



Yıl / Year: 2021

Cilt / Volume: 11

Sayı / Issue: 21

Sayfalar / Pages: 108-125

Araştırma Makalesi

Gönderim Tarihi: 08.02.2021

Kabul Tarihi: 03.04.2021

İŞYERİNDE KÖTÜ MUAMELE, MOTİVASYON VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

Süreyya ECE¹

Serkan TOKGÖZOĞLU²

Delil OĞUZ³

Öz

Bir kurumda, çalışanların kendini iyi hissetmesi kurumun başarısı için büyük önem taşımaktadır. Kendini iyi hisseden çalışanlar işlerine daha iyi motive olur ve motivasyonun artması performans artışıyla sonuçlanır. Bu çalışmanın amacı, çalışanların maruz kaldığı kötü muamelenin motivasyonlarını nasıl etkilediğini ortaya koymak ve motivasyonun çalışanların performansı üzerindeki etkisini belirlemektir.

Araştırma kapsamında, farklı kurumlarda görev yapan çalışanlardan anket aracılığıyla veri toplanmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmek için basit regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda sözlü kötü muamele ve duygusal ihmalin motivasyon üzerinde negatif yönde bir etkisinin olduğu, ancak iş engelleme boyutunun motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Motivasyonun çalışan performansı üzerinde ise pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu elde edilen bir diğer sonuçtur. Çalışma sonuçlarının çalışanları rencide edici sözlerin ve emeklerine değer vermemenin, işe yönelik zorluk çıkarmaktan daha fazla motivasyonlarını etkilediğini ortaya koyması açısından önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sözlü Kötü Muamele, İş Engelleme, Duygusal İhmal, Motivasyon, Performans.

Jel Kodları: M10, M12.

¹ Doç. Dr., Şırnak Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, E-posta: sureyyaece@yahoo.com, ORCID: 0000-0002-2110-8091.

² Yüksek Lisans Öğrencisi, Şırnak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Finans Anabilim Dalı, E-posta: serkan_073@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-7602-4282.

³ Yüksek Lisans Öğrencisi, Şırnak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Finans Anabilim Dalı, E-posta: arges56_056@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-5957-6800.

Atıf/Citation

Ece, S., Tokgözoğlu, S. ve Delil, O. (2021), "İşyerinde Kötü Muamele, Motivasyon ve Performans İlişkisi", *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(21), s.108-125.

RELATIONSHIP BETWEEN MISTREATMENT IN WORKPLACE, MOTIVATION AND PERFORMANCE

Abstract

In an institution, the feeling of well-being of employees is of great importance for the success of the institution. For the employees it can be said that the more they feel better, the more motivated they are to do their jobs and as a result performance increases as motivation increases. The purpose of this study is to reveal the effect of mistreatment on employees' motivation and also to determine the effect of motivation on employees' performance.

Within the scope of the research, data was collected from the employees working in different institutions through a questionnaire. Simple regression analyzes were conducted to test the research hypotheses. As a result of the analyzes, it was determined that verbal abuse and emotional neglect had a negative effect on motivation, but the dimension of work obstruction did not have a significant effect on motivation. Another result is that motivation has a positive and significant effect on employee performance. The study results are important in terms of revealing that offensive words and disregard for employees' efforts affect their motivation more than creating difficulties for the job.

Key Words: Verbal Abuse, Work Obstruction, Emotional Neglect, Motivation, Performance.

Jel Codes: M10, M12.

GİRİŞ

Klasik yönetim teorilerinde, çalışanlar sosyal bir varlık olarak değerlendirilmemiş, deyim yerindeyse bir makine olarak görülmüştür. Bir makineyi çalıştırabilmek için motor yağına; insanlara iş yaptırabilmek için ise ücret ödenmesi gerektiğine inanılıyordu. Ana ücret dışında daha fazla performans için daha fazla ücret ödenmesini öngören parça başı ücret sistemi de bu dönemde kullanılan bir yöntemdi. Ancak zaman içerisinde çalışanların bir sosyal varlık olduğu ve para dışında bazı faktörlerden etkilendiği anlaşılmış ve insan ilişkileri yaklaşımları geliştirilmiştir. İnsan ilişkileri yaklaşımına göre çalışanların sosyal ihtiyaçları da bulunmakta olup, söz konusu ihtiyaçlar karşılanmaksızın sadece ekonomik ve fiziksel koşulların iyileştirilmesine odaklı uygulamaların çalışanları motive etmeden yeterli olmayacağı ileri sürülmüştür. Hawthorne araştırmalarında çalışanların doğrudan bağlı oldukları yöneticilerinin (ustabaşı) onlarla kurduğu iş dışındaki iletişimin, onların motivasyonunu artırarak performanslarını arttırdığı sonucuna varılmıştır. Bunun tersi bir durum, yöneticinin çalışanları rencide edici söz ve davranışlarının da onların motivasyonunu azaltacağı düşünülebilir.

Bu çalışmada da işyerinde kötü muamelenin çalışan motivasyonunu nasıl etkilediği ve motivasyonun da performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmada öncelikle işyerinde kötü muamele, motivasyon ve performans kavramları hakkında bilgi verilmiş, daha sonra işyerinde kötü muamelenin motivasyon üzerindeki etkisi ve motivasyonun performans üzerindeki etkisine yönelik daha önce yapılan araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Alan

araştırmasının yer aldığı üçüncü bölümde ise literatüre dayanarak oluşturulan araştırma hipotezlerinin test edilmiştir.

