiği, tırmanan bir süreçtir. Zorbalık, münferit bir olay veya yaklaşık olarak aynı "güç"e sahip iki taraf arasındaki çatışmadan kaynaklanmaz.

Taraflar arasındaki güç dengesizliği zorbalığın bir özelliğidir. İşyeri zorbalığına maruz kalan kişiler kendilerini korumakta zorlanır. Sonuç olarak, zorbalığa katılan gruplar arasında güç dengesizliği olmalıdır. Sonuç olarak, iki veya daha az eşit derecede "güçlü" kişinin çatışmaya girmesi veya yalnızca özel bir olay zorbalık olarak kabul edilmez. Zorbalık hedefleri genellikle kendilerini davranışa karşı savunmayı veya korumayı zor bulmaktadır çünkü misilleme yapma fırsatları az çok ortadan kalkmaktadır (Zapf & Einarsen, 2005). Zorbalıkta güç dengesizliği, kişinin durum üzerinde çok az kontrole sahip olduğu anlamına gelir. Yüksek stresörlerle birlikte az kontrol, özellikle stresli bir durum olarak belirlenmiştir. Mağdurlarda sıklıkla görülen ciddi sağlık hasarı, bu aşırı sosyal stres durumunun bir sonucu olabilir (Zapf & Gross, 2001).

2.1.2. Zorbalık Türleri

Zorbalık kurbanlarıyla klinik temaslara dayanarak, yukarıda belirtilen tanıma bazı ek yönler önerilmektedir. Bu yönler, maruz kalan bireylerin:

A) Zorbalığı kasıtlı ve kendilerine yönelik olarak algılaması,

B) Bundan kaçmak için fırsatlardan yoksun olması,

C) Bir "tampon" görevi görebilecek yeterli sosyal destekten yoksun olması,

D) Zorbalığın yaptırımlarına maruz kalması,

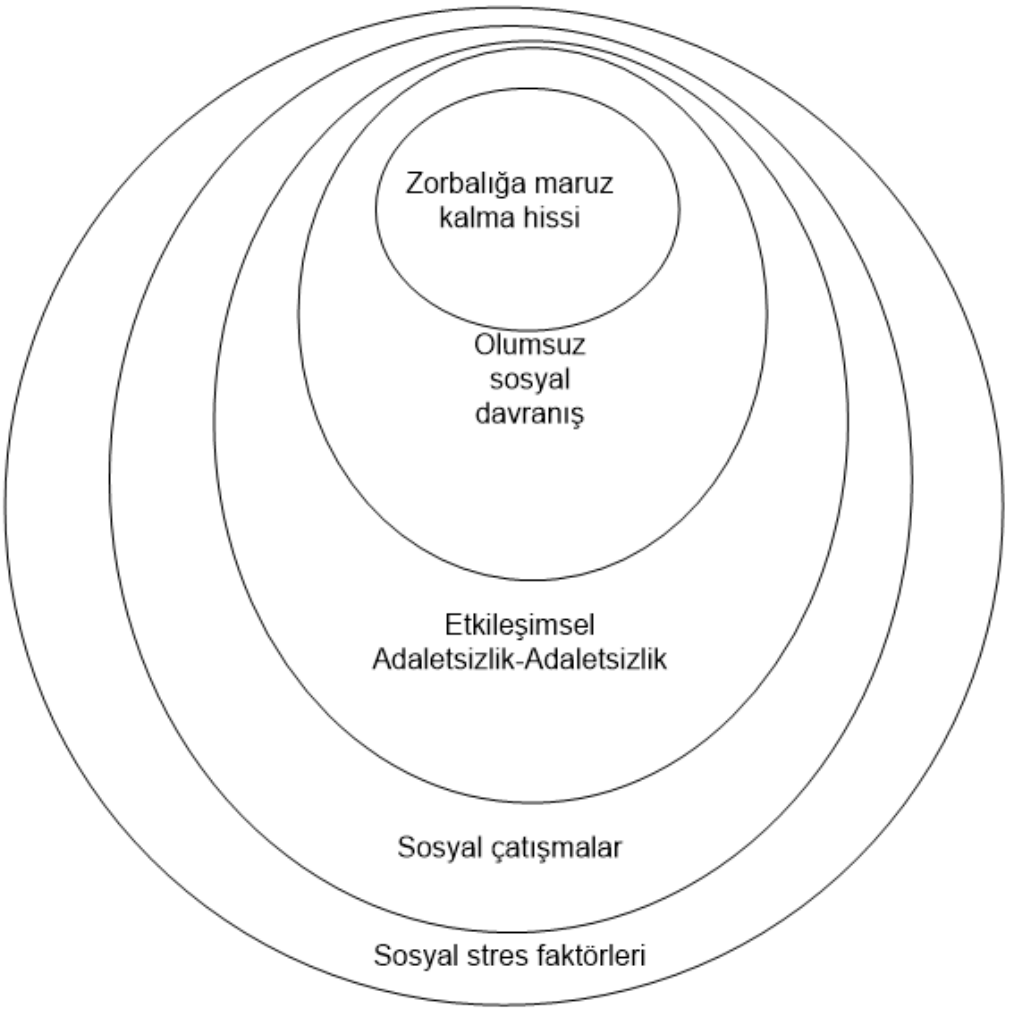
E) Savunmasız olması ve

F) Muameleyi o kadar sık yaşar ki, kendisini aşağılanmış veya aşağılanmış hissetmesine neden olur.

Zapf (2004), zorbalığın anlaşılması ve kolaylaştırılması için bir model önermiştir. Şekil 1, bir dizi eşmerkezli daire çizer ve bir organizasyon içinde meydana gelen çeşitli sosyal çatışmaların dış dairelerinden oluşur. Bir şirketin yeniden yapılanması sırasında, insanlar doğaçlama kararlar ve ek iş sorumlulukları yerine getirmek için zaman baskısı nedeniyle işbirliği yapmak zorunda kaldığında ortaya çıkan ve biriken sosyal stres, bir sonraki iç dairede gösterilir. Üçüncü iç çember, haksız iş uygulaması veya etkileşim adaletsizliğinin ne zaman meydana geldiğiyle ilgilidir, örn. kaynaklar veya faydalar bölüneceği zamanı işaret etmektedir. (Zapf, 2004)

Zapf'ın dördüncü iç halkası, olumsuz sosyal davranışları veya eylemleri temsil eder. Örneğin, bir kişiye karşı sürekli "saldırılar", meslektaşlarından uzaklaşma, yaygın olarak yayılan iftiralar veya söylentiler gibi durumlar olabilir. Zapf modelindeki iç çember, zorbalık veya mobbing, zorbalığın hedefi olmanın öznel ve kurban edilmiş duygusundan oluşur.

Model, birçok işten çıkarma da dahil olmak üzere organizasyonel değişiklik ve küçülme yaşayan bir şirketin varsayımsal bir örneğidir. Çok sayıda stres atağı (sosyal stresör döngüsü) belirsizlik ve geçiş sürecinin hızı nedeniyle ortaya çıkabilir.



Şekil 1. Mobbing Sürecinin Açıklayıcı Bir Görünümü (Zapf, 2004)

Buna ek olarak, örneğin sendika temsilcileri ile üst yönetim arasında ve aynı zamanda artık şirket içinde kalan boş pozisyonlar için rekabet etmek zorunda olduklarını hisseden zemin kat çalışanları arasında (sosyal çatışmalar çemberi) sosyal çatışmalar giderek daha fazla tırmanıyor. Özellikle işten çıkarmalarla ilgili tartışmalı kararlar alınması gerekiyor. Çalışanların karşılıklı sıralaması söz konusu olduğunda (etkileşimsel adaletsizlik veya adaletsizlik çemberi) adalet ilkesi her zaman iyi ele alınmadığından, astlar şirket yöneticileri tarafından alınan değişiklik kararlarının çoğuna katılmazlar.

Tekrarlanan olumsuz eylemler meydana gelir ve bu da iş içeriğini etkileyen birçok çalışanın yakında işten çıkarılan işçiler grubuna katılmasını sağlar; hatta bazıları günlük olarak hoş karşılanmaz veya donmuş hisseder (olumsuz sosyal davranış döngüsü). Hatta birkaç işçi, bazı üstlerinin duyarsız ve umursamaz

davranışları nedeniyle (zorbalık çemberi hissetme) sonuç olarak zorbalığa uğradığını hissediyor. Zapf & Gross'a (2001) göre zorbalık, tırmanan bir süreç olarak görülen bir olgudur ve anlaşılması kolay bir model içerir.

Sözlü taciz, zorbalığın doğrudan bir şekli olabilir veya dolaylı bir şekli olabilir. Ayrıca (Einarsen, 2005);

1) İşle ilgili eylemler, mağdurların işlerini yapmalarını zorlaştıran veya sorumluluklarının bir kısmını veya tamamını almayı içeren işle ilgili eylemler,

2) İşle ilgili eylemler birincil olarak kişiyle ilgili olarak kategorize edilebilir.

Bunların birkaç örneği, sosyal dışlanma, yalan söyleme, iftira atma, fikirleri görmezden gelme, alay etme/küstahlık ve istenmeyen cinsel yaklaşımlardır. Zapf (2004), teorik ve ampirik kanıtlara dayanarak zorbalığın beş kategoriye ayrıldığını söylüyor. Bunların:

1) İşle ilgili zorbalık (işle ilgili görevler değiştirilir veya yönetilmesi zor),

2) Sosyal izolasyon (günlük iletişimden veya günlük olaylardan dışlanma),

3) Kişisel saldırılar (alay, aşağılama),

4) Sözlü tehditler (eleştiri, azarlama, küçük düşürme)

5) Dedikodu yayma (sosyal itibara saldırı).

Göz ardı edilme, dondurulma veya sosyal ilişkilerden dışlanma, sosyal dışlanmanın bir türüdür. Örgütsel dışlanma kişinin kendini gereksiz hissetmesi, gözden kaçırılması veya kuruluş içinde rütbesinin düşürülmesi anlamına gelir. Düşük iş performansından dolayı suçlanma konusu pek çok biçimde olabilir, örn. yaptığı iş için haksız yere eleştirilmesi, mesleki yeterliliğinin şüpheye düşürülmesi, çabalarının alay konusu olması veya bir şekildedir. Diğer durumlarda, mağdurun çalışması gereksiz yere kontrol edilebilir veya izlenebilir. İncitici şakalar ve sataşma, hem başarısız mizah girişimleri hem de daha doğrudan toplum içinde alay konusu olur.

İşteki çoğu insan zaman zaman zorbalık içeren faaliyetlerde bulunabilir. Çalışma hayatında, olumsuz olayların tek başına meydana gelmesi yaygın olabilir ve çoğu zaman zararsızdır. Ancak sistematik ve sürekli olarak belirli bir kişiye yönelik

oldukları ve mağdurun kendisini eylemlere veya eylemi gerçekleştiren kişilere karşı savunmasız hissettiği ölçüde zorbalık eylemleri haline gelmekte ve mağduru tehdit edebilecek bir durum oluşturmaktadır (Öztürk, Dereli, & İpek, 2015).

İşyerinde sistematik ve uzun süreli sözlü, fiziksel ve cinsel olmayan, taciz edici ve saldırgan davranışlara maruz kalmak, hedefin sağlık durumunu olumsuz yönde etkileyebilecek birçok olası olumsuz etkiye sahiptir. Saldırganlık ve tacizin tek eylemleri günlük etkileşimde yaygın olsa da, düzenli olarak meydana geldiklerinde ciddi sağlık sorunlarıyla bağlantılı görünmektedir. Heinz Leymann (1996) kişiliğin zorbalığın bir nedeni olarak alakasız olduğunu kuvvetle iddia etse de, kişinin zorbalığa uğradığını hissetmesi için gereken aşağılayıcı veya saldırgan eylemlerin kapsamı veya miktarı muhtemelen kişiden kişiye farklılık gösterir.

İşyeri zorbalığı, temel özelliklerinden biri hedefin aşağılanmış veya hakarete uğramış hissetmesi olan olumsuz bir sosyal işlemdir. Einarsen (2005) daha önce zorbalığın iki sınıfına ayrılabileceğini öne sürmüştür. Çatışmayla ilgili zorbalık ve yağmacı zorbalık, bu kategorilerin iki alt kategorisidir. Aşağıda bu alt kategorileri kısaca açıklanmaktadır. Ek olarak, zorbalığın verimli bir kategorizasyon oluşturabilecek sekiz alt türü daha önerilmektedir. Bunlar;

1. Çatışma zorbalığı
2. Yırtıcı zorbalık
3. Günah keçisi zorbalığı
4. Cinsel taciz
5. Mizah odaklı zorbalık
6. İşle ilgili takip
7. Aşırı medya teşhir zorbalığı
8. İşyerine yeni gelenlerin zorbalığı
9. Adli ihmaller (ikincil zorbalık)
10. Bilgi uçurma misilleme zorbalığı

Çatışma zorbalığı, gelişen kişilerarası veya sosyal çatışmalardan kaynaklanır. Sosyal çatışmalar, farklı işyerlerinde nispeten normal olgulardır. Bazen çatışma bir süre sonra azalmaz. Bunun yerine işyeri zorbalığına dönüşür.

Einarsen (2005), Yırtıcı zorbalığı önermiştir. Yıkıcı zorba, özellikle bir güç stratejisi olarak çalışan bir liderdir ve genellikle astlarına düşüncesiz ve baskın bir şekilde davranır. Hedefler, işyerinde diğer personelin yanından geçerken tesadüfen vurulabilir. Ayrıca, çevreden sosyal destek eksik olan bir kişi, yağmacı zorbalığa karşı savunmasız olabilir.

Tablo 1'de listelenen üçüncü alt türde, günah keçisi isimli zorbalıktır. Günah keçisi aramanın iş yeri tacizinin önemli bir öncüsü olduğuna erkenden dikkat çekmiştir. Günah keçileri, işyerindeki genel hayal kırıklığından da muzdarip olabilir. Teorik olarak, hayal kırıklığının bir kısmı günah keçisine karşı "havalandırılan" saldırganlığa dönüşür.

Tablo 1'de listelenen dördüncü alt türde, cinsel tacizdir. Cinsel taciz, hedefin, genellikle 35 yaşın altındaki bir kadının tekrarlanan ve istenmeyen cinsel ilgiye maruz kaldığını gösterir. Ek olarak, hedef istenmeyen cinsel ilgiyle tehdit altında hisseder. Gelecekteki iş beklentileriyle ilgili tehditler, bu dikkati boyun eğdirmeye zorlamak için sıklıkla kullanılır (Baykal, 2014).

Mizah odaklı zorbalık, tablo 1 de beşinci türdür. Birçok iş yerinde kişiye yönelik şakalaşma veya mizah yaygın olabilir. Matthiesen ve Einarsen (2002), eşitler arasında, yani aynı grup içindeki iş arkadaşları arasında oynanan insan odaklı mizahın iş doyumunu veya iş taahhüdünü gösterebileceğini iddia etmektedir. Çalışanlar birbirleriyle dalga geçmek için mizah simetrik olabilir. Kişi odaklı mizah, grup dışı birine yönelikse zorbalık olarak algılanabilir. Bazı durumlarda, şakalar veya komik davranışlar eşit olmayan veya asimetrik olabilir. Sonuç olarak, alay edilen kişi bunu saldırgan ve zorbalık olarak görebilir. Şakaların hedefi hedeftir ama hiçbiri karşılık bulmamaktadır (Matthiesen & Einarsen, 2002).

Tabloda zorbalığın altıncı örneği olarak işle ilgili ısrarlı takip yer almaktadır. Bireysel olarak ele alındığında, takip ile ilişkili davranışlar, müdahil olmayan gözlemci için özellikle tehlikeli olmayabilir. Bir kişiye mektup veya hediye göndermek, telefonla iletişim kurmak veya onun evinde veya işyerinde beklemek bunun birkaç örneğidir (Purcell, Pathe, & Mullen, 2004). Takip, bir kişinin diğerine tekrarlanan istenmeyen izinsiz girişlere ve iletişimlere maruz kaldığı ve kurbanların güvenliklerinden endişe edecekleri bir davranış biçimi olarak tanımlanabilir. Medyada yer alan takip olaylarının çoğu, ayrıldıktan veya boşandıktan sonra reddedilen eski

eşlerin telefon görüşmeleri, SMS mesajları veya e-postalarla eski karılarını veya kocalarını bombardımana tutması veya terörize etmesinden oluşuyor gibi görünüyor. Bazen takip, kurbanın öldürülmesiyle sona erer. Pop yıldızları veya spor kahramanları gibi ünlüler de şöhretlerinden dolayı takip edilmeye maruz kalabilirler. Ek olarak, normal çalışanlar takip edilerek vurulabilir (Yilmaz & Kaymaz, 2014). Norveç'te bir turist otobüsü şoförü, orada tanıştığı bir refakatçi kadın turist tarafından yıllarca takip edildi. Erkek sürücü her gün binlerce mektup ve telefonla tehdit edildi ve takip edildi. Takipçi, çeşitli uyarılara rağmen başlattığı bir dizi zorbalık olayı nedeniyle nihayet hapse atılmıştır.

Çok az "sıradan" insan, aşırı medyaya maruz kalma zorbalığına maruz kalır. Hedefler genellikle politikacılar ve rock yıldızları, medya ünlüleri veya üst düzey yöneticiler tarafından verilir. Bu sütunlar topluluk tarafından suçlanan veya yasa dışı faaliyetlerle suçlanırsa ve medya haftalarca en iyi manşetler için yarışırsa, bu aşırı medya teşhir zorbalığına dönüşebilir. Bu, özellikle yanlış veya abartılı suçlamalar durumunda geçerlidir. Spot ışığındaki bir kişi daha sonra zorbalığa maruz kalabilir. Aşırı medya teşhirine yasal savunma yapmak zordur. Bu tür yoğun ve acımasız olaylar birkaç yıl önce Norveç'te bir kabine bakanı tarafından intihar etti.

İşyerine yeni gelenlerin zorbalığı veya yeni gelen zorbalığı, yüzyıllardır bilinen, özellikle denizcilik, askerlik veya çok sayıda toplulukta meydana gelen eski bir işyeri zorbalığı türüdür. Bu tür durumlarda yeni işe alınanlar korkunç davranışlarla karşılaşırlar. Yeni bir kişinin kontrol edildiği ve "test edildiği" kültürel bir gelenek bu şekilde görülebilir. Ayinler o kadar yoğun veya uzun süreli olabilir ki, hedef zorbalığa uğramış gibi hissedebilir.

Tabloda yer alan dokuzuncu zorbalık türüdür adli ihmallerdir. Bu, bir kişinin zorbalığa uğradığını hissetmesi durumunda ortaya çıkar, ancak belirli bir kişi veya grup tarafından değil. Kurban, sistemin, özellikle bürokratların ve onların kararlarının zorbalığa uğradığını hisseder. Medyada yayınlanan bir örnekte, bir kişi yerel belediyesiyle tartışıyor. Bunun nedeni, evinin çok yakınına belediye tarafından bir akım direği konmasıdır. Otuz yıldan fazla bir süre boyunca mektuplar göndererek kararı değiştirmeye çalışmıştır, ancak başaramadı. Bu nedenle, adli ihmal çoğu zaman önemli sayıda icra memuru ve bunların idari prosedürleri nedeniyle yıllarca zorbalığa uğramış hisseder ve adaletsizliği düzeltmek için mücadele ederler. Bazen adli ihmal edilmiş zorbalık, Einarsen ve diğerlerinin (2005) yaptıklarının sonucudur. İkincil

zorbalık olarak etiketlenmiştir. Bir kişi iş yerinde zorbalığa maruz kaldığını hisseder ve ardından yetkililerden yardım isteyerek bunu durdurmaya çalışırsa ikincil zorbalık ortaya çıkabilir. Bu nedenle, ikincil zorbalık, zorbalık hedeflerinin bir kamu dairesinden diğerine gönderilmesidir. Ayrıca, bunu durdurmaya veya telafi etmeye çalıştıklarında, ilgisiz bir tavırla karşılaşıyorlar.

Onuncu ve son zorbalık türü, Whistleblower misilleme zorbalığıdır. Bilgi uçurma, kavram açıklaması doğrultusunda, bir çalışanın işyerinde yanlış davranışlara (ör. etik olmayan davranış, yolsuzluk, başkalarına karşı şiddet veya zorbalık, suç teşkil eden eylemler) bir çalışan arkadaşı veya bir amir (veya bir grup çalışan veya amir) bilgi vermesidir. Daha sonra muhbir, yanlışı durduracak konumda olan birini bilgilendirerek yanlışı durdurmaya çalışır. Bilgi uçuranlar endişelerini dahili olarak dile getirebilirler (örneğin, şirket içindeki bir amirine), ancak bunu harici olarak da yapabilirler (örneğin, birkaç örnek vermek gerekirse, yerel bir doğa koruma derneği olan yetkilileri bilgilendirmek). Bazen muhbirlik bir ihbar sürecine, yani sessiz kalmayan kişinin misilleme yapmasına ya da zorbalığa uğramasına yol açar.

Bilgi uçurma literatüründe, bilgi uçurma ile bilgi uçurma arasında ayrım yapmak yaygındır. Bilgi uçuranlar, kariyer hedeflerini desteklemek amacıyla harekete geçmezler. İhbar etmek önemli etik veya toplumsal meselelerle ilgilidir ve muhbirler sessiz kalma vicdanına sahip olmadıklarını hissedebilirler. Herhangi birinin harekete geçmemesi durumunda hayatlar kaybedilebilir, ciddi kirlilik kontrolden çıkabilir, insan hakları ciddi şekilde ihlal edilebilir veya şirket tasfiye edilebilir. Öte yandan, birisi meslektaşıyla ilgili olumsuz bir şeyi amirine anlatarak ondan intikam almak isterse, o zaman bu davranış muhbirliktir. Yargı sistemi de dahil olmak üzere çoğu, bilgi uçurma ile bilgilendirme arasında ayrım yapmayı zor bulmaktadır (Matthiesen & Einarsen, 2002). "Haberciyi öldürmeyin" oldukça sık göz ardı edilen bir kuraldır. Bilgi uçuranları cezalandırmanın tipik bir yolu, kişiyi diğerlerinden veya iş görevlerinden tamamen izole etmek için onları sert bir dışlama ile karşılamaktır. Birçok muhbir işlerinden atılır veya iş sözleşmeleri yenilenmez. Hatta bu “sadakatsiz” işçi hakkındaki söylentilerin diğer şirketler de dahil olmak üzere etrafa yayıldığını ve başka bir iş bulmayı zorlaştırdığını deneyimleyebilirler.

2.2. İş Tatmini

İş tatmini, bir kişinin işini olumlu veya olumsuz olarak genel değerlendirmesidir. Kişinin işine karşı bir tutumu yansıtır ve dolayısıyla etki, biliş ve davranış eğilimlerini içerir. İş tatmini, örgütsel olgular hakkındaki birçok teoride yaygın olarak incelenen ve merkezi bir değişkendir ve performans, verimsiz çalışma davranışı, işten ayrılma ve çalışan sağlığı gibi insan kaynakları yönetimi için önemli olan birçok faktörle ilişkilidir. Çalışanların çoğu, küresel düzeyde işlerinden memnundur. Çok uluslu anketler, iş tatmini düzeylerinin ülkeler arasında aynı olmadığını göstermektedir (Meier & Spector, 2013). Avrupa ile ilgili olarak, iş tatmini İskandinavya'da en yüksek, Doğu Avrupa'da ise en düşüktür. İş tatminine daha ayrıntılı bir odaklanma, çalışanların işin bazı yönlerinden memnun olabileceğini, ancak diğerlerinden memnun olmayabileceğini göstermektedir. İş tatmininin maaş ve denetim gibi çeşitli yönleri, önerilen öncülleri ve sonuçlarıyla farklı şekilde ilişkili olsa da, araştırmaların çoğu farklı yönlere değil, genel, küresel bir iş tatmini düzeyine odaklanmıştır (Spector, 2012). Bu nedenle, bu makalede sunulan bulguların çoğu, iş tatmininden kişinin işinin genel bir değerlendirmesi olarak bahsetmektedir. İş tatmininin bir organizasyon için önemli sonuçlarla ilişkili olduğu göz önüne alındığında (daha sonra daha ayrıntılı olarak açıklandığı gibi), merkezi bir soru iş tatmininin nedeni ile ilgilidir.

