

# İŞLETME BİLİMİ DERGİSİ

THE JOURNAL OF  
BUSINESS SCIENCE



**JOBS**

*İşletme Bilimi Dergisi*

2022

*Cilt:10 Sayı:2*



**SAKARYA**  
ÜNİVERSİTESİ

**JOBS**

İşletme Bilimi Dergisi  
The Journal of Business Science

Sakarya Üniversitesi / Sakarya University  
İşletme Fakültesi / Sakarya Business School

i

Cilt/Volume : 10  
Sayı/Issue : 2  
Yıl/Year : 2022

ISSN: 2148-0737

DOI: 10.22139/jobs

## İNDEKS BİLGİLERİ/ INDEXING INFORMATION



***Kurucu Sahip/Founder***

Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

***İmtiyaz Sahibi / Owner***

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

***Editör / Editor***

Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT

***Editör Yardımcıları / Assoc. Editors***

Prof. Dr. Mustafa Cahit UNGAN

Dr. Öğr. Üyesi Özgün ÜNAL

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa AMARAT

Dr. Öğr. Üyesi Ayhan DURMUŞ

***Mizanpaj Editörü / Layout Editor***

Arş. Gör. Mehmet Oğuzhan KALEM

***Danışma Kurulu/Advisory Board***

Prof. Dr. Ahmet Vecdi CAN

Prof. Dr. Bülent SEZEN

Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

Prof. Dr. Erman COŞKUN

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

Prof. Dr. Mehmet BARCA

Prof. Dr. Neşet HİKMET

Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ

Prof. Dr. Orhan BATMAN

Prof. Dr. Recai COŞKUN

Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK

Prof. Dr. Selahattin KARABINAR

Prof. Dr. Sıdıka KAYA

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Prof. Dr. Türker BAŞ

Doç. Dr. Surendranath Rakesh JORY

Sakarya Üniversitesi

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü

Atılım Üniversitesi

İzmir Bakırçay Üniversitesi

Sakarya Üniversitesi

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

South Carolina Üniversitesi

İstanbul Şehir Üniversitesi

Sakarya Üniversitesi

İzmir Bakırçay Üniversitesi

Sakarya Üniversitesi

İstanbul Üniversitesi

Hacettepe Üniversitesi

Nevşehir Üniversitesi

Galatasaray Üniversitesi

Southampton Üniversitesi

### *Yayın Kurulu / Editorial Board*

*Prof. Dr. Kadir ARDIÇ*  
*Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT*  
*Prof. Dr. Mustafa Cahid UNGAN*  
*Dr. Öğr. Üyesi Özgün ÜNAL*  
*Dr. Öğr. Üyesi Mustafa AMARAT*  
*Dr. Öğr. Üyesi Ayhan DURMUŞ*

### *Sekreteryaya / Secreteria*

*Arş. Gör. Mehmet Oğuzhan KALEM*

iv

Dergimize yayınlanmak üzere gönderilen makalelerin yazımında etik ilkelere uyulduğu ve yazarların ilgili etik kurulundan gerekli yasal onayları aldığı varsayılmaktadır. Bu konuda sorumluluk tamamen yazarlara aittir. İşletme Bilimi Dergisi'nde yer alan makalelerin bilimsel sorumluluğu yazara aittir. Yayınlanmış eserlerden kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir.

It is assumed that the articles submitted for publication in our journal are written in ethical principles and the authors have obtained the necessary legal approvals from the relevant ethics committee. The responsibility of this matter belongs to the authors. Scientific responsibility for the articles belongs to the authors themselves. Published articles could be cited in other publications provided that full reference is given.

İşletme Bilimi Dergisi; [www.dergipark.gov.tr/jobs](http://www.dergipark.gov.tr/jobs) Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi [jobs@sakarya.edu.tr](mailto:jobs@sakarya.edu.tr) Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan/SAKARYA

## *Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler* *Reviewers List of This Issue*

*İşletme Bilimi Dergisi*  
2022  
Cilt:10 Sayı:2

Prof.Dr. Kenan Güllü	Erciyes Üniversitesi
Doç. Dr. İsmail Şimşir	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Üyesi Murat Yıldırım	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Doç. Dr. Musa Said Döven	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Doç. Dr. Osman Uslu	Afyon Kocatepe Üniversitesi
Doç. Dr. Sinan Esen	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Karakiraz	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Altuğ Çağatay	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Dilruba İZGÜDEN	Süleyman Demirel Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Halil Şimdi	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Halil Türkteviz	KTO Karatay Üniversitesi
Dr. Ramazan Kırac	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi

İşletme Bilimi Dergisinin 2022 yılının ilk sayısı olan Cilt 10 Sayı 2’i sizlere sunmanın gururunu yaşıyoruz. İşletme Bilimi Dergisi geçmiş sayılarında olduğu gibi bu sayısında da Modern İşletmeciliğin çeşitli disiplinlerinden onlarca makaleyi sizlere sunmuş bundan sonraki sayılarında da aynı hedefi benimsediğimizi bildirmek isteriz.

Dergimizin bu sayısında 5 makale yer almaktadır. Bu makalelerden ilki Oğuz TÜRKAĞ ve Burak ATASOY tarafından yazılan “Orta Kademe Yöneticilerinin Stratejik Davranışları Üzerine İş Doymu Ve Duygusal Bağlılığın Etkisi” başlıklı makaledir. Makale Turizm İşletmeciliği alanında olup, orta kademe yöneticilerin sergilemeleri beklenen stratejik davranışların ortaya çıkmasında onların iş doymu ve duygusal bağlılıklarının etkilerini belirlemek amacıyla kaleme alınmıştır.

Sayının ikinci makalesi Yaprak KALAFATOĞLU’nun hazırlamış olduğu “Çatışma Yönetim Stilllerinin Öncüllerine Yönelik Bir Araştırma: Bilinçli Farkındalık Ve Duygusal Zekanın Rolü” başlıklı makaledir. Makalede bilinçli farkındalığın işbirlikçi çatışma yönetimi stillerine olan etkisinde duygusal zekanın aracı rolü incelenmiştir.

Sayının üçüncü makalesi Ferda ALPER AY tarafından kaleme alınan “İstismarcı Yönetim, Örgütsel Mutluluk Ve İş Performansı Arasındaki İlişki” başlıklı makaledir. Sağlık Yönetimi alanında olan bu makalenin amacı istismarcı yönetim, iş performansı ve örgütsel mutluluk arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir.

Sayının bir diğer makalesi “Kamu Kurumlarında Sanal Kaytarmaya Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması” başlıklı makaledir. Yazarlar Abdulkerim GÜLER ve Yılmaz GÜNEL bu makalede kamu kurumunda çalışanların sanal kaytarma davranışlarının değerlendirmeyi ve geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmeyi amaçlamışlardır.

Sayının son makalesi Buket KAYA ve Demet ÜNALAN tarafından kaleme alınan “Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Duygusal Emek Üzerine Etkisinin Araştırılması” başlıklı makaledir. Makalede yazarlar hemşirelerde örgütsel sessizlik düzeyinin duygusal emek üzerine etkisinin hemşireler örneğinde araştırılmasını amaçlamışlardır.

Yukarıda kısaca değinilen makalelerden anlaşılacağı üzere dergimizin bu sayısı da İşletme Biliminin farklı disiplinlerinden makaleler ile sizlerin huzurundadır. Dergimize göndermiş oldukları makaleler ile katkı sağlayan tüm yazarlarımıza, makalelerin değerlendirilmesi için kıymetli vakitlerini ayıran saygıdeğer hakemlerimize ve makalelerin dergide yayınlanmaya hazır hale gelmesi için yoğun bir gayret gösteren editör kurulumuz ve dergi sekreteryamıza teşekkürlerimi sunarım. Sonraki sayılarımızda işletmeciliğin güncel çalışmalarını

*bilim dünyasının hizmetine sunmak için siz değerli bilim insanları ve araştırmacıların katkılarını bekliyoruz. Dergimizin okurlarımız ve bilim insanlarına faydalı olması dileklerle...*

*İşletme Bilimi Dergisi  
2022  
Cilt:10 Sayı:2*

*Saygılarımızla...*

*Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT  
Editör*



## İÇİNDEKİLER/CONTENTS

Yıl (Year) 2022 Cilt (Vol.) 10 Sayı (No) 2

### Araştırma Makaleleri/Research Articles

- Orta Kademe Yöneticilerinin Stratejik Davranışları Üzerine İş Doyumu Ve Duygusal Bağlılığın Etkisi**  
*The Effect Of Job Satisfaction And Affective Commitment On The Strategic Behavior Of Middle-Level Managers* 163-189  
*Oğuz TÜRKAY ve Burak ATASOY*
- 
- Çatışma Yönetim Stillерinin Öncüllerine Yönelik Bir Araştırma: Bilinçli Farkındalık Ve Duygusal Zekanın Rolü**  
*A Study On The Antecedents Of Conflict Management Styles: The Role Of Mindfulness And Emotional Intelligence* 191-213  
*Yaprak KALAFATOĞLU*
- 
- İstismarcı Yönetim, Örgütsel Mutluluk Ve İş Performansı Arasındaki İlişki**  
*The Relationship Between Abusive Supervision, Organizational Happiness And Job Performance* 215-246  
*Ferda ALPER AY*
- 
- Kamu Kurumlarında Sanal Kaytarmaya Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması**  
*Developing A Scale For Virtual Delivery In Public Institutions* 247-274  
*Abdulkerim GÜLER ve Yılmaz GÜNEL*
- 
- Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Duygusal Emek Üzerine Etkisinin Araştırılması**  
*Investigation Into The Effect Of Organizational Silence On Emotional Labour Among Nurses* 275-298  
*Buket KAYA ve Demet ÜNALAN*

# İSTİSMARCI YÖNETİM, ÖRGÜTSEL MUTLULUK VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

İstismarcı  
Yönetim,  
Örgütsel  
Mutluluk ve İş  
Performansı  
Arasındaki İlişki  
215

Ferda ALPER AY

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü

ferdaalperay@gmail.com

ORCID: 0000-0002-6170-1578

## ÖZ

**Amaç:** Çalışanlar, zamanlarının önemli bir kısmını örgütlerde geçirmektedirler. Bu nedenle huzurlu ve mutlu bir örgütsel ortamın sağlanması önemlidir. Bu çalışmanın amacı, istismarcı yönetim, iş performansı ve örgütsel mutluluk arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir.

**Yöntem:** Bir kamu hastanesinde görev yapan 274 hemşire bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Verilerin analizinde korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

**Bulgular:** Araştırmada istismarcı yönetim, örgütsel mutluluk ve iş performansı arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İstismarcı yönetimin örgütsel mutluluk ve iş performansı üzerinde olumsuz etkisi olduğu belirlenmiştir. Örgütsel mutluluk iş performansını doğrudan etkilerken, örgütsel mutluluğun "potansiyelin gerçekleşmesi" boyutunun iş performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

**Sonuç:** İstismarcı yönetim, örgütsel mutluluğun ve iş performansının düşmesine neden olmaktadır. İşgörenlerin potansiyelini kullanabileceği, beceri ve yeteneklerini geliştirebileceği, zorlukların üstesinden gelebileceği bir iş ortamının sağlanması iş performansının artmasında katkı sağlayacaktır. Örgütlerde etkin, verimli ve huzurlu bir çalışma ortamının oluşturulması için istismar içeren davranışlar hoş görülmemeli ve işgören mutluluğuna önem verilmelidir.