1. İŞYERİNDE KÖTÜ MUAMELE

İşyerinde kötü muamelenin iş hayatının var oluşundan beri çalışan bireyler tarafından zaman zaman tecrübe edilen bir durumdur. Eskiden beri var olmasına rağmen işyerinde kötü muamele kavramının örgütsel davranış olarak incelenmesi o kadar uzun bir geçmişe sahip olduğu söylenemez. (Tınaz, 2006).

Önceleri hayvanlar ve sonrasında çocuklar arasında yaşandığı kabul edilen kötü muamelenin (yıldırma)1980’li yıllarda örgütsel ortamda da yaşandığı ileri sürülmüş ve örgütsel davranış alanında incelenmeye başlanmıştır. Bu durumun olası bir sebebi bireylerin maruz kaldıkları kötü muameleyi dile getirmekten kaçınmasıdır (Cemaloğlu, 2007; Tınaz, 2006).

İşyerinde kötü muamele kaba davranış ve zorbalık olarak değerlendirilmiştir (Read & Laschinger, 2013). Lim ve Cortina (2005)’ya göre kötü muamele sözlü saldırganlık (ör. küfür vb), saygısızlık (sözünü kesme, toplum içinde aşağılama vb) ve izolasyon (önemli iş faaliyetlerinin dışında bırakma vb) gibi davranışları ifade eder. İşyerinde kişilerarası kötü muamelenin hafif denilebilecek sosyal saygısızlıklardan, genel kabalık, bariz rahatsızlık ve şiddete kadar değişebildiği ileri sürülmüştür (Cortina & Magley, 2003). İşyerinde kötü muamele, mobing (Acar & Dündar, 2008), psikolojik şiddet (Tutar, 2004), yıldırma (Cemaloğlu, 2007) gibi kavramlarla da ifade edilmiştir.

İşyerinde kötü muamele sözlü kötü muamele, iş engellemeye yönelik kötü muamele ve duygusal ihmal olmak üzere üç şekilde değerlendirilmiştir. Sözlü kötü muamele kişilerarası kötü muamele biçimi olarak kabul edilirken, engelleme ve ihmal örgütsel biçimler olarak kabul edilmektedir (Harlos & Axelrod, 2005).

Sözlü kötü muamele öncelikle sözel veya sembolik nitelikteki davranışları ifade eder. Bireye kötü bakışlarla bakma, bireyin görüşlerini küçümseyen, arkasından konuşmak, kişiyle iletişim kurmama sözlü kötü muameleler arasında gösterilmiştir (Baron & Neuman, 1998).

İş engellemeye yönelik kötü muamele bireyin işini etkin bir şekilde gerçekleştirme yeteneğini engelleyen davranışları kapsar. Telefon görüşmelerini iade edememe veya notlara cevap vermeme, gerekli bilgileri iletememe, birey için önemli olan faaliyetlere müdahale etme, toplantılara geç gelme iş engelleme arasında sayılmıştır. Bu faktöre dahil edilen davranışlar

öncelikle pasif saldırganlık biçimlerini temsil eder (Baron & Neuman, 1998). İş engelleme veya yalnız bırakma kuruluşların çalışanlara iş sorumluluklarını yerine getirmeleri için gerekli yetki, destek veya kaynakları verememeleri durumunda ortaya çıkar (Harlos & Axelrod, 2005). Oysaki bilgilendirici destek kapsamında, bir işin yapılması için gerekli bilgilerin sunulmasının yanı sıra, çeşitli türde doğrudan yardımları içeren araçsal destekler de sunulabilir (Dormann & Zapf, 1999).

Duygusal ihmal ise örgütsel eylemlerin bireylerin sosyal ihtiyaçlarını görmezden gelmesidir. Duygusal istismar ile karıştırılan duygusal ihmal, duygusal istismar gibi aktif değil, pasif bir durumdur (Harlos & Axelrod, 2005). Yöneticilere “çalışanlarını dinleme” adı altında eğitim verilerek, yöneticilerin aktif bir şekilde çalışanlarının sorunlarını dikkate almalarının çalışanlar zihinsel olarak kendilerini iyi hissetmelerinin sağlanabileceği ileri sürülmektedir (Kawakami, Kobayashi, Takao, & Tsutsumi, 2005). Duygusal desteğin duygusal katılım, empati, sevmeye veya saygı göstermeyi içerdiği ifade edilmiştir. Bir kişiye işini iyi yaptığını söyleme değer verme kapsamındadır (Dormann & Zapf, 1999).

Hastane çalışanlarına yönelik yapılan bir araştırmada hastane yöneticilerinin çalışanlara saygıyı güçlendirecek bir iletişim kurulmasının, duygusal destek sağlayacak örgütsel uygulamaların sağlıklı bir iş ortamı sağlayacağına ve bu durumun da çalışanlar tarafından verilen hizmetin sürdürülebilirliği için de önemli olduğuna dikkat çekilmiştir (Harlos & Axelrod, 2005). Başka bir çalışmada da yeniden yapılanma, değişim mühendisliği gibi örgütsel değişikliklerin sözlü kötü muamele ile işe engellemeye yönelik kötü muamele ile ilişkili olduğu belirlenmiştir (Baron & Neuman, 1998).