İş doyumunun (tatminin) en çok kullanmış olduğu tanımlar arasında Locke'un (1976) yaptığı "kişinin işinin veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu bir duygusal durum" şeklindedir. Pek çok araştırmacı içinde lider olan Locke, iş tatmininin yukarıdaki tanımında önemli noktaların bulunduğunu belirtmektedir: İş tatmininin etkili bir bileşeninin olduğunu ima eden duygusal bir durumdur. Bir değerlendirme süreci, iş doyumunun bilişseli veya değerlendirme bileşeni olduğunu ima etmektedir (Unutmaz, 2014). Başka bir deyişle Locke'un tanımı etkili, bilişsel ve iş odaklı olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır.

Çalışan memnuniyetinin genel durumda kabul görmüş bir tanımı olmamakla birlikte, literatürde iş tatmininin birçok tanımı bulunmaktadır. Bunun nedeni, insanların kişiye ait özellik, ihtiyaç, değer, duygu ve beklenti gibi çeşitli faktörlerden etkilenmesi nedeniyle iş tatmininin farklı insanlar için farklı anlamlar ifade etmesidir. Ayrıca çalışma ortamı, işin özelliği, çalışanlara sunulan fırsatlar ve çalışma ortamı gibi

iş tatminini etkileyen faktörler örgütten örgüte farklılık gösterdiğinden örgütten örgüte farklılık göstermektedir (Harputlu, 2014).

İş tatmininin çeşitli tanımları olduğu gibi, öncelikle kişinin işiyle ilgili duygu veya ruh hali ve bir çalışanın şirkete, iş arkadaşlarına karşı olumlu tutumu olarak tanımlanabilir. Kurum iş beklentilerini karşıladığında birey olumlu duygular yaşar ve bu olumlu duygular iş tatminini gösterir (Chughati & Perveen, 2013).

Ayrıca çalışanın algısı deneyimlere dayalı olarak değişebileceğinden, çalışanın örgüte ilişkin algısı da zamanla gelişecektir. Dolayısıyla iş performans ve tatmin çalışanın algısına göre değişebilir. Buna ek olarak, iş tatmin verisi, çalışanın duygusal sağlığının ve zihinsel uygunluğunun değerlendirilmesinde yardımcıdır ve böylece organizasyon, yapısını geliştirmek için bilgiyi kullanabilir. İş tatmini, çalışanların işyerindeki çabalarından ne ölçüde keyif aldıklarını ifade etmektedir. Ayrıca çalışan ile örgüt arasında, çalışanları örgüt içinde işbirliği içinde davranmaya teşvik eden bir güven düzeyi gelişir (Brunetto & Warthon, 2005).

Çoğu çalışma işin kendisi veya çalışma ortamıyla ilişkili çevresel faktörler ve bireysel özellikler ve özelliklerle ilişkili kişisel özellikler olmak üzere en az iki kategori tanımlamıştır (Altuntaş, 2014).

İş tatmini kavramının bir başka tanımı da insanların işlerinden ne kadar memnun oldukları veya hoşlanmadıkları/tatmin olmadıklarıdır. Aslında iş tatminsizliği bireyin performansını düşürerek düşük verimlilik, devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuz etkilere neden olmakta ve iş tatminsizliğini önlemek zordur (İbrahim, ve diğerleri, 2012).

İş tatmininin tanımları az çok kişisel duygulanımlarla ilgilidir. Eğer çalışanlar işe ilişkin olumlu ve hoş duygulara sahipse işe karşı tutumları iş tatmini olarak tanımlanmaktadır. Öte yandan çalışanların iş yerinde olumsuz ve hoş olmayan duygular yaşaması durumunda işe karşı tutumları memnuniyetsizlik olarak tanımlanmaktadır (Zhu, 2013). Bu bağlamda iş tatmini, çalışanların işini ne kadar sevip sevmediği ve işe ilişkin beklentilerinin ne ölçüde karşılandığıdır.

İş tatmini, çalışanlar ile iş ortamı arasındaki ve onların işlerinden istedikleri, algıladıkları ve aldıkları arasındaki etkileşimi temsil etmektedir. Genellikle kişi-çevre uyum paradigması veya ihtiyaç-tatmin modeli kullanılarak açıklanır. Duygu yoğunluklu boyut kişinin işe ilişkin duygularını, bilişsel boyut kişinin işe ilişkin

düşünce ve inançlarını, davranışsal boyut ise insanların işe ilişkin eylemlerini ifade etmektedir (Zaim, Kurt, & Tetik, 2012).

İş tatmini, bireyin ihtiyaçlar, etik değerler ve umutlar gibi ruhsal duygusudur. Kişiler çalışmalarını kendilerinin daha önemli gördükleri faktörlere göre değerlendirirler (İbrahim, ve diğerleri, 2012).

Locke'un İş Tatmini Modeli, iş tatmini literatüründe iyi bilinen bir temel teoridir. İş tatminini analiz etmek için esas olarak iş bileşenleri ve konfor faktörleri olmak üzere iki boyutu kullanır. İşin bileşenleri arasında ödül, ilgi, meydan okuma, özerklik ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler, yetenekleri kullanma fırsatları, yaratıcılık, çeşitlilik, özsaygı, ücret, terfi ve denetim yer almaktadır. Konfor faktörleri arasında çalışma saatleri, seyahat süresi, fiziksel çevre, işletmenin ve yönetiminin özellikleri, çalışan ile iş arasındaki uyum ve işyerindeki beklentiler yer almaktadır. Locke'un modeli, iş tatmini teorileri ve modelleri içerisinde en net ve en işlevsel modeldir (Unutmaz, 2014).

Ayrıca Locke'un Teorisinde ödüllerin yalnızca miktarı değil türü de iş tatminini etkilemektedir. Çalışanlar çabalarının karşılığında arzu edilen ödülleri almak isterler. Memnun çalışanlar organizasyonun iyileştirilmesinden yanadır. İş tatmini işe karşı kişisel bir tutumu ifade eder ve personelin beklentilerinin işin ödülleriyle ne kadar uyumlu olduğunu gösterir (Amiri, Khosravi, & Mokhtari, 2010).

2.2.1. İş Tatmininin Öncülleri

Genel olarak, iş memnuniyetinin potansiyel öncülleri ile ilgili üç bakış açısı vardır:

- Mizaçsal yaklaşım (kişi),
- Durumsal yaklaşım (çevre) ve
- Etkileşimci yaklaşım (kişi ve çevrenin etkileşimi ve uyumu)

İlk yaklaşım, bazı kişilerin mizaçları nedeniyle diğerlerinden daha memnun olduğunu varsayar. Araştırmalar, iş memnuniyetindeki varyansın %30'una kadarının genetik faktörlere atfedilebileceğini ve bu etkinin büyük bir kısmının yalnızca olumsuz ve olumlu duygusallıktaki bireysel farklılıklarla değil, aynı zamanda kişiliğin Beş Faktör Modeli boyutlarındaki farklılıklarla da açıklanabileceğini göstermektedir, yani

nevrotiklik, dışadönüklük, deneyime açıklık, uyumluluk ve vicdanlılık (Ilies ve Judge, 2003).

Kontrol odağı, öz yeterlilik, öz saygı gibi diğer özellikler de - nevrotiklikle birlikte - çekirdek öz değerlendirme (CSE) etiketi altında toplanmıştır ve iş tatminiyle ilişkilendirilmiştir. İş tatminini kişiliğe bağlayan çeşitli mekanizmalar önerilmiştir. Örneğin, bazıları bazı kişilerin (örn. yüksek CSE seviyelerine sahip olanlar) daha yüksek karmaşıklık seviyesine sahip işleri aradığını ve seçtiğini ve bunun tatmini olumlu yönde etkilediğini öne sürmüştür.

Diğer araştırmacılar bazı kişilerin (örn. içsel kontrol odağı olan) diğerlerinden (örn. dışsal kontrol odağı olan) daha iyi performans gösterdiğini ve bunun daha fazla ödüle ve dolayısıyla daha yüksek iş tatminine yol açabileceğini öne sürmüştür. Son olarak, diğer bilim insanları bazı kişilerin (örn. yüksek düzeyde olumsuz duygusallığa sahip olanlar) olumsuz duygular ve sıkıntı yaşamaya yatkın olduklarını ve bu nedenle çalışma koşullarından bağımsız olarak daha az iş tatmini yaşayabileceklerini öne sürmüştür. Tüm bu mekanizmalar, iş tatmini düzeylerinde uzun bir zaman diliminde ve farklı işlerde kişi içinde istikrar olduğunu ileri sürmektedir.

Ancak bu, iş tatmininin değişmediği anlamına gelmez. Meta-analitik sonuçlar, iş tatmininin, insanların aynı işte kaldıklarında, iş değiştirdiklerinde olduğundan daha istikrarlı olduğunu göstermektedir ve bu da çalışma koşullarının da iş tatminini etkilediğini ileri sürmektedir (Dormann ve Zapf, 2001). Dahası, ayakta değerlendirmelerle yapılan günlük çalışmaları, insanların iş tatmini durumlarının, deneyimlenen iş olaylarına bağlı olarak çok kısa süreler (örneğin saatler) içinde bile değişebileceğini göstermiştir.

Bu tür çalışma koşulları ve olaylar, durumsal yaklaşımın odak noktasıdır. İş tatmini, çeşitli iş özellikleriyle (örneğin beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev önemi, görev geri bildirimi ve özerklik), iş stresörleriyle (örneğin iş yükü, örgütsel kısıtlamalar, kişiler arası çatışmalar ve adaletsizlik) ve kaynaklarla (örneğin sosyal destek) ilişkilendirilmiştir. Bu araştırmaların çoğu, önerilen bir etkinin yönüne ilişkin içgörüyü büyük ölçüde sınırlayan kesitsel tasarımlar kullanmıştır. Ancak, bazı yarı deneysel ve uzunlamasına saha çalışmaları, iş karakteristiklerinin, iş stresörlerinin ve kaynakların iş tatminiyle ileriye dönük olarak ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, zorlu işleri teşvik etmek (örneğin, beceri çeşitliliğini artırmak), iş stresörlerini

azaltmak ve kaynakları geliştirmek, bir çalışanın iş tatminini artırmak için etkili eylemler gibi görünmektedir.

Ancak etkileşimci yaklaşıma göre, herkes aynı çalışma koşullarından aynı derecede etkilenmeyecektir. Birkaç araştırmacı, farklı insanların bir işin farklı özelliklerini tercih ettiğini ve dolayısıyla iş tatmininin, kişi ile iş arasında iyi bir eşleşme olduğunda, örneğin görev taleplerinin çalışan yetenekleriyle eşleştirilmesi veya insanların bir işte istedikleriyle sahip oldukları arasında eşleşme olması durumunda en yüksek olacağını öne sürmektedir. Bu varsayım doğrultusunda, sahip olmak ve istemek arasındaki tutarsızlık ne kadar küçükse, iş tatmini o kadar yüksek olur (Verquer, Beehr, & Wagner, 2003). Benzer şekilde, özerklik gibi iş özellikleri, özellikle yüksek büyüme ihtiyacı gücüne sahip kişiler (yani, özerklik gibi daha yüksek düzeydeki ihtiyaçların tatmini arzusu) arasında iş tatmini ile güçlü bir şekilde ilişkilidir ve yüksek öz yeterlilik seviyelerine sahip kişiler iş kontrolünden daha fazla yararlanır.

Özetle, araştırmalar hem eğilimsel, kişisel ve durumsal, iş ile ilgili faktörlerin hem de bunların etkileşiminin iş tatmini üzerinde bir etkisi olduğunu göstermektedir.

2.2.2. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmininin, bazıları çalışan üretkenliğiyle, diğerleri ise çalışan sağlığı ve refahıyla ilgili olan çeşitli organizasyonla ilgili sonuçların öncülü olduğu varsayılır. Üretkenlik tarafında, iş tatmini iş performansı, organizasyonel vatandaşlık davranışı (organizasyona yardımcı olan zorunlu iş görevlerinin ötesindeki davranışlar), karşı üretken çalışma davranışı (organizasyonlara zarar veren davranışlar) ve devamsızlık ve işten ayrılma gibi geri çekilme ile ilişkilendirilmiştir (Judge vd., 2001).

Sağlık ve refah tarafında, iş tatmini tükenmişlik, fiziksel ve psikolojik sağlık ve yaşam tatmini ile ilişkilidir. Yüksek iş tatmininin daha iyi performansa, işten daha az devamsızlığa ve daha düşük işten ayrılmaya yol açması sezgisel olarak açık görünse de, önceki araştırmalar özellikle güçlü ilişkiler bulamamıştır. Meta-analizler, küresel iş tatmini ile iş performansı arasında en iyi ihtimalle mütevazı bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Bu, en azından belli bir dereceye kadar ölçüm sorunlarının sonucu olabilir (çoğu çalışma, önyargı ve yanlışlıktan muzdarip olan performans için yönetici derecelendirmelerine dayanmaktadır (Spector, 2012).

Ancak, çoğu çalışmanın esas olarak kesitsel tasarımlar kullandığı ve dolayısıyla etkinin yönü konusunda sessiz kaldığı da belirtilmelidir. Gerçekten de,

hem işini seven insanların daha çok çalışması ve daha iyi performans göstermesi hem de iyi performans gösteren insanların para ve itibar gibi daha arzu edilen sonuçlar alması ve dolayısıyla işlerinden daha memnun olması olasıdır.

İş tatmini yalnızca görev performansı gibi istenen davranışın bir öncüsü olarak değil, aynı zamanda karşı üretken davranışın potansiyel bir nedeni olarak da incelenmiştir. İlginç bir şekilde, iş tatmini, organizasyona karşı hedeflenen (kendi kendine bildirilen) davranışla oldukça güçlü bir şekilde bağlantılıdır. Oldukça beklenmedik bir şekilde, küresel iş tatmini çalışan devamsızlığıyla zayıf bir şekilde ilişkilidir ve ana öncül değildir, ancak birçok çalışma, tatminsiz çalışanların, özellikle işsizlik oranlarının düşük olduğu gibi birçok alternatif fırsat olduğunda, tatmin olmuş çalışanlardan işlerini bırakma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermiştir (Carsten ve Spector, 1987).

Son olarak, iş tatmini aynı zamanda bir refah unsuru olarak da düşünülebilir. Bununla uyumlu olarak, birçok çalışma iş tatmini ile çeşitli refah göstergeleri arasında bir bağlantı olduğunu göstermiştir. Örneğin, yüksek iş tatmini düşük seviyelerde somatik şikayetler (örn. sindirim bozukluğu ve baş ağrısı), depresyon ve tükenmişlikle ilişkilidir (Spector, 2012).

2.2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Farklı literatürler, iş memnuniyetini etkileyen farklı faktörler olduğunu göstermiştir. Bazı faktörler kişisel, bazıları ise örgütsel faktörlerdir.

George ve Jones (2008, s.85), bir kişinin deneyimlediği iş memnuniyeti düzeyini etkileyen dört faktör olduğunu belirtmiştir:

- Kişilik,
- Değerler,
- Çalışma durumu ve
- Sosyal etki.

Ayrıca George ve Jones (2008), çalışma durumunun işin kendisini, iş arkadaşlarını, amirleri ve astları, fiziksel çalışma koşullarını, çalışma saatlerini, ücreti ve iş güvenliğini içerdiğini belirtmiştir. George ve Jones'a (2008) göre, işin kendisi iş memnuniyetinin en önemli faktörü ve kaynağıdır. (George & Jones, 2008)

Literatürde yapılan kapsamlı bir inceleme, iş memnuniyetine katkıda bulunan daha önemli faktörlerin zihinsel olarak zorlayıcı iş, adil ödüller, destekleyici çalışma koşulları ve destekleyici meslektaşlar olduğunu göstermektedir (Robbins, 2009, s.323). Robbins (2009) ücret ve terfiyi eşit ödül yönüne dahil etmiş ve bir faktör olarak süpervizörden bahsetmemiştir; oysa George ve Jones (2008), Luthans (2005) ve Opkara (2004) süpervizyonu bir faktör olarak belirtmiştir.

Luthans'a (2005, s.212) göre iş memnuniyetini etkileyen bir dizi faktör vardır ve yıllar içinde çalışanların duygusal tepkiler verdiği işin en önemli özelliklerini temsil eden beş boyut belirlenmiştir. Bu faktörler

- İşin kendisi,
- Ücret,
- Terfi fırsatları,
- Denetim ve
- İş arkadaşlarıdır.

Opkara (2004, s.72) kavramsal çerçeve çalışmasında cinsiyet, eğitim, deneyim ve yönetim seviyesi gibi kişisel faktörlerin iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu ve iş tatmininin iş, ücret, denetim, terfi, iş arkadaşları ve genel olarak etkilendiğini belirtmiştir.

Sowmya ve Pancanatham (2001, s.78) ayrıca ücret ve terfi, örgütsel görünüm, yönetici davranışı, iş ve çalışma koşulları ve iş arkadaşı davranışının Hindistan, Chennai'deki bankacılık sektörü çalışanlarının iş tatminini etkileyen faktörler olduğunu göstermiştir.

2.2.4. İş Tatmininin Önemi

İş tatmininin önemi, özellikle hizmet sektörünün öneminin artması nedeniyle yıllar içinde büyük ölçüde artmıştır. Hizmet sektörünün OECD ülkelerinde elde edilen gelirlerin %70'ini oluşturduğunu anlamak önemlidir (OECD, 2005).

Bu eğilimi takiben, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki işletmeler, çalışanların işlerinden ne kadar memnun olduklarına daha fazla önem veriyorlar. Fikir, memnun bir çalışanın işi daha fazla tutkuyla, istekle yapacağı ve daha iyi performansa yol açacağıdır (Poggi, 2010).

Ancak, çalışan memnuniyetinin nasıl görülebileceğine dair iki yön vardır. Her şirketteki insan kaynaklarının amacı, çalışan memnuniyeti yaratmak ve sürdürmektir. Ancak, şirketler bu sorunla kısa ve uzun vadede başa çıkabilirler. Örneğin, kısa vadede fikir, çalışanların şirkete yönelik algılarıyla ilgilidir. İlk izlenim çalışanlar için önemlidir, aksi takdirde işte çok daha uzun süre kalmak istemezler. Bu, kısa vadede şirket için çok sorunlu olurdu, ancak durum daha da kötü olabilir. Bir çalışan başından beri yaptığı işten memnun değilse, fikrini değiştirmesi pek olası değildir (Cassar, 2010).

Bu, sorunu daha da kötüleştirir çünkü bu memnuniyetsiz çalışan şirkette çalışmaya devam eder, ancak şirketi sevmemek için başka nedenler arar. Bu, artan memnuniyetsizlik ve azalan üretkenliğin bir sarmal etkisini izler Bu, yalnızca çalışan için değil, üretkenlik azaldığı için şirket için bile zarara neden olur. Çalışan bu memnuniyetsizliği kulaktan kulağa yayarsa, şirket kötü görünür, marka imajı yok olur ve o kuruluşta çalışmak isteyebilecek diğer çalışanların beklentileri azalır (OECD, 2017).

Bununla birlikte, bazı makaleler üretkenlikte çalışan memnuniyeti/iş tatmini üzerinde önemli bir etki bulamamıştır. Örneğin, iş tatmini üretkenliği bir dereceye kadar etkileyebilir, ancak durum her zaman böyle değildir. Bu makaleye göre, ödüller ve yıllar içinde oluşturulan sadakat düzeyi gibi daha önemli bir etkiye sahip birçok başka faktör olabilir. Sadakat, işletmeler için özellikle çok önemlidir ve çalışan sadakatini artırmaya odaklanırlar (Aziri, 2011), çalışanlardan gelen sadakatin önemli olmasına rağmen, iş tatmini düzeyi işveren ve çalışan arasında ne tür bir sadık ilişki yaratıldığına bağlıdır. Üç önemli sadakat kategorisi şunlardır:

- Duygusal sadakat; bu sadakat türü çok önemlidir çünkü çalışanın çalıştığı şirkete duyduğu sevgiye dayanır. Bu duygular çalışanların zihninde derinden kökleşir, ancak aynı zamanda elde edilmesi en zor olanıdır. Duygusal sadakat çoğunlukla bireysel duygular ve memnuniyetle ilgilidir (Han, Kim, & Kim, 2011).
- Normatif sadakat; duygusal sadakatten oldukça farklıdır çünkü normatif sadakat, çalışanın şirkete ve işine karşı sevgisi olduğu için oluşmaz. Normatif sadakatte, çalışan şirkete karşı yerine getirilmesi gereken bir borcu olduğu hissine sahiptir (Han vd., 2011).

- ❖ Süreklilik sadakati; sadakatin en zayıf ve en riskli biçimi olarak kabul edilir. Bu, çalışanların başka bir yerde iş bulamadıkları için şirkette çalışmaya devam etmeleri anlamına gelir. En zayıfı olarak kabul edilir çünkü işveren ve çalışan arasındaki sadakat bağı çok küçüktür ve oldukça kolay bir şekilde kopabilir. Öte yandan, şirket için risklidir çünkü bu sahte bir sadakat olarak kabul edilebilir ve çalışanın memnuniyetsizliği o kadar belirgin değildir (Han ve diğerleri, 2011).

2.3. Performans

İş performansı, organizasyon üyelerinin beklenen, tanımlanmış veya resmi rol gerekliliklerini karşılamaları ile ilgili davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımın önemli unsuru, performansın belirli bir zaman diliminde ortaya çıkan grup veya birey davranışının karakteristiği olmasıdır. Bireysel iş performansının (IJP) temel yapısını tanımlamak ve anlamak, endüstriyel ve örgütsel psikoloji alanında çok ilginç bir konuyu temsil etmiştir. Her şeyden önce, IJP ekonominin devam eden küreselleşmesi nedeniyle önemlidir (Çalışkan & Köroğlu, 2022). Çalışma gruplarının ve şirketin performansının temel göstergelerinden birini temsil eder ve şirketin verimliliğine ve rekabet gücüne önemli ölçüde katkıda bulunur. Öte yandan, endüstri ve örgüt psikologları katılım, memnuniyet ve kişilik gibi belirleyicilerin IJP üzerindeki etkilerini araştırmakla ilgilenmişlerdir (Pattnaik & Sahoo, 2021).

Kelimenin dilbilimsel formunu ele alırsak, Oxford İngilizce sözlüğü performansı bir şeyi ne kadar iyi ya da kötü yaptığınız ya da bir şeyin ne kadar iyi ya da kötü çalıştığı olarak ele almakta, aynı zamanda bir görevi, bir eylemi vb. yerine getirme eylemi ya da süreci olarak tanımlanmakta, perform fiili ise iyi ya da kötü çalışmak ya da işlev görmek anlamına gelmektedir (Erdilek Karabay, Demirbilek, & Görmüş, 2020). Literatürde, akademisyenler sürekli olarak performansın standart veya tek tip bir tanımının olmadığı konusunda ısrar etmekte ve performansın çok boyutlu bir kavram olduğunu tartışmaktadırlar. Yine de, performans ölçümü literatüründe gözden geçirmek zorunda kaldığı tüm farklı tanımların ortak bir özelliği olduğunu savunmaktadır; hepsi etkililik ve verimlilik olmak üzere iki terimle ilgilidir. Bir hedefe ulaşma derecesinin göstergesi olarak etkililik ve başarı seviyesine ulaşmak için tüketilen kaynakların göstergesi olarak verimlilik şeklindedir (Krause, 2005).

2.3.1. Performans Kavramı

Performans, çalışanların uzmanlık ve becerilerine dayalı olarak gerçekleştirdikleri eylemlerin sonuçlarını içermektedir. Örgütsel ortamlarda, çalışanların performansı, örgütün hedeflerine ulaşmasına yol açan verimliliğin artırılmasına katkıda bulunan tüm çalışanların beceri, çaba ve yeteneklerinin birikmiş sonucudur. İyileştirilmiş örgütsel performans, hedefe ulaşmak için gösterilen çabaları, iyileştirilmiş çalışan performansı açısından daha çok çaba gerektirmektedir (Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003).

Örgütsel başarıya katkı sağlayan kritik faktörlerden birisi çalışan performansıdır Öğrenen organizasyonlar, çalışanlarını eğitimlerle geliştirerek çalışanların performansının artırılmasında büyük bir öneme sahiptirler (Gitongu, Kingi, & Uzel, 2016). Ayrıca, çalışan performansını değerlendirmeye yönelik yönetim standartları da gerçek performansın resmini ve ölçütlerle uyumunu sağladıkları için çalışan performansının iyileştirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Eğer tutarsızlıklar bulunursa, bu standartlar çıktıların tekrar istenen seviyelere getirilmesine yardımcı olur (Mackay, Cousins, Kelly, Lee, & McCaig, 2004). Çalışanların performansı işlerindeki memnuniyetlerine de bağlıdır. Eğer çalışanlar hem işlerinden hem de kurumdan memnunlarsa, kurumun hedeflerine ulaşması için iyi performans göstermeye daha hevesli olurlar (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002).