**Anahtar Kelimeler:** İstismarcı yönetim, örgütsel mutluluk, işyerinde mutluluk, iş performansı, sağlık örgütleri.

Makale Geliş Tarihi/Received for Publication : 30/05/2022  
Birinci Revizyon Tarihi/ 1th Revision Received : 29/06/2022  
Kabul Tarihi/Accepted : 31/08/2022

Atıfta Bulunmak İçin:

Alper Ay, F. (2022) İstismarcı Yönetim, Örgütsel Mutluluk ve İş Performansı Arasındaki İlişki. *İşletme Bilimi Dergisi*, 10(2), 215-245.

## THE RELATIONSHIP BETWEEN ABUSIVE SUPERVISION, ORGANIZATIONAL HAPPINESS AND JOB PERFORMANCE

### ABSTRACT

**Aim:** Employees spend a significant part of their time in organizations. For this reason, it is important to provide a peaceful and happy organizational environment. The aim of this study is to determine the relationships between abusive supervision, job performance and organizational happiness.

**Method:** 274 nurses working in a public hospital constitute the sample of this study. Correlation and regression analyzes were used in the analysis of the data.

**Findings:** In the research, significant relationships were found between abusive supervision, organizational happiness and job performance. It was determined that abusive supervision has a negative effect on organizational happiness and job performance. While organizational happiness directly affects job performance, it has been determined that the "realization of potential" dimension of organizational happiness positively affects job performance.

**Result:** Abusive supervision causes a decrease in organizational happiness and job performance. Providing a work environment where employees can use their potential, improve their skills and abilities, and overcome difficulties will contribute to the increase of business performance. In order to create an effective, productive and peaceful working environment in organizations, abusive behaviors should not be tolerated and employee happiness should be given importance.

**Keywords:** Abusive supervision, organizational happiness, happiness at work, job performance, health organizations.

## I. GİRİŞ

İstismarcı yönetim, fiziksel temas hariç, yöneticilerin sürekli olarak düşmanca nitelikte sözlü ve sözlü olmayan davranışları sergilemeye yönelik olarak astların algularını ifade etmektedir. İstismarcı yönetimin her örgütte bulunduğunu ve astların performansı, tutumları ve psikolojik sağlık düzeyleri üzerinde etkileri olduğunu öne süren anekdot niteliğindeki kanıtlara rağmen, teoriye dayalı çalışmaların sınırlı olduğu belirtilmektedir (Tepper, 2000). İstismarcı yönetimin olumsuz etkilerinin önemli olması nedeniyle son yıllarda bu alandaki araştırmalara ilgi artmaktadır (Chen & Wang, 2017). Astlara uzun süreli düşmanca davranışları ifade eden istismarcı yönetim, modern örgütlerde endişe verici bir durumda ve işgörenlerin verimli ve iyi olmaları konusunda önemli bir tehdit olarak kabul edilmektedir (Harris et al., 2007; Harris et al., 2011).

Çalışma ortamının olumlu ve olumsuz atmosferinden yöneticilik görevini üstlenen bireyler sorumludur. Örgütlerin kötü yönetilmesi, yöneticilerin yönetim becerisinin düşük olması, yönetim süreçlerinin kontrol edilememesi gibi durumlar örgüt içinde mutsuzluğu etkileyen temel faktörlerdendir (Karnak, 2020). İşgörenlerin iş yerinde geliştirdikleri kişilerarası ilişkilerden en önemlisi en yakın amirleri ile yapılan ilişkilerdir. Üstelik, amir-ast arasındaki ilişkisinin kalitesi işgörenlerin refahı, performansı, maaş kazanımı ve kariyer gelişimi ile bağlantılıdır (Tepper et al., 2009).

Bu çalışmanın amacı, istismarcı yönetim, iş performansı ve örgütsel mutluluk arasındaki ilişkilerin ortaya konulmasıdır. Yapılan çalışmalarda, söz konusu değişkenlerin birlikte kullanıldığı çalışmaların oldukça sınırlı olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle bu çalışmanın, mutlu ve verimli bir iş ortamının sağlanmasına destek olacağı ve alan yazına katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Sağlık örgütlerinde farklı meslek grubunda işgörenler görev yapmaktadır. Bununla birlikte sağlık örgütlerinden biri olan hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları arasında genel olarak hemşirelerin oranı daha fazla olduğundan (Aydemir, 2014), bu çalışma hemşirelerle sınırlandırılmıştır. Bu nedenle bu çalışmanın bir kamu hastanesinde yürütülmüş olması ve seçilen örnekleme sınırlı olması çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

## II. TEORİK ÇERÇEVE

### 2.1. İstismarcı Yönetim

İstismarcı yönetim, bir örgütte astların, üstlerinin/yöneticilerinin, fiziksel temas dışında düşmanca sözlü ve sözlü olmayan davranışların sürekli sergilenmesine ne ölçüde dahil olduklarına ilişkin algıları olarak tanımlanmıştır (Tepper, 2000). İstismarcı yönetim davranışlarına örnek olarak; saldırgan göz teması, gözdağı verme, başkalarının önünde alay etme veya aşağılama gibi davranışlar sayılabilir (Aryee et al., 2007; Meglich & Easley, 2011; Whitman et al., 2014).

İstismarcı yönetimle ilgili olarak liderliğin karanlık yüzünü açıklayan ilk çalışmada (Ashforth, 1994) "küçük tiranlık" kavramı kullanılmıştır. Sonraki çalışmalarda yöneticiler tarafından sergilenen bu türden olumsuz davranışlar, istismarcı yönetim, yıkıcı liderlik, zehirleyici liderlik, süpervizör saldırganlığı, süpervizörün altını oyması, adi zorbalık, saldırgan yönetici, baltalayıcı yönetici, iş yeri zorbalığı ve kurban etme gibi farklı kavramlarla açıklanmıştır (Tepper, 2007; Whitman et al., 2014; Üçok & Turgut, 2014; Xu et al., 2015; Başar et al., 2016; Bolat et al., 2017). İstismarcı yönetim kavramı ilk olarak Tepper (2000) tarafından ortaya atılmıştır. Tepper (2000) örgütsel adalet teorisine dayandırdığı çalışmasında amirlerini daha kötü algılayan astların işlerini bırakma olasılıklarının daha yüksek olduğunu; iş ve yaşam doyumlarının, normatif ve duygusal bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğunu; devam bağlılığı, iş ve aile arasındaki çatışma ve psikolojik sıkıntı düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Son yıllarda istismarcı yönetim kavramına ilginin arttığı ve çalışmalarda farklı şekillerde ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu çalışmalara örgütsel vatandaşlık davranışı (Zellars et al., 2002), tükenmişlik (Wu & Hu, 2009; Whitman et al., 2014), iş performansı (Harris et al., 2007; Aryee et al., 2007; Zhou, 2016; Chen & Wang, 2017), duygusal zeka ve güven (Xiaqi et al., 2012); örgütsel sapma davranışları (Tepper et al., 2017); kişilik (Köksal & Kara, 2022) örnek olarak verilebilir.

İstismarcı yönetimle ilgili araştırmaların çoğu liderlik, liderlerin davranışı ve takipçilerinin zararlı etkisine odaklanmıştır. Yine de yıkıcı lider davranışının gerçekleştiği sürecin örgütlerde takipçileri ne ölçüde etkilediği tam olarak anlaşılamamaktadır. Ayrıca bu konuda birleştirici bir teorik çerçeveye ihtiyaç bulunmaktadır (Ronen & Donia, 2020). Eşitlik teorisi ve negatif karşılıklılık normuna göre işgörenler istismarcı davranışlara farklı davranış göstereceklerdir. Adams'ın (1965) eşitlik teorisi kapsamında, istismarcı yöneticinin, işgörenlerin duygusal bağlılığını düşürdüğü, iş ve yaşam doyumunu azalttığı ve iş-aile dengesini bozduğu

belirtilmektedir (Köksal & Gürsoy, 2020). Gouldner'ın (1960) negatif karşılıklılık normuna göre ise, kötü muamele gören kurbanlar misilleme yapma motivasyonuna sahip olmaktadır. İnsanlar yaşadığı olumlu muameleye karşı olumlu karşılık verirken, kötü muameleye karşı negatif karşılık verebilmektedirler (Tepper et al., 2009; Chu, 2014).

İstismarcı yönetim, işe odaklanmada işgörenlerin enerjisini tüketir, işlerine olan ilgisini azaltır ve işe bağlılığın azalmasına neden olur (Aryee et al., 2008). Örgütlerde yaygın olarak görülebilen istismarcı yönetici davranışlarının, aynı zamanda işgörenler üzerinde ciddi psikolojik etkiler yaratarak duygusal tükenme, iş tatminsizliği, işten ayrılma ve sapkın davranışların yanı sıra düşük performans ve rol dışı davranışlar gibi birçok zararlı etkileri olmaktadır (Chen et al., 2020). Araştırmalara göre örgütsel sapkınlık, işyeri sapması, işten ayrılma niyeti, örgütsel insandışılaştırma, işyerinde yalnızlık ve örgütsel sinizm ile istismarcı yönetim arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır (Tepper et al., 2009; Lian et al., 2012; Üçok & Turgut, 2014; Alper Ay, 2015; Caesens et al., 2019).

## 2.2. Örgütsel Mutluluk

Psikoloji bilimi başlangıçta uzun yıllar olumsuzluklara odaklanmış, zamanla hümanist psikologlar psikolojide pozitif kavramları da öne çıkarmışlardır (Gillham & Seligman, 1999; Fisher, 2010). Seligman (1998), psikoloji bilimine farklı bir bakış açısı getirmiş ve bireylerin sadece sorunları olanlar için değil, tüm insanlar için olumlu ve doğru yönler belirleyerek daha iyi bir yaşam kalitesi için yeteneklerini keşfetmeleri ve geliştirmeleri gerektiğini vurgulamıştır (Erkuş & Fındıklı, 2013). Pozitif psikoloji kavramı, pozitif örgütsel davranış akımını tetiklemiş, örgüt verimliliğinin bir aracı olarak bireylerin sağlıklı, huzurlu ve mutlu bir yaşam sürmelerini amaçlamıştır (Bal, 2009). Pozitif psikolojiye ilginin artmasıyla, mutluluğun nasıl ortaya çıktığı, genel olarak insanları neyin mutlu ettiği ve çalışma ortamında nasıl uygulanabildiğine yönelik araştırmalar (Turan, 2019) özellikle 2000'li yıllardan sonra önemli artış göstermiştir (Doğan & Sapmaz, 2012).