Çalışanların işyerinde maruz kaldıkları kötü muamelenin -hangi şekilde olursa olsun- motivasyonları üzerinde bir etki yarattığı düşünülmektedir. Söz konusu etkiden bahsetmeden önce motivasyon kavramı hakkında bilgi verilmiştir.

2. MOTİVASYON

Türkçede ‘güdü, saik veya harekete geçme’ anlamlarına gelen ‘motive’ kelimesinden türetilmiş olan motivasyon kelimesi İngilizce ve Fransızca kökenlidir (Öztürk & Dündar, 2003). Motive’nin ‘harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yönettici’ olmak üzere üç temel özelliği bulunmaktadır (Eren, 2004). Motivasyon bireyi, belirlenen davranışı göstermesi için isteklendirilmesidir. İşyerinde motivasyon ise bireyi verimli çalıştığı takdirde kişisel ihtiyaçlarının tatmin edileceğine inandırma sürecidir. Birey açısından bakıldığında

motivasyon, bireyin belli bir davranışı göstermesi sonucunda ihtiyaçlarının karşılanacağına dair inancını ifade eder (Ergeneli, 2006; Ölçer, 2005).

Motivasyonun çalışanların, işlerinde başarılı olmalarına katkıda bulunan, başka bir ifadeyle bireyi harekete geçiren gizli bir güç olduğu ifade edilmiştir. Dolayısıyla motivasyonun bireyin, bir amaç doğrultusunda davranması için davranışlarını yönlendirmede önemli bir rol oynadığı ileri sürülmüştür (Özdemir & Muradova, 2008).

Yöneticilerin, çalışanları motive eden faktörleri belirlemesi çalışanların örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunurken aynı zamanda kendi ihtiyaçlarını da karşılayabildikleri bir ortam oluşturmaları açısından önem taşımaktadır (Eren, 2004). Böyle bir ortam oluşmadığı takdirde çalışanlar kendilerini huzursuz ve mutsuzluktan dolayı bir doyumsuzluk hissine sahip olur ve bu durum da iş verimini olumsuz etkiler (Sabuncuoğlu & Tüz, 2001). Bireyin davranışında etkili olan duygular korku, görev ve sevgidir. Bir yönetici, çalışanını korku yoluyla motive ederse çalışan görevini zorunluluktan; yönetici çalışanını ona verdiği görevi aracılığıyla motive etmeyi seçerse çalışan söz konusu görevi işi gereği yapar. Yönetici sevgi yoluyla çalışanını motive ettiği takdirde ise çalışan, işini istekle yapar (Özdemir & Muradova, 2008). Bu nedenle yöneticilerin, çalışanlarının görevini isteyerek ve severek yapmasını sağlamak için çalışanlarını duygusal açıdan motive etmeleri gerekir. Yaptıkları işe karşı motivasyonları artan, başka bir ifadeyle motive bir şekilde işini yapan çalışanların yaptıkları işte performanslarının da artacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla bu kapsamda performans konusunun da ele alınmasının gerekli görülmüştür.

3. PERFORMANS

Çalışanın bir işi gerçekleştirirken karşılaştığı zorluğa karşı dayanma gücü, başarı düzeyi, kavrama, kabiliyeti, istikrarlılığı ve göstermiş olduğu çabaya performans denir (Baş, 1999). Başka bir tanıma göre performans, bir örgütte çalışan personelin, kendisine verilen işi bitirme pratikliği, araştırma-geliştirmesi, o işe katma değer sağlayarak iş verimliliğini arttırmasıdır (Aldemir, Ataol, & Budak, 2001). Torrington&Hall (1995) tarafından yapılan tanımlamaya göre performans çalışanın belli bir süre zarfında elindeki girdileri çıktılara dönüştürerek mal ve hizmet üretmesidir (Torrington & Hall, 1995). Performans kavramı ayrıca çalışanın kendisine verilen göreve istinaden, istenen kriterleri karşılamak suretiyle amaca uygun bir biçimde ortaya konan mal, hizmet ve düşüncelerin toplamı olarak tanımlanmıştır (Pugh, 1991). Belirli bir zaman içerisinde gerçekleştirilen iş ve işlemlerin amaca uygunluk ölçüsüdür

(Akal, 1992).İşletme içerisinde bir personelin, diğer personellere göre işletmeye sunmuş olduğu katkının ölçüsüdür (Babin & Boles, 1998). Çalışanın yaptığı işte elde ettiği çıktının belirlenen amaç ve hedefe uygun olup olmadığını kalitatif (nitel) ve kantitatif (nicel) bir biçimde yorumlanmasıdır (Tınaz, 1999). Kişinin bir işi yaparken sarf etmiş olduğu emek ve çabaların sonucunda ortaya çıkan başarı derecesidir. Kişinin performansı daha çok sahip olduğu donanım, beceriler ve kararlılığına bağlıdır (Morillo, 1990).