2.3.2. Performans Kapsamı ve Boyutları

İş performansı genellikle görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki boyutta ele alınmaktadır. Görev performansı, çalışanların iş tanımlarında yer alan temel faaliyetlerin gerektirdiği işin niteliği ve niceliğidir (Aggarwal, Sadhna, Gupta, Mittal, & Rastogi, 2020). İşin ana bileşenlerinden oluşan, çalışan tarafından yürütülen ve yönetici tarafından kontrol edilen bir durumdur. Başka bir deyişle, daha çok çalışanın ana iş yükümlülüklerini yerine getirmesini ve ilgili davranışları içeren bir durumdur. Çalışanların bu davranışları, üretim sürecindeki teknik faaliyetlerin yürütülmesine destek sağlamaktadır. Görev performansı davranışları arasında planlama , organizasyon, sorumluluk sahibi ,sonuç odaklı ve verimli çalışma yer almaktadır (Harmancı Seren, Tuna, & Eskin Bacaksız, 2018). Bu anlamda görev performansı hem bireysel hem de örgütsel sonuçların elde edilmesi açısından önemli bir yere sahiptir (Jonsson, Hultin, Härgestam, Lindkvist, & Brulin, 2021).

Bağlamsal performans çalışanların resmiyetteki iş tanımlarının dışında çalışanın temel görevini yerine getirmesine katkı sağlayan davranışlardır. Kurumun sosyal ve psikolojik ortamının geliştirilmesini sağlar (Aboagye, Dai, & Bakpa, 2022). Başka bir deyişle, bağlamı destekleyen gönüllü davranışların ekstra rol performansını ifade eder. Bağlamsal performansın görev performansından tam bir farkı olmasa da, görev performansı kurum içinde net şekilde belirtilen görevleri kapsarken, bağlamsal performans genellikle amacı görev performansını iyileştirmek olan durumları kapsar (Cleveland, Huebner, Anderson, & Agbeke, 2019). Yani bağlamsal performans, tanımlanmış rol gerekliliğinin bir parçası olmasa da, kurum lehine gönüllü davranışları içeren bir sosyal değişim sürecini tanımlamaktadır. Bu açıdan bağlamsal performans, başkalarına yardım etme ve iş birliği yapma gibi faaliyetleri teşvik eden ve bu yönüyle kurum tarafından desteklenen olumlu davranışlardır. Bunlar; işe gönüllü katılım, iş arkadaşlarına yardımcı olma, kurumsal kural ve prosedürlere uyma, kurumsal hedefleri benimseme ve savunmadır (Jiang, Wang, & Yan, 2022).

2.3.3. İş Performansının Boyutu

Araştırmacılar iş performansını sonuçlar açısından tanımlamaya yoğunlaşmıştır Ayrıca iş davranışlarını incelemiştir; diğerleri ise başarılı performansın korelasyonları olarak vicdanlılık veya liderlik yönelimi gibi kişisel özellikleri incelemiştir. Ayrıca, iş performansının karmaşık bir etkileşimli faktörler kümesinden oluştuğunu, bunların bazılarının işe, bazılarının çalışana ve bazılarının da çevreye atfedildiğini belirtmiştir. Ancak Motowildo (2003, s.40) performansı yalnızca örgütsel hedef başarısına etki edebilecek davranışlarla ilişkilendirmiştir, bu davranışın sonucuna değil çünkü değerli örgütsel sonuçları etkileyen durumsal kısıtlamalar ve fırsatlar vardır ve bireylerin performans davranışlarını mutlaka etkilemez.

Sulaiman, Alsafir ve Ahmad'da (2013, s.7)), performans tanımlarının sonuçlara değil davranışlara odaklanması gerektiğini belirterek güçlendirmiştir çünkü sonuçlara odaklanmak, çalışanı istenen sonucu elde etmenin en kolay yolunu bulmaya yönlendirebilir ve bu da diğer önemli davranışların gerçekleştirilmemesi nedeniyle örgüt için zararlı olabilir.

Motowildo'da (2003, s.43) alıntılanan Campbell (1990), performansın sekiz davranışsal boyutunu tanımlamıştır: iş-spesifik yeterlilik, iş-spesifik olmayan görev yeterliliği, yazılı ve sözlü iletişim, çaba gösterme, kişisel disiplini sürdürme, akran ve takım performansını kolaylaştırma, denetim ve yönetim/idare. Campbell (1990)

davranışsal boyutlarından, beklenen örgütsel değere yol açan görev performansları ve görev dışı performans davranışları olduğu türetilebilir.

Sonnentag, Judith ve Spychala (2008, s. 428), görev performansının işveren ve çalışan arasındaki sözleşmenin bir parçası olan gerekliliklerin yerine getirilmesini kapsadığını ve bağlamsal performansın, örgütsel performansa doğrudan katkıda bulunmayan ancak örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen davranışlardan oluştuğunu belirtmiştir. Ayrıca Sonnentag, Judith ve Spychala (2008), Campbell (1990) arasında sekiz faktörün beşinin görev performansına atıfta bulunduğunu belirtmiştir: işe özgü yeterlilik, işe özgü olmayan görev yeterliliği, yazılı ve sözlü iletişim yeterliliği, denetim ve yönetim/idare.

Borman ve Motowidlo (1993) ve beş tür bağlamsal aktivite tanımlamıştır:

- İşin resmi bir parçası olmayan görev aktivitelerini gönüllü olarak yürütmek;
- Gerektiğinde kendi görev aktivitelerini başarıyla tamamlamak için ekstra coşku veya çabayla ısrar etmek;
- Başkalarına yardım etmek ve onlarla işbirliği yapmak;
- Kişisel olarak uygunsuz olsa bile örgütsel kurallara ve prosedürlere uymak;
- Örgütsel hedefleri onaylamak, desteklemek ve savunmak.

Bu çalışma için görev performansı ve bağlamsal performans iş performansının davranışsal boyutu iş performansının boyutu olarak kullanılmaktadır.

2.3.4. İş Performansının Belirleyicileri

Campbell (1990) iş performansının üç belirleyicisi olduğunu ileri sürmüştür:

- Beyan edici bilgi,
- Prosedürel bilgi ve
- Beceri ve motivasyon.

Beyan edici bilgi, gerçekler, ilkeler ve prosedürler bilgisidir; prosedürel bilgi ve beceri, yapılması gerekeni gerçekten yapma becerisidir ve ne yapılacağını bilmenin ve bunu gerçekten yapabilmenin birleşimidir ve bilişsel beceri, fiziksel beceri, öz yönetim becerisi ve kişilerarası beceri gibi becerileri içerir; motivasyon, çaba gösterme seçimi, ne kadar çaba gösterileceği seçimi ve çaba göstermeye ne kadar süre devam edileceği seçiminin birleşimidir.

Motowildo (2003, s.50) ayrıca bilişsel yeteneğin görev performansının daha iyi bir belirleyicisi olduğunu, dışadönüklük, uyumluluk ve vicdanlılık gibi kişilik değişkenlerinin ise bağlamsal performansın daha iyi bir belirleyicisi olduğunu belirten fikrini de dahil etmiştir. Bilgi, beceriler ve çalışma alışkanlıkları hem görev hem de bağlamsal iş performansını doğrudan etkiler.

Ek olarak Motowildo (2003, s.52), performans literatüründeki ampirik ve teorik raporların, bilgi, beceri, motivasyon ve alışkanlıklar gibi değişkenleri, bir bireyin davranışlarının zaman içindeki beklenen değerinin veya iş performansının doğrudan belirleyicisi olarak tanımlayan genel bir performans modelinde birleştiğini belirtmektedir.

2.3.5. İş Tatmini ve İş Performansı Arasındaki İlişki

Meta-analiz incelemesinde Judge ve diğerleri (2001, s. 377) şunları belirtmiştir: İş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi göstermek için yedi farklı genel model vardır. Bunlar iş tatmini iş performansına neden olur, iş performansı iş tatminine neden olur, iş tatmini ve iş performansı karşılıklı olarak ilişkilidir, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki sahtedir, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki diğer değişkenler tarafından yumuşatılır, iş tatmini ve iş performansı arasında ilişki yoktur.

Meta-analitik çalışmada Iffaldano ve Muchinsky (1985, s. 269), memnuniyet ve performans arasındaki gerçek nüfus korelasyonunun en iyi tahmininin nispeten düşük olduğunu göstermiş ve iş memnuniyeti ile iş performansının birbirleriyle yalnızca biraz ilişkili olduğu sonucuna varmıştır.

Alf & Bassem (2003, s. 374), iş memnuniyeti ile performans arasındaki ilişki için sonuçların anlamlı bir ilişki göstermediğini belirterek Iffaldano ve Muchinsky'yi (1985) desteklemektedir.

Ancak Judge ve diğerleri (2001, s. 385) meta-analiz incelemesi, iş memnuniyeti ile iş performansı arasındaki ortalama gerçek korelasyonun büyüklük olarak orta düzeyde (.30) olduğunu ve sıfırdan ayırt edilebilir olduğunu belirterek farklılık göstermektedir.

Dizgah, Chegini ve Bisokhan (2012, s. 1735) tarafından yapılan diğer araştırmalar; Chen ve Silvestrone (2008, s. 577) sonuçları da iş memnuniyeti ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Luthans'a (2005, s.213) göre "Para, insanların temel ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda üst düzey ihtiyaç tatmini sağlamada da etkilidir". Robbins (2009, s.323) ayrıca, ücretin iş taleplerine, bireysel beceri düzeyine ve toplum ücret standartlarına göre adil olarak görüldüğünde memnuniyetin ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğunu belirtmiştir.

Ücret, özellikle çalışanlar adil, net ve beklentileriyle uyumlu olarak algılanan ücret sistemleri aradıklarında iş memnuniyeti ve performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Funmilola, O., Sola, K. ve Olusola, A., 2013, s. 518).

Tesema ve Soeters (2006, s.92), tazminatın iş memnuniyeti ve performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Opkara (2004, s.82), daha düşük maaşların daha az memnuniyete; düşük memnuniyetin ise düşük moral, zayıf performans ve nihayetinde düşük üretkenliğe yol açtığını belirtmiştir.

Robbins'e (2009, s.324) göre terfiler kişisel gelişim, daha fazla sorumluluk ve artan sosyal statü için fırsatlar sağlar. Terfi kararlarının adil ve doğru bir şekilde alındığını algılayan bireylerin işlerinden memnuniyet duyma olasılıkları yüksektir. Tesema ve Soeters (2006, s.96), tazminatın iş tatmini ve performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Çalışanların terfi fırsatları iş tatmini ve performans üzerinde bir etki yaratacaktır (Funmilola, O., Sola, K. ve Olusola, A., 2013, s. 518).

Luthans'a (2005, s.213) göre denetim, iş tatmininin orta derecede önemli bir kaynağıdır. Çalışan merkezlilik ve katılım veya etkiler, iş tatminini etkileyen denetim tarzının iki boyutudur. Amir-ast ilişkisinin kalitesi, çalışanın iş tatmini ve performansı üzerinde önemli, olumlu bir etkiye sahiptir (Funmilola, O., Sola, K. ve Olusola, A., 2013, s. 518).

Robbins'e (2009, s. 325) göre, arkadaş canlısı ve destekleyici iş arkadaşlarına sahip olmak, iş tatmininin artmasına yol açar. Luthans (2005, s. 213) ayrıca arkadaş canlısı, işbirlikçi iş arkadaşlarının veya ekip üyelerinin bireysel çalışanlar için mütevazı bir iş tatmini kaynağı olduğunu belirtmiştir.

Khan ve diğerleri (2012, s. 2703), iş arkadaşlarının iş tatmini ve performans üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir.

Luthans (2005, s. 212), işin içeriğinin kendisinin büyük bir tatmin kaynağı olduğunu belirtmiştir. Robbins'e (2009, s.325) göre çalışanlar, becerilerini ve yeteneklerini kullanma fırsatı veren ve çeşitli görevler, özgürlük ve ne kadar iyi performans gösterdikleri konusunda geri bildirim sunan işleri tercih etme

eğilimindedir. "Çalışanlara çalışma alanlarında ilerlemeleri için fırsatlar verildiğinde, bu iş tatminini ve performansını artıracaktır" (Funmilola, Sola ve Olusola, 2013, s. 518).

2.4. İlgili Araştırmalar

Unutmaz'a (2014) göre iş tatmininin işin doğasına bağlı olduğunu ve bunun işin zorlukları, özerklik, beceri çeşitliliği ve iş kapsamı ile bütünleştiğini belirtmektedir. Bu nedenle, insanları işlerinden tatmin eden şeyin ne olduğunu anlamak için işin doğası araştırmacılar için ilk sıralarda yer almaktadır.

Başar (2011) göre, pek çok kamu kuruluşu iş memnuniyetinin öneminin farkına varmıştır ancak bu konunun sistematik olarak ele alınmasına ilişkin hala çok az örnek bulunmaktadır. Kamu kurumlarında iş memnuniyetini artırmak için hedeflerin periyodik olarak ölçülmesi ve izlenmesi gerekmektedir. Ayrıca iş tatmini bazen motivasyonla karıştırılabilir ancak iş tatmini motivasyonun yerini alamaz. Ancak bu iki kavram arasında açık bir ilişki vardır. Motivasyonu yüksek insanlar çok fazla tatmin yaşarlar. (Başar, 2011)

İşyerinde zorbalığın iş tatmini, iş performansı ve diğer çalışan tutumları ve iş sonuçları üzerindeki etkisi, gelişmiş ülkelerde de olsa, akademik literatürde iyi kanıtlanmıştır. Quine (2001) tarafından İngiltere'deki bir toplum hemşirelerinde zorbalığın yaygınlığını belirlemek için yapılan araştırma, zorbalığa uğramış hemşirelerin önemli ölçüde daha düşük iş tatmini seviyeleri, daha yüksek kaygı, depresyon seviyeleri ve işten ayrılma eğilimi bildirdiğini göstermiştir. Ancak işte destek, hemşireleri zorbalığın bazı zararlı etkilerinden koruyabilmiştir.

Benzer şekilde, Vartia'nın (2001) çalışmasında zorbalığın daha düşük iş tatmini seviyeleri, psikosomatik semptomlar ve fiziksel hastalıklar, işgücü piyasasından olası ihraç edilme, daha yüksek devamsızlık, azalan bağlılık ve üretkenlik, daha yüksek işten ayrılma ve istifa niyeti gibi etkilerini bildirmiştir.

Duygusal ilişki çatışmasının bir biçimi olarak zorbalığın iş performansı üzerinde olumsuz etkileri vardır. Ancak, memnuniyetsizlik, devamsızlık, hastalık, işten ayrılma gibi farklı faktörler zorbalığın iş performansı üzerindeki etkisini açıkça belirlemeyi zorlaştırmaktadır çünkü çalışanlar zorbalığa uğrasalar bile performans gösterebilirler (Einarsen, 2005).

Literatür taraması, işyerinde zorbalığın tanımı, biçimi, kategorizasyonu ve çalışma yaklaşımına rağmen, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde bir etkisi olduğunu göstermektedir. Mevcut çalışma, araştırmaların çoğu gelişmiş ekonomilerde yürütüldüğü için, gelişmekte olan bir ekonomide işyerinde zorbalık, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır (Ikyanyon & Ucho , 2013).

İş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalar tartışmasız değildir. Christen vd. (2006), memnun çalışanların daha üretken olduğu fikrinin 1970'lere kadar geçerli olduğunu gözlemlemiştir. Ancak, iş tatmininin iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görüşünü desteklemek zordur. Bunu destekleyen Saari ve Judge (2004), daha önceki çalışmaların çoğunun iş tatmini ile iş performansı arasında zayıf ve biraz tutarsız bir ilişki bildirdiğini belirtmektedir.

Ancak, Judge vd. (2001), daha önceki görüşlerin aksine, iş tatmininin iş performansının bir öngörücüsü olduğunu ve profesyonel işler için daha güçlü bir ilişki olduğunu bulmuştur. Rashed (2001) da iş tatmini ile iş performansı arasında önemli bir ilişki bulmuş ancak ilişkinin tutarsız olduğunu belirtmiştir. Bu, iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkinin doğasının kesin olmadığı anlamına gelir.

Funmilola, Sola ve Olusola (2013) makalelerinde, iş tatmini boyutlarının, Nijerya'nın güney batısındaki Ibadan metropolünde Küçük ve Orta Ölçekli İşletme çalışanlarının iş performansı üzerindeki etkisini incelemiş ve çalışmanın amacı, iş tatmini boyutlarının Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde iş performansını nasıl etkilediğine dair ampirik kanıt sağlamaktır. Çalışmanın araştırma hipotezi, iş tatmini boyutlarının iş performansı üzerinde önemli bir etkisi olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada, 105 çalışandan oluşan örneklem büyüklüğüne sahip kendi kendine tasarlanmış kapalı uçlu anket ve basit rastgele örnekleme tekniği kullanılmıştır. Verileri analiz etmek için hem Pearson Ürün Moment Korelasyon Katsayısı hem de Çoklu Regresyon Analizi kullanılmıştır. Çalışmanın veri analizi ve sonuç yorumlaması, tüm değişkenlerden gelen korelasyonların iş tatmini boyutlarının (maaş, yönetici, terfi, işin kendisi ve çalışma koşulları) iş performansıyla pozitif ilişkiye sahip olduğunu ve iş performansını ortak ve bağımsız olarak etkilediğini ve ayrıca iş performansının önemli ölçüde bağımsız belirleyicisi olduğunu, bu da iş tatmini boyutlarının iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Çalışma, iş tatmini boyutlarının ortak ve bağımsız olarak iş performansını tahmin ettiği sonucuna varmıştır.

Funmilola, Sola ve Olusola'nın (2013) hem korelasyon hem de regresyon kullanarak elde ettiği ampirik bulgular, iş tatmini boyutlarının iş performansı üzerindeki etkisini bilmeyi daha güvenilir hale getirmiştir. Ancak örneklem büyüklüğü (105) küçüktür ve iş tatmini boyutları olarak iş arkadaşlarını içermiyordur.

Alf & Bassem (2003) "Lübnan bankacılık personelinin iş tatmini ve çalışan performansı" başlıklı araştırma makalelerinde, Lübnan ticari bankacılık sektöründe iş tatmini, bireysel iş yönleri, sosyo-demografik değişkenler ve iş performansı arasındaki ilişkileri araştırmaktadır. Çalışmanın hedef kitlesi, 33 Lübnan ticari özel bankasındaki yönetici olmayan personeldir ve 11 banka, 202 örnek çalışanı ile bölgeye göre tabakalı rastgele örnekleme yoluyla seçilmiştir. Veriler, İş Tanımlayıcı Endeksine dayalı iş tatmini, performansla ilgili öz değerlendirme soruları ve sosyo-demografik sorulardan oluşan üç bölümden oluşan anketlerle toplanmıştır. Genel iş tatmini beş iş boyutundan (iş, ücret, terfi, denetim ve iş arkadaşları) elde edilmiştir. Spearman sıra korelasyon testi kullanılarak iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi bilmek için yapılan çalışmanın sonucu, iş tatmini ve iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Çalışma, iş tatmini ile performans arasındaki ilişki için anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmış ve Petty ve arkadaşlarının (1984) ile Iaffaldano ve Muchinsky'nin (1985) bulgularını doğrulamıştır.

Alf ve Bassem'in (2003) ampirik bulguları, çalışmanın bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini gösteremeyeceği regresyon olmadan yalnızca korelasyon kullandı. Ancak çalışmanın örneklem büyüklüğü (202) yeterli olup ve önemli iş tatmini yönlerini içermektedir.

Balasundaram (2010) "İş tatmini ve Çalışanların iş performansı: Sri Lanka, Jaffna Yarımadası'ndaki halk bankası vaka çalışması" konulu çalışmasında Jaffna Yarımadası'ndaki halk bankalarında çalışanların iş tatmini ne ölçüde mevcuttur? Ve çalışanların iş tatmini iş performanslarını belirler mi yoksa belirlemez mi? Çalışmanın amaçları iş tatminini incelemek, iş tatminine neden olan faktörleri incelemek, iş performansını belirlemek ve Sri Lanka'nın Jaffna Yarımadası'ndaki halk bankasında iş tatmini yoluyla çalışanların iş performansını iyileştirmek için bazı önlemler önermektedir.

Çalışma için dört hipotez türetilmiştir; bunlar yüksek düzeyde adil terfi sistemi, makul ücret sistemi, yüksek düzeyde uygun işin kendisi ve yüksek düzeyde iyi çalışma koşullarının yüksek düzeyde çalışan iş performansına yol açacağını belirtmektedir. Bu çalışmada 60 çalışandan oluşan tabakalı rastgele örnekleme kullanıldı ve birincil

veriler anket yardımıyla doğrudan kişisel görüşme yoluyla toplandı. Anket, iş tatmini ve çalışan iş performansına kesinlikle katılmıyorumdan kesinlikle katılıyoruma kadar beş puanlık bir ölçek kullanmıştır.

Çalışma, iş tatmini ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi bulmak için basit korelasyon analizi kullanmış. Çalışmanın sonuç ve tartışma kısmı, terfi ile çalışan performansı arasındaki, ücret ile çalışan performansı arasındaki, işin kendisi ile çalışan performansı arasındaki ve çalışma koşulları ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin orta düzeyde pozitif olduğunu belirtmektedir. Çalışma, çalışanların iş tatmininin performansları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve yüksek düzeyde adil terfi, makul ücret sistemi, uygun işin kendisi ve iyi çalışma koşullarının çalışanların yüksek düzeyde performans göstermesine yol açtığı sonucuna varmıştır.

Balasundaram'ın (2010) ampirik bulguları, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini gösteremeyen regresyon olmadan yalnızca korelasyon kullanmıştır. Ayrıca çalışmanın örneklem büyüklüğü (60) çok küçüktür.

Pushpakumari (2009), "İş tatmininin iş performansına etkisi: Ampirik bir analiz" konusu üzerine bir çalışma yürütmüş ve şu araştırma problemini ele almıştır: İş tatmininin çalışan performansı üzerinde bir etkisi var mıdır? Çalışmanın temel amacı, Sri Lanka çalışma ortamından iş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin geçerliliğini değerlendirmektir.

Çalışma, Sri Lanka ekonomisindeki özel sektördeki üretim ve hizmet endüstrilerinden, üç çalışan kategorisi profesyonel, yöneticiler ve yönetici olmayanlar olmak üzere rastgele temelde toplam 237 çalışandan oluşan bir örneklem almıştır. Birincil verileri toplamak için anket yöntemi kullanılarak bir saha araştırması kullanılmıştır. Beş puanlık bir Lickert ölçeği kullanılarak iş tatmini ve iş performansını ölçmek için iki anket geliştirilmiştir.

Çalışan tatminini ölçmek için yirmi bir (21) iş yönü geliştirilmiş ve işe harcanan çaba açısından çalışan performansını ölçmek için on dört (14) kriter belirlenmiştir. Çalışmanın sonuç ve tartışma kısmı, korelasyon katsayısının uygulandığını ve sonucun yöneticiler ve yönetici olmayanlar için tatmin ve performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyduğunu göstermektedir. Ancak istatistiksel test, profesyoneller için iş tatmini ve performans arasındaki anlamlı ilişkiyi belirlemeyi desteklememiştir.