Mutlu olmak, çoğu insan için büyük önem taşıyor ve mutluluk çoğu toplumda oldukça değerli bir amaçtır (Fisher, 2010). İnsanlık tarihinin başlangıcından bu yana mutluluk her zaman arzulanan bir şey olmuştur. İnsanoğlu doğumundan ölümüne kadar hep mutlu olmak arzusu içerisinde olmuştur. İhtiyaçları ve istekleri karşılanan insan mutlu olmakta ve bir sonraki isteği veya ihtiyacı oluşana kadar da mutlu kalmaktadır (Yüksekbilgili & Akduman, 2016). Mutluluk, bireyin yaşama ilişkin bilişsel

ve duygusal değerlendirmelerinin bir sonucu olarak olumlu duyguları (neşe, sevinç, güven, umut gibi) sık, olumsuz duyguları (kaygı, korku, öfke, nefret, umutsuzluk gibi) az yaşaması ve yaşamdan yüksek doyum alması olarak tanımlanmaktadır (Doğan & Sıpmaz, 2012).

İnsanoğlunun yaşam amacı ve yaşamın anlamı mutluluktur (Yüksekbilgili & Akduman, 2016). Dolayısıyla işyerinde mutlu ve huzurlu bir ortam sunan örgütlerde çalışmak bireyler için büyük önem taşımaktadır. İşyerinde mutluluk kavram olarak, “işyerinde işgörenlerin mutlu çalıştığı ve iş gibi hissetmediği, verimli olduğu ve hem işgören hem de örgüt düzeyinde amaçlanan hedeflere ulaştığı bir durum” olarak tanımlanmaktadır (Chaiprasit & Santidhiraku, 2011). Başka bir açıdan işyerinde mutluluk “işin kendisine, iş özelliklerine ve bir bütün olarak örgüte karşı mutlu duygular” olarak ifade edilmektedir (Fisher, 2010). İşyerinde mutluluk insanların işlerinden ve yaşamlarından ne kadar memnun olduklarını ifade eder. Mutluluk fikri bir kişinin öznel iyi oluşuyla ilgilidir (Wesarat et al., 2015). Mutluluğun duruma özgü (Bhatia & Mohsin, 2020) ve dinamik bir yapısı bulunmaktadır (Tortumlu, 2020). Bu nedenle işgörenlerin mutluluk düzeyi ortamdaki anlık olaylardan tutum ve davranışlardan etkilenmektedir. İşgörenlerin mutluluğunun sağlanmasında onların bireysel ihtiyaç, beklenti ve tercihleri ve örgütün kendi yapısal koşullarının önemli etkisi bulunmaktadır (Tortumlu, 2020). Alan yazından yola çıkarak örgütsel mutluluk, örgüt içinde örgüt üyelerinin tümünü mutlu edecek olayların yaşanması, pozitif bir örgüt ikliminin olması ve örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının belli düzeyde karşılanması ile işgörenlerin tümünün örgüt içinde olumlu duygulanım içinde olmaları olarak tanımlanabilir.

İşyerinde mutluluk hem bireyler hem de örgütler için önemlidir; ancak örgütlerde işgören mutluluğu üzerine yapılan araştırmalar oldukça sınırlıdır (Fisher, 2010; Wesarat et al., 2015). İşgörenlerin örgütlerine olan pozitif duyguları ve algıları, onların hem bilişsel, duyuşsal potansiyellerine, fiziksel sağlıklarına ve yaşam kalitesine katkı sağlamakta hem de örgüt açısından performans ve etkililik göstermelerinde destek olmaktadır (Korkut, 2019). Mutluluk; işgörenlerin verimli ve yaratıcı çalışmalarına imkân vermektedir (Tortumlu, 2020).

İşyerinde mutluluk üretkenliği artırmak için önemlidir. Uzun vadeli mutluluğu koruyabilen örgütlerin üretkenliği artırması ve sürdürmesi muhtemeldir (Wesarat et al., 2015). Aynı zamanda iş yerinde mutluluk kişinin genel mutluluğunu etkileyen ana faktörlerden biridir (Bulut & Demirhan, 2020). Bireysel bazda mutluluk ise örgütün bütünü de

etkileyen bulaşıcı bir kimliğe dönüşebilir (Moçoşoğlu & Kaya, 2018). İyi yönetici-çalışan ilişkileri işgörenlerin amirlerine olan güvenini artırır ve böylece işgörenler arasında işe karşı olumlu bir tutumu teşvik eder (Chen & Wang, 2017).

Öncüller dikkate alındığında; işyerinde mutluluğun sağlanmasında “işin ilham vermesi, örgütün kültürü, ilişkiler, çalışma yaşamının kalitesi ve liderlik” olmak üzere beş faktörün sorumlu olduğu belirlenmiştir (Chaiprasit & Santidhiraku, 2011). Mutluluk, işin kendisinden ziyade bireylerin kendileri tarafından da belirlenir. İşyerinde tüm sorunlar çözüme kavuşsa da bazen böyle bir işyeri inanılmaz sıkıcı olabilir (Keser, 2016). Mutluluğun esas olarak kişinin içsel eğiliminden kaynaklandığı belirtilmektedir (Warr, 2007). İşteki mutluluğun yalnızca % 10'unun işin kendisine bağlı olduğu, %90'ın ise bireye bağlı olduğu savunulmaktadır (Keser, 2016).

Bireyin iş yaşamındaki mutluluğu tek başına insanı mutlu etmeyebilir. Ancak birey iş yaşamındaki mutsuzluğunu özel yaşamına yansıtabilir. Örgütsel mutluluk, bireylerin toplam mutluluğunu etkileyen önemli faktörlerden biri olduğu için bireylerin iyi bir yaşama ulaşmak için iyi olan örgütlerde çalışmaları gereklidir (Arslan & Polat, 2017). Rekabet üstünlüğü elde etmek için en önemli kaynak olan insanı belirsiz bir duruma hazırlamanın ve işyerindeki mutluluklarını artırmanın en önemli yolu, insan kaynakları uygulamalarına önem verilmesidir (Ali et al., 2019).

Yapılan çalışmalarda işyerinde mutlu işgörenlerin diğer arkadaşlarına yardım etmeye istekli oldukları, mutsuz işgörenlerden çok daha iyi performans gösterdikleri ve sadık kaldıkları belirlenmiştir (Ali et al., 2019). Ayrıca mutlu işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve tatminlerinin yüksek olduğu, iş birliğine açık oldukları, müşterilerle ve iş yerindeki arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurabildikleri belirlenmiştir (Uzunbacak & Akçakanat, 2018). İşyerlerinde mutlu olan insanların; daha hızlı terfi aldıkları, daha fazla kazandıkları, daha fazla destek aldıkları, daha iyi ve daha yaratıcı fikirler ürettikleri, hedeflere daha hızlı ulaştıkları, meslektaşları ve patronlarla daha iyi etkileşime geçtikleri, daha fazlasını öğrendikleri ve daha fazlasını başardıkları görülmüştür (Keser, 2016). İşyerinde mutluluğun daha yüksek kariyer başarısı, kazanç, iş performansı ve iş yerinde başkalarına yardım ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Mutlu işgörenler, iki kat daha üretkendir, altı kat daha enerjiktir, hastalık izinlerinin yalnızca 1 / 10'unu alır ve mutsuz bir çalışana kıyasla örgütlerde iki kat daha uzun süre kalmayı amaçlamaktadır (Singh & Aggarwal, 2018).



### 2.3. İş Performansı

Performans, belirlenen şartlar çerçevesinde bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranış biçimidir (Karaman et al., 2020). İş performansı, “bir bireyin standart bir süre boyunca yürüttüğü ayrı davranışsal bölümlerin örgütü için toplam beklenen değer” olarak tanımlanır (Motowidlo & Kell, 2012). İş performansı, örgüt üyelerinin iş tanımlarındaki görev ve sorumlulukları örgütlerde ne ölçüde yerine getirdiği, örgütün amaçlarına ne derece ulaştırdığı ve bireyin kendi bireysel çıktılarının ne derece yeterli olduğuna ilişkin bir kavramdır (Soysal et al., 2019).

Çalışan performansı ile örgütsel performansta örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında önemli bir ilişki olduğu bilinmektedir (Karakaya et al., 2019). Yeterli motivasyona sahip olan işgörenler kendilerinden beklenen verim ve performansı ortaya koyabilirler (Gökkaya & Türker, 2018). Uyumlu ve memnun olan işgörenler sayesinde performans yüksek seviyelere çıkabilecektir (Karataş & Naldöken, 2019). İnsan kaynakları yönetimi açısından önemli bir değişken olan performans, işgörenlerin ve örgütlerin etkililik göstergesi olarak bilinmektedir (Beğenirbaş & Turgut, 2014). Yöneticiler performansı artırmak istiyorsa, işgörenlerin arzu ve isteklerini, tutum ve davranışlarını, fikir ve duygularını ve bunlara etki eden örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri dikkate almaları gereklidir (Karakaya & Uçar, 2015).

İş performansı genel olarak görev ve bağlamsal performans olarak iki boyutta ele alınmaktadır (Borman & Motowidlo, 1997). Görev performansı, örgütün teknik nitelikteki faaliyetlerinin yerine getirilmesinde işgörenlerin iş yükümlülüklerine yönelik sergiledikleri eylemlerdir (Ünlü & Yürür, 2011). Burada işgörenlerin üstlenilen veya verilen görevleri başarabilme performansları ön plana çıkmaktadır. İşgörenler iş tanımlarına göre sergiledikleri performansı göstermektedir. Bağlamsal performans ise işgörenlerin iş tanımlarında yer almasa da görev performansının başarılmasına destek sağlayacak örgüte yarar sağlamayı amaçlayan davranışları içerir (Bağcı, 2014). Bağlamsal performans diğer işlere gönüllü olarak katılım, takım çalışması ve prosedürlere uyma gibi davranışlara sahip olma ile açıklanmaktadır (Doğan, 2018).

#### 2.4. İstismarcı Yönetim, Örgütsel Mutluluk ve İş Performansı Arasındaki İlişkiler

Alan yazında istismarcı yönetim ile iş performansı arasında bir ilişki olduğu, ancak bu ilişkide tutarsızlıklar bulunduğu görülmüştür. Bazı araştırmalar, istismarcı yönetimin iş performansını olumsuz etkilediğini gösterse de (Harris et al., 2007; Aryee et al., 2007; Tepper et al., 2011; Özdevecioğlu et al., 2014; Lyu et al., 2016; Zhou, 2016; Chen & Wang, 2017) bunun çalışan performansını artırmak için liderin bir stratejisi olarak kullanılabileceğini öne süren çalışmalar da vardır (Ferris et al., 2007; Haryanto & Cahyono, 2019). Haryanto ve Cahyono (2019) araştırmalarında istismarcı yönetimin kısa vadede iş performansına olumlu etkisi olduğunu, ancak uzun vadede performansın düştüğünü saptanmışlardır. Estes (2013), hemşirelere yönelik çalışmasında, istismarcı yönetim nedeniyle astların önemli örgütsel performans normlarına uymama ile tepki verdiğini belirlemiştir.