Bu bilgilere göre performansın, bireylerin yürüttüğü bir faaliyetinin sonucunda ortaya çıkan başarı ya da başarısızlık durumlarının göstermiş olduğu çaba ve gayretlerine bağlılığını ifade ettiği söylenebilir. Bireyin iş konusundaki bilgi, beceri ve ehliğini kullanmasıyla işlerinde iyi bir performans sergileyerek çoğu zaman başarılı olduğu bilinen bir durumdur. Performansın bu denli iyi olması bireyin moral motivasyonuna bağlıdır.

Kişinin faaliyet gösterdiği ortam ve doğrudan ya da dolaylı olarak etkisinde kaldığı iç ve dış faktörler performansını etkilemektedir. Etkin ve verimli bir insan kaynakları yönetimi bütün kurumlar için vazgeçilmez bir faaliyettir. İnsan kaynaklarının doğru yönetimi çalışanların performansını artırma açısından büyük önem arz etmektedir. İyi bir koordinasyon ve yönetim sonucunda personelin işine daha çok odaklandığı görülmüştür. Çalışanların örgüt yönetiminde haklı olarak bazı beklentileri olabilir. Bu beklentiler maddi veya manevi beklentilerdir. Maddi beklentiler daha çok parasal olup; maaş artışı, ek ücretler ve sigortalılık olarak söylenebilir. Manevi beklentiler ise daha çok ödüllendirilme, hak ettiği değeri görme, takdir edilme, izinler, işyeri koşulları, iş sağlığı ve iş güvenliği olarak söylenebilir. Bunlarda çalışanın performansını arttırıcı nitelikteki beklentilerdir (Çankır, 2019, s. 155-177).

İşyerinde kötü muamele, motivasyon ve performans kavramları hakkında verilen teorik bilgilerden sonra söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik yapılmış olan ampirik çalışmaların sonuçlarına literatür araştırmasında yer verilmiştir.

4. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Sakarya'da yapılan bir çalışmaya katılan öğretmenler, rencide edici davranışlara maruz kalmaları sonucunda motivasyon sorunları yaşadıklarını ifade etmişlerdir (Yaman, Vidinlioğlu, & Çitemel, 2010). Başka bir araştırma sonucunda kötü muamelenin olduğu bir iş ortamında motivasyonun azaldığı belirlenmiştir (Yang, Caughlin, Gazica, Truxillo, & Spector, 2014). Yunanistan'da yapılan bir çalışmada da algılanan sözlü kötü muamelenin içsel motivasyon üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Bekiari & Petanidis, 2016). Yunanistan'da sporcularla yapılan başka bir araştırma da sözlü kötü muamelenin

motivasyonu düşürücü bir durum olduğunu göstermiştir (Bekiari, 2014). Yabe ve arkadaşları (2019) tarafından Japonya’da yürütülen bir çalışma sonucunda sözlü veya fiziksel kötü muamelenin motivasyon kaybıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Çalışanlara daha iyi çalışma koşulları sunmak yöneticilerin görevlerindedir. Çalışanın kendisine yüklenen görevleri yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyduğu ortamın ve kaynakların sağlanmaması da işe engellemeye yönelik kötü muamele kapsamında değerlendirilebilir. Çalışanın, sorumluluklarını yerine getirebilecek imkânlardan mahrum bırakılmasının motivasyonunun azaltacağı beklenebilir. Nitekim Türkiye’de hastane çalışanları ile yapılan bir araştırma, özellikle genç yaştaki çalışanlar üzerinde çalışma koşullarının motive edici etkisinin güçlü olduğu belirlenmiştir (Kıdak & Aksaraylı, 2009). Adana’da hizmet işletmelerinde yürütülen bir çalışmada da bireye işini daha iyi yapmasını sağlayacak imkânların sunulmasının motivasyonu arttırdığı tespit edilmiştir (Ölçer, 2005). Türkiye’nin farklı illerinde faaliyet gösteren otel çalışanlarıyla yapılan bir çalışmada, çalışanlara işlerini daha iyi yapmaları için gelişme imkânları sunulmasının çalışanları motive ettiği belirlenmiştir (Alkış & Öztürk, 2009). Ancak Bandırma’da banka çalışanları ile yapılan bir araştırma, çalışanların işlerini daha iyi yapmaları için kariyer yönetimi uygulamasının motive edici faktörler ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığını göstermiştir (Yumuşak & Çoban, 2012).

İşyerinde bir çalışanın başarılarının görmezden gelinmesi duygusal ihmal kapsamında bir maruz kalınan bir kötü muameledir. Seu ve arkadaşları (2004) temel duyguların iş motivasyonunun kalıcılığını doğrudan etkileyebildiğini ileri sürmüşlerdir. Nitekim Adana’da yapılan bir çalışmada takdir edilmenin motivasyonu artırıcı bir etkisi bulunmuştur (Ölçer, 2005). Ankara ve İzmir’de otel çalışanlarıyla yapılan bir çalışmada takdir edilmeyene işgörenlerin, takdir edilenlere göre işinden memnun olmadığı belirlenmiştir (Ünlüöner, Ertürk, & Olcay, 2007). Bu sonuca göre duygusal açıdan ihmal edilen işgörenler, diğer işgörelere göre daha mutsuz olduklarının motivasyonlarının düştüğü söylenebilir. Otel çalışanlarıyla yapılan bir diğer çalışmada da yöneticileri tarafından takdir edilmeyen işgörenlerin içsel motivasyonunun azaldığı tespit edilmiştir (Gökkaya & Türker, 2018).