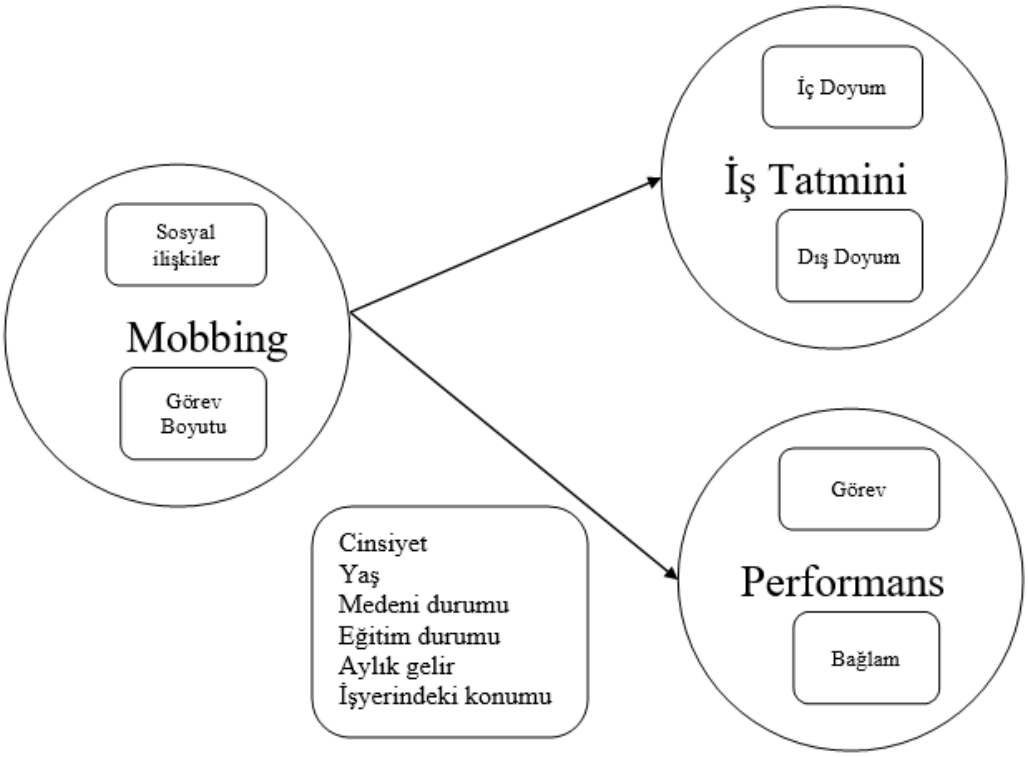
Çalışma, tüm çalışanlar için hesaplanan korelasyon katsayısına dayanarak, özel sektör kuruluşlarındaki çalışanların performansı üzerinde iş memnuniyetinin önemli

bir etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Pushpakumari'nin (2009) ampirik bulguları, iş memnuniyetini etkileyen ana faktörleri seçmek yerine, bağımsız değişkeni ölçmek için çok sayıda örneklem büyüklüğü (223) ve çok sayıda iş memnuniyeti yönü değişkeni ile yalnızca regresyon olmaksızın korelasyon kullanmıştır.

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu nicel araştırma, ilişkisel tarama modeli kullanılarak yürütülür ve iş tatmini ve bireysel performans arasındaki ilişkiyi inceler. İlişkisel tarama modelleri, iki ya da daha fazla değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma türleridir.



Şekil 2. Araştırma Modeli

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, İstanbul'da yaşayan 19 ila 70 yaş arasında olup sigortalı bir işyerinde çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemi Üsküdar, Maltepe ve Kartal, Bayrampaşa ilçelerinde sigortalı bir işyerinde çalışan yetişkinlerden oluşmaktadır. Uygulama, Üsküdar, Maltepe ve Kartal, Bayrampaşa ilçelerinde çalışan 280 çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma, basit tesadüfi olasılıklı örnekleme kullanılarak yürütülmüştür. Lewis (2015), olasılık kuramına olasılık örneklemesi denir. Olasılık kuramına göre, evrendeki her öğe eşit bir

şekilde seçilme şansına sahiptir. Bu nedenle, örneklem seçiminde eşit bir olasılık sağlamak, olasılıklı seçimler yoluyla mümkündür. Tesadüfi örnekleme olarak da bilinen basit rastgele örneklemede, evrendeki her olası birleşimin örneklemde yer alması için eşit bir şans vardır.

3.3. Veri Toplama Araçları

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı, cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, aylık gelir durumu, işyerindeki konumu ve işyerinde çalışma süresini içeren demografik soruları içeren bir kişisel bilgi formu oluşturmuştur.

3.3.2. Mobbing (Duygusal Taciz) Ölçeği

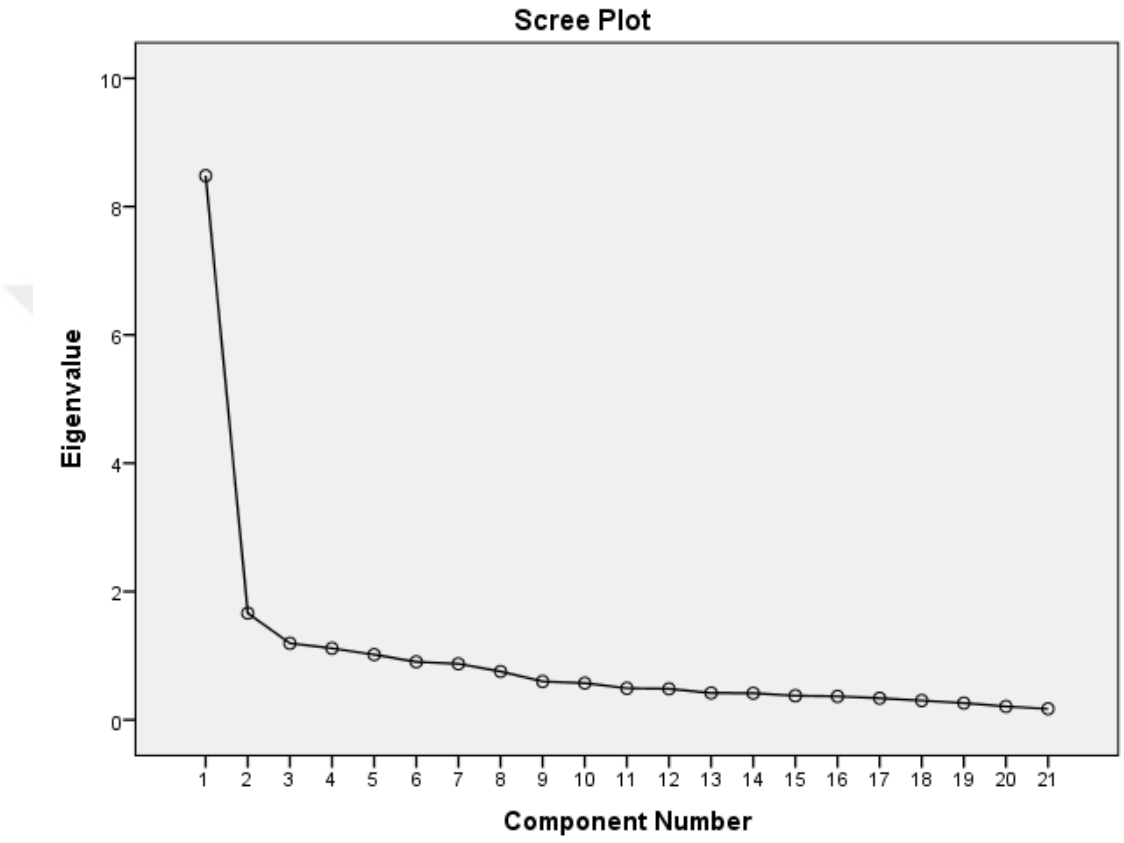
Einarsen ve Raknes'in 1997'de geliştirdiği ve Cemaloğlu tarafından uyarlanan Olumsuz Davranış Ölçeği (ODÖ), öğretmenlerin maruz kaldığı mobbing davranışını ölçmek için kullanılmıştır. ODÖ tarafından yürütülen geçerlik ve güvenirlik araştırmasında iki unsur bulunmuştur. Bu iki faktör, toplam varyansın yaklaşık %72'sini açıklamaktadır. Varyansın yaklaşık % 46'sını (özdeğer 9,61) ve yaklaşık %26'sını (özdeğer 5,41) ikinci faktör açıklamaktadır. Birinci faktör, sosyal ilişkilerin boyutuna odaklanır ve on beş maddeden oluşur. Faktör yükleri .81 ile 0.65 arasındadır. İkinci unsur, görevin önemini göstermektedir. Bu boyutta altı madde vardır. Görev boyutunda bulunan materyallerin faktör yükleri .79 il .61 arasında değişmektedir.

ODÖ'nün ne kadar güvenilir olduğunu belirlemek için Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Güvenirliği değerlendirmek için Cronbach Alpha iç tutarlılık kat sayısını her ölçek için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Sosyal ilişkiler boyutu, iki alt boyutun güvenirlik katlarını içerir (Cemaloğlu & Kılınç, 2012).

Elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı, Bartlett küresellik testi ve Anti-Image korelasyon matrisi ile incelenmiştir. Ölçeğe ilişkin Anti-Image korelasyon matrisinin köşegen değerlerinin ".5"ten büyük değerler aldığı belirlenmiştir. Ayrıca Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik testi sonucunda elde edilen verilerin

faktör analizine (KaiserMeyerOlkin = .896, Bartlett's Test of Sphericity= 2921,801, p =.000) uygun olduğu belirlenmiştir.

Açımlayıcı faktör analizinde Temel Bileşenler Analizi ile Varimax yöntemi işlemi yapılmıştır. Faktör sayısının belirlenmesinde çizgi grafiği, faktör özdeğer puanları ve açıklanan varyans toplamı dikkate alınmıştır.



Şekil 3. Mobbing (Duygusal Taciz) Ölçeği Eğim Eğrisi (Scree Plot)

Faktör analizi sonucunda öz değeri 1'den büyük iki faktöre ulaşılmıştır. Bu doğrultuda iki faktörlü bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. İki faktörün açıkladığı toplam varyans %64,1'dir. Açıklanan varyansın toplam varyans üzerinden %50'yi geçiyor olması AFA için önemli bir kriterdir (Yaşlıoğlu, 2017). Açımlayıcı faktör analizinde maddelerin belirlenmesi aşamasında maddenin bulunduğu faktördeki yük değerinin .30'dan yüksek olmasına, birden fazla faktörde bulunan maddelerin faktör yük değerleri arasında .10 ve üzeri bir farkın bulunması, faktörlerin özdeğerinin 1 ve üzerinde olmasına, aynı faktördeki maddelerin birbirleriyle anlam ve içerik yönünden tutarlılığına, ortak faktör varyansının yüksek

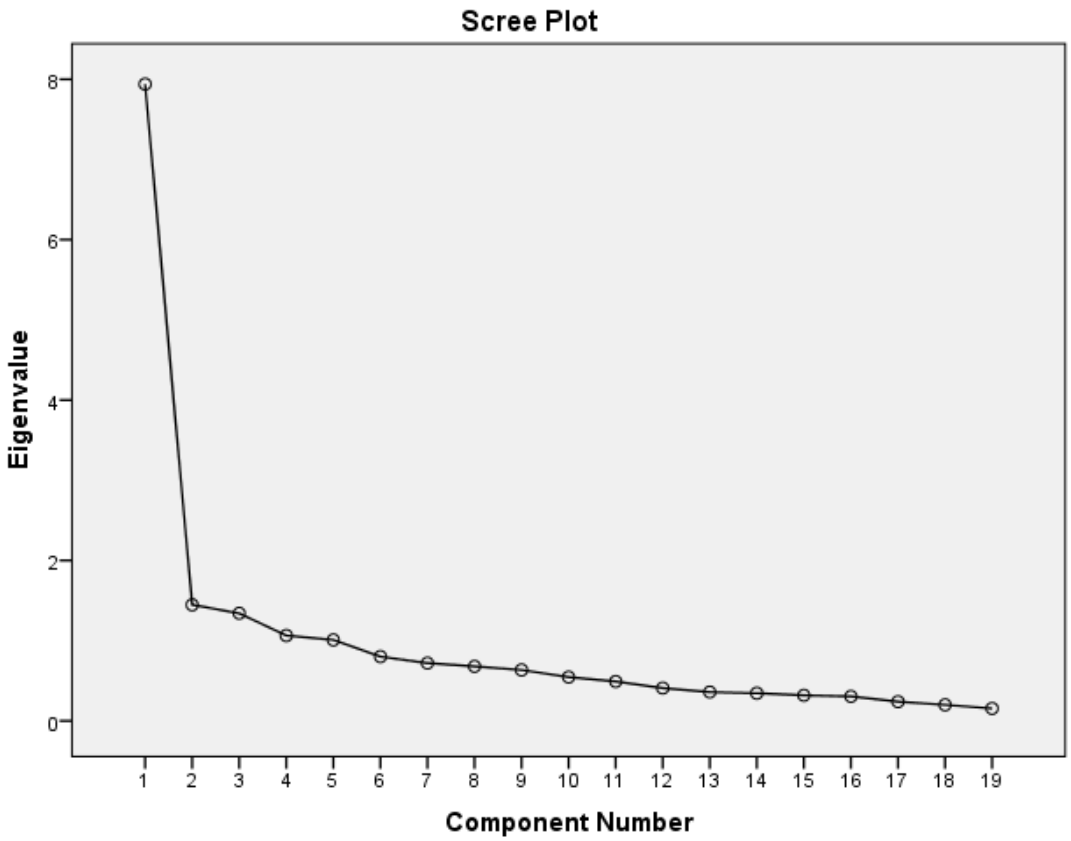
olmasına ve tüm maddelerin açıkladığı varyans oranının .30 ve üzerinde olmasına dikkat edilmiştir (Büyüköztürk, 2012, s. 125-126).

3.3.3. Performans Ölçeği

Bireysel İş Performansı Ölçeği, Linda Kopmansa tarafından 2014 yılında tasarlanmış ve Gözcü (2019) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Bireysel İş Performansı Ölçeği, işletmelerin verimliliği ve rekabet yeteneğini etkileyen, takım ve örgüt performansında çalışanın önemini ölçmeye yönelik bir araştırmadır. Katılımcıların görev performansına bakış açılarını belirlemek için yedi soru ve bağlamsal performansa bakış açılarını belirlemek için on iki soru vardır (Gözcü, 2019). Ölçekte ters madde yoktur.

Elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı, Bartlett küresellik testi ve Anti-Image korelasyon matrisi ile incelenmiştir. Ölçeğe ilişkin Anti-Image korelasyon matrisinin köşegen değerlerinin ".5"ten büyük değerler aldığı belirlenmiştir. Ayrıca Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik testi sonucunda elde edilen verilerin faktör analizine (KaiserMeyerOlkin = .897, Bartlett's Test of Sphericity= 2753,687, p =.000) uygun olduğu belirlenmiştir.

Açımlayıcı faktör analizinde Temel Bileşenler Analizi ile Varimax yöntemi işlemi yapılmıştır. Faktör sayısının belirlenmesinde çizgi grafiği, faktör özdeğer puanları ve açıklanan varyans toplamı dikkate alınmıştır.



Şekil 4. Bireysel İş Performansı Ölçeği Eğim Eğrisi (Scree Plot)

Faktör analizi sonucunda öz değeri 1'den büyük iki faktöre ulaşılmıştır. Bu doğrultuda iki faktörlü bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. İki faktörün açıkladığı toplam varyans % 67,36'dır. Açıklanan varyansın toplam varyans üzerinden %50'yi geçiyor olması AFA için önemli bir kriterdir (Yaşlıoğlu, 2017). Açımlayıcı faktör analizinde maddelerin belirlenmesi aşamasında maddenin bulunduğu faktördeki yük değerinin .30'dan yüksek olmasına, birden fazla faktörde bulunan maddelerin faktör yük değerleri arasında .10 ve üzeri bir farkın bulunması, faktörlerin özdeğerinin 1 ve üzerinde olmasına, aynı faktördeki maddelerin birbirleriyle anlam ve içerik yönünden tutarlılığına, ortak faktör varyansının yüksek olmasına ve tüm maddelerin açıkladığı varyans oranının .30 ve üzerinde olmasına dikkat edilmiştir (Büyüköztürk, 2012, s. 125-126).

3.3.4. Minnesota İş Doyum Ölçeği

Minnesota İş Doyum Ölçeği, Davis ve ark. tarafından 1967'de oluşturulmuş ve 100 maddeden oluşuyordu. İçerisinde iç ve dış faktörler bulunan ve iş doyum durumları ile ilgili maddeleri birleştiren yirmi maddelik kısa form ölçeği oluşturulmuştur. Ölçeğin on iki maddesi içsel faktörlere bağlı olarak iş doyumunu ölçerken, on sekiz maddesi dışsal faktörlere bağlı olarak iş doyumunu ölçmektedir (Omarov, 2009). Güvenilirliği ve geçerliliğini belirlemek için araştırmalar yapılmıştır (Türkçapar, 2012). Türkçapar (2012) tarafından yapılan çalışmada iş doyumu ile ilgili Cronbach Alpha değeri .77 tespit edildi. Mevcut araştırmaya göre ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği Cronbach Alpha'da .93 çıkmıştır.

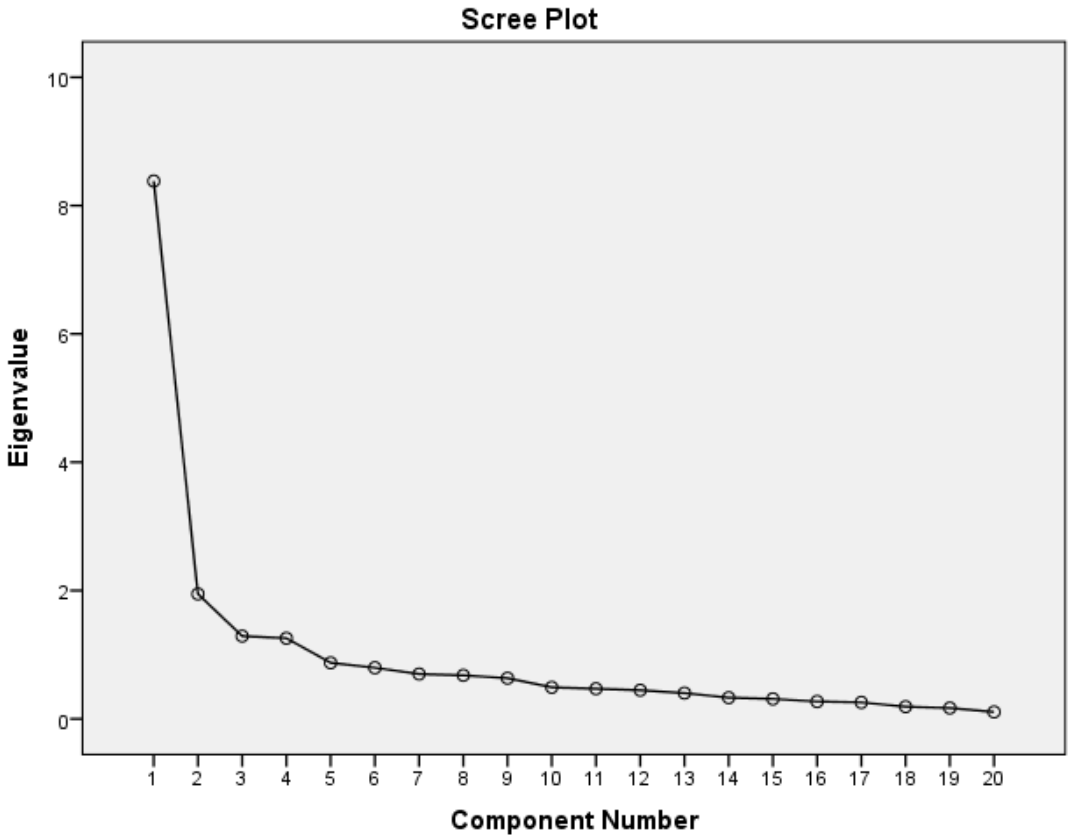
1. İç Doyum: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 maddeden oluşur. İç doyum puanı, bu boyutun maddelerinden toplanan puanların 12'ye bölünmesiyle elde edilir.

2. (Dış Doyum): 5,6,12,13,14,17,18,19 Dışsal doyum puanı, bu boyutun maddelerinden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesiyle oluşturulur.

3. (Genel Doyum): Ölçekte bulunan her şeyi kapsar. Dışsal doyumun puanı, bu boyutlandırmanın kriterlerinden toplanan tüm puanlamaların 20'ye bölünmesiyle oluşturulmuştur. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 100, en düşük puan 20'dir. 20 puanın altında olması doyum düzeyinin azaldığını, 100 puanın üzerinde olması ise yükseldiğini göstermektedir.

Elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı, Bartlett küresellik testi ve Anti-Image korelasyon matrisi ile incelenmiştir. Ölçeğe ilişkin Anti-Image korelasyon matrisinin köşegen değerlerinin ".5"ten büyük değerler aldığı belirlenmiştir. Ayrıca Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik testi sonucunda elde edilen verilerin faktör analizine (KaiserMeyerOlkin = .891, Bartlett's Test of Sphericity= 3284,210, p =.000) uygun olduğu belirlenmiştir.

Açımlayıcı faktör analizinde Temel Bileşenler Analizi ile Varimax yöntemi işlemi yapılmıştır. Faktör sayısının belirlenmesinde çizgi grafiği, faktör özdeğer puanları ve açıklanan varyans toplamı dikkate alınmıştır.



Şekil 5. Minnesota İş Doyum Ölçeği Eğim Eğrisi (Scree Plot)

Faktör analizi sonucunda öz değeri 1'den büyük iki faktöre ulaşılmıştır. Bu doğrultuda iki faktörlü bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. İki faktörün açıkladığı toplam varyans % 64,38'dir. Açıklanan varyansın toplam varyans üzerinden %50'yi geçiyor olması AFA için önemli bir kriterdir (Yaşlıoğlu, 2017). Açımlayıcı faktör analizinde maddelerin belirlenmesi aşamasında maddenin bulunduğu faktördeki yük değerinin .30'dan yüksek olmasına, birden fazla faktörde bulunan maddelerin faktör yük değerleri arasında .10 ve üzeri bir farkın bulunması, faktörlerin özdeğerinin 1 ve üzerinde olmasına, aynı faktördeki maddelerin birbirleriyle anlam ve içerik yönünden tutarlılığına, ortak faktör varyansının yüksek olmasına ve tüm maddelerin açıkladığı varyans oranının .30 ve üzerinde olmasına dikkat edilmiştir (Büyüköztürk, 2012, s. 125-126).

3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma konusu seçilirken, geçerliliği kanıtlanmış ölçekler seçilmiştir. Araştırma konusu ile ilgili olduğu düşünülen bilgileri elde etmek için sosyodemografik form kullanılmıştır. Araştırmaya katılanlar, Google Formlar aracılığıyla paylaşılan formu doldurmak için internetten yararlandılar.

BULGULAR

4.1. Betimsel İstatistikler

Aşağıdaki tablolar, araştırmaya katılanların sosyo-demografik özelliklere göre dağılımını göstermektedir.

Tablo 1. Cinsiyete Göre Dağılım

Değişken	Gruplar	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	166	59,3
	Erkek	114	40,7
Yaş grupları	18-24 arası	53	18,9
	25-31 arası	117	41,8
	32-38 arası	57	20,4
	39-45 arası	35	12,5
	46 ve üzeri	18	6,4
Eğitim durumu	Lise Mezunu	61	21,8
	Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	34	12,1
	Üniversite Mezunu (Lisans)	150	53,6
	Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	35	12,5
Gelir durumu	0-9.500 TL aralığı	40	14,3
	9.501-15.000 TL aralığı	90	32,1
	15.001-25.000 TL aralığı	89	31,8
	25.001-35.000 TL aralığı	32	11,4
	35.001 TL'nin üstü	29	10,4
Kurumda Çalışma Durumu	1-5 yıl arası	167	59,6
	6-10 yıl arası	58	20,7
	11-15 yıl arası	32	11,4
	16-20 yıl arası	16	5,7
	20 yıl ve yukarı	7	2,5
İşyerindeki konumu	Çalışan	191	68,2
	Alt Düzey Yöneticiler	42	15,0
	Orta Düzey Yöneticiler	31	11,1
	Üst Düzey Yöneticiler	16	5,7
	Total	280	100,0

Araştırmaya katılanların % 40,7'sini erkek, % 59,3'ünün kadın olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların % 41,8'inin 23-31 yaş arası; %20,4'ünün 32-38 yaş arası ve % 18,9'unun 18-24 yaş arası oldukları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların %53,6'sının Üniversite Mezunu (Lisans) mezunu ve % 21,8'inin Lise Mezunu olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların % 32,1'inin 9.501-15.000 TL arası ve %31,8'inin 15.001-25.000 TL aralığı gelirinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların % 59,6'sı 1-5 yıl arası ve % 20,7'si ise 6-10 yıl arası bu kurumda çalıştığı tespit edilmiştir. Araştırmaya

katılanların % 68,2'sinin Çalışan ve % 15,0'inin Alt Düzey Yöneticiler olduğu tespit edilmiştir.

IBM SPSS paket programı kullanılarak istatistiksel analizler yapılmıştır. Kurtosis (basıklık) ve esneklik testleri, sürekli değişkenlerin normal dağılıma uygunluğunu test etmek için kullanılmıştır.