Mevcut çalışmalarda, istismarcı yönetimin örgütsel mutluluk üzerindeki doğrudan etkisine yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanılamamıştır. İstismarcı yönetimin, işgörenler arasında kötü iş motivasyonuna ve tutumlarına yol açtığı belirlenmiştir (Wang et al., 2020). Tepper yaptığı çalışmalarda (2000; 2007; 2011), istismarcı yönetim davranışlarının işgörenlerin bireysel mutluluğu üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ifade etmektedir. Salas-Vallina ve Alegre (2018)'ye göre, iş yerinde mutluluğun kaynakları hem olumlu ilişkilerden hem de denetçiden kaynaklanabilir, ancak liderlik tarzının iş yerinde mutluluğu nasıl etkilediği ihmal edilmiştir. İş yerinde kaba davranışlar ve saygı kurallarının çiğnenmesi işyerinde huzursuzluk ve mutsuzluğa neden olmaktadır (Tortumlu, 2020). İş odaklı ve insan odaklı yönetim tarzları ile örgütsel mutluluk boyutları olan olumlu duygular ve potansiyelin geliştirilmesi arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak iş ve insan odaklı yönetim tarzının, örgütsel mutluluğun "olumsuz duygular" boyutuyla negatif yönde ilişkili olduğu görülmüştür (Bulut & Demirhan, 2020). Dolayısıyla bu çalışma diğer çalışmalardan farklı olarak istismarcı yönetimin örgütsel mutluluk üzerindeki etkisinin araştırılması ile alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Mutlulukla iş performansına yönelik çalışmalarda, genellikle mutlu işçilerin aynı zamanda üretken işçiler olduğu varsayılmaktadır (Taris & Schreurs, 2009). Pozitif psikolojik sermaye ve alt boyutlarının iş performansının artmasına katkı sağladığı belirlenmiştir (Karaman et al., 2020). İşgörenlerin olumlu duyguları, işyerinde pozitif enerjinin yayılmasına (Carver, 2003) ve potansiyellerini gerçekleştirmelerine (Uz Baş

& Soylu, 2018) katkıda bulunur. Örgütsel mutluluk, işgörenlerin iş doyumunun artmasına (Aziri, 2011), iş performansının artmasına (Wright & Cropanzano, 2000, 2004; Cindiloğlu Demirer, 2019; Koushkestani et al., 2020; Thompson & Bruk-Lee, 2020) ve örgütsel sessizliğin azalmasına (Moçoşoğlu & Kaya, 2018) katkıda bulunmaktadır. Buna karşın örgütler rekabet ederken fazla mesai, aşırı iş yükü, rol belirsizliği gibi etmenler işgörenlerin mutluluk düzeylerinin baltalanmasına ve performanslarının düşmesine yol açmaktadır (Tortumlu, 2020).

Örgütsel adalet örgütsel davranışın çıktı değişkenlerinin açıklanmasında önem taşımaktadır (Büyükyılmaz & Alper Ay, 2017). Örgütsel adalet kavramı, Adams'ın (1965) eşitlik teorisine dayanmaktadır. Eşitlik teorisine göre insanlar kendi sahip olduğu iş çıktılarını (ödülleri gibi) kendilerinin algıladıkları iş girdileri (katkıları gibi) ile karşılaştırırlar (Greenberg, 1990). Bu karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan kişi bu eşitsizliği giderici şekilde farklı davranışlar geliştirecektir (Koçel, 2020). Örgütsel adalet örgütsel davranışın çıktı değişkenlerinin açıklanmasında önem taşımaktadır. Örgütsel adaletin boyutlarından olan etkileşim adaleti ise, örgütsel uygulamaların insani yönünü inceleyen, prosedürlerin uygulanması sırasında bireylerin karşılaştıkları kişilerarası davranışın kalitesine ilişkin (nezaket, saygı, dürüstlük gibi) algılarını içermektedir (Büyükyılmaz & Alper Ay, 2017). Dolayısıyla istismar içeren davranışlar (saygısızlık, kabalık, gözdağı verme, alay etme, küçük düşürme gibi) işgörenlerin etkileşimsel adaletsizlik algısını artırabilir.

Tepper'e göre (2000) istismarcı yönetim algılamasında astların algılaması farklılık gösterebilir. Başka bir ifadeyle bir ast tarafından istismarcı (taciz edici) olarak algılanan bir yönetici diğer ast tarafından istismarcı olarak algılanmayabilir, dolayısıyla iki astın algılaması farklı olabilir. Tepper, astların istismar edici yönetime tepkilerini örgütsel adalet teorisine dayandırmış (Tepper 2000; Estes, 2013) ve araştırma bulgularında bireylerin işle ilgili deneyimlerinde özellikle etkileşimsel adaletin önemli bir rol oynadığını saptamıştır. Çalışanlarla alay etme, küçük düşürme, fikirlerini dikkate almama gibi istismarcı davranışlara maruz kalan bir astın etkileşimsel adaletsizlik algısı daha yüksek olabilir. Tepper (2000), geliştirmiş olduğu istismarcı yönetimle ilgili ölçek maddelerinde yöneticinin davranışından ziyade çalışanların konuyla ilgili öznel algısını ve değerlendirmesini ölçmektedir. Dolayısıyla istismarcı yönetimin başlıca temel yapı taşı çalışan algısıdır (Serdar, 2019). İstismarcı yönetim, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve etkileşimsel adalet algılarının azalmasına neden olduğu saptanmıştır (Kazemi & Zare, 2020). Tepper (2000) örgütsel adalet teorisine dayandırdığı çalışmasında,

etkileşimsel adaletsizlik nedeniyle amirlerini daha kötü algılayan astların işlerini bırakma olasılıklarının daha yüksek olduğunu; iş ve yaşam doyumlarının, normatif ve duygusal bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğunu; devam bağlılığı, iş ve aile arasındaki çatışma ve psikolojik sıkıntı düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Aryee ve arkadaşları (2007) etkileşimsel adaletin istismarcı yönetim ile iş sonuçları arasındaki ilişkilere aracılık ettiği belirlenmişlerdir. İstismar edilen astın, prosedürel ve etkileşimsel adalet anlayışı düşük olmaktadır (Serdar, 2019).

Buna göre, yöneticisinin kendisine karşı istismarcı davrandığını algılayan kişi, başka iş arkadaşlarına aynı şekilde istismarcı davranılmadığını düşünebilir ve kendisi de buna göre farklı davranış veya tavır alabilir. Etkileşimsel adaletsizlik algılayan çalışan örneğin çok iyi iş çıkarsa bile yöneticisine yaranamadığını düşünebilir ve üretim karşıtı iş davranışları sergileyebilir ve dolayısıyla örneğin işe devamsızlığı artırabilir veya iş performansını azaltabilir. Nitekim Tepper et al., (2009) çalışmasında algılanan adaletsizliğin çalışanların psikolojik sıkıntıları ve misilleme niyetleri üzerindeki etkilerini artırabileceğini ve istismara uğramış astların sapma eylemleri gerçekleştirmeye karşı yapıcı bir alternatif sunabileceği konusunda kanıtlar sunmuştur. Tepper et al., (2009) güç bağımlılığı teorisine (Emerson, 1972) dayandırdıkları çalışmalarında, kişinin bağımlılığı ile güçleri ters orantılı olduğundan dolayı (gücü az olanların bağımlılığı daha fazla), istismar algılayan çalışanların intikam alması muhtemelken her zaman intikam peşinde koşmayacaklarını işgörenlerin sapma davranışları (örneğin, hırsızlık, sabotaj ve performans kesintisi) gösterebileceğini öne sürmüştür.

Bu çalışmada istismarcı yönetim, örgütsel mutluluk ve iş performansı arasındaki ilişkiyi açıklamada örgütsel adalet teorisinden yararlanılacaktır. Bu teoriye göre etkileşimsel adaletsizlik nedeniyle yöneticilerinin davranışlarını istismarcı olarak algılayan astların moral bozukluğu veya psikolojik sıkıntı nedeniyle iş performanslarını azaltma olasılıkları daha yüksek olabilir. Aynı şekilde etkileşimsel adaletsizliğin etkisiyle çalışma arkadaşlarından farklı olarak amirini veya yöneticisini istismarcı algılayan ve bu davranışlardan olumsuz etkilenen astlar, psikolojik olarak da olumsuz etkilenebilir ve mutlulukları azalabilir. Dolayısıyla çalışanın istismarcı yönetim algısı işgörenlerin iş yeri mutluluğunu ve iş performansını olumsuz etkileyebilir.

### III. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezler

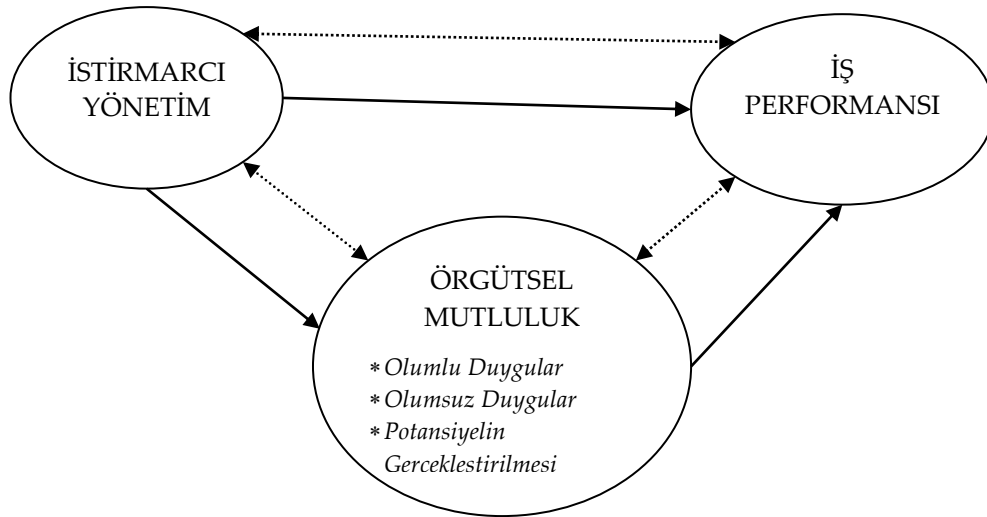
Bu çalışmanın amacı, istismarcı yönetim, iş performansı ve örgütsel mutluluk arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir. Bu temel amaçla birlikte çalışmanın alt amaçları şu şekildedir:

-İstismarcı yönetim, iş performansı ve örgütsel mutluluk düzeylerinin belirlenmesi,

-İstismarcı yönetimin iş performansı ve örgütsel mutluluğa etkisinin belirlenmesi,

-Örgütsel mutluluğun iş performansına etkisinin belirlenmesi.

Araştırmanın amacına göre araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

H1. İstismarcı yönetim ile örgütsel mutluluk ve iş performansı arasında olumsuz ilişki vardır.

H2. Örgütsel mutluluk ile iş performansı arasında olumlu ilişki vardır.

H3. İstismarcı yönetimin iş performansı üzerinde olumsuz etkisi vardır.

H4. İstismarcı yönetimin örgütsel mutluluk üzerinde olumsuz etkisi vardır.

H5. Örgütsel mutluluğun iş performansı üzerinde olumlu etkisi vardır

### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmanın evrenini, Sivas'ta bir kamu hastanesinde görev yapan 689 hemşire oluşturmaktadır. İstatistiksel olarak ana kütleden %5'lik bir hata payı dikkate alındığında en düşük örneklem büyüklüğü 247 kişidir (Altunışık et al., 2005). Bununla birlikte daha fazla kişiye ulaşılmaya çalışılmıştır. Gönüllülük esasına göre çalışmaya katılan 274 kişiden veri toplanmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Türü, Veri Toplama Araçları ve Analiz Yöntemi

Kesitsel ve tanımlayıcı nitelikte gerçekleştirilen bu çalışmada veriler, 04.11.2019 - 30.03.2020 tarihleri arasında yüzyüze anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırmanın yapılması amacıyla Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'ndan (09.10.2019 tarih ve 2019-10/30 sayılı) ve İl Sağlık Müdürlüğünden (04.11.2019-799 sayılı) izin alınmıştır.