Adana’da yapılan bir çalışmada motivasyonun, performansı arttırdığı belirlenmiştir (Ölçer, 2005). Eskişehir’de yürütülen bir çalışmada da motivasyon ve performans arasında orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (Boz, Duran, Koç, & Uslu, 2019). Sökmen ve arkadaşları

tarafından Ankara’da faaliyet gösteren bir bankadaki çalışanlarla yapılan çalışma sonucunda da çalışan motivasyonunun, performansı orta düzeyde ve olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Sökmen, Bilsel, & Erbil, 2013). Ankara’da hastane çalışanlarıyla yapılan bir çalışma, motivasyondaki artışın, performansta artış sağladığını göstermiştir (Koçak & Özüdoğru, 2012). İstanbul’da yapılan bir diğer araştırmada da bireysel motivasyonun, mesleki performansı arttırdığı belirlenmiştir (Altındağ & Akgün, 2015).

5. ALAN ARAŞTIRMASI

Literatür taramasında sözü geçen araştırma sonuçlarına göre aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H1a: İşyerinde sözlü kötü muamelenin çalışanların motivasyonu üzerinde negatif bir etkisi vardır.

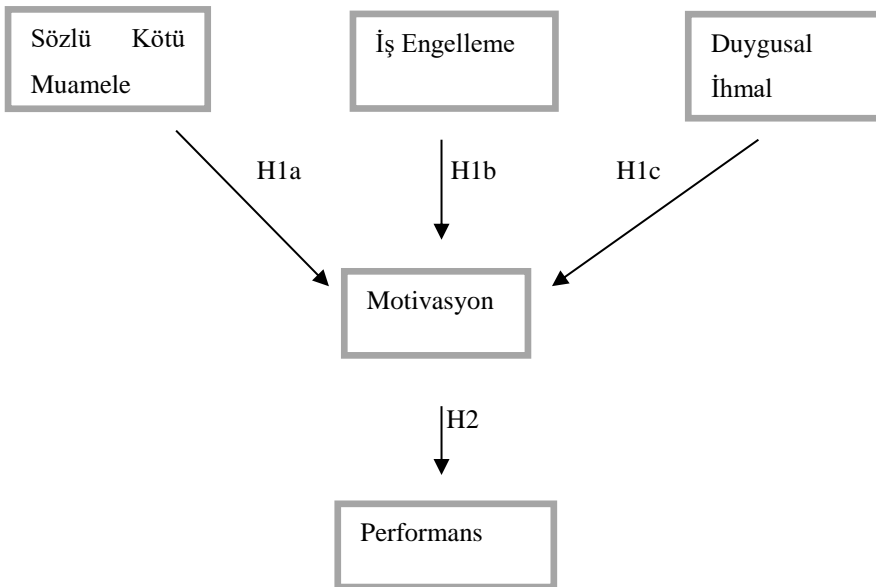
H1b: Çalışanın işini engellemeye yönelik davranışların çalışanların motivasyonu üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H1c: İşyerinde duygusal ihmalin çalışanların motivasyonu üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H2: Çalışanların motivasyonunun, performansları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

5.1. Araştırma Modeli ve Yöntemi

Yapılan literatür taramasında karşılaşılan araştırma sonuçlarına dayanarak aşağıdaki araştırma modeli oluşturulmuştur:



Şekil 1. Araştırma Modeli

Şekil 1’de gösterilen araştırma modeline göre sözlü kötü muamele, iş engelleme ve duygusal ihmal ile motivasyon arasında negatif yönde bir ilişki beklenmektedir. Motivasyon değişkeni ile performans değişkeni arasında ise pozitif yönde bir ilişki beklenmektedir. Bir nicel araştırma yöntemi olan anket yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır.

5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Örneklem

Bu çalışmada katılımcıların işyerinde algıladıkları kötü muameleyi ölçmek için Harlos ve Axelrod (2005) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek 16 ifadeden oluşmakta olup, her bir ifade için katılımcılara ‘hiç katılmıyorum’, ‘katılmıyorum’, ‘kararsızım’, ‘katılıyorum’ ve ‘kesinlikle katılıyorum’ cevap alternatifleri sunulmuştur. Motivasyon değişkenini ölçmek için Lawler ve Hall (1970) tarafından geliştirilen 4 ifadeli içsel motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek için katılımcılara ‘hiç katılmıyorum’, ‘katılmıyorum’, ‘kararsızım’, ‘katılıyorum’ ve ‘kesinlikle katılıyorum’ cevap alternatifleri sunulmuştur. Son olarak katılımcıların kendi performanslarına ilişkin algılarını ölçmek için Yousef (2000) tarafından geliştirilmiş olan 4 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Her bir ifade için katılımcılara 1’den 7’ye kadar değer vermeleri istenmiştir. Değerin yüksek olması performansın yüksek algılandığını göstermektedir.

Bu araştırmanın hem özel hem de kamu kurumu çalışanlarıyla yapılmasına karar verilmiştir. Bu kapsamda her iki sektörden farklı kurumlarında görev yapan çalışanlar örnekleme dahil edilmiş olup, dağıtılan anketler sonucunda 47’si özel, 44’ü kamudan olmak üzere 91 kullanılabilir anket elde edilmiştir. Analizler SPSS programı kullanılarak yapılmıştır.