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler

	Çarpıklık		Basıklık		Cron. Alpha
	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata	
Sosyal ilişkiler alt boyutu	1,09	,146	1,01	,29	
Görev alt boyutu	1,72	,146	1,53	,29	
Olumsuz Davranış Genel Ölçeği	**1,01**	**,146**	**1,94**	**,29**	**.94**
İç doyum alt boyutu	-,969	,146	1,53	,29	
Dış doyum alt boyutu	-,914	,146	,719	,29	
Minesota İş Doyum Genel Ölçeği	**-,976**	**,146**	**1,30**	**,29**	**.93**
Görev performansı alt boyutu	-1,21	,146	1,69	,29	
Bağlamsal performans alt boyutu	-,787	,146	1,18	,29	
Bireysel İş Performansı Genel Ölçeği	**-1,08**	**,146**	**1,58**	**,29**	**.93**

Araştırmadaki değişkenlerin normal dağılımlarını belirlemek için basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Hair ve ark. (2013), çarpıklık ve basıklık değerleri +1.5 ile -1.5 arasında olduğunda dağılımın normal olduğunu ve parametrik testlerle analiz edilebileceğini belirtmektedir. Ayrıca, çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2.0 ile -2.0 arasında olduğu durumlarda normal dağılım gösterdiği kabul edilir ve bu durumda parametrik testler yapılabilir (Tabachnick & Fidell, 2013). Bu çerçevede, olumsuz davranış, bireysel iş performansı düzeyleri ve iş doyumunun normallik varsayımına göre uygun olduğu görüldü ve parametrik analizler uygun bulunmuştur.

4.2. Olumsuz Davranış, Minnesota İş Doyumu ve Performans Ölçeklerinin Betimsel İstatistikleri

Aşağıdaki tabloda Olumsuz Davranış, Minnesota İş Doyum ve Bireysel Performans ölçek ve alt boyutlarının betimsel istatistikleri yer almaktadır.

Tablo 3. Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçekler	Ort	SS
Sosyal ilişkiler alt boyutu	1,67	0,66
Görev alt boyutu	1,79	0,78
Olumsuz Davranış Genel Ölçeği	**1,71**	**0,66**
İç doyum alt boyutu	3,58	0,67
Dış doyum alt boyutu	3,49	0,83
Minnesota İş Doyum Genel Ölçeği	**3,54**	**0,71**

Görev performansı alt boyutu	4,06	0,63
Bağlamsal performans alt boyutu	3,92	0,64
Bireysel İş Performansı Genel Ölçeği	**3,97**	**0,60**

Yukarıdaki tabloya göre olumsuz davranış ölçeği ortalaması 1,70±0.65 olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre katılımcıların olumsuz davranışa maruz kalma ortalamanın altında olduğu söylenebilir. Diğer bir ifade ile çoğunlukla olumsuz davranış görmedikleri söylenebilir. Yine olumsuz davranışın alt boyutlarından olan Sosyal ilişkiler 1,67±0,66 değeriyle en düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre çalışanların sosyal ilişkiler olumsuz davranışı öne çıkmaktadır. Görev alt boyutu ve sosyal ilişkiler alt boyutu ise birbirine yakın çıkmıştır.

Minnesota İş Doyum ölçeği ortalaması 3,54±0,71 olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre katılımcıların iş doyum ortalamanın üstünde olduğu söylenebilir. Yine iş doyum alt boyutlarından olan iç doyum 3,58±0,67 değeriyle en yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre çalışanların iç doyumları öne çıkmaktadır. Dış doyum ise ortalamanın üstü seviyedir.

Bireysel performans ölçeği ortalaması 3,97±0,60 olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre katılımcılar kendilerinin performanslarını yüksek görmektedir. Hem görev hem de bağlamsal performans yönüyle katılımcıların performansları ortalamanın üstünde olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 4. Mobbing Ölçme Aracı İfadelerinin Ortalama Değerleri

Mobbing Ölçme Aracı İfadeleri	Ortalama	S.Sapma
1. Birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması	1,836	,9625
2. Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek	1,736	1,0062
3. Ustalık/Yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi	2,182	1,1449
4. Önemli alanlardaki sorumluluklarınızın kaldırılması veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştirilmesi	1,818	1,0084
5. Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması	1,857	1,1011
6. Görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme	1,639	,9811
7. Kişiliğiniz (ör; alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi	1,318	,7822
8. Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak	1,643	,9164
9. Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar	1,239	,6904
10. Diğerlerinin işi bırakmanız konusunda imalı davranışları	1,364	,8006
11. Yanlış ve hatalarınızın sürekli hatırlatılması/söylenmesi	1,793	,9000
12. Yaklaşımlarınızın dikkate alınmaması/yok sayılması veya düşmanca tepkilerle karşılaşma	1,550	,9300
13. İşinizle çabalamanızla ilgili bitmek bilmeyen eleştiriler	1,818	1,0570
14. Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması	1,821	1,0073
15. İyi geçinmediğiniz kişiler tarafından hoşlanmadığınız şakalar (eşek şakası) yapılması	1,493	,8634
16. Mantıksız ya da yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi	2,000	1,1640
17. Size karşı suçlama ve ithamlarda bulunulması	1,511	,9274
18. İşinizin aşırı denetlenmesi	2,218	1,3356
19. Hakkınız olan bazı şeyleri (örneğin; hastalık izni, tatil hakkı, yol harcırahı) talep etmemeniz için baskı yapılması	1,639	1,0584
20. Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak	1,321	,7111
21. Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmak	2,039	1,1648

Yukarıdaki Tabloda mobbing ölçme aracına ait ifadelerin ortalama değerleri yer almaktadır. Burada en düşük ***"9. Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar"*** maddesi yer alırken bunu ***"7. Kişiliğiniz (ör; alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi"*** maddesi takip etmektedir. Bu durumda bu ifadelerin neredeyse çok az örgütlerde yapıldığı ortaya çıkmaktadır. En yükse ise ***"18. İşinizin aşırı denetlenmesi"*** maddesi olurken bunu ***"3. Ustalık/Yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi"*** maddesi takip ettiği görülmektedir. Buna göre mobbing olarak çalışanların algıladığı işlerinde aşırı

denetlemenin olduğu ve yeterlilik seviyesinin altındaki işlerde çalıştırma olarak gördükleri ortaya çıkmaktadır.

Tablo 5. Bireysel Performans Ölçme Aracı İfadelerinin Ortalama Değerleri

Bireysel Performans Ölçme Aracı İfadeleri	Ortalama	S.Sapma
1-İşimi zamanında tamamlayabilmek için işimi planlamayı başarabildim.	4,143	,8845
2-Yaptığım planlar en ideal olanlardır.	4,057	,7785
3-İşimle ilgili olarak ulaşmam gereken sonuçları sürekli aklımda bulundurdum.	4,214	,7740
4-İşlerimi yaparken temel meselelerle yan meseleleri birbirinden ayrı tutabildim.	4,043	,8665
5-Doğru önceliklerin nasıl belirleneceğini biliyordum.	4,104	,8467
6- İşlerimi olabildiğince az çaba ve kısa zaman içerisinde mükemmel bir şekilde yapabildim.	3,914	,8633
7-Diğer çalışanlarla iş birliği yapmak oldukça verimliydi.	3,918	,9373
8-Üzerime ekstra sorumluluklar aldım.	3,954	,9808
9-Mevcut görevlerimi tamamlayınca, yeni görevleri ben kendim bulup yapmaya başladım.	3,707	1,0575
10-Olabildiğince zor görevleri üzerime aldım.	3,696	1,0730
11-İşimle ilgili bilgimi sürekli güncel tutmak için çaba harcadım	4,079	,8598
12-İşimle ilgili yeteneklerimi sürekli canlı tutmak için çaba harcadım.	4,125	,7911
13-Yeni sorunlara yenilikçi çözümler buldum.	4,104	,7987
14-Yaptığım işte birtakım sorunlar bulmak için uğraştım.	3,161	1,2119
15-Benden beklenenden daha fazlasını yaptım.	4,114	,8389
16-İş toplantılarına aktif olarak katıldım.	4,086	,8675
17-Sürekli olarak iş performansımı artıracak yolları aradım.	3,986	,8465
18- Ortaya çıktıkları anda bütün fırsatları değerlendirdim.	3,996	,8900
19-Aksaklık ve zor durumlara kısa zamanda nasıl çözüm bulunacağını biliyordum.	4,050	,7790

Yukarıdaki Tabloda bireysel performans ölçme aracına ait ifadelerin ortalama değerleri yer almaktadır. Burada en düşük ***"14-Yaptığım işte bir takım sorunlar bulmak için uğraştım."*** maddesi yer alırken bunu ***"10-Olabildiğince zor görevleri üzerime aldım."*** maddesi takip etmektedir. En yüksek ise ***"3-İşimle ilgili olarak ulaşmam gereken sonuçları sürekli aklımda bulundurdum."*** maddesi olurken bunu ***"1-İşimi zamanında tamamlayabilmek için işimi planlamayı başarabildim."*** maddesi takip ettiği görülmektedir. Buna göre bireysel performans olarak çalışanların algıladığı işlerinde zamanında yapma ve işin aklında bulundurması performansı artırdığı söylenebilir.

Tablo 6. İş Doyumu Ölçme Aracı İfadelerinin Ortalama Değerleri

İş Doyumu Ölçme Aracı İfadeleri	Ortalama	S.Sapma
1. Beni her zaman meşgul etmesi açısından	3,096	1,0849
2.Tek başıma çalışma olanağımdan	3,450	1,0077
3.Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	3,475	1,1069
4.Toplumda saygın bir kişi olma şansım olması bakımından	3,854	1,0760
5.Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	3,686	1,1142
6.Bana güvenli gelecek sağlaması yönünden	3,582	1,1455
7.Başkaları için bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	3,879	,9944
8.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması açısından	3,771	,9789
9.Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	3,982	,9137
10. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından	3,804	1,0128
11.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından	3,886	,9734
12.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	4,014	,9351
13.Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	3,386	1,1552
14.Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	3,211	1,2480
15.Kanun, yönetmelik ve talimatların uygulanmaya konulması bakımından	3,421	1,2185
16.Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret açısından	2,768	1,2950
17.Terfi olanağımın olması açısından	3,082	1,2744
18.Çalışma koşulları bakımından	3,271	1,2113
19.Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları bakımından	3,679	1,1024
20.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	3,564	1,1529

Yukarıdaki tabloda iş doyumu ölçme aracına ait ifadelerin ortalama değerleri yer almaktadır. Burada en düşük ***"16.Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret açısından"*** maddesi yer alırken bunu ***"17.Terfi olanağımın olması açısından"*** maddesi takip etmektedir. En yüksek ise ***"12.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden."*** maddesi olurken bunu ***"9.Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından"*** maddesi takip ettiği görülmektedir. Buna göre iş doyumu olarak çalışanların algıladığı işlerinde doyum aldıkları ücret değil de başarı hissi oldukları ortaya çıkmaktadır. Yine terfi

durumları da iş doyumunda en göz önünde bulundurulan madde olduğu da görülmektedir.

4.3. Olumsuz Davranış, Minnesota İş Doyum ve Bireysel Performans ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

Olumsuz Davranış, Minnesota İş Doyum ve Bireysel Performans ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizine ilişkin bulgular Tabloda gösterilmiştir.

Tablo 7. Olumsuz Davranış, Minnesota İş Doyum ve Bireysel Performans ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

No	Ölçek ve Alt Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Sosyal ilişkiler alt boyutu	1	,762**	,976**	-,605**	-,613**	-,630**	-,157**	,031	-,040
2	Görev alt boyutu		1	,885**	-,540**	-,500**	-,541**	-,073	,080	,026
3	**Olumsuz Davranış Genel Ölçeği**			**1**	**-,617****	**-,609****	**-,636****	**-,138***	**,049**	**-,020**
4	İç doyum alt boyutu				1	,861**	,971**	,296**	,160**	,223**
5	Dış doyum alt boyutu					1	,957**	,257**	,124*	,184**
6	**Minesota İş Doyum Genel Ölçeği**						**1**	**,288****	**,149***	**,213****
7	Görev performansı alt boyutu							1	,736**	,888**
8	Bağlamsal performans alt boyutu								1	,965**
9	**Bireysel İş Performansı Genel Ölçeği**									**1**

Pearson korelasyon analizine ilişkin bulgulara göre; araştırma kapsamındaki katılımcıların,

Olumsuz Davranış Genel Ölçeği ile Minesota İş Doyum Genel Ölçeği arasında orta düzeyli, negatif ve anlamlı bir ilişki vardır (r= -0,636, p<0,01).

Minesota İş Doyum Genel Ölçeği ile Performansı Genel Ölçeği arasında düşük düzeyli, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır (r= 0,213, p<0,01).

Ancak Olumsuz Davranış Genel Ölçeği ile Performansı Genel Ölçeği arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki çıkmamıştır (r= 0,020).

4.4. Regresyon Analizleri

Minnesota İş Doyumu anlamlı olarak yordayıp yordamadığını incelemek için *regresyon* analizi yapılmıştır.

Tablo 8. Olumsuz Davranışın Minnesota İş Doyum Üzerine Etkisi

Değişken	B	Beta	t	Sig.	VIF	R	R^2	Uyarlanmış R^2	F
Sabit	4,70		51,70	,000					
Sosyal ilişkiler alt boyutu	-,55	-,52	-7,27	,000	2,383	,637[a]	,406	,402	,000[b]
Görev alt boyutu	-,13	-,14	-2,02	,044	2,383				

Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenler olarak ele alınan Olumsuz Davranış düzeyinin bağımlı değişken olan Minnesota İş Doyum üzerine olumlu ve anlamlı etki ettiği bulunmuştur. Katılımcıların Olumsuz Davranış ölçeğinin Sosyal ilişkiler alt boyutu Minnesota İş Doyum algılarını negatif yordamaktadır [(R= ,637, R^2= ,406) F(2,277)= 94,795; p<0,01]. Diğer bir ifade ile Sosyal ilişkiler alt boyutu 100 birimlik artış sağlayınca Minnesota İş Doyum genel boyutu % 55,5 azalma sağlamaktadır.

Ayrıca katılımcıların olumsuz davranış ölçeğinin sosyal ilişkiler alt boyutu Minnesota İş Doyum algılarını negatif yordamaktadır [(R= ,637, R^2= ,406) F(2,277)= 94,795; p<0,01]. Diğer bir ifade ile sosyal ilişkiler alt boyutu 100 birimlik artış sağlayınca Minnesota İş Doyum genel boyutu % 52 azalma sağlamaktadır.

Ayrıca katılımcıların olumsuz davranış ölçeğinin görev alt boyutu Minnesota İş Doyum algılarını negatif yordamaktadır [(R= ,637, R^2= ,406) F(2,277)= 94,795; p<0,01]. Diğer bir ifade ile görev alt boyutu 100 birimlik artış sağlayınca Minnesota İş Doyum genel boyutu % 14,5 azalma sağlamaktadır.

Tablo 9. Olumsuz Davranışın Bireysel Performans Üzerine Etkisi

Değişken	B	Beta	t	Sig.	VIF	R	R^2	Uyarlanmış R^2	F
Sabit	4,00		40,22	,00					
Sosyal ilişkiler alt boyutu	-,12	-,14	-1,54	,12	2,38	,096[a]	,009	,002	,279
Görev alt boyutu	,10	,13	1,45	,14	2,38				

Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenler olarak ele alınan Olumsuz Davranış düzeyinin bağımlı değişken olan bireysel performans üzerine olumlu ve anlamlı istatistiksel anlamda bir etki bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

4.5. Olumsuz Davranış, Minnesota İş Doyum ve Performans Algısının Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Fark Testleri

4.5.1. Cinsiyete Göre Fark Analizi

Olumsuz Davranış, Minnesota İş Doyum ve Bireysel Performans Tutumlarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 10. Olumsuz davranış, iş doyum ve bireysel iş performansı Tutumları Tutumlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

	Değişken	**N**	**Ortalama**	**S.S.**	**t**		**p**
Sosyal ilişkiler alt boyutu	Kadın	166	1,72	,71	1,508	278	,133
	Erkek	114	1,60	,58			
Görev alt boyutu	Kadın	166	1,80	,80	,471	278	,638
	Erkek	114	1,76	,73			
Olumsuz Davranış Genel Ölçeği	Kadın	166	1,74	,69	1,243	278	,215
	Erkek	114	1,64	,59			
İç doyum alt boyutu	Kadın	166	3,52	,68	-1,585	278	,114
	Erkek	114	3,65	,64			
Dış doyum alt boyutu	Kadın	166	3,37	,82	-2,920	278	**,004***
	Erkek	114	3,66	,81			
Minesota İş Doyum Genel Ölçeği	Kadın	166	3,46	,71	-2,263	278	**,024***
	Erkek	114	3,65	,68			
Görev performansı alt boyutu	Kadın	166	4,06	,57	,187	278	,852
	Erkek	114	4,04	,71			
Bağlamsal performans alt boyutu	Kadın	166	3,96	,55	1,267	278	,206
	Erkek	114	3,86	,75			
Bireysel İş Performansı Genel Ölçeği	Kadın	166	3,99	,50	,933	278	,352
	Erkek	114	3,93	,71			

Bağımsız örneklem t testi sonucunda, (Dış doyum alt boyutu ve Minesota İş Doyum Genel Ölçeği haricinde) erkek katılımcıların ve kadın katılımcıların arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Diğer bir ifade ile

olumsuz davranış, iş doyum ve bireysel iş performansı düzeylerinin kadın ve erkeğe göre farklılaşmamaktadır. Dış doyum alt boyutu ve Minesota İş Doyum Genel Ölçeğinde ise erkeklerin dış doyum ve Minesota İş Doyum Genel algıları kadın katılımcılardan daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

4.5.2. Yaş Gruplarına Göre Fark Analizi

Olumsuz Davranış, Minnesota İş Doyum ve Bireysel Performans Tutumları ile yaş grupları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 11. Olumsuz davranış, iş doyum ve bireysel iş performansı Tutumlarının Yaş Durumlarına Göre Karşılaştırılması

		***f, x ss* Değerleri**			**ANOVA Sonuçları**					
Değişken	**Grup**	**N**	**X**	**S.S.**	**Var.K.**	**KT**	**Sd**	**KO**	**F**	***p***
Sosyal ilişkiler alt boyutu	18-24 arası	53	1,78	,91	Gruplar arası	2,000	4	,500	1,137	,339
	25-31 arası	117	1,71	,65	Grup içi	120,981	275	,440		
	32-38 arası	57	1,55	,41	Toplam	122,981	279			
	39-45 arası	35	1,57	,44						
	46 ve üzeri	18	1,67	,82						
	Total	280	1,67	,66						
Görev alt boyutu	18-24 arası	53	1,96	1,17	Gruplar arası	6,404	4	1,601	2,722	**,030***
	25-31 arası	117	1,87	,77	Grup içi	161,746	275	,588		
	32-38 arası	57	1,59	,38	Toplam	168,149	279			
	39-45 arası	35	1,64	,48						**1>3,5**
	46 ve üzeri	18	1,54	,48						**2>3**
	Total	280	1,78	,77						
Olumsuz Davranış Genel Ölçeği	18-24 arası	53	1,83	,94	Gruplar arası	2,866	4	,716	1,665	,158
	25-31 arası	117	1,76	,65	Grup içi	118,319	275	,430		
	32-38 arası	57	1,56	,36	Toplam	121,185	279			
	39-45 arası	35	1,59	,42						
	46 ve üzeri	18	1,63	,71						
	Total	280	1,70	,65						
İç doyum alt boyutu	18-24 arası	53	3,61	,74	Gruplar arası	3,327	4	,832	1,868	,116
	25-31 arası	117	3,45	,73	Grup içi	122,432	275	,445		
	32-38 arası	57	3,71	,50	Toplam	125,759	279			
	39-45 arası	35	3,65	,52						
	46 ve üzeri	18	3,71	,65						
	Total	280	3,57	,67						
Dış doyum alt boyutu	18-24 arası	53	3,62	,83	Gruplar arası	3,619	4	,905	1,321	,262
	25-31 arası	117	3,36	,91	Grup içi	188,362	275	,685		
	32-38 arası	57	3,57	,74	Toplam	191,981	279			
	39-45 arası	35	3,59	,66						
	46 ve üzeri	18	3,41	,73						
	Total	280	3,48	,82						
Minesota İş Doyum Genel Ölçeği	18-24 arası	53	3,61	,76	Gruplar arası	3,067	4	,767	1,537	,192
	25-31 arası	117	3,42	,77	Grup içi	137,142	275	,499		
	32-38 arası	57	3,65	,56	Toplam	140,209	279			
	39-45 arası	35	3,62	,56						
	46 ve üzeri	18	3,59	,67						

	Total	280	3,54	,70						
Görev performansı alt boyutu	18-24 arası	53	4,04	,46	Gruplar arası	,954	4	,239	,597	,665
	25-31 arası	117	4,00	,53	Grup içi	109,919	275	,400		
	32-38 arası	57	4,15	,76	Toplam	110,873	279			
	39-45 arası	35	4,08	,88						
	46 ve üzeri	18	4,10	,57						
	Total	280	4,05	,63						
Bağlamsal performans alt boyutu	18-24 arası	53	3,95	,59	Gruplar arası	,580	4	,145	,345	,847
	25-31 arası	117	3,92	,52	Grup içi	115,428	275	,420		
	32-38 arası	57	3,96	,71	Toplam	116,008	279			
	39-45 arası	35	3,82	,87						
	46 ve üzeri	18	3,84	,79						
	Total	280	3,92	,64						
Bireysel İş Performansı Genel Ölçeği	18-24 arası	53	3,98	,49	Gruplar arası	,354	4	,088	,244	,913
	25-31 arası	117	3,95	,47	Grup içi	99,821	275	,363		
	32-38 arası	57	4,03	,69	Toplam	100,175	279			
	39-45 arası	35	3,92	,86						
	46 ve üzeri	18	3,94	,67						
	Total	280	3,97	,59						

Yukarıdaki tabloya göre, ANOVA testi, alt boyut tutumları aritmetik ortalamaları yaş grupları arasında olumsuz davranış, iş doyum ve bireysel iş performansı düzeyleri ile ilgili olarak önemli bir farklılık göstermiştir. Yaş değişkeni ile alt boyut tutumları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu farklılığı belirlemek için posthoc analizleri LSD ile analiz edilir.

Tukey testi, gruplardaki sayıların veya örneklem sayılarının birbirine yakın olmasını gerektirir (Tukey, 1949). Scheffe metodu, gruplar arasında mümkün olan bütün doğrusal kombinasyonların karşılaştırılması için geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, en esnek ve karşılaştırılacak grup sayılarının çok olması durumunda α hata payını kontrol altında tutabilen (konservatif) ve gruplardaki gözlem sayılarının eşit olması varsayımını dikkate almayan bir post hoc türü olarak kabul edilir (Scheffe, 1953). LSD (en önemsiz fark) yöntemi, mümkün olan tüm grup ortalaması çiftlerine standart t testlerini uygular (Efe, Bek ve Şahin, 2000). Bu araştırmada grupların sayıları farklı olduğu için LSD testi tercih edilmiştir.

Tablo 12**.** Yaş Durumları için LSD Fark Analizi

Bağımlı Değişken	(I) Yaşınız?	(J) Yaşınız?	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
Görev alt boyutu	18-24 arası	25-31 arası	,08	,12	,496
		32-38 arası	,36*	,14	,013
		39-45 arası	,31	,16	,058
		46 ve üzeri	,41*	,20	,046

	25-31 arası	18-24 arası	-,08	,12	,496
		32-38 arası	,27*	,12	,025
		39-45 arası	,23	,14	,119
		46 ve üzeri	,33	,19	,088
	32-38 arası	18-24 arası	-,36*	,14	,013
		25-31 arası	-,27*	,12	,025
		39-45 arası	-,04	,16	,770
		46 ve üzeri	,05	,20	,798
	39-45 arası	18-24 arası	-,31	,16	,058
		25-31 arası	-,23	,14	,119
		32-38 arası	,04	,16	,770
		46 ve üzeri	,10	,22	,649
	46 ve üzeri	18-24 arası	-,41*	,20	,046
		25-31 arası	-,33	,19	,088
		32-38 arası	-,05	,20	,798
		39-45 arası	-,10	,22	,649

LSD analizi sonucunda; görev alt boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir (F(4,275); p=,030). Bu farkın tespiti için yapılan çoklu karşılaştırma testi LSD sonucuna göre: görev alt boyutunda 18-24 yaş arası grubun görev algısı 32-38 yaş arası ve 46 yaş ve üzeri ş gruplarından daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca görev alt boyutunda 25-31 yaş arası grubun görev algısı 32-38 yaş arası gruplarından daha yüksek olduğunu göstermektedir. Diğer yandan geriye kalan ölçek ve alt boyutlarının yaş değişkenine göre farklılık çıkmamıştır.