Verilerin analizi SPSS istatistik programı aracılığıyla, tanımlayıcı istatistiksel yöntemler; değişkenler arası ilişkiler için Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırma için kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümde demografik özelliklere ilişkin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, mesleki deneyim, kurumdaki çalışma süresi ve yöneticilik görevinin olup olmadığına ilişkin sorular yer almaktadır. Anketin diğer bölümlerinde ise aşağıda kısaca açıklanan ısmarcı yönetim, örgütsel mutluluk ve iş performansı ölçekleri yer almaktadır.

**İstismarcı Yönetim Ölçeği:** Tepper (2000) tarafından geliştirilen ölçek, tek boyut ve 15 ifadeden oluşmaktadır. Tepper (2000) ölçeğin güvenilirliğini 0,900 olarak belirlemiştir. Ölçekte "yöneticim benimle alay eder", "yöneticim özel hayatımı ihlal eder", "yöneticim bana karşı kabadır" gibi maddeler yer almaktadır. Ölçeğin Türkçe geçerliliği ve güvenilirliği Ülbeği ve Özgen (2013; 2014) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,970 olarak saptanmıştır. Likert (5'li) tipinden oluşan ölçekte "Tamamen Katılmıyorum (1), ve Tamamen Katılıyorum (5)" arasında derecelendirilmiştir.

**Örgütsel Mutluluk Ölçeği (ÖMÖ):** Paschoal ve Tamayo (2008) tarafından önce Portekizce olarak geliştirilmiş; ardından ölçeği geliştirenler İngilizceye çevirmiştir. Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği Arslan ve Polat (2017) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada ölçeğin tamamının Cronbach's Alpha katsayısı 0,96 olarak bulunmuştur. Ölçek, olumlu duygular, olumsuz duygular ve potansiyelin gerçekleştirilmesi olarak üç boyut ve 28

sorudan oluşmaktadır. “Olumlu duygular”, memnuniyet verici duygular yaşamayı ve olumlu modlarda olmayı; “olumsuz duygular”, memnuniyetsizlik veren duyguları yaşama ve olumsuz modlarda olmayı, “potansiyelin gerçekleştirilmesi” ise örgütsel mutluluğun bilişsel yönünü yansıtmakta ve kişinin kendini yansıtmayı, potansiyelin keşfi ve gerçekleştirilmesi, kişisel niteliklerin geliştirilmesi gibi unsurlardan oluşmaktadır (Warr, 2007; Arslan & Polat 2017). Ölçeğin olumsuz duygular boyutundaki maddeler ters puanlanmaktadır. Ölçekte “son altı aydır işimde kendimi mutlu hissediyorum”, “son altı aydır işimde kendimi endişeli hissediyorum”, “işimde potansiyelimi kullanıyorum”, “işimde önemli olduğumu düşündüğüm yeteneklerimi geliştiriyorum” gibi maddeler yer almaktadır. Ölçek 5’li Likert tipinden oluşmakta ilk 21 soru için “1 Hiç, 2 Biraz 3 Oldukça 4 Sıklıkla ve 5 Tamamen” şeklinde; 22’den 28’e kadar olan sorular için ise “5=Tamamen Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 2=Katılmıyorum, 1=Tamamen Katılmıyorum” şeklinde derecelendirilmektedir.

**İş Performans Ölçeği:** Goris ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Toklu (2016) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek tek faktör ve 5 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte “işyerimde her zaman görev tanımındaki işleri tamamlarım”, “görevimin gerektirdiği sorumlulukları yerine getiririm”, “görevimin gerektirdiği işleri ihmal etmem” gibi maddeler yer almaktadır. Ölçek, “1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum” arasında derecelendirilen 5’li Likert tipindedir. Yüksek puanlar, iş performansının yüksek seviyelerini temsil eder. Ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0,853 olarak bulunmuştur (Toklu, 2016).

#### IV. BULGULAR

Araştırmaya katılan katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıda Tablo 1’de verilmiştir. Araştırmaya katılan hemşirelerin sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların % 83,9’u kadın, % 38’inin 38-47 yaş arasında, % 70,8’inin evli, % 71,9’unun lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların % 28,1’inin 1-5 yıl arasında mesleki deneyime sahip olduğu, % 46,4’ünün 1-5 yıl arasında mevcut hastanedeki deneyime sahip olduğu ve katılımcıların %5,5’inin yöneticilik görevinin bulunduğu ve %94,5’inin yöneticilik görevinin bulunmadığı belirlenmiştir.

**Tablo 1. Katılımcılarla İlgili Tanıtıcı Bilgilerin Dağılımı (n=274)**

Yaş	N	%	Meslekteki çalışma yılı	N	%
18-27	82	29,9	<1 yıl	6	2,2
28-37	71	25,9	1-5 yıl	77	28,1
38-47	104	38,0	6-10 yıl	53	19,3
≥48	17	6,2	11-15	32	11,7
<b>Cinsiyet</b>			16-20	51	18,6
Kadın	230	83,9	≥21 yıl	55	20,1
Erkek	44	16,1	<b>Mevcut Hastanedeki çalışma süresi</b>		
<b>Eğitim</b>			<1 yıl	20	7,3
Lise	11	4,0	1-5 yıl	127	46,4
Ön lisans	37	13,5	6-10 yıl	56	20,4
Lisans	197	71,9	11-15 yıl	18	6,6
Lisansüstü	29	10,6	16-20 yıl	32	11,7
			≥21 yıl	21	7,7
<b>Medeni Durum</b>			<b>Yöneticilik Göreviniz var mı?</b>		
Bekar	80	29,2	Evet	15	5,5
Evli	194	70,8	Hayır	259	94,5

Tablo 2’de değişkenlerin ortalama, standart sapma, korelasyon ve ölçeklerin güvenilirlik değerlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Ölçeklerin ortalama değerleri incelendiğinde, katılımcıların iş performansı düzeyinin ( $4,35 \pm 0,63$ ) yüksek, örgütsel mutluluk düzeyinin ( $3,39 \pm 0,63$ ) orta ve istismarcı yönetim algılaması düzeyinin ( $1,86 \pm 0,73$ ) düşük olduğu saptanmıştır.

**Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar**

	$\bar{X}$	$\sigma$	1	2	3	4	5	6
<b>1.Olumlu Duygular Boyutu</b>	2,66	0,85	<b>(0,841)</b>					
<b>2.Olumsuz Duygular Boyutu</b>	3,77	0,82	0,330**	<b>(0,926)</b>				
<b>3.Potansiyelin Gerçekleştirilmesi</b>	3,68	0,85	0,477**	0,237**	<b>(0,906)</b>			
<b>4.Örgütsel Mutluluk (Genel)</b>	3,39	0,63	0,778**	0,781**	0,675**	<b>(0,913)</b>		
<b>5.İstismarcı Yönetim</b>	1,86	0,73	-0,267**	-0,332**	-0,281**	-0,395**	<b>(0,945)</b>	
<b>6.İş Performansı</b>	4,35	0,63	0,104	0,043	0,159**	0,122*	-0,216**	<b>(0,665)</b>

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , Parantez içindeki değerler ölçeklerin güvenilirlik değerlerini göstermektedir.



**İstismarcı  
Yönetim, Örgütsel  
Mutluluk ve İş  
Performansı  
Arasındaki İlişki  
230**

Korelasyon analizi bulguları incelendiğinde; örgütsel mutluluk (genel) ile istismarcı yönetim arasında negatif ( $r = -0,395$ ) bir ilişki bulunmaktadır. Benzer şekilde örgütsel mutluluğun boyutları ile [(olumlu duygular ( $r = -0,267$ ), olumsuz duygular ( $r = -0,332$ ) ve potansiyelin gerçekleştirilmesi ( $r = -0,281$ )] istismarcı yönetim arasında da negatif ilişkiler mevcuttur. İstismarcı yönetim ile iş performansı arasında negatif ( $r = -0,216$ ) bir ilişki vardır. Örgütsel mutluluk (genel) ile iş performansı arasında ( $r = 0,122$ ) ve örgütsel mutluluğun potansiyelin gerçekleştirilmesi boyutu ( $r = 0,159$ ) arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre örgütsel mutluluğun iş performansını artırdığı, istismarcı yönetimin örgütsel mutluluğu ve iş performansını azalttığı belirlenmiştir. Buna göre H1 ve H2 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3. Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımsız Değişken	Bağımlı değişilen	R	R <sup>2</sup>	F	$\beta$	t	p	Durbin-Watson
İstismarcı yönetim	İş performansı	0,216	0,046	13,250	-0,216	-3,640	0,000	1,899
İstismarcı yönetim	Olumlu duygular	0,267	0,071	20,858	-0,267	-4,567	0,000	1,765
İstismarcı yönetim	Olumsuz Duygular	0,332	0,110	33,602	-0,332	-5,797	0,000	1,826
İstismarcı yönetim	Potansiyelin gerçekleştirilmesi	0,281	0,079	23,325	-0,281	-4,830	0,000	1,719
İstismarcı yönetim	Örgütsel mutluluk (genel)	0,395	0,156	50,358	-0,395	-7,096	0,000	1,726

Tablo 3'te verilen regresyon analizi bulguları incelendiğinde, istismarcı yönetimin iş performansını negatif ( $\beta = -0,395$ ;  $t = -7,096$ ;  $p < 0,05$ ) etkilediği saptanmıştır (H3 kabul). İstismarcı yönetim örgütsel mutluluğu negatif ( $\beta = -0,216$ ;  $t = -3,640$ ;  $p < 0,05$ ) ve örgütsel mutluluğun tüm boyutlarını (olumlu duygular:  $\beta = -0,267$ ;  $t = -4,567$ ;  $p < 0,05$ ; olumsuz duygular:  $\beta = -0,332$ ;  $t = -5,797$ ;  $p < 0,05$ ; potansiyelin gerçekleştirilmesi:  $\beta = -0,281$ ;  $t = -4,830$ ;  $p < 0,05$ ) negatif etkilediği belirlenmiştir (H4 kabul). Buna göre istismarcı yönetim arttıkça örgütsel mutluluğun ve iş performansının azaldığı söylenebilir.