5.3. Bulgular

Katılımcıların %80’i erkek; %20’si ise kadın çalışanlardan oluşmakta olup, yaş ortalaması 32 olarak belirlenmiştir. Söz konusu katılımcıların %50’si evli olduğunu; %41’i evli olmadığını ifade ederken %9’u bu konuda cevap vermemiştir. Eğitim düzeylerine bakıldığında %11’inin ilk-ortaöğretim; %25’inin lise; %47’sinin üniversite; %15’inin yüksek lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Ortalama görev süresi ise 8 yıl olarak hesaplanmıştır.

Kötü muamele ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda ifadelerin üç boyut altında toplandığı belirlenmiş olup, ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik değerinin 0,79 olduğu tespit edilmiştir. Birinci boyut (sözlü kötü muamele) varyansın %24’ünü; ikinci boyut (duygusal ihmal) varyansın %22’sini ve son olarak üçün boyut (iş engelleme) varyansın %17’sini açıklamaktadır. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranının %63 olduğu tespit

edilmiştir. Ölçekteki ifadelerin faktör yüklerinin ise .55 ile .85 arasında olduğu belirlenmiştir. Motivasyon ve performans ölçeklerinin madde sayısı az olduğundan söz konusu ölçekler için faktör analizi yapılmamıştır. Örneklem ve ölçeklere ait betimleyici istatistikler Tablo 1’de gösterilmiştir:

Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	SS	1	2	3	4	5
Sözlü Kötü Muamele	1,77	0,85	(0,85)				
İş Engelleme	1,89	0,82	0,63**	(0,72)			
Duygusal İhmal	2,24	0,93	0,40**	0,37**	(0,85)		
Motivasyon	4,42	0,82	-0,28**	-0,17	-0,36**	(0,95)	
Performans	5,37	1,06	-0,33**	-0,12	-0,12	0,26	(0,77)
* p<0.05; **p<0.01							

Tablo 1’deki verilere göre katılımcıların kötü muamele boyutlarından sözlü olarak rencide edilme ortalamalarının, diğer boyutlara göre düşük olduğu anlaşılmaktadır. Motivasyon ortalamalarının ve kendi performanslarına yönelik algının da yüksek olduğu görülmektedir. Genel olarak ölçeklerin güvenilirliklerini gösteren Cronbach’s Alpha katsayılarının %72 ile %95 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bir ölçeğin/boyutun güvenilir olarak kabul edilebilmesi için söz konusu katsayının en az %60 olması gerekliliğine dayanarak (Küçük, 2016), araştırmada kullanılan ölçeklerin ve boyutların güvenilir oldukları söylenebilir.

Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde sözlü kötü muamele ile diğer değişkenler arasında; iş engelleme ile duygusal ihmal arasında; duygusal ihmal ile motivasyon arasında anlamlı korelasyon olduğu anlaşılmıştır.

Araştırma kapsamında oluşturulmuş olan hipotezleri test etmek için yapılan basit regresyon analizleri yapılmış olup, analiz sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir:

Tablo 2. Kötü Muamele Boyutlarının Motivasyon Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken			
	B	Motivasyon SH	β	t
Sözlü Kötü Muamele	-0,27	0,10	-0,28**	-2,69
İş Engelleme	-0,17	0,11	-0,17	-1,58
Duygusal İhmal	-0,32	0,90	-0,36**	-3,65
*p<0,05; **p<0,01				

İlk analizde kötü muamele boyutlarından sözlü kötü muamelenin motivasyon üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Analiz sonucunda sözlü kötü muamelenin, motivasyon

üzerinde negatif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir ($F_{(1,89)} = 7.256$; $R^2 = .10$; $p < 0.01$). Bu sonuca göre bir çalışan, sözlü kötü muameleye maruz kaldıkça motivasyonu düşmektedir. Başka bir ifadeyle sözlü kötü muameledeki bir birimlik artış, motivasyon üzerinde %28'lik bir azalışa neden olmaktadır. Bu sonuç yöneticilerin, çalışanları rencide edici sözlerinin, çalışanların motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini göstermekte olup, H1 hipotezini desteklemekte olup, sözlü ve fiziksel olarak rencide edici davranışların motivasyon ile ilişkisine yönelik önceki araştırmalar (Yang, Caughlin, Gazica, Truxillo, & Spector, 2014; Bekiari & Petanidis, 2016; Bekiari, 2014; Yabe vd., 2019) ile benzerlik göstermektedir.

İkinci hipotez için yapılan basit regresyon analizinde iş engellemenin, motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($F_{(1,89)} = 2.501$; $R^2 = 0.03$; $p > 0.05$). Kötü muamele boyutlarından iş engelleme, bir çalışana görevini yerine getirmesi için ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlanmaması yoluyla kötü muameleye uğramasını ifade etmektedir. Bu sonuç, iş engelleme şeklindeki kötü muamelenin çalışanın motivasyonunu etkilemediğini göstermektedir. Bu sonuca göre çalışanlara görevlerini yapmaları için imkânların sunulması veya sunulmamasının çalışanların motivasyonu açısından bir anlam ifade etmediği söylenebilir. Dolayısıyla H2 hipotezi ret edilmiştir. Yumuşak & Çoban (2012) tarafından yapılan bir çalışmada da benzer bir sonuç elde edilmiştir.