4.5.3. Aylık Gelir Durumuna Göre Fark Analizi

Olumsuz Davranış, Minnesota İş Doyum ve Bireysel Performans Tutumları ile aylık gelir grupları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 13. Olumsuz Davranış, Minnesota İş Doyum ve Bireysel Performans Tutumlarının Aylık Gelir Durumlarına Göre Karşılaştırılması

		***f, x ss* Değerleri**			**ANOVA Sonuçları**					
Değişken	**Grup**	**N**	**X**	**S.S.**	**Var.K.**	**KT**	**Sd**	**KO**	**F**	***p***
Sosyal ilişkiler alt boyutu	0-9.500 TL aralığı	40	1,82	,88	G.arası	2,369	4	,592	1,350	,252
	9.501-15.000 TL aralığı	90	1,67	,63	Grup içi	120,613	275	,439		
	15.001-25.000 TL aralığı	89	1,65	,52	Toplam	122,981	279			
	25.001-35.000 TL aralığı	32	1,47	,69						
	35.001 TL'nin üstü	29	1,74	,72						
	Total	280	1,67	,66						
Görev alt boyutu	0-9.500 TL aralığı	40	1,92	,98	G.arası	2,793	4	,698	1,161	,328
	9.501-15.000 TL aralığı	90	1,79	,78	Grup içi	165,356	275	,601		

	15.001-25.000 TL aralığı	89	1,79	,68	Toplam	168,149	279			
	25.001-35.000 TL aralığı	32	1,54	,64						
	35.001 TL'nin üstü	29	1,82	,80						
	Total	280	1,78	,77						
Olumsuz Davranış Genel Ölçeği	0-9.500 TL aralığı	40	1,85	,88	G.arası	2,452	4	,613	1,420	,228
	9.501-15.000 TL aralığı	90	1,70	,62	Grup içi	118,732	275	,432		
	15.001-25.000 TL aralığı	89	1,69	,53	Toplam	121,185	279			
	25.001-35.000 TL aralığı	32	1,49	,64						
	35.001 TL'nin üstü	29	1,76	,73						
	Total	280	1,70	,65						
İç doyum alt boyutu	0-9.500 TL aralığı	40	3,33	,89	G.arası	6,693	4	1,673	3,865	**,005***
	9.501-15.000 TL aralığı	90	3,52	,69	Grup içi	119,066	275	,433		
	15.001-25.000 TL aralığı	89	3,65	,50	Toplam	125,759	279			**3,4>1**
	25.001-35.000 TL aralığı	32	3,90	,62						**4>2,5**
	35.001 TL'nin üstü	29	3,50	,60						
	Total	280	3,57	,67						
Dış doyum alt boyutu	0-9.500 TL aralığı	40	3,20	1,04	G.arası	10,487	4	2,622	3,972	**,004***
	9.501-15.000 TL aralığı	90	3,44	,81	Grup içi	181,494	275	,660		
	15.001-25.000 TL aralığı	89	3,56	,72	Toplam	191,981	279			**3>1**
	25.001-35.000 TL aralığı	32	3,91	,68						**4>1,2,3,5**
	35.001 TL'nin üstü	29	3,31	,83						
	Total	280	3,48	,82						
Minesota İş Doyum Genel Ölçeği	0-9.500 TL aralığı	40	3,28	,93	G.arası	8,054	4	2,014	4,190	**,003***
	9.501-15.000 TL aralığı	90	3,49	,72	Grup içi	132,155	275	,481		
	15.001-25.000 TL aralığı	89	3,61	,55	Toplam	140,209	279			
	25.001-35.000 TL aralığı	32	3,90	,62						**3>1**
	35.001 TL'nin üstü	29	3,42	,66						**4>1,2,3,5**
	Total	280	3,54	,70						
Görev performansı alt boyutu	0-9.500 TL aralığı	40	4,05	,72	G.arası	2,345	4	,586	1,486	,207
	9.501-15.000 TL aralığı	90	3,93	,55	Grup içi	108,528	275	,395		
	15.001-25.000 TL aralığı	89	4,12	,70	Toplam	110,873	279			
	25.001-35.000 TL aralığı	32	4,20	,49						
	35.001 TL'nin üstü	29	4,05	,58						
	Total	280	4,05	,63						
Bağlamsal performans alt boyutu	0-9.500 TL aralığı	40	3,89	,60	G.arası	1,599	4	,400	,961	,429
	9.501-15.000 TL aralığı	90	3,87	,59	Grup içi	114,409	275	,416		
	15.001-25.000 TL aralığı	89	3,92	,74	Toplam	116,008	279			
	25.001-35.000 TL aralığı	32	4,12	,50						
	35.001 TL'nin üstü	29	3,85	,65						
	Total	280	3,92	,64						
Bireysel İş Performansı Genel Ölçeği	0-9.500 TL aralığı	40	3,95	,60	G.arası	1,636	4	,409	1,142	,337
	9.501-15.000 TL aralığı	90	3,90	,53	Grup içi	98,539	275	,358		
	15.001-25.000 TL aralığı	89	3,99	,70	Toplam	100,175	279			
	25.001-35.000 TL aralığı	32	4,15	,46						
	35.001 TL'nin üstü	29	3,93	,54						
	Total	280	3,97	,59						

Tabloda görüldüğü gibi, ANOVA testi, olumsuz davranış, iş doyum ve bireysel iş performansı düzeyleri alt boyut tutumları aritmetik ortalamaları aylık geliri grupları arasında farklılık göstermedi; genel ölçek ve alt boyut aylık geliri grupları arasında farklılık göstermemiştir. Bununla birlikte, iş doyumu ve alt boyutları istatistiksel olarak farklılık göstermiştir. Bu farklılığı belirlemek için posthoc analizleri LSD ile analiz edilir.

Tukey testi, gruplardaki sayıların veya örneklem sayılarının birbirine yakın olmasını gerektirir (Tukey, 1949). Scheffe metodu, gruplar arasında mümkün olan bütün doğrusal kombinasyonların karşılaştırılması için geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, en esnek ve karşılaştırılacak grup sayılarının çok olması durumunda α hata payını kontrol altında tutabilen (konservatif) ve gruplardaki gözlem sayılarının eşit olması varsayımını dikkate almayan bir post hoc türü olarak kabul edilir (Scheffe, 1953). LSD (en önemsiz fark) yöntemi, mümkün olan tüm grup ortalaması çiftlerine standart t testlerini uygular (Efe, Bek ve Şahin, 2000). Bu araştırmada grupların sayıları farklı olduğu için LSD testi tercih edilmiştir.

Tablo 14. Aylık Gelir Durumları için LSD Fark Analizi

Bağımlı Değişken	(I) Aylık Gelir Durumları?	(J) Aylık Gelir Durumları?	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
İç doyum alt boyutu	0-9.500 TL aralığı	9.501-15.000 TL aralığı	-,18	,12	,133
		15.001-25.000 TL aralığı	-,31*	,12	,012
		25.001-35.000 TL aralığı	-,56*	,15	,000
		35.001 TL'nin üstü	-,16	,16	,306
	9.501-15.000 TL aralığı	0-9.500 TL aralığı	,18	,12	,133
		15.001-25.000 TL aralığı	-,12	,09	,189
		25.001-35.000 TL aralığı	-,37*	,13	,005
		35.001 TL'nin üstü	,02	,14	,864
	15.001-25.000 TL aralığı	0-9.500 TL aralığı	,31*	,12	,012
		9.501-15.000 TL aralığı	,12	,09	,189
		25.001-35.000 TL aralığı	-,25	,13	,066
		35.001 TL'nin üstü	,15	,14	,276
	25.001-35.000 TL aralığı	0-9.500 TL aralığı	,56*	,15	,000
		9.501-15.000 TL aralığı	,37*	,13	,005
		15.001-25.000 TL aralığı	,25	,13	,066
		35.001 TL'nin üstü	,40*	,16	,017
	35.001 TL'nin üstü	0-9.500 TL aralığı	,16	,16	,306
		9.501-15.000 TL aralığı	-,02	,14	,864
		15.001-25.000 TL aralığı	-,15	,14	,276
		25.001-35.000 TL aralığı	-,40*	,16	,017
Dış doyum alt boyutu	0-9.500 TL aralığı	9.501-15.000 TL aralığı	-,23	,15	,129
		15.001-25.000 TL aralığı	-,35*	,15	,024
		25.001-35.000 TL aralığı	-,70*	,19	,000
		35.001 TL'nin üstü	-,10	,19	,581
	9.501-15.000 TL aralığı	0-9.500 TL aralığı	,23	,15	,129
		15.001-25.000 TL aralığı	-,11	,12	,341
		25.001-35.000 TL aralığı	-,47*	,16	,005

		35.001 TL'nin üstü	,12	,17	,470
	15.001-25.000 TL aralığı	0-9.500 TL aralığı	,35*	,15	,024
		9.501-15.000 TL aralığı	,11	,12	,341
		25.001-35.000 TL aralığı	-,35*	,16	,034
		35.001 TL'nin üstü	,24	,17	,166
	25.001-35.000 TL aralığı	0-9.500 TL aralığı	,70*	,19	,000
		9.501-15.000 TL aralığı	,47*	,16	,005
		15.001-25.000 TL aralığı	,35*	,16	,034
		35.001 TL'nin üstü	,59*	,20	,004
	35.001 TL'nin üstü	0-9.500 TL aralığı	,10	,19	,581
		9.501-15.000 TL aralığı	-,12	,17	,470
		15.001-25.000 TL aralığı	-,24	,17	,166
		25.001-35.000 TL aralığı	-,59*	,20	,004
Minesota İş Doyum Genel Ölçeği	0-9.500 TL aralığı	9.501-15.000 TL aralığı	-,20	,13	,117
		15.001-25.000 TL aralığı	-,33*	,13	,013
		25.001-35.000 TL aralığı	-,62*	,16	,000
		35.001 TL'nin üstü	-,14	,16	,400
	9.501-15.000 TL aralığı	0-9.500 TL aralığı	,20	,13	,117
		15.001-25.000 TL aralığı	-,12	,10	,232
		25.001-35.000 TL aralığı	-,41*	,14	,004
		35.001 TL'nin üstü	,06	,14	,663
	15.001-25.000 TL aralığı	0-9.500 TL aralığı	,33*	,13	,013
		9.501-15.000 TL aralığı	,12	,10	,232
		25.001-35.000 TL aralığı	-,29*	,14	,041
		35.001 TL'nin üstü	,18	,14	,204
	25.001-35.000 TL aralığı	0-9.500 TL aralığı	,62*	,16	,000
		9.501-15.000 TL aralığı	,41*	,14	,004
		15.001-25.000 TL aralığı	,29*	,14	,041
		35.001 TL'nin üstü	,48*	,17	,007
	35.001 TL'nin üstü	0-9.500 TL aralığı	,14	,16	,400
		9.501-15.000 TL aralığı	-,06	,14	,663
		15.001-25.000 TL aralığı	-,18	,14	,204
		25.001-35.000 TL aralığı	-,48*	,17	,007

LSD analizi sonucunda; iç doyum alt boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir (F(4,275); p=,005). Bu farkın tespiti için yapılan çoklu karşılaştırma testi LSD sonucuna göre: iç doyum alt boyutunda 15.001-25.000 TL ile 25.001-35.000 TL arası aylık gelir olan katılımcıların iç doyum algısı 0-9.500 TL aralığı aylık geliri olan katılımcılardan daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca iç doyum alt boyutunda 25.001-35.000 TL arası

aylık gelir olan katılımcıların iç doyum algısı 9.501-15.0000 TL ile 35.000 TL den yukarı gruplardaki katılımcılardan daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Dış doyum alt boyutunda 15.001-25.000 TL arası aylık gelir olan katılımcıların dış doyum algısı 0-9.500 TL aralığı aylık geliri olan katılımcılardan daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca dış doyum alt boyutunda 25.001-35.000 TL arası aylık gelir olan katılımcıların dış doyum algısı geriye kalan tüm gruplardaki katılımcılardan daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Minesota İş Doyum Genel Ölçeğinde 15.001-25.000 TL arası aylık gelir olan katılımcıların Minesota İş Doyum Genel algısı 0-9.500 TL aralığı aylık geliri olan katılımcılardan daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca dış doyum alt boyutunda 25.001-35.000 TL arası aylık gelir olan katılımcıların Minesota İş Doyum Genel algısı geriye kalan tüm gruplardaki katılımcılardan daha yüksek olduğunu göstermektedir. Diğer yandan geriye kalan ölçek ve alt boyutlarının aylık gelir değişkenine göre farklılık çıkmamıştır.

4.5.4. Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi Durumuna Göre Fark Analizi

Olumsuz Davranış, Minnesota İş Doyum ve Bireysel Performans Tutumları ile bulunduğu kurumda çalışma süresi grupları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 15. Olumsuz Davranış, Minnesota İş Doyum ve Bireysel Performans Tutumlarının bulunduğu kurumda çalışma süresi Durumlarına Göre Karşılaştırılması

	***f, x ss* Değerleri**				**ANOVA Sonuçları**					
Değişken	**Grup**	**N**	**X**	**S.S.**	**Var.K.**	**KT**	**Sd**	**KO**	**F**	***p***
Sosyal ilişkiler alt boyutu	1-5 yıl arası	167	1,75	,76	Gruplar arası	3,197	4	,799	1,835	,122
	6-10 yıl arası	58	1,58	,47	Grup içi	119,784	275	,436		
	11-15 yıl arası	32	1,55	,41	Toplam	122,981	279			
	16-20 yıl arası	16	1,61	,46						
	20 yıl ve yukarı	7	1,26	,21						
	Total	280	1,67	,66						
Görev alt boyutu	1-5 yıl arası	167	1,91	,90	Gruplar arası	6,593	4	1,648	2,805	**,026***
	6-10 yıl arası	58	1,62	,51	Grup içi	161,557	275	,587		
	11-15 yıl arası	32	1,56	,37	Toplam	168,149	279			
	16-20 yıl arası	16	1,64	,53						**1>2,3**
	20 yıl ve yukarı	7	1,47	,37						
	Total	280	1,78	,77						
Olumsuz Davranış Genel Ölçeği	1-5 yıl arası	167	1,79	,77	Gruplar arası	3,943	4	,986	2,312	,058
	6-10 yıl arası	58	1,59	,44	Grup içi	117,242	275	,426		
	11-15 yıl arası	32	1,55	,36	Toplam	121,185	279			

	16-20 yıl arası	16	1,62	,44						
	20 yıl ve yukarı	7	1,32	,23						
	Total	280	1,70	,65						
İç doyum alt boyutu	1-5 yıl arası	167	3,48	,73	Gruplar arası	3,808	4	,952	2,147	,075
	6-10 yıl arası	58	3,72	,61	Grup içi	121,951	275	,443		
	11-15 yıl arası	32	3,72	,44	Toplam	125,759	279			
	16-20 yıl arası	16	3,73	,52						
	20 yıl ve yukarı	7	3,63	,46						
	Total	280	3,57	,67						
Dış doyum alt boyutu	1-5 yıl arası	167	3,39	,88	Gruplar arası	3,525	4	,881	1,286	,276
	6-10 yıl arası	58	3,59	,80	Grup içi	188,456	275	,685		
	11-15 yıl arası	32	3,65	,70	Toplam	191,981	279			
	16-20 yıl arası	16	3,66	,51						
	20 yıl ve yukarı	7	3,66	,48						
	Total	280	3,48	,82						
Minesota İş Doyum Genel Ölçeği	1-5 yıl arası	167	3,44	,77	Gruplar arası	3,644	4	,911	1,835	,122
	6-10 yıl arası	58	3,66	,66	Grup içi	136,565	275	,497		
	11-15 yıl arası	32	3,69	,51	Toplam	140,209	279			
	16-20 yıl arası	16	3,70	,49						
	20 yıl ve yukarı	7	3,64	,37						
	Total	280	3,54	,70						
Görev performansı alt boyutu	1-5 yıl arası	167	4,01	,50	Gruplar arası	3,538	4	,884	2,266	,062
	6-10 yıl arası	58	4,23	,56	Grup içi	107,335	275	,390		
	11-15 yıl arası	32	3,86	1,13	Toplam	110,873	279			
	16-20 yıl arası	16	4,12	,59						
	20 yıl ve yukarı	7	4,18	,37						
	Total	280	4,05	,63						
Bağlamsal performans alt boyutu	1-5 yıl arası	167	3,93	,54	Gruplar arası	2,242	4	,560	1,355	,250
	6-10 yıl arası	58	3,99	,53	Grup içi	113,766	275	,414		
	11-15 yıl arası	32	3,69	1,14	Toplam	116,008	279			
	16-20 yıl arası	16	4,03	,55						
	20 yıl ve yukarı	7	3,80	,60						
	Total	280	3,92	,64						
Bireysel İş Performansı Genel Ölçeği	1-5 yıl arası	167	3,96	,48	Gruplar arası	2,366	4	,592	1,663	,159
	6-10 yıl arası	58	4,08	,50	Grup içi	97,809	275	,356		
	11-15 yıl arası	32	3,75	1,12	Toplam	100,175	279			
	16-20 yıl arası	16	4,06	,51						
	20 yıl ve yukarı	7	3,94	,40						
	Total	280	3,97	,59						

Yukarıdaki tabloya göre, ANOVA testi, bulunduğu kurumda çalışma süresi grupları arasında olumsuz davranış, iş doyum ve bireysel iş performansı düzeyleri alt boyut tutumları aritmetik ortalamaları bulunmuşur. Bununla birlikte, görev bağlılığı alt boyutu ile bulunduğu kurumda çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır. Bu farklılığı belirlemek için posthoc analizleri LSD ile analiz edilir.

Tukey testi, gruplardaki sayıların veya örneklem sayılarının birbirine yakın olmasını gerektirir (Tukey, 1949). Scheffe metodu, gruplar arasında mümkün olan

bütün doğrusal kombinasyonların karşılaştırılması için geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, en esnek ve karşılaştırılacak grup sayılarının çok olması durumunda α hata payını kontrol altında tutabilen (konservatif) ve gruplardaki gözlem sayılarının eşit olması varsayımını dikkate almayan bir post hoc türüdür (Scheffe, 1953). LSD (en önemsiz fark) yöntemi, mümkün olan tüm grup ortalaması çiftlerine standart t testlerini uygular (Efe, Bek ve Şahin, 2000). Bu araştırmada grupların sayıları farklı olduğu için LSD testi tercih edilmiştir.

Tablo 16. Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi Durumları için LSD Fark Analizi

Dependent Variable	(I) Şu an bulunduğunuz kurumda ne kadar süredir çalışmaktasınız?	(J) Şu an bulunduğunuz kurumda ne kadar süredir çalışmaktasınız?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Görev alt boyutu	1-5 yıl arası	6-10 yıl arası	,28*	,11	,016
		11-15 yıl arası	,34*	,14	,021
		16-20 yıl arası	,26	,20	,185
		20 yıl ve yukarı	,43	,29	,142
	6-10 yıl arası	1-5 yıl arası	-,28*	,11	,016
		11-15 yıl arası	,06	,16	,715
		16-20 yıl arası	-,01	,21	,939
		20 yıl ve yukarı	,15	,30	,618
	11-15 yıl arası	1-5 yıl arası	-,34*	,14	,021
		6-10 yıl arası	-,06	,16	,715
		16-20 yıl arası	-,07	,23	,739
		20 yıl ve yukarı	,09	,31	,775
	16-20 yıl arası	1-5 yıl arası	-,26	,20	,185
		6-10 yıl arası	,01	,21	,939
		11-15 yıl arası	,07	,23	,739
		20 yıl ve yukarı	,16	,34	,626
	20 yıl ve yukarı	1-5 yıl arası	-,43	,29	,142
		6-10 yıl arası	-,15	,30	,618
		11-15 yıl arası	-,09	,31	,775
		16-20 yıl arası	-,16	,34	,626

LSD analiz sonucunda; 1-5 yıl arası çalışanların olumsuz davranış ölçeğindeki görev algısı 6-10 yıl arası ile 11-15 yıl arası çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır.

4.5.5. İşyerindeki Konumuna Göre Fark Analizi

Olumsuz Davranış, Minnesota İş Doyum ve Bireysel Performans Tutumları ile işyerindeki konumuna grupları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 17. Olumsuz Davranış, Minnesota İş Doyum ve Bireysel Performans Tutumlarının İşyerindeki Konumuna Göre Karşılaştırılması

	f, x ss Değerleri				ANOVA Sonuçları				
Değişken	**Grup**	**N**	**X S.S.**	**Var.K.**	**KT**	**Sd**	**KO**	**F**	***p***
Sosyal ilişkiler alt boyutu	Çalışan	191	1,700,72	G.arası	3,49	3	1,165	2,69	,047*
	Alt Düzey Yöneticiler	42	1,550,31	Grup içi	119,48	276	,43		
	Orta Düzey Yöneticiler	31	1,870,67	Toplam	122,98	279			
	Üst Düzey Yöneticiler	16	1,360,41						1>4
	Total	280	1,670,66						3>2,4
Görev alt boyutu	Çalışan	191	1,780,79	G.arası	5,240	3	1,748	2,96	,033*
	Alt Düzey Yöneticiler	42	1,900,80	Grup içi	162,90	276	,59		
	Orta Düzey Yöneticiler	31	1,960,75	Toplam	168,14	279			
	Üst Düzey Yöneticiler	16	1,300,33						1,2,3>4
	Total	280	1,790,78						
Olumsuz Davranış Genel Ölçeği	Çalışan	191	1,720,72	G.arası	3,38	3	1,128	2,64	,050
	Alt Düzey Yöneticiler	42	1,650,37	Grup içi	117,80	276	,42		
	Orta Düzey Yöneticiler	31	1,890,65	Toplam	121,18	279			
	Üst Düzey Yöneticiler	16	1,340,38						
	Total	280	1,710,66						
İç doyum alt boyutu	Çalışan	191	3,460,71	G.arası	9,77	3	3,257	7,75	,000*
	Alt Düzey Yöneticiler	42	3,820,49	Grup içi	115,98	276	,42		
	Orta Düzey Yöneticiler	31	3,720,50	Toplam	125,75	279			
	Üst Düzey Yöneticiler	16	4,090,50						2,3,4>1
	Total	280	3,580,67						
Dış doyum alt boyutu	Çalışan	191	3,360,86	G.arası	15,69	3	5,233	8,19	,000*
	Alt Düzey Yöneticiler	42	3,670,78	Grup içi	176,28	276	,63		
	Orta Düzey Yöneticiler	31	3,660,54	Toplam	191,98	279			
	Üst Düzey Yöneticiler	16	4,280,46						2,3>1
	Total	280	3,490,83						4>1,2,3
Minesota İş Doyum Genel Ölçeği	Çalışan	191	3,420,74	G.arası	11,77	3	3,926	8,43	,000*
	Alt Düzey Yöneticiler	42	3,760,57	Grup içi	128,43	276	,46		
	Orta Düzey Yöneticiler	31	3,700,49	Toplam	140,20	279			
	Üst Düzey Yöneticiler	16	4,170,46						2,3>1
	Total	280	3,540,71						4>1,2,3
Görev performansı alt boyutu	Çalışan	191	4,010,60	G.arası	4,92	3	1,641	4,27	,006*
	Alt Düzey Yöneticiler	42	4,280,46	Grup içi	105,95	276	,38		
	Orta Düzey Yöneticiler	31	3,890,95	Toplam	110,87	279			2,4>1,3
	Üst Düzey Yöneticiler	16	4,370,43						
	Total	280	4,060,63						
Bağlamsal performans alt boyutu	Çalışan	191	3,890,60	G.arası	3,05	3	1,020	2,49	,060
	Alt Düzey Yöneticiler	42	4,090,44	Grup içi	112,94	276	,40		
	Orta Düzey Yöneticiler	31	3,781,01	Toplam	116,00	279			
	Üst Düzey Yöneticiler	16	4,170,64						
	Total	280	3,920,64						
Bireysel İş Performansı Genel Ölçeği	Çalışan	191	3,930,55	G.arası	3,69	3	1,231	3,52	,016*
	Alt Düzey Yöneticiler	42	4,160,39	Grup içi	96,48	276	,35		
	Orta Düzey Yöneticiler	31	3,820,96	Toplam	100,17	279			2,4>1,3
	Üst Düzey Yöneticiler	16	4,240,52						
	Total	280	3,970,60						

Yukarıdaki tabloda, ANOVA testi sonuçları, işyerindeki konumuna grupları arasında olumsuz davranış, iş doyum ve bireysel iş performansı düzeyleri alt boyut tutumlarının aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak farklılık göstermiştir. Sadece olumsuz davranış genel ölçeği ve bağlamsal performans alt

boyutu, diğer genel ve alt boyutlarda farklılık göstermemiştir. Bu farklılığı belirlemek için posthoc analizleri LSD ile analiz edilir.