**Tablo 4. Örgütsel Mutluluğun İş Performansı Üzerine Etkisine Yönelik Bulgular**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R	R <sup>2</sup>	F	$\beta$	t	p	Durbin-Watson
Olumlu Duygular					0,037	0,528	0,598	
Olumsuz Duygular	İş Performansı	0,162	0,026	2,418	-0,003	-0,052	0,959	1,932
Potansiyelin Gerçekleştirilmesi					0,142	2,063	0,040	
Örgütsel Mutluluk (genel)	İş performansı	0,122	0,015	4,106	0,122	2,026	0,044	1,926

Tablo 4’de örgütsel mutluluk boyutlarının iş performansı üzerindeki etkisi incelendiğinde, örgütsel mutluluğun potansiyelin gerçekleştirilmesi boyutunun iş performansını olumlu etkilediği saptanmıştır ( $\beta = 0,142$ ;  $t = 2,063$ ;  $p < 0,05$ ). Buna karşın örgütsel mutluluk boyutlarından olumlu ve olumsuz duygular boyutlarının iş performansına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi saptanmamıştır. Ayrıca örgütsel mutluluğun (genel) iş performansını pozitif etkilediği belirlenmiştir ( $\beta = 0,122$ ;  $t = 2,026$ ;  $p < 0,05$ )(H5 kabul). Buna göre örgütsel mutluluğun artması iş performansını artırmaktadır.

## V. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın sonuçlarına göre katılımcıların istismarcı yönetim algı düzeyleri düşüktür. Bu sonuç Türkiye’de yapılan son dönemlerde hemşireler üzerinde (Alper Ay, 2015; Baş, 2019; Aslan & Uyar, 2020) ve diğer örneklem gruplarıyla çalışmalarla (Ülbeği et al., 2014; Bolat et al., 2017) tutarlılık göstermektedir. Bu sonuca göre hemşirelerin istismar içeren yönetim tarzıyla daha az karşılaştıkları söylenebilir. Hemşirelerin iş performanslarına ilişkin yapılan çalışmalarda bu çalışmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (Korkmazer et al., 2020; Amarat et al., 2019).

Çalışmada hemşirelerin örgütsel mutluluk düzeylerinin “orta” düzeyde olduğu belirlenmiştir. Buna göre hemşirelerin örgütsel mutluluk düzeylerinin orta düzeyden çok iyi düzeyine yükseltilmesine yönelik uygulamalara önem verilebilir. Türkiye’de örgütsel mutlulukla ilgili yapılan çalışmalarda hemşirelere ve diğer sağlık çalışanlarına yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Buna karşılık yapılan uluslararası çalışmalarda hemşirelerin mutluluk düzeylerinin farklılık gösterdiği görülmektedir. Kim (2014) Kore’de üç hastanede yaptığı çalışmada hemşirelerin mutluluk puanlarının (4,27±0.97) yüksek olduğunu belirlemiştir. Chang ve arkadaşları (2020) ise Güney Kore’de dört

hastanede görev yapan hemşirelerin mutluluk ortalama puanını 100 üzerinden 56,8 olarak belirlemişlerdir. Javanmardnejad ve arkadaşları (2021) İran'da acil servislerde çalışan hemşirelerin kendilerini mutlu hissetmediğini ( $38,5 \pm 16,22$ ) saptamıştır. Buna göre uluslararası çalışmalarda da tam bir konsensüs olduğu söylenemez.

Korelasyon analizi bulgularına göre; istismarcı yönetim ile örgütsel mutluluk ve iş performansı arasında negatif; örgütsel mutluluk ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre örgütsel mutluluğun iş performansını artırdığı, istismarcı yönetimin örgütsel mutluluğu ve iş performansını düşürdüğü söylenebilir. Benzer şekilde regresyon analizi sonuçlarına göre, istismarcı yönetimin iş performansı üzerinde olumsuz bir etkisi saptanmıştır. Bu sonuç, önceki çalışmalarla tutarlıdır (Harris et al., 2007; Aryee et al., 2007; Tepper et al., 2011; Özdevecioğlu et al., 2014; Lyu et al., 2016; Zhou, 2016; Chen & Wang, 2017).

Araştırma sonucunda örgütsel mutluluğun iş performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, hemşirelerin iş performansının artırılmasında örgütsel mutluluk düzeyinin katkı sağladığını ve iş performansını artırmada potansiyelin gerçekleştirilmesine (potansiyelini kullanabileceği, beceri ve yeteneklerini geliştirebileceği, zorlukların üstesinden gelebileceğine) yönelik uygulamaların önemli olduğunu göstermiştir. Sonuç olarak mutluluğun işgörenlerin potansiyellerini gerçekleştirmelerinde yaratıcı çalışmaya ve kişisel niteliklerini geliştirmeye olanak sağladığını (Warr, 2007; Keser, 2016; Arslan & Polat 2017; Tortumlu, 2020; Uz Baş & Soylu, 2018) ve iş performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu gösteren (Wright & Cropanzano, 2000; Cindiloğlu Demirer, 2019; Koushkestani et al., 2020; Thompson & Bruk-Lee, 2020) pek çok çalışma bulunmaktadır.

Çalışma sonuçlarının örgütsel adalet teorisinin etkileşimsel adalet boyutu açısından değerlendirildiğinde kavramlar arasındaki ilişkiyi açıklamada yararlı olduğu söylenebilir. Nitekim işinde mutlu olmayan çalışanın yüksek performans sergilemesi, örgütsel bağlılık göstermesi ve psikolojik ve fizyolojik sağlığının dengede olması zorlaşmaktadır. İşgörenler yöneticileriyle iyi bir iletişim ve etkileşim içinde olmazsa yöneticilerine karşı olumsuz duygular beslemekte ve mutlulukları zorlaşmaktadır. Bu nedenle örgüt içi huzurun sağlanması ve istismarcı yönetimin olumsuz etkilerinin azaltılmasına yönelik daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır.

Sonuç olarak, kurum içinde örgütsel mutluluğun azalmasına neden olan faktörlerin neler olabileceği belirlenmelidir. İşe ve örgüte katkı sağlayacak yenilikçi veya yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması ve daha fazla çabanın oluşması huzurlu bir çalışma ortamıyla mümkün olabilir. İşgörenlerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve sorunların çözülmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, yönetime katılma imkânlarının sağlanması, iş eleman alımında olumlu örgütsel davranışa sahip olabilecek kişilerin istihdam edilmesi gibi uygulamalar, örgüt içinde bireysel ve örgütsel mutluluğa katkı sağlayabilir.

İstismarcı yönetim, işgörenlerin etkinliği ve verimliliği önünde bir engeldir. İstismarcı yöneticinin olumsuz etkisi nedeniyle mutlu olmayan bir çalışanın örgütün amaçlarını istenen bir şekilde yerine getirmesi güçleşmektedir. Bu nedenle örgütlerde hizmetin kalitesinde ve en önemli kaynak olan insan kaynağının etkin ve verimli çalışmasında, örgütsel mutluluğun en üst düzeye çıkarılmasına yönelik olarak işgörenlerin motivasyonlarını yükseltecek ve mutlu olmasına destek olacak insan kaynakları uygulamalarına önem verilmelidir. Örgütlerde yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiler iyileştirilmeli, katılımcı ve çalışana değer veren yönetim tarzı tercih edilmelidir. Yöneticiler olumsuz davranışlardan kaçınmalı ve olumlu davranışlarıyla çalışanlara örnek olarak pozitif bir örgüt iklimine katkı sağlamalıdır.

#### MAKALE BİLGİ FORMU

##### Yazar Katkıları

**Fikir / Kavram:** Ferda ALPER AY

**Araştırma Tasarımı:** Ferda ALPER AY

**Makale Yazımı:** Ferda ALPER AY

**Veri Toplama:** Ferda ALPER AY

**Analiz:** Ferda ALPER AY

**Eleştirel Okuma:** Ferda ALPER AY

##### Çıkar Çatışması Bildirimi

Bu araştırma için herhangi bir kamu kuruluşundan, özel veya kâr amacı gütmeyen sektörlerden hibe alınmamıştır.

## KAYNAKÇA

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. R. Folger & R. Cropanzano, *Organizational Justice and Human Resources Management* (s. 1-4). London: Sage Publications.
- Ali, M., Ghani, M.U. & Raza, B. (2019). Linking human resource practice with work happiness through employee resilience: Evidence from Pakistan. *Global Regional Review*, 4(3), 82-91. doi:10.31703/grr.2019(IV-III).10
- Alper Ay, F. (2015). İstismarcı yönetim, işyeri yalnızlığı ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler: sağlık çalışanlarına yönelik bir çalışma. *Journal of International Social Research*. 8(41), pp. 1116-1126. [https://www.sosyalarastirmalar.com/cilt8/sayi41\\_pdf/41\\_6iktisat.htm](https://www.sosyalarastirmalar.com/cilt8/sayi41_pdf/41_6iktisat.htm)
- Altunışık, R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S. & Yıldırım E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)*, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Amarat, M., Akbolat, M., Ünal, Ö. & Güneş Karakaya, B. (2019). The mediating role of work alienation in the effect of workplace loneliness on nurses' performance. *Journal of Nursing Management*, 27(3), 553-559. doi:10.1111/jonm.12710
- Arslan, Y. & Polat, S. (2017). Adaptation of well-being work scale to Turkish. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(4), 603-622. doi:10.14527/kuey.2017.019
- Aryee, S., Chen, Z.X., Sun, L. & Debrah, Y.A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickledown model, *Journal of Applied Psychology*, 92, 191-201. <https://psycnet.apa.org/record/2006-23339-014>
- Aryee, S., Sun, L.Y., Chen, Z.X.G. & Debrah, Y.A. (2008). Abusive Supervision and Contextual Performance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Work Unit Structure. *Management and Organization Review*, 4, pp 393-411. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1740-8784.2008.00118.x>
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations, *Human relations*, 47(7), 755-778.
- Aslan, Ş. & Uyar, S. (2020). Bireysel ve kurumsal değişkenlerin sosyo-demografik açıdan farklılıkları, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 380-402. doi:10.18026/cbayarsos.741991
- Aydemir, S. (2014). *Hemşirelerde benlik ve benlik saygısı (Diyarbakır kadın doğum ve çocuk hastalıkları hastanesi örneği)*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi).
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review, *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86. <http://www.mrp.ase.ro/no34/f7.pdf>

- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 33, 51-60.
- Bal, E.A. (2009). Bir pozitif psikoloji kavramı olarak işe gönülden adanma (work engagement) ve insan kaynakları açısından önemi. *17nci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir, 546-552.
- Baş, M. (2019). İstismarcı yönetimin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinin incelenmesi: sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(4), 1551- 1569. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/926152>
- Başar, U., Sığırı, Ü. & Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik, *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76.
- Beğenirbaş, M. & Turgut, E. (2014). İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeğinin ve örgütte güven algısının etkileri. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 16(3), 131-149. <http://www.isguc.org/?p=articleveid=559vecilt=16vesayii=3veyil=2014>
- Bhatia, A. & Mohsin, F. (2020). Comprehensive Literature Review on Workplace Happiness linked to Employee Outcomes. *Test engineering and Management*, Published by: The Mattingley Publishing Co., Inc.,83, 29266 – 29279
- Bolat, O.İ., Bolat, T., Seymen, O. & Yüksel, M. (2017). İstismarcı yönetim ve tükenmişlik: lider-üye etkileşimi ve güç mesafesinin düzenleyici etkisi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(38), 123-162.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1997). Task Performance And Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Bulut, A. & Demirhan, G. (2020). Eğitim kurumlarında yönetsel tarz ve örgütsel mutluluk. *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 162-176. doi:10.15659/ankad.v4i2.102
- Büyükyılmaz, O., & Alper Ay, F. (2017). Etik Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 209-233.
- Caesens, G., Nguyen, N. & Stinglhamber, F. (2019). Abusive Supervision and Organizational Dehumanization. *Journal of Business and Psychology*, 34:709–728. doi:10.1007/s10869-018-9592-3
- Carver, C.S. (2003). Pleasure as a sign you can attend to something else: placing positive feelings within a general model of affect. *Cognition and Emotion*; 17, 241-261. doi:10.1080/02699930302294
- Chaiprasit, K. & Santidhiraku, O. (2011). Happiness at work of employees in small and medium-sized enterprises, Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 25, 189-200.