Kötü muamelenin bir diğer boyutu olan duygusal ihmalin motivasyon üzerindeki etkisine yönelik yapılan analiz ise duygusal ihmalin, motivasyon üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir ($F_{(1,89)} = 13.311$; $R^2 = .13$; $p < 0.01$). Buna göre duygusal ihmaldeki bir birimlik artış, motivasyonu %36 oranında düşürmektedir. Bu sonuç, yöneticilerin, çalışanları başarılarından dolayı takdir etmemesinin, bir birey olarak onlara değer vermemesinin motivasyonlarını anlamlı ölçüde azalttığını göstermekte olup, bu konuda daha önce yapılmış olan çalışmaları destekler nitelikte bir sonuçtur (Ölçer, 2005; Ünlüönen, Ertürk, & Olcay, 2007; Gökkaya & Türker, 2018).

Araştırma kapsamında ele alınan bir diğer konu motivasyonun performans üzerindeki etkisine yöneliktir. Söz konusu etkiyi test etmek için yapılan analiz sonucu Tablo 3'te gösterilmiştir:

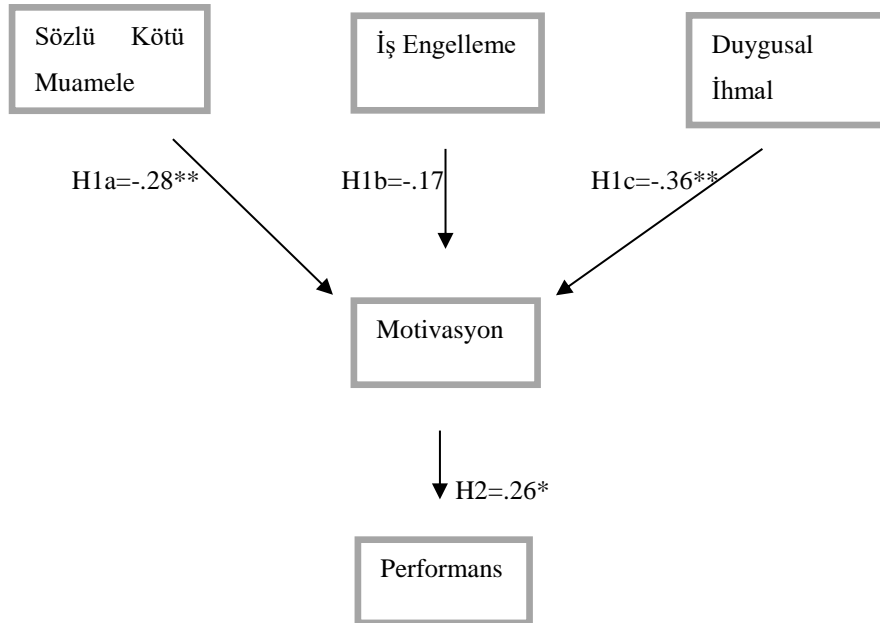
Tablo 3. Motivasyonun Performans Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken			
	B	SH	β	t
Motivasyon	0,34	0,13	0,26*	2,56

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

H4 hipotezini test etmek için yapılan basit regresyon analizi sonucunda motivasyonun, performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($F_{(1,89)} = 6.560$; $R^2 = .10$; $p < 0.05$). Buna göre motivasyondaki bir birimlik artış, performans üzerinde %26'lık bir artışa neden olacaktır. Çalışanlar, işyerinde yüksek bir motivasyona sahip olduğunda performansları da artacağından daha verimli olabileceklerdir. Bu sonuç araştırmanın son hipotezi olan H4 hipotezini desteklemektedir. Bu sonuç H3 hipotezini destekleyici yönde bir sonuçtur. Bu sonuç önceki araştırma sonuçlarını da desteklemektedir (Ölçer, 2005; Boz, Duran, Koç, & Uslu, 2019; Sökmen, Bilsel, & Erbil, 2013; Koçak & Özüdoğru, 2012; Altındağ & Akgün, 2015).

Elde edilen araştırma sonuçlarına göre araştırma modelinin son hali aşağıda sunulmuştur:

**Şekil 2:** Analiz sonrası araştırma modeli

Şekil 2’de gösterilen araştırma modeli genel olarak değerlendirildiğinde kötü muamele boyutlarından iş engellemeye yönelik kötü muamelenin motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, ancak sözlü kötü muamele ile duygusal ihmalin motivasyon üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu; motivasyonun ise performansı arttırıcı bir

etkisinin olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre yöneticilerin, çalışanların görevini yapması için imkânlar sunmamasının çalışanların motivasyonu için pek önemli olmadığı; ancak çalışana rencide edici sözlerin, başkalarının yanında küçük düşürmenin ve çalışana değer vermemenin motivasyon üzerinde asıl etkiye sahip olan faktörler olduğu söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yöneticiler, çalışanlarından görevlerinde yüksek performans göstermelerini beklemektedirler. Çalışanların yüksek performans göstermeleri motive olmalarına bağlı olup, motivasyonlarını sağlamak ise yöneticilerin görevidir. Yöneticilerin, çalışanlarına yönelik muamelesi motivasyonları üzerinde etkili olduğu düşünülmüştür. Bu çalışmada da çalışanların yöneticileri tarafından maruz kaldıkları kötü muamelenin motivasyonları nasıl etkilediği ve bunun sonucunda performanslarındaki değişim araştırılmıştır.