Tablo 18. İşyerindeki Konumu Durumları için LSD Fark Analizi

Bağımlı değişken	(I) İşyerindeki konumunuz?	(J) İşyerindeki konumunuz?	Ortalama farke (I-J)	Std. hata	Sig.
Sosyal ilişkiler alt boyutu	Çalışan	Alt Düzey Yönetici	,14	,11	,191
		Orta Düzey Yönetici	-,17	,12	,182
		Üst Düzey Yönetici	,33*	,17	,049
	Alt Düzey Yönetici	Çalışan	-,14	,11	,191
		Orta Düzey Yönetici	-,31*	,15	,043
		Üst Düzey Yönetici	,19	,19	,324
	Orta Düzey Yönetici	Çalışan	,17	,12	,182
		Alt Düzey Yönetici	,31*	,15	,043
		Üst Düzey Yönetici	,50*	,20	,013
	Üst Düzey Yönetici	Çalışan	-,33*	,17	,049
		Alt Düzey Yönetici	-,19	,19	,324
		Orta Düzey Yönetici	-,50*	,20	,013
Görev alt boyutu	Çalışan	Alt Düzey Yönetici	-,12	,13	,359
		Orta Düzey Yönetici	-,18	,14	,213
		Üst Düzey Yönetici	,47*	,19	,018
	Alt Düzey Yönetici	Çalışan	,12	,13	,359
		Orta Düzey Yönetici	-,06	,18	,719
		Üst Düzey Yönetici	,59*	,22	,009
	Orta Düzey Yönetici	Çalışan	,18	,14	,213
		Alt Düzey Yönetici	,06	,18	,719
		Üst Düzey Yönetici	,66*	,23	,006
	Üst Düzey Yönetici	Çalışan	-,47*	,19	,018
		Alt Düzey Yönetici	-,59*	,22	,009
		Orta Düzey Yönetici	-,66*	,23	,006
İç doyum alt boyutu	Çalışan	Alt Düzey Yönetici	-,35*	,11	,001
		Orta Düzey Yönetici	-,25*	,12	,042
		Üst Düzey Yönetici	-,62*	,16	,000
	Alt Düzey Yönetici	Çalışan	,35*	,11	,001
		Orta Düzey Yönetici	,09	,15	,516
		Üst Düzey Yönetici	-,27	,19	,156
	Orta Düzey Yönetici	Çalışan	,25*	,12	,042
		Alt Düzey Yönetici	-,09	,15	,516
		Üst Düzey Yönetici	-,37	,19	,064
	Üst Düzey Yönetici	Çalışan	,62*	,16	,000
		Alt Düzey Yönetici	,27	,19	,156
		Orta Düzey Yönetici	,37	,19	,064
Dış doyum alt boyutu	Çalışan	Alt Düzey Yönetici	-,31*	,13	,023
		Orta Düzey Yönetici	-,30*	,15	,049
		Üst Düzey Yönetici	-,92*	,20	,000
	Alt Düzey Yönetici	Çalışan	,31*	,13	,023
		Orta Düzey Yönetici	,005	,18	,977
		Üst Düzey Yönetici	-,61*	,23	,009
	Orta Düzey Yönetici	Çalışan	,30*	,15	,049
		Alt Düzey Yönetici	-,005	,18	,977
		Üst Düzey Yönetici	-,61*	,24	,012
	Üst Düzey Yönetici	Çalışan	,92*	,20	,000
		Alt Düzey Yönetici	,61*	,23	,009
		Orta Düzey Yönetici	,61*	,24	,012
Minesota İş Doyum Genel Ölçeği	Çalışan	Alt Düzey Yönetici	-,33*	,11	,004
		Orta Düzey Yönetici	-,27*	,13	,038
		Üst Düzey Yönetici	-,74*	,17	,000
		Çalışan	,33*	,11	,004

	Alt Düzey Yönetici	Orta Düzey Yönetici	,06	,16	,701
		Üst Düzey Yönetici	-,40*	,20	,042
	Orta Düzey Yönetici	Çalışan	,27*	,13	,038
		Alt Düzey Yönetici	-,06	,16	,701
		Üst Düzey Yönetici	-,47*	,20	,026
	Üst Düzey Yönetici	Çalışan	,74*	,17	,000
		Alt Düzey Yönetici	,40*	,20	,042
		Orta Düzey Yönetici	,47*	,20	,026
Görev performansı alt boyutu	Çalışan	Alt Düzey Yönetici	-,27*	,10	,011
		Orta Düzey Yönetici	,11	,11	,323
		Üst Düzey Yönetici	-,35*	,16	,027
	Alt Düzey Yönetici	Çalışan	,27*	,10	,011
		Orta Düzey Yönetici	,38*	,14	,008
		Üst Düzey Yönetici	-,08	,18	,632
	Orta Düzey Yönetici	Çalışan	-,11	,11	,323
		Alt Düzey Yönetici	-,38*	,14	,008
		Üst Düzey Yönetici	-,47*	,19	,013
	Üst Düzey Yönetici	Çalışan	,35*	,16	,027
		Alt Düzey Yönetici	,08	,18	,632
		Orta Düzey Yönetici	,47*	,19	,013
Bireysel İş Performansı Genel Ölçeği	Çalışan	Alt Düzey Yönetici	-,22*	,10	,023
		Orta Düzey Yönetici	,10	,11	,341
		Üst Düzey Yönetici	-,31*	,15	,043
	Alt Düzey Yönetici	Çalışan	,22*	,10	,023
		Orta Düzey Yönetici	,33*	,14	,016
		Üst Düzey Yönetici	-,08	,17	,633
	Orta Düzey Yönetici	Çalışan	-,10	,11	,341
		Alt Düzey Yönetici	-,33*	,14	,016
		Üst Düzey Yönetici	-,42*	,18	,021
	Üst Düzey Yönetici	Çalışan	,31*	,15	,043
		Alt Düzey Yönetici	,08	,17	,633
		Orta Düzey Yönetici	,42*	,18	,021

LSD analiz sonucunda; alt düzey ve orta düzey yöneticilerin Minesota doyum genel algısı çalışanlardan daha yüksek çıktığı görülmektedir. Yine üst düzey yöneticilerin Minesota doyum genel algısı çalışan, alt ve orta düzey yöneticilerinden daha yüksek çıktığı görülmektedir. Bireysel performans genel ölçeğinde; alt düzey ve üst düzey yöneticilerin Bireysel performans genel algısı çalışanlar ve orta düzey yönetici gruplarından daha yüksek çıktığı görülmektedir

4.5.6. Eğitim Durumuna Göre Fark Analizi

Olumsuz Davranış, Minnesota İş Doyum ve Bireysel Performans Tutumları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 19. Olumsuz Davranış, Minnesota İş Doyum ve Bireysel Performans Tutumlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

	f, x ss Değerleri				ANOVA Sonuçları					
Değişken	**Grup**	**N**	**X**	**S.S.**	**Var.K.**	**KT**	**Sd**	**KO**	**F**	***p***
Sosyal ilişkiler alt boyutu	Lise Mezunu	61	1,69	,58	G.arası	2,50	3	,83	1,91	,128
	Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	34	1,42	,28	Grup içi	120,47	276	,43		
	Üniversite Mezunu (Lisans)	150	1,70	,77	Toplam	122,98	279			
	Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	35	1,75	,48						
	Total	280	1,67	,66						
Görev alt boyutu	Lise Mezunu	61	1,70	,53	G.arası	2,37	3	,79	1,32	,268
	Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	34	1,60	,59	Grup içi	165,77	276	,60		
	Üniversite Mezunu (Lisans)	150	1,85	,92	Toplam	168,14	279			
	Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	35	1,81	,50						
	Total	280	1,78	,77						
Olumsuz Davranış Genel Ölçeği	Lise Mezunu	61	1,69	,53	G.arası	2,21	3	,73	1,71	,164
	Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	34	1,47	,36	Grup içi	118,96	276	,43		
	Üniversite Mezunu (Lisans)	150	1,74	,78	Toplam	121,18	279			
	Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	35	1,77	,44						
	Total	280	1,70	,65						
İç doyum alt boyutu	Lise Mezunu	61	3,75	,59	G.arası	4,07	3	1,359	3,08	,028*
	Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	34	3,71	,62	Grup içi	121,68	276	,44		
	Üniversite Mezunu (Lisans)	150	3,51	,73	Toplam	125,75	279			
	Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	35	3,42	,47						1>3,4
	Total	280	3,57	,67						
Dış doyum alt boyutu	Lise Mezunu	61	3,78	,62	G.arası	12,22	3	4,07	6,25	,000*
	Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	34	3,72	,69	Grup içi	179,75	276	,65		
	Üniversite Mezunu (Lisans)	150	3,38	,91	Toplam	191,98	279			
	Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	35	3,17	,67						1,2>3,4
	Total	280	3,48	,82						
Minesota İş Doyum Genel Ölçeği	Lise Mezunu	61	3,76	,57	G.arası	6,79	3	2,26	4,68	,003*
	Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	34	3,71	,62	Grup içi	133,41	276	,48		
	Üniversite Mezunu (Lisans)	150	3,46	,78	Toplam	140,20	279			
	Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	35	3,32	,50						1>3,4
	Total	280	3,54	,70						2>4
Görev performansı alt boyutu	Lise Mezunu	61	3,91	,84	G.arası	2,42	3	,80	2,05	,106
	Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	34	4,23	,64	Grup içi	108,45	276	,39		
	Üniversite Mezunu (Lisans)	150	4,07	,53	Toplam	110,87	279			
	Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	35	4,06	,51						
	Total	280	4,05	,63						
Bağlamsal performans alt boyutu	Lise Mezunu	61	3,82	,83	G.arası	1,87	3	,62	1,51	,211
	Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	34	4,10	1,57	Grup içi	114,12	276	,41		
	Üniversite Mezunu (Lisans)	150	3,93	,58	Toplam	116,00	279			
	Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	35	3,85	,54						

	Total	280	3,92	,64						
Bireysel İş Performansı Genel Ölçeği	Lise Mezunu	61	3,85	,82	G.arası	1,99	3	,66	1,87	,134
	Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	34	4,15	,55	Grup içi	98,17	276	,35		
	Üniversite Mezunu (Lisans)	150	3,98	,51	Toplam	100,17	279			
	Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	35	3,92	,47						
	Total	280	3,97	,59						

Yukarıdaki tabloya göre, olumsuz davranış, iş doyum ve bireysel iş performansı düzeyleri alt boyut tutumları aritmetik ortalamaları eğitim durumları grupları arasında ANOVA testi sonucunda; iç doyum, dış doyum ve Minesota İş Doyum Genel Ölçeği hariç diğer genel ve alt boyutlarda istatistiki olarak farklılık çıkmamıştır. Bu farklılığın tespiti için posthoc analizlerinden LSD analizi yapılır.

Tablo 20. Eğitim Durumları için LSD Fark Analizi

Dependent Variable	(I) Eğitim durumunuz ?	(J) Eğitim durumunuz ?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
İç doyum alt boyutu	Lise Mezunu	Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	,04	,14	,73
		Üniversite Mezunu (Lisans)	,24*	,10	,01
		Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	,33*	,14	,01
	Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	Lise Mezunu	-,04	,14	,73
		Üniversite Mezunu (Lisans)	,19	,12	,11
		Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	,28	,15	,07
	Üniversite Mezunu (Lisans)	Lise Mezunu	-,24*	,10	,01
		Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	-,19	,12	,11
		Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	,08	,12	,49
	Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	Lise Mezunu	-,33*	,14	,01
		Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	-,28	,15	,07
		Üniversite Mezunu (Lisans)	-,08	,12	,49
Dış doyum alt boyutu	Lise Mezunu	Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	,05	,17	,74
		Üniversite Mezunu (Lisans)	,39*	,12	,00
		Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	,60*	,17	,00
	Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	Lise Mezunu	-,05	,17	,74
		Üniversite Mezunu (Lisans)	,34*	,15	,02
		Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	,54*	,19	,00
	Üniversite Mezunu (Lisans)	Lise Mezunu	-,39*	,12	,00
		Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	-,34*	,15	,02

		Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	,20	,15	,17
	Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	Lise Mezunu	-,60*	,17	,00
		Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	-,54*	,19	,00
		Üniversite Mezunu (Lisans)	-,20	,15	,17
Minesota İş Doyum Genel Ölçeği	Lise Mezunu	Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	,05	,14	,72
		Üniversite Mezunu (Lisans)	,30*	,10	,00
		Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	,44*	,14	,00
	Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	Lise Mezunu	-,05	,14	,72
		Üniversite Mezunu (Lisans)	,25	,13	,05
		Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	,39*	,16	,02
	Üniversite Mezunu (Lisans)	Lise Mezunu	-,30*	,10	,00
		Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	-,25	,13	,05
		Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	,13	,13	,30
	Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	Lise Mezunu	-,44*	,14	,00
		Yüksekokul Mezunu (Ön lisans)	-,39*	,16	,02
		Üniversite Mezunu (Lisans)	-,13	,13	,30

Tukey testi, gruplardaki sayıların veya örneklem sayılarının birbirine yakın olmasını gerektirir (Tukey, 1949). Scheffe metodu, gruplar arasında mümkün olan bütün doğrusal kombinasyonların karşılaştırılması için geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, en esnek ve karşılaştırılacak grup sayılarının çok olması durumunda α hata payını kontrol altında tutabilen (konservatif) ve gruplardaki gözlem sayılarının eşit olması varsayımını dikkate almayan bir post hoc türüdür (Scheffe, 1953). LSD (en önemsiz fark) yöntemi, mümkün olan tüm grup ortalaması çiftlerine standart t testlerini uygular (Efe, Bek ve Şahin, 2000). Bu araştırmada grupların sayıları farklı olduğu için LSD testi tercih edilmiştir.

LSD analizine göre iç doyum alt boyutunda lise mezunlarının iç doyum algısı üniversite ve lisansüstü gruplarında daha yüksek çıktığı görülmektedir.

LSD analizine göre dış doyum alt boyutunda lise ve yüksekokul mezunlarının dış doyum algısı üniversite ve lisansüstü gruplarında daha yüksek çıktığı görülmektedir.

LSD analizine göre Minesota İş Doyum Genel Ölçeğinde lise mezunlarının Minesota İş Doyum Genel algısı üniversite ve lisansüstü gruplarında daha yüksek

çıktığı görülmektedir. Ayrıca yüksekokul mezunlarının Minesota İş Doyum Genel algısı lisansüstü gruplarında daha yüksek çıktığı görülmektedir.

4.6. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Araşatırma bulguları sonucunda hipotezlerin durumu aşağıdaki tabloda birlikte verilmiştir.

Tablo 21: Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Hipotez	Bulgu	Açıklama
Hipotez 1: Çalışanlarda mobbing, iş tatmini ve bireysel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Olumsuz Davranış Genel Ölçeği ile Minesota İş Doyum Genel Ölçeği arasında orta düzeyli, negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Minesota İş Doyum Genel Ölçeği ile Performansı Genel Ölçeği arasında düşük düzeyli, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Ancak Olumsuz Davranış Genel Ölçeği ile Performansı Genel Ölçeği arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki çıkmamıştır	Kısmı oranda ilişki çıkmıştır. Bu yüzden Hipotez RET edilmiştir.
Hipotez 2: Çalışanlarda mobbingin iş tatmini ve bireysel performansı yordamaktadır.	Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenler olarak ele alınan Olumsuz Davranış düzeyinin bağımlı değişken olan Minnesota İş Doyum üzerine olumlu ve anlamlı etki ettiği bulunmuştur.	Hipotez KABUL edilmiştir.
Hipotez 3: Çalışan arasında mobbing, iş tatmini ve bireysel performans düzeylerinin demografik değişkenlerine göre anlamlı bir fark vardır.		
Hipotez 3.1: Çalışan kadınlar ve erkekler arasında mobbing, iş tatmini ve bireysel performans düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.	Olumsuz davranış,iş doyum ve bireysel iş performansı düzeylerinin kadın ve erkeğe göre farklılaşmamaktadır	Hipotez RET edilmiştir.
Hipotez 3.2: Yaş değişkeni temelinde oluşturulan gruplar arasında mobbing, iş tatmini ve bireysel performans açısından fark vardır.	Olumsuz davranış,iş doyum ve bireysel iş performansı düzeylerinin yaş gruplarından fark çıkmamıştır	Kısmı oranda fark çıkmıştır. Bu yüzden Hipotez RET edilmiştir.

Hipotez 3.3: Eğitim durumu değişkeni temelinde oluşturulan gruplar arasında mobbing, iş tatmini ve bireysel performans açısından fark vardır.	Olumsuz davranış,iş doyum ve bireysel iş performansı düzeylerinin eğitimi durumu gruplarından fark çıkmamıştır	Kısmı oranda fark çıkmıştır. Bu yüzden Hipotez RET edilmiştir.
Hipotez 3.4: Gelir durumu değişkeni temelinde oluşturulan gruplar arasında mobbing, iş tatmini ve bireysel performans açısından fark vardır.	Olumsuz davranış,iş doyum ve bireysel iş performansı düzeylerinin aylık gelir durumu gruplarından fark çıkmamıştır	Kısmı oranda fark çıkmıştır. Bu yüzden Hipotez RET edilmiştir.
Hipotez 3.5: Şu andaki çalışma süresi değişkeni temelinde oluşturulan gruplar arasında mobbing, iş tatmini ve bireysel performans açısından fark vardır.	Olumsuz davranış,iş doyum ve bireysel iş performansı düzeylerinin çalışma süresi durumu gruplarından fark çıkmamıştır	Kısmı oranda fark çıkmıştır. Bu yüzden Hipotez RET edilmiştir.
Hipotez 3.6: Şu andaki işyerindeki konumu değişkeni temelinde oluşturulan gruplar arasında mobbing, iş tatmini ve bireysel performans açısından fark vardır.	Olumsuz davranış,iş doyum ve bireysel iş performansı düzeylerinin işyerindeki konumuna dair gruplarından fark çıkmamıştır	Kısmı oranda fark çıkmıştır. Bu yüzden Hipotez RET edilmiştir.

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırma amacı, işletmelerde mobbingin iş tatmini ve çalışan performansına etkisinin incelenmesidir. Bu amaca uygun olarak ele alınan değişkenlerin birbirleri ile birlikte değişim ilişkisi, sosyo-demografik değişkenlerle arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarından olumsuz davranış ölçeği ortalaması 1,70±0.65 olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre katılımcıların olumsuz davranışa maruz kalma ortalamanın altında olduğu söylenebilir. Diğer bir ifade ile çoğunlukla olumsuz davranış görmedikleri söylenebilir. Yine olumsuz davranışın alt boyutlarından olan sosyal ilişkiler 1,67±0,66 değeriyle en düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre çalışanların sosyal ilişkiler olumsuz davranışı öne çıkmaktadır. Görev alt boyutu ve sosyal ilişkiler alt boyutu ise birbirine yakın çıkmıştır.

Minnesota İş Doyum ölçeği ortalaması 3,54±0,70 olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre katılımcıların iş doyum ortalamanın üstünde olduğu söylenebilir. Yine iş doyum alt boyutlarından olan iç doyum 3,57±0,67 değeriyle en yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre çalışanların iç doyumları öne çıkmaktadır. Dış doyum ise ortalamanın üstü seviyededir.

Bireysel performans ölçeği ortalaması 3,97±0,59 olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre katılımcılar kendilerinin performanslarını yüksek görmektedir. Hem görev hem de bağlamsal performans yönüyle katılımcıların performansları ortalamanın üstünde olduğu ortaya çıkmıştır.

Mobbing ölçme aracına ait ifadelerin ortalama değerleri yer almaktadır. Burada en düşük ***"9. Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar"*** maddesi yer alırken bunu ***"7. Kişiliğiniz (ör; alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi"*** maddesi takip etmektedir. Bu durumda bu ifadelerin neredeyse çok az örgütlerde yapıldığı ortaya çıkmaktadır. En yükse ise ***"18. İşinizin aşırı denetlenmesi"*** maddesi olurken bunu ***"3. Ustalık/Yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi"*** maddesi takip ettiği görülmektedir. Buna göre mobbing olarak çalışanların algıladığı işlerinde aşırı denetlemenin olduğu ve

yeterlilik seviyesinin altındaki işlerde çalıştırma olarak gördükleri ortaya çıkmaktadır.

Bireysel performans ölçme aracına ait ifadelerin ortalama değerleri yer almaktadır. Burada en düşük ***"14-Yaptığım işte bir takım sorunlar bulmak için uğraştım."*** maddesi yer alırken bunu ***"10-Olabildiğince zor görevleri üzerime aldım."*** maddesi takip etmektedir. En yüksek ise ***"3-İşimle ilgili olarak ulaşmam gereken sonuçları sürekli aklımda bulundurdum."*** maddesi olurken bunu ***"1-İşimi zamanında tamamlayabilmek için işimi planlamayı başarabildim."*** maddesi takip ettiği görülmektedir. Buna göre bireysel performans olarak çalışanların algıladığı işlerinde zamanında yapma ve işin aklında bulundurması performansı artırdığı söylenebilir.

İş doyumu ölçme aracına ait ifadelerin ortalama değerleri yer almaktadır. Burada en düşük ***"16.Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret açısından"*** maddesi yer alırken bunu ***"17.Terfi olanağımın olması açısından"*** maddesi takip etmektedir. En yüksek ise ***"12.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden."*** maddesi olurken bunu ***"9.Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından"*** maddesi takip ettiği görülmektedir. Buna göre iş doyumu olarak çalışanların algıladığı işlerinde doyum aldıkları ücret değil de başarı hissi oldukları ortaya çıkmaktadır. Yine terfi durumları da iş doyumunda en göz önünde bulundurulan madde olduğu da görülmektedir.

Dış doyum alt boyutu ve Minesota İş Doyum Genel Ölçeği haricinde) erkek katılımcıların ve kadın katılımcıların arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Diğer bir ifade ile olumsuz davranış, iş doyum ve bireysel iş performansı düzeylerinin kadın ve erkeğe göre farklılaşmamaktadır. Dış doyum alt boyutu ve Minesota İş Doyum Genel Ölçeğinde ise erkeklerin dış doyum ve Minesota İş Doyum Genel algıları kadın katılımcılardan daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Olumsuz davranış, iş doyum ve bireysel iş performansı düzeylerinde; görev alt boyut ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Buna göre görev alt boyutunda 18-24 yaş arası grubun görev algısı 32-38 yaş arası ve 46 yaş ve üzeri yaş gruplarından daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca görev alt boyutunda 25-31 yaş arası grubun görev algısı 32-38 yaş arası gruplarından daha yüksek olduğunu göstermektedir. Diğer yandan geriye kalan ölçek ve alt boyutlarının yaş değişkenine göre farklılık çıkmamıştır.

Olumsuz davranış, iş doyum ve bireysel iş performansı ile aylık geliri durumlarına göre farklılık çıkmamıştır. Ancak iş doyumu ve alt boyutlarında istatistiki olarak fark çıkmıştır. Buna göre iç doyum alt boyutunda 15.001-25.000 TL ile 25.001-35.000 TL arası aylık gelir olan katılımcıların iç doyum algısı 0-9.500 TL aralığı aylık geliri olan katılımcılardan daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca iç doyum alt boyutunda 25.001-35.000 TL arası aylık gelir olan katılımcıların iç doyum algısı 9.501-15.0000 TL ile 35.000 TL den yukarı gruplardaki katılımcılardan daha yüksek olduğunu göstermektedir. Dış doyum alt boyutunda 15.001-25.000 TL arası aylık gelir olan katılımcıların dış doyum algısı 0-9.500 TL aralığı aylık geliri olan katılımcılardan daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca dış doyum alt boyutunda 25.001-35.000 TL arası aylık gelir olan katılımcıların dış doyum algısı geriye kalan tüm gruplardaki katılımcılardan daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Minnesota İş Doyum Genel Ölçeğinde 15.001-25.000 TL arası aylık gelir olan katılımcıların Minnesota İş Doyum Genel algısı 0-9.500 TL aralığı aylık geliri olan katılımcılardan daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca dış doyum alt boyutunda 25.001-35.000 TL arası aylık gelir olan katılımcıların Minnesota İş Doyum Genel algısı geriye kalan tüm gruplardaki katılımcılardan daha yüksek olduğunu göstermektedir. Diğer yandan geriye kalan ölçek ve alt boyutlarının aylık gelir değişkenine göre farklılık çıkmamıştır.