- Chang, S., Han, K. & Cho, Y. (2020). Association of Happiness and Nursing Work Environments with Job Crafting among Hospital Nurses in South Korea. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), 4042. doi:10.3390/ijerph17114042
- Chen, Z.X. & Wang, H.Y. (2017). Abusive supervision and employees' job performance: A multiple mediation model. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 45(5), 845-858.
- Chen, C., Qin, X., Yam, K.C. & Wang, H. (2020). Empathy or schadenfreude? Exploring observers' differential responses to abusive supervision. *Journal of Business and Psychology*, 1-18. doi:10.1007/s10869-020-09721-4
- Chu, L.C. (2014). Mediating toxic emotions in the workplace-the impact of abusive supervision. *Journal of Nursing Management*, 22(8), 953-963. doi:10.1111/jonm.12071
- Cindiloğlu Demirer, M.C. (2019). Kişi örgüt uyumunun iş performansı üzerine etkisi: mutluluğun aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 283-302. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/642000>
- Doğan, H. (2018). Örgütsel Adalet Algısı İle İş Performansı Arasındaki İlişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 26-46.
- Doğan, T. & Sapmaz, F. (2012). Oxford mutluluk ölçeği Türkçe formunun psikometrik özelliklerinin üniversite öğrencilerinde incelenmesi. *Düşünen Adam Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi*, 25(4), 297-304. <https://toad.halileksi.net/sites/default/files/pdf/oxford-mutluluk-olcegi-toad.pdf>
- Emerson, R. M. (1972). Exchange theory. Part I: A psychological basis for social exchange. In J. Berger, M. Zelditch, & B. Anderson (Eds.). *Sociological theories in progress* (Vol. 2, pp. 38-57). Boston, MA: Houghton-Mifflin.
- Erkuş, A. & Fındıklı, M.A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 42(2).302-318. [www.ifdergisi.org](http://www.ifdergisi.org)
- Estes, B.C. (2013). Abusive supervision and nursing performance. *Nursing Forum*; 48(1):3e16. doi:10.1111/nuf.12004
- Ferris, G.R., Zinko, R., Brouer, R.L., Buckley, M.R. & Harvey, M.G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 195-206.
- Fisher, C.D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x

- Gillham, J.E. & Seligman, M.E. (1999). Footsteps on the road to a positive psychology. *Behaviour Research and Therapy*, 37(1), 163-173. doi:10.1016/S0005-7967(99)00055-8
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Goris, J.R., Vaught, B.C. & Pettit, Jr J.D. (2003). Effects of trust in superiors and influence of superiors on the association between individual-job congruence and job performance/satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 327-343. doi:10.1023/A:1022860224080
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 161-178. <https://www.jstor.org/stable/i336440>
- Gökkaya, S. & Türker, N. (2018). İş motivasyonu ile iş tatmini üzerine otel işletmelerinde karşılaştırmalı bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(5), 12-28. doi:10.25204/iktisad.347203
- Harris, K.J., Kacmar, K.M. & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *Leadership Quarterly*, 18(3), 252-263.
- Harris, K.J., Harvey, P. & Kacmar, K. M. (2011). Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 1010-1023.
- Haryanto, B. & Cahyono, E. (2019). Relationship between abusive supervision and Performance: the role of gender. *European Research Studies Journal*, 22(3), 305-311.
- Javanmardnejad, S., Bandari, R., Heravi-Karimooi, M., Rejeh, N., Sharif Nia, H., & Montazeri, A. (2021). Happiness, Quality Of Working Life, And Job Satisfaction Among Nurses Working In Emergency Departments in Iran. *Health And Quality Of Life Outcomes*, 19(1), 1-8.
- Karakaya, A. & Uçar, M. (2015). İş Esnekliğinin İşgören Motivasyonuna Etkisi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5), 19-35.
- Karakaya, A., Yavan Temizkan, Ö. & Dalakçı, S.Ç. (2019). Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlere Yönelik Bir Araştırma. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, ISSN: 1308-6219 Ekim 2019 YIL-11 Sayı 23
- Karaman, M., Macit, M. & Karatepe, H.K. (2020). Psikolojik sermayenin iş performansına etkisi: Sağlık çalışanlarında bir uygulama. *Optimum: Journal of Economics ve Management Sciences*, 7(1).127-146. <http://dergipark.gov.tr/optimum>
- Karataş, İ. & Naldöken, Ü. (2019). Organisational justice perception and job satisfaction of medical personnel working in primary health care services (An application within Sivas public health management). *Cumhuriyet Tıp Dergisi*, 41(2), 276-286.



- Karnak, B. (2020). *Öğretmenlerin mesleki profesyonellikleri ile örgütsel mutlulukları arasındaki ilişki* (Master's thesis), Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü)  
Denizli. <http://acikerisim.pau.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/11499/35343/103666666.pdf?sequence=1&veisAllowed=y>
- Kazemi, F. & Zare, A. (2020). Investigating the relationship of abusive supervision with organizational citizenship behavior and affective organizational commitment: explaining the mediating role of employees' perceptions of interactional justice. *Journal of New Approach In Educational Administration*, winter 2020, Volume 10, Number 4 (40); Page(s) 210 - 233. <https://www.sid.ir/en/Journal/ViewPaper.aspx?ID=729386>
- Keser, A. (2016). Happiness at work: Survey from Turkey. *In The 2016 International Academic Research Conference in London-Zurich*, (pp. 295-301). [http://www.ijbts-journal.com/images/column\\_1468911104/Binder6\(Tract6\)87-97.pdf](http://www.ijbts-journal.com/images/column_1468911104/Binder6(Tract6)87-97.pdf)
- Kim, K.N. (2014). The effect nursing organizational culture and happiness index on turnover intention among nurses. *The Korean Journal of Health Service Management*, 8(2), 61-72. doi:10.12811/kshsm.2014.8.2.061
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*. Genişletilmiş 18. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Korkmazer, F., Pirol, M. & Güneysu, E. (2020). Hemşirelerin hastane etik iklim algılarının performansları üzerine etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 163-170.
- Korkut, A. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel mutluluk, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algılarının analizi*. İnönü Üniversitesi, Doktora tezi. Malatya.
- Koushkestani, R., Astaneh, A.N., Sadighi, G., Hajikhaniyan, Z., Zarandi, A. & Motahedi, A. (2020). The effect of emotion regulation skills training on mental health, happiness, and organizational performance in employees. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 8(2), 035-042. doi:10.30574/wjarr.2020.8.2.0388
- Köksal, K. & Gürsoy, A. (2020). Algılanan yönetici pişmanlığının istismarcı yönetim ve iş-aile dengesi ilişkisindeki rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 769-778. doi:10.20491/isarder.2020.876
- Köksal K. & Kara, A.U. (2022). Kişilik ile tükenmişlik ilişkisinde istismarcı yönetimin aracı rolü: banka çalışanları üzerinde bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 269-293.
- Lian, H., Ferris, D.L. & Brown, D.J. (2012). Does power distance exacerbate or mitigate the effects of abusive supervision? It depends on the outcome. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 107-123. doi:10.1037/a0024610
- Lyu, Y., Zhou, X., Li, W., Wan, J., Zhang, J. & Qiu, C. (2016). The impact of abusive supervision on service employees' proactive customer service performance

- in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Pages,1-21, doi: 10.1108/IJCHM-03-2015-0128
- Meglich, P.A. & Eesley D.T. (2011). A bully in its own China shop: Risk factors for abusive supervision in small firms. *International Journal of Business and Social Science*, 2, 11-22. <https://www.semanticscholar.org/paper/A-%22Bully%22-in-its-Own-China-Shop-%3A-Risk-Factors-for-Meglich-Eesley/de55280c23e911062f747996d7d84c250a3edfe9>
- Moçoşoğlu, B. & Kaya, A. (2018). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki: Şanlıurfa ili örneği. *Harran Maarif (Education) Dergisi*, 3(1), 52-70.
- Motowidlo, S.J. & Kell, H.J. (2012). *Job performance, Handbook of Psychology*. Second Edition, 12.
- Özdevecioğlu, M., Akın M., Karaca, M. & İştahlı, B. (2014). Kötü niyetli yönetim algılamasının çalışanların performansları üzerindeki etkisinde duygusal zekânın rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 1-18.
- Paschoal, T. & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bemestar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v7n1/v7n1a04.pdf>
- Ronen, S. & Donia, M. B. (2020). Stifling My Fire: The Impact of Abusive Supervision on Employees' Motivation and Ensuing Outcomes at Work. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36(3), 205-214. <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/jwop2020a20>
- Salas-Vallina, A. & Alegre, J. (2018). Unselfish leaders? Understanding the role of altruistic leadership and organizational learning on happiness at work (HAW). *Leadership ve Organization Development Journal*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-11-2017>
- Seligman, M.E. (1998). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. NewYork: Pocket Books
- Serdar, E., & Özsoy, E. (2019). İstismarcı yönetim: bir literatür taraması. *İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-11.
- Serdar, E. (2019). *İstismarcı yönetimin iş tatmini, yaşam tatmini ve örgütten memnuniyet ile ilişkisi*. Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Singh, S. & Aggarwal, Y. (2018). İş ölçeğinde mutluluk: Karma yöntem yaklaşımını kullanarak bir ölçümün oluşturulması ve psikometrik doğrulaması. *Mutluluk Çalışmaları Dergisi*, 19(5), 1439-1463.
- Soysal, A., Aydoğan, S. & Nurdoğan, B. (2019). Örgütsel vatandaşlık davranış algısı ile iş performansı arasındaki ilişki: hemşireler üzerinde bir araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 73-91. <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/en/download/article-file/906825>

- Taris, T.W. & Schreurs, P.J. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120-136. doi:10.1080/02678370903072555
- Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190. doi:10.2307/1556375
- Tepper, B.J. (2007). Abusive supervision in work organizations: review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, pp. 261-289. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206307300812>
- Tepper, B.J., Carr, J.C., Breaux, D.M., Geider, S., Hu, C. & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156-167. doi:10.1016/j.obhdp.2009.03.004
- Tepper, B.J., Moss, S.E. & Duffi, M.K. (2011). Predictors of abusive supervision: supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54(2), 279-294. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2011.60263085>
- Tepper, B.J., Simon, L. & Park, H.M. (2017). Abusive supervision, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123-152.
- Thompson, A. & Bruk-Lee, V. (2020). Employee Happiness: Why We Should Care, *Applied Research in Quality of Life*, 1-19. doi:10.1007/s11482-019-09807-z
- Toklu, A. (2016). *Çalışanlarda iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının örgütsel bağlılık, işe yabancılaşma ve iş performansına olan etkisinin incelenmesi*, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Tortumlu, M. (2020). İşyeri kabalığı ve mutluluk ilişkisinde iş yaşamında yalnızlığın düzenleyici etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(2), 706-719.
- Turan, N. (2019). Bir kamu üniversitesi personelinin çalışma mutluluğunu etkileyen faktörler: Nitel araştırma örneği. *Journal of Economy Culture and Society*. Advance online publication. doi:10.26650/JECS2019-0011
- Uzunbacak, H.H. & Akçakanat, T. (2018). İşin anlamı, zindelik, mutluluk ve iştatmini ilişkileri üzerine görgül bir araştırma. *Electronic Journal of Social Sciences*, 17(68).1691-1702.
- Uz Baş, A. & Soylu, Y. (2018). Pozitif duyguların psikolojik danışman adaylarının entelektüel becerileri ve mutluluk düzeylerine etkisi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (2), 264-270.
- Üçok, D. & Turgut, T. (2014). İstismarcı yönetici davranışının işyerindeki sapkın davranışlar üzerindeki rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(3), 163-179. <http://88.255.100.159/xmlui/handle/20.500.12569/367>

- Ülbeği, İ. & Özgen, H. (2013). İstismarcı yönetim ölçeğinin Türkçe uyarlaması: güvenilirlik ve geçerlilik analizi. *21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Kütahya.
- Ülbeği, İ.D., Özgen, H.M. & Özgen, H. (2014). Türkiye’de istismarcı yönetim ölçeğinin uyarlaması: Güvenirlik ve geçerlik analizi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 1-12.
- Ünlü, O. & Yürür, S. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve görev/bağlamsal performans ilişkisi: yalova’da hizmet sektörü çalışanları ile bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (37), 183-207.
- Xiaqi, D., Kun, T., Chongsen, Y. & Sufang, G. (2012). Abusive supervision and LMX: Leaders' emotional intelligence as antecedent variable and trust as consequence variable. *Chinese Management Studies*, 6(2).
- Xu, A.J., Loi, R. & Lam, L.W. (2015). The Bad Boss Takes It All: How Abusive Supervision and Leader-Member Exchange Interact to Influence Employee Silence. *The Leadership Quarterly*, 26, 763-774.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence. [https://www.the-iacp.com/assets/CBTBR/cbtbr-vol\\_55a.pdf](https://www.the-iacp.com/assets/CBTBR/cbtbr-vol_55a.pdf)
- Wang, C.C., Hsieh, H.H. & Wang, Y.D. (2020). Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: the mediating role of employee silence. *Personnel Review*. doi:10.1108/PR-04-2019-0147
- Wesarat, P.O., Sharif, M.Y. & Majid, A.H.A. (2015). A conceptual framework of happiness at the workplace. *Asian Social Science*, 11(2), 78-88.
- Whitman, M.V., Jonathon, Rb H. & Holmes, O. (2014). Abusive supervision and feedback avoidance: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 38-53. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.1852>
- Wright, A.T. & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), ss.84-94. doi:10.1037//1076-8998.5.1.84
- Wright, T.A. & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: a fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.09.002
- Wu, T.Y. & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management*, 34(2), 143-169.
- Yüksekbilgili, Z. & Akduman, G. (2016). Bireysel mutluluk ve işkoliklik ilişkisi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (31), 95-112. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kosbed/issue/25688/271103>

Zellars, K.L., Tepper, B.J. & Duffy, M.K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 87*(6), 1068.

Zhou, L. (2016). Abusive supervision and work performance: The moderating role of abusive supervision variability. *Social Behavior and Personality, 44*(7), 1089-1098. doi:10.2224/sbp.2016.44.7.1089

## THE RELATIONSHIPS BETWEEN ABUSIVE SUPERVISION, ORGANIZATIONAL HAPPINESS AND JOB PERFORMANCE

İstismarcı  
Yönetim,  
Örgütsel  
Mutluluk ve İş  
Performansı  
Arasındaki İlişki

243

### EXTENDED ABSTRACT

The concept of abusive supervision, which evokes the image of a tyrannical boss, expresses subordinates' perceptions of the extent to which managers participate in the persistent display of hostile verbal and nonverbal behavior, excluding physical contact (Tepper, 2000). Due to the significant negative effects of abusive supervision, research interest in this area has increased in recent years (Chen & Wang, 2017). Individuals who undertake the task of management are responsible for the positive and negative atmosphere of the working environment (Karnak, 2020: 36). The concept of abusive supervision was first introduced by Tepper (2000). In recent years, it is seen that the interest in the concept of management has increased and it has been associated in different ways in studies (Zhou, 2016; Chen et al., 2020; Chen & Wang, 2017; Xiaqi et al., 2012; Tepper et al., 2017; Köksal & Kara, 2022).

The science of psychology initially focused on negativities for many years, and over time, humanist psychologists focused on positive concepts in psychology (Gillham & Seligman, 1999: 163; Fisher, 2010: 384). In recent years, with the increasing interest in positive psychology, research on how happiness emerges, what makes people happy in general and how it can be applied in the working environment (Turan, 2019: 4) has increased significantly, especially after the 2000s (Doğan & Sapmaz, 2012: 298). This is because positive attitudes are necessary to explain employee results, but the antecedents of these attitudes are still not sufficiently explored (Salas-Vallina & Alegre, 2018). The purpose and meaning of human life in life is happiness (Yüksekbilgili & Akduman, 2016: 96). Happiness at work refers to how satisfied people are with their work and life. The idea of happiness is related to a person's subjective well-being (Wesarat et al., 2015: 78). Happiness in the workplace is important for both individuals and organizations; however, research on employee happiness in organizations is quite limited (Fisher, 2010; Wesarat et al., 2015). In the studies conducted, it has been determined that happy employees are willing to help their other friends, perform much better than unhappy employees and remain loyal (Ali et al., 2019: 82). In addition, it has been determined that happy employees have high organizational commitment and satisfaction, are open to cooperation, and can establish good relations with customers and colleagues at work (Uzunbacak & Akçakanat, 2018: 1694).

Job performance is a concept related to the extent to which the members of the organization fulfill the duties and responsibilities in their job descriptions, to what extent the organization achieves its goals, and to what extent the individual's individual outputs are sufficient (Soysal et al., 2019). Employees with sufficient motivation can demonstrate the expected efficiency and performance (Gökkaya &

Türker, 2018: 24). If managers want to increase performance, they need to take into account the desires and wishes, attitudes and behaviors, ideas and feelings of the employees, and the internal and external factors affecting these (Karakaya & Uçar, 2015: 23).

Organizational justice is important in explaining the output variables of organizational behavior. Interaction justice, which is one of the dimensions of organizational justice, examines the human aspect of organizational practices and includes perceptions of the quality of interpersonal behavior (such as courtesy, respect, honesty) that individuals encounter during the implementation of procedures (Büyükyılmaz & Alper Ay, 2017). Therefore, abusive behaviors (such as disrespect, rudeness, intimidation, mocking, humiliation) can increase the perception of interactional injustice by the employees.

According to Tepper (2000: 178), the perception of subordinates may differ in the perception of abusive supervision. Tepper based the subordinates' reactions to abusive supervision on the theory of organizational justice (Tepper 2000; Estes, 2013) and determined in his research findings that interactional justice plays an important role in individuals' work-related experiences. A subordinate who is exposed to abusive behaviors such as mocking, humiliating, and ignoring employees may have a higher perception of interactional injustice. Tepper (2000) measures the subjective perception and evaluation of the employees on the subject rather than the behavior of the manager in the scale items related to abusive supervision that he has developed. Therefore, the main building block of abusive supervision is employee perception (Serdar, 2019). It has been determined that abusive supervision causes a decrease in employees' organizational citizenship behavior, organizational commitment and interactional justice perceptions (Kazemi & Zare, 2020). Tepper (2000), in his study based on organizational justice theory, found that subordinates who perceive their supervisors worse due to interactional injustice more likely to quit their jobs; job and life satisfaction, normative and emotional commitment levels lower; the levels of continuance commitment, conflict between work and family, and psychological distress were higher. Aryee et al. (2007) determined that interactional justice mediates the relationships between abusive supervision and work outcomes. The abused subordinate has a low understanding of procedural and interactional justice (Serdar, 2019). An employee who perceives interactional injustice, "He may think that he will not be seen as important to his manager, that he will not like it" even if he does a very good job, and may display anti-productive behaviors, for example, as increasing absenteeism or reducing job performance. As a matter of fact, Tepper et al., (2009) provided evidence in their study that perceived injustice can increase its effects on employees' psychological distress and retaliation intentions, and that abused subordinates can offer a constructive alternative to committing deviant acts.

The aim of this study is to reveal the relationships between abusive supervision, job performance and organizational happiness variables. The universe of this study consists of 689 nurses working in a public hospital. Data were collected from 274 people who participated in the study on a voluntary basis and this number formed

the sample of the study. In this cross-sectional and descriptive study, data collection was carried out by face-to-face survey method. Research "Abusive Supervision Scale, (Tepper, 2000; Ülbeği et al., 2014); Organizational Happiness Scale (Paschoal & Tamayo, 2008; Warr, 2007; Arslan & Polat, 2017) and job Performance Scale (Goris et al., 2003; Toklu, 2016) were used. Data were analyzed using SPSS statistical program, descriptive statistical analyzes were frequency, mean, standard deviation; Pearson correlation analysis was used for intervariable relations, and linear and multiple regression analyzes were used for effect analysis. As a result of this study, the abusive supervision levels of the participants were low; It was found that organizational happiness levels are moderate and work performance levels are high. The findings are consistent with previous studies that found that abusive supervision has a negative impact on job performance (Harris et al., 2007; Aryee et al., 2007; Tepper et al., 2011; Özdevecioğlu et al., 2014; Lyu et al., 2016; Zhou, 2016; Chen & Wang, 2017).

While organizational happiness directly affects job performance, "potential realization" dimension contributes to the increase of job performance. Studies support the positive effects of organizational happiness on job performance (Wright & Cropanzano, 2000; 2004; Cindiloğlu Demirer, 2019; Koushkestani et al., 2020; Thompson & Bruk-Lee, 2020). Establishing policies to increase organizational happiness can reduce abusive supervision perception and increase business performance.

The absence of studies on the direct effect of abusive supervision on organizational happiness does not allow for a full comparison. However, this result is supported by studies stating that abusive supervision will negatively affect the happiness of employees (Tepper, 2000; 2007; Tepper et al., 2011; Wang et al., 2020; Bulut & Demirhan, 2020). If the employees do not have good communication and interaction with their managers, they will have negative feelings towards their managers and happiness will become difficult. For this reason, more studies are needed to ensure peace within the organization and to reduce the negative effects of abusive supervision (Serdar & Özsoy, 2019).

As a result, it should be determined what factors may cause a decrease in organizational happiness within the institution. The emergence of innovative or creative ideas that will contribute to the business and the organization and the creation of more efforts can be possible with a peaceful working environment. Applications such as identifying the needs of the employees and solving the problems, improving the working conditions, providing the opportunities to participate in the management, employing people who can have positive organizational behavior in recruiting can contribute to individual and organizational happiness in the organization. Abusive supervision is an obstacle to the effectiveness and efficiency of employees. In order to maximize organizational happiness, importance should be given to human resources practices that will increase the motivation of the employees and support them to be happy.