Araştırma kapsamında Şırnak'ta farklı kurumlarda görev yapan çalışanlarla yüz yüze anket uygulanmıştır. Analiz sonucunda kötü muamele boyutlarından sözlü kötü muamele ve duygusal ihmalin motivasyon üzerinde negatif yönde bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ancak çalışana işini daha iyi yapmasını sağlayacak olanakların sunulmamasını içeren iş engelleme boyutunun ise motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Bir diğer sonuç da motivasyonun, performansı artırıcı bir etkiye sahip olduğudur.

Çalışanlar işyerinde rencide edici söz ve davranışlara maruz kaldığında, ekstra çabaları takdir görmediğinde motivasyonları azalmakta, motivasyonlarının azalması da performanslarını düşürebilmektedir. Çalışanlara işlerine ilişkin kolaylıklar sağlamak, işlerini daha iyi yapmalarına yardımcı olmak gibi işe ilişkin bir takım uygulamaların yapılmamasının ise çalışanların motivasyonlarını etkilememektedir. Analiz sonuçlarına göre yöneticilerinden rencide edici söz ve davranışlar görmek, gösterdikleri çabanın, elde ettikleri başarıların yöneticiler tarafından görmezden gelinmesi çalışanları oldukça rahatsız etmekte ve bu nedenle motivasyonları azalmaktadır. Yaptıkları iş işe ilgili yöneticilerin imkânlar sunmaması ise onları etkilememektedir. Oysaki yöneticiler iş odaklı düşünerek çalışanları işini daha iyi yapacak şartlar sağlamak için düzenlemeler yapmayı tercih etmektedir. Ancak çalışana klasik yönetim yaklaşımlarındaki gibi bir sosyal varlık olarak değerlendirmemek çalışanların motivasyonları üzerinde doğrudan asıl bir etkiye sahiptir. Buna göre yöneticiler çalışanlarını rencide edici davranışlarda buldukları ve başarılarını görmezden geldikleri takdirde işle ilgili sundukları imkânların çalışan motivasyonu açısından bir anlam ifade etmediği

söylenbilir. Başka bir ifadeyle çalışanların yöneticilerinden beklediği güzel söz ve davranışlar ve emeklerinin farkında olunmasıdır. Bunlar karşılandığı zaman çalışanların motivasyonu yükseldiğinden kısıtlı koşullarda dahi görevlerini en iyi şekilde yapmaya çalışır ve bunun sonucunda da performansları artar.

Çalışmanın örnekleminin sadece Şırnak ilindeki çalışanlarla yapılması çalışmanın bir kısıtını oluşturmaktadır. Şırnak gibi kırsal bölgelerde yönetici-çalışan arasındaki güç mesafesi daha az olduğundan bu bölgede çalışanların yöneticilerinden beklentileri daha fazla olabilir. O nedenle çalışmanın güç mesafesinin daha fazla olduğu büyük şehirlerde ve büyük işletmelerde yapılması güç mesafesinin iş yerindeki muamele ve motivasyon ilişkisini nasıl etkilediğini ortaya koyabilir. Dolayısıyla bu araştırma sonuçlarının, bu tarz çalışmalar için bir temel oluşturacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. B., ve Dündar, G. (2008), "İşyerinde Psikolojik Yıldırmaya (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), s.111-120.
- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: MPM Yayınları.
- Aldemir, C., Ataol, A., ve Budak, G. (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.
- Alkış, H., ve Öztürk, Y. (2009), "Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), s.212-236.
- Altındağ, E., ve Akgün, B. (2015), "Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı üzerindeki Etkisi", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(30), s.281-297.
- Babin, B., and Boles, J. (1998), "Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences between Men and Women", *Journal of Marketing*, p.77-91.
- Baron, R. A., and Neuman, J. H. (1998), "Workplace Aggression--The Iceberg Beneath the Tip of Workplace Violence: Evidence on Its Forms, Frequency, and Targets", *Public Administration Quarterly*, 21(4), p.446-464.
- Baş, M. (1999), "Şirket Toplam Performans Yönetimi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama", *Kalite Kongresi Bildirisi*, (s. 20-23). Ankara.
- Bekiari, A., and Petanidis, D. (2016), "Exploring Teachers' Verbal Aggressiveness through Interpersonal Attraction and Students' Intrinsic Motivation", *Open Journal of Social Sciences*, p.72-85 .
- Boz, D., Duran, C., Koç, A., ve Uslu, İ. (2019), "Çalışanların Motivasyonunun İş Tatmini ve Performans ile İlişkisi", *International Congress on Afro - Eurasian Research V*, (s. 224-229). Lefkoşa.
- Çankır, B. (2019), "Örgütlerde Duygusal Bağlılık ve Performans İlişkisi", *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s.155-177.

- Cemaloğlu, N. (2007), "Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma", *Bilig*, s.111-126.
- Cortina, L. M., and Magley, V. J. (2003), "Raising Voice, Risking Retaliation: Events Following Interpersonal