Olumsuz davranış, iş doyum ve bireysel iş performansı kurumda çalışma süresi grupları arasında anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Buna göre 1-5 yıl arası çalışanların olumsuz davranış ölçeğindeki görev algısı 6-10 yıl arası ile 11-15 yıl arası çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Olumsuz davranış genel ölçeği ve bağlamsal performans alt boyutu hariç diğer genel ve alt boyutlarda istatistiki olarak farklılık çıkmıştır. Fark, alt düzey ve orta düzey yöneticilerin Minnesota doyum genel algısı çalışanlardan daha yüksek çıktığı görülmektedir. Yine üst düzey yöneticilerin Minnesota doyum genel algısı çalışan, alt ve orta düzey yöneticilerinden daha yüksek çıktığı görülmektedir. Bireysel performans genel ölçeğinde; alt düzey ve üst düzey yöneticilerin Bireysel performans genel algısı çalışanlar ve orta düzey yönetici gruplarından daha yüksek çıktığı görülmektedir.

Olumsuz davranış, iş doyum ve bireysel iş performansı ile eğitim durumları grupları arasında iç doyum, dış doyum ve Minnesota İş Doyum Genel Ölçeği hariç istatistiki olarak farklılık çıkmamıştır. Buna göre iç doyum alt boyutunda lise

mezunlarının iç doyum algısı üniversite ve lisansüstü gruplarında daha yüksek çıktığı görülmektedir. Dış doyum alt boyutunda lise ve yüksekokul mezunlarının dış doyum algısı üniversite ve lisansüstü gruplarında daha yüksek çıktığı görülmektedir. Minnesota İş Doyum Genel Ölçeğinde lise mezunlarının Minnesota İş Doyum Genel algısı üniversite ve lisansüstü gruplarında daha yüksek çıktığı görülmektedir. Ayrıca yüksekokul mezunlarının Minnesota İş Doyum Genel algısı lisansüstü gruplarında daha yüksek çıktığı görülmektedir.

Olumsuz davranış genel ölçeği ile Minnesota iş doyum genel ölçeği arasında orta düzeyli, negatif ve anlamlı bir ilişki çıkarken Minnesota iş doyum genel ölçeği ile performansı genel ölçeği arasında düşük düzeyli, pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ancak olumsuz davranış genel ölçeği ile performansı genel ölçeği arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Benzer bir sonuç Oladipo ve Oladejo'nun (2018) araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Oladipo ve Oladejo (2018) araştırmalarında; Lagos Eyaletinde izleme davranışı ile öğretmenlerin iş performansı arasında güçlü, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu, izleme davranışının öğretmenlerin iş performansıyla önemli ölçüde ilişkili olduğunu belirten Channar, Shaikh, Pathan ve Mughal (2014) tarafından yürütülen bir çalışmanın bulgularını desteklemektedir. Ayrıca, izleme davranışının öğretmenlerin iş performansıyla önemli bir ilişkisi olduğunu bulan bir çalışmanın bulgularıyla da uyuşmaktadır.

Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenler olarak ele alınan Olumsuz Davranış düzeyinin bağımlı değişken olan Minnesota iş doyum üzerine olumlu ve anlamlı etki ettiği bulunmuştur. Katılımcıların olumsuz davranış ölçeğinin sosyal ilişkiler alt boyutu Minnesota iş doyum algılarını negatif yordamaktadır. Diğer bir ifade ile Sosyal ilişkiler alt boyutu 100 birimlik artış sağlayınca Minnesota iş doyum genel boyutu % 55,5 azalma sağlamaktadır.

Ayrıca katılımcıların olumsuz davranış ölçeğinin görev alt boyutu Minnesota iş doyum algılarını negatif yordamaktadır. Diğer bir ifade ile görev alt boyutu 100 birimlik artış sağlayınca Minnesota iş doyum genel boyutu % 13,2 azalma sağlamaktadır. Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenler olarak ele alınan olumsuz davranış düzeyinin bağımlı değişken olan bireysel performans üzerine olumlu ve anlamlı istatistiksel anlamda bir etki bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

Çalışma, işyerinde zorbalık ile iş performansı arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Ayrıca, işyerinde düşük düzeyde zorbalık yaşayan çalışanların en yüksek iş performansını gösterdiğini bulduk, bu da işyerinde düşük düzeyde zorbalık algılayan çalışanların işlerinde yüksek düzeyde zorbalık yaşayanlardan daha iyi performans göstereceklerini belirten ilk hipotezimizi doğruluyor. Bu, duygusal ilişki çatışması biçimi olarak zorbalığın iş performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu belirten Einarsen ve diğerlerinin (2004) bulgularıyla uyumludur. Ancak Einarsen ve diğerlerinin (2004) devamsızlık, tatminsizlik, işten ayrılma, hastalık gibi diğer faktörler nedeniyle bu etkinin net bir şekilde belirlenmesinin zor olduğu konusunda uyarmıştır.

Çalışma ayrıca iş tatmini ile iş performansı arasında önemli ve pozitif bir ilişki bulmuştur. Bu, yedinci hipotezimizin doğrulandığı anlamına gelmektedir. Bu bulgu, iş tatmini ile iş performansı arasında önemli bir ilişki bulan Judge ve diğerlerinin (2001) ve Rashed'in (2001) bulgularıyla uyumludur. Benzer şekilde iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişki sonucu Christen ve arkadaşlarının (2006) bulgularıyla benzeşmektedir.

Son olarak, iş tatmini ile iş performansı arasında pozitif ilişki olduğunu gösterirken, iş yeri zorbalığı ile iş performansı arasında herhangi bir ilişki çıkmamıştır. Beklendiği gibi, iş yeri zorbalığı ile iş tatmini arasında önemli ve olumsuz bir ilişki tespit edilmiştir. Bu beklenen bir sonuçtur. Çünkü önceki çalışmaların çoğu (örneğin Keashly & Jagatic, 2003; Leymann, 1996; Quine, 2001; Vartia, 2003) iş yeri zorbalığı ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğunu bildirmiştir.

Öneriler

Bireyler, işletmenin amaçlarına ulaşmak için çaba gösterirken aynı zamanda kendi kişisel hedeflerine ulaşmaya çalışırlar. İki tarafın amaçlarının uyumlu olması, çalışanların işletmede kalmaya daha fazla istekli olacağı açıktır. Bu durumda, işletmenin çalışanların hedeflerini dikkate alması ve bu hedeflere uygun politikalar oluşturması önerilir. Çünkü bireysel ve örgütsel amaçlar, çalışanların işletmenin amaçlarını anlamalarına yardımcı olacaktır.

Araştırmamız, İstanbul'da çalışan bireylerden oluşan küçük bir örneklem üzerinde yürütülmüştür. Örneklem sayısı bu nedenle oldukça düşüktür. Gelecekte daha büyük ölçekli ve çeşitli sektörlerde araştırmalar bu bağlamda yürütülebilir.

Aynı zamanda, gelecek çalışmalarda elde edilecek sonuçların daha faydalı olacağı söylenmektedir. Anket yerine gözlem ve mülakat gibi nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması ve örneklem üzerinde daha kapsamlı bir inceleme yapılması önerilir.

KAYNAKÇA

Aboagye, A. K., Dai, B., & Bakpa, E. K. (2022). Influence of Risk Perception on Task and Contextual Performance: A Case of Work-Related Musculoskeletal Disorders in Nurses. *Evaluation & the Health Professions*, 126-136.

Adeojo, A. (2012). *Effective time management for high performance in an organization (Doctoral Dissertation).* Seinäjoki : Seinäjoki University of Applied Sciences.

Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2020). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 1–18.

Alf, C., & Bassem, A. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. *Journals of Managerial Psychology*, 368-376.

Altuntaş, S. (2014). Factors Affecting the Job Satisfaction Levels and Quit Intentions of Academic Nurses. *Nurse Education Today*, 513–519.

Amiri, M., Khosravi, A., & Mokhtari, A. A. (2010). Job Satisfaction and Its Influential Factors. *Journal of Research in Health Science*, 42-46.

Aziri, B. (. (2011). *Job Satisfaction: A literature review.* . https://www.researchgate.net/publication/222103547_Job_Satisfaction_A_Literature_Review adresinden alındı

Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri ve Örnek Hacmi SorunsalıÜzerine Kavramsal Bir İnceleme. *BEÜ SBE Derg.,*, 231-274.

Başar, U. (2011). *Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma.*

Baykal, C. (2014). Eski Bir Suç, Yeni Bir Tanım; Mobbing. *Türk Kütüphaneciliği*, 629-634.

Björkqvist, K., Österman, K., & Hjelt Bäck, M. (2004). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 173-184.

Brunetto, Y., & Warthon, R. F. (2005). The impact of NPM on the job satisfaction of a range of Australian public sector employees. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 289-304.

Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı.* Ankara: Pegem.

Carsten, J., & Spector, P. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: a meta analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology*, 374–381.

Cassar, L. (2010). *Quality Of Employment And Job Satisfaction: Evidence From Chile.* Https://Www.Researchgate.Net/Publication/228420493_Quality_Of_Empl Oyment_And_Job_Satisfaction_Evidence_From_Chile 2017). adresinden alındı

Cemaloğlu, N., & Kılınç, A. (2012). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 132-156.

Channar, Z., Shaikh, S., Pathan, P., & Mughal, S. (2014). Impact Of Tıme Management On Organızatıonal Performance. *Business*.

Chen, J., & Silverthorne, C. (2008). the impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan. *leadership & organization development journal,*, 572-582.

Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance and effort: A re-examination using agency theory. *Journal of Marketing*, 137-150.

Chughati, F. D., & Perveen, U. (2013). A Study of Teachers Workload and Job Satısfaction in Public And Private Schools At Secondary Level in Lahore City Pakistan, 2(1), . *Lahore City*, 202–214.

Cleveland, J., Huebner, L., Anderson, K., & Agbeke, D. (2019). Lifespan Perspective on Job Performance. *Performance Appraisal/Management and Creative Performance*, 291- 321.

Çalışkan, A., & Köroğlu, Ö. (2022). Job Performance, Task Performance, Contextual Performance: Development And Validation Of A New Scale. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 180-201.

Djurkovic, N., McCormack, D., & Casmir, G. (2004). The physical and psychological effects of workplace bullying and their relationship to intention to leave: A test of psychosomatic and disability hypothesis. . *International Journal of Organisational Theory* , 469-497.

Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. 22, . *Journal of Organizational Behavior,*, 483–504.

Efe, E., Bek, Y., & Şahin, M. (2000). *Spss'te çözümleri ile istatistik yöntemler.* Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Rektörlüğü.

Einarsen, S. (2005). The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian Experience. . *Perspectives Interdisciplinaires*, 5-20.

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory Coaching Behaviour, Employee Satisfaction and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry. *Human Resource Development Quarterly*, 435-458.

Erciş, A., & Türk, B. (2016). Etik Çerçevesinde Tüketim, Tüketici ve Çevre: Ekolojik Okuryazarlığın Moderatör Rolü. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 1-24.

Erdilek Karabay, M., Demirbilek, İ., & Görmüş, İ. (2020). Türk Sigorta Şirketlerinde Çalışanların Proaktif Kişilik Özelliklerinin Bağlamsal Ve Görev Performanslarına Etkisinin Araştırılması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 101-118.

Funmilola, O., Sola, K., & Olusoa, A. (2013). impact of job satisfaction dimensions on job performance in a small and medium enterprise in Ibadan, South Western, Nigeria. *interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 509-521.

George, M., & Jones, R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.

Gitongu, M. K., Kingi, W., & Uzel, J. M. (2016). Determinants of Employees' Performance of State Parastatals in Kenya: Kenya Ports Authority. *International Journal of Humanities and Social Science*, 197-204.

Gözcü, H. (2019). *Spor Merkezi Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Çalışan Performansı İle İlişkisi.* Sakarya : Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi.

Han, H., Kim, Y., & Kim, E.-K. (2011). Cognitive, affective, conative, and action loyalty: Testing the impact of inertia. *International Journal of Hospitality Management*, 1008–1019.

Harmancı Seren, A., Tuna, R., & Eskin Bacaksız, F. (2018). Reliability and Validity of the Turkish Version of the Job Performance Scale Instrument. *Journal of Nursing Research*, 27-35.

Harputlu, Ş. (2014). *Job Satisfaction and Its Relation with Perceived Workload: An Application in a Research Institution.* Ankara: Middle East Technical University, Department of Industrial Engineering.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business Unit Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 268- 279.

İbrahim, M., Ahmed, S. F., Khan, N., Khan, Y., Awan, Z. M., Shadid, M. K., & Kareem, A. (2012). Influencing Factors of Job Satisfaction in TechnicalOrganization. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 172–179.

Ikyanyon, D. N., & Ucho , A. (2013). Workplace Bullying, Job Satisfaction And Job Performance Among Employees İn A Federal Hospital İn Nigeria. *European Journal Of Business And Management*, 116-125.

Ilies, R., & Judge, T. (2003). On the heritability of job satisfaction: the mediating role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 750–759.

Jiang, F., Wang, L., & Yan, L. (2022). The Effects of Job Crafting on Task and Contextual Performance: Focusing on the Mediating Effect of Work Engagement. *The Journal of Industrial Distribution & Business*, 27–40.

Jonsson, K., Hultin, M., Härgestam, M., Lindkvist, M., & Brulin, C. (2021). Factors Influencing Team and Task Performance in Intensive Care Teams in a Simulated Scenario. *Simul Healthc*, 29-36.

Judge, T. A., & Klinger, R. (2007). Job satisfaction: Subjective well-being at work. *The science of subjective well-being*, 393-413.

Judge, T. A., Thorensen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 376-407.

Keashly, L. (2008). Emotional abuse in the workplace: conceptual and empirical issues. . *Journal of Emotional Abuse*, 85-117.

Keashly, L., & Jagatic, K. (2003). By any other name: American perspectives in workplace bullying. .*International perspectives in research and practice*, 31-62.

Krause, O. (2005). *Performance Measurement – Eine Stakeholder-Nutzen orientierte und Geschäft sprozess-basierte Methode.* Berlin: Technische Universität .

Lewis, S. (2015). Qualitative Inquiry And Research Design: Choosing Among Five Approaches. *Health Promotion Practice*, 473-475.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Organizational psychology*, 1297-1343.

Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior.* New York: McGraw-Hill/Irwin.

Mackay, C. J., Cousins, R., Kelly, P. J., Lee, S., & McCaig, R. H. (2004). Management Standards and Work-Related Stress in the UK: Policy Background and Science. *International Journal of Work, Health and Organizations*, 91-112.

Markovits, Y., Davis, A. J., & van Dick, R. V. (2010). The link between job satisfaction and organizational commitment: Differences between public and private sector employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 77-99.

Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2002). Arbeidsliv, humor og mobbing - hvor går grensen? . *Humor og helse*.

Meier, L., & Spector, P. E. (2013). Job satisfaction. *weom050093*, 1-6.

OECD. (2005). *Growth in Services Fostering Employment, Productivity and Innovation.* . https://www.oecd.org/general/34749412.pdf adresinden alındı

OECD. (2017). *Facets of job satisfaction in developing countries. In OECD, Youth Aspirations and the Reality of Jobs in Developing Countries.* https://doi.org/10.1787/9789264285668-6-en adresinden alındı

Oghojafor, B. E., Muo, F. I., & Olufayo, T. O. (2012). Perspective of bullying problem at workplace in Nigeria: The experience of workers. *International Journal of Arts and Commerce*, 1-18.

Oladipo, S. A., & Oladejo, M. A. (2018). Teachers' Time Management Behaviours as Correlates of their Job performance. *Unizik Journal of Educational Management and Policy (UJOEMP)* , 37-47.

Omarov, A. (2009). *Örgütsel Güven Ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama.* İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öztürk, H., Dereli, E. E., & İpek, N. (2015). Mobbing (psikolojik yıldırma), örgüt üzerindeki etkileri ve çözüm önerileri . *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 27-33.

Pattnaik, S., & Sahoo, R. (2021). Employee engagement, creativity and task performance: role of perceived workplace autonomy. *South Asian Journal of Business Studies*, 227-241.

Poggi, A. (2010). Job satisfaction, working conditions and aspirations. *Journal of Economic Psychology*, 936–949.

Purcell, R., Pathe, M., & Mullen, P. E. (2004). Stalking: Defining and prosecuting a new category of offending. *International Journal of Law and Psychiatry*, 157-169.

Pushpakumari, M. (2008). The impact of Job satisfaction on Job performance: An Empirical analysis. *Journal of Academic*, 89-105.

Quine, L. (2001). Workplace Bullying in Nurses. *Journal of Health Psychology*, 73-84.

Robbins, S. (2009). *Organizational behavior: concepts, controversies, applications,* . New Jersey.

Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. . *Human Resource Management*, 395-407.

Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace Bullying: A Review of Enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work . *Environment. Human Relations*, 10-17.

Scheffe, H. (1953). A method of judging all contrasts in the analysis of variance. *Biometrika*, 87-104.

Soeters, A., & Tesema, B. (2006). Ffound that compensation has significant impact on job satisfaction and performance. *job satisfaction*.

Sonnentag, J., & Spychala, A. (2008). Job performance . *SAGE* , 427-447.

Spector, P. (2012). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice.* Hoboken: John Wiley & Sons.

Sulaiman, W., Alsafir, M., & Ahmad, Z. (2013). Lob performance: Relationship between competency and attitude towards achieving Tnb's vision. *Journal of advanced social research*, 1-11.

Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using Multivariate Statistics.* Boston : Pearson.

Tukey, J. W. (1949). Comparing ındividual means in the analyses of variance. *Biometrics*, 99- 114.

Türkçapar, Ü. (2012). Beden eğitimi öğretmenlerinin farklı değişkenler açısından iş doyumu düzeylerinin incelenmesi. *GEFAD*, 335-350.

Tyokyaa, U. (2006). *Time Management styles of secondary school principals in Benue State.* Nsukka: Unpublished Thesis University of Nigeri.

Ugwulashi, C. S. (2011). Time management and school administration in Nigeria: Problems and prospects. *Journal of Educational and Social Research,*, 56-64.

Unutmaz, S. (2014). *Factors Affectıng Job Satısfactıon Of Employees In A Publıc Instıtutıon* . Ankara: Metu.

Vartia, M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 63-69.

Verquer, M., Beehr, T., & Wagner, S. (2003). A meta-analysis of relations between person organization fit and work attitudes. *Journal of Voca tional Behavior*, 47–71.

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılmas. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 74–85.

Yilmaz, H., & Kaymaz, A. (2014). Kurumsal Bir Risk Unsuru: Mobbing (İş Yerinde Psikolojik Taciz). *Denetişim*.

Zaim, H., Kurt, I., & Tetik, S. (2012). Casual Analysis of Employee Satisfaction and Performance: A Fıeld Study In The Fınance Sector. *International Journal of Business And Management Studies*, 31–42.

Zapf, D. (2004). *Negative social behavior at work and workplace bullying. Paper presented at the The Fourth International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace.* Norway: University of Bergen.

Zapf, D., & Einarsen, S. (2005). Mobbing at work: Escalated conflicts in organizations. *Counterproductive work behavior*, 237-270.

Zapf, D., & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 497-522.

Zhu, Y. (2013). A Review of Job Satisfaction. *Asian Social Science*, 293–299.

EKLER

Ek-1. Demografik Değişkenler

1. Cinsiyetiniz : ( ) Erkek ( ) Kadın

2. Yaşınız : .....

3. Eğitim durumu : ( ) İlkokul Mezunu ( ) Ortaokul Mezunu ( ) Lise Mezunu
( ) Yüksekokul Mezunu ( ) Üniversite Mezunu ( ) Lisansüstü

7. Aylık geliriniz: .....TL

9. Samimi (dost, sırdaş) olduğunuz çalışma arkadaşı sayınız: …….

10. Şu an bulunduğunuz kurumda ne kadar süredir çalışmaktasınız? : ..... yıl

12. İşyerindeki konumunuz:

( ) Çalışan
( ) Alt Düzey Yöneticiler
( ) Orta Düzey Yöneticiler
( ) Üst Düzey Yöneticiler

Ek-2. Olumsuz Davranış Ölçeği

	Mobbing ile İlgili İfadeler	Hiç	Ara sıra	Ayda bir	Haftada bir	Her gün
1	Birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Ustalık/Yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Önemli alanlardaki sorumluluklarınızın kaldırılması veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştirilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Kişiliğiniz (ör; alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Diğerlerinin işi bırakmanız konusunda imalı davranışları	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Yanlış ve hatalarınızın sürekli hatırlatılması/söylenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Yaklaşımlarınızın dikkate alınmaması/yok sayılması veya düşmanca tepkilerle karşılaşma	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	İşinizle çabalamanızla ilgili bitmek bilmeyen eleştiriler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	İyi geçinmediğiniz kişiler tarafından hoşlanmadığınız şakalar (eşek şakası) yapılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Mantıksız ya da yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Size karşı suçlama ve ithamlarda bulunulması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	İşinizin aşırı denetlenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Hakkınız olan bazı şeyleri (örneğin; hastalık izni, tatil hakkı, yol harcırahı) talep etmemeniz için baskı yapılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

22. İşyerinde zorbalığa maruz kaldınız mı? Tanıma göre değerlendirin: Zorbalık; bir ya da birden çok kişinin belli bir süreden beri devamlı olarak yaptığı ve kişinin kendini olumsuz davranışa maruz kalmış olarak algıladığı ve kendini bu eylemlere karşı korumada zorlandığı bir durumdur. Sadece bir defa olan ve tekrarlanmayan durumlar zorbalık değildir:

1. ( ) Evet 2. ( ) Hayır

Ek-3. Performans Ölçeği

Maddeler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1-İşimi zamanında tamamlayabilmek için işimi planlamayı başarabildim.					
2-Yaptığım planlar en ideal olanlardır.					
3-İşimle ilgili olarak ulaşmam gereken sonuçları sürekli aklımda bulundurdum.					
4-İşlerimi yaparken temel meselelerle yan meseleleri birbirinden ayrı tutabildim.					
5-Doğru önceliklerin nasıl belirleneceğini biliyordum.					
6- İşlerimi olabildiğince az çaba ve kısa zaman içerisinde mükemmel bir şekilde yapabildim.					
7-Diğer çalışanlarla işbirliği yapmak oldukça verimliydi.					
8-Üzerime ekstra sorumluluklar aldım.					
9-Mevcut görevlerimi tamamlayınca, yeni görevleri ben kendim bulup yapmaya başladım.					
10-Olabildiğince zor görevleri üzerime aldım.					
11-İşimle ilgili bilgimi sürekli güncel tutmak için çaba harcadım					
12-İşimle ilgili yeteneklerimi sürekli canlı tutmak için çaba harcadım.					
13-Yeni sorunlara yenilikçi çözümler buldum.					
14-Yaptığım işte bir takım sorunlar bulmak için uğraştım.					
15-Benden beklenenden daha fazlasını yaptım.					
16-İş toplantılarına aktif olarak katıldım.					
17-Sürekli olarak iş performansımı artıracak yolları aradım.					
18- Ortaya çıktıkları anda bütün fırsatları değerlendirdim.					
19-Aksaklık ve zor durumlara kısa zamanda nasıl çözüm bulunacağını biliyordum.					

Ek-4. Minnesota İş Doyumu Ölçeği

MİNESOTA İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ

Aşağıda yöneticileriniz, çalışma arkadaşlarınız ve kurumunuzla ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatle okuyarak, ifadelere ne ölçüde memnuniyet duyup duymadığınız ile ilgili ifadelerin yanında yer alan kutucuklara (X) ile işaretleyiniz.

1- Hiç Memnun Değilim, 2- Memnun Değilim, 3-Kararsızım, 4- Memnunum,5- Çok Memnunum

S.N	SORULAR	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Tek başına çalışma olanağının olmasından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Amirin kişileri idare tarzı açışından					
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7	Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açışından					
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma açısından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11	Kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12	Akademik kararların uygulanmaya konması bakımından					
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	İş içinde terfi olanağının olması bakımından					
15	Kendi kararlarını uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17	Çalışma şartları bakımından					
18	Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları açısından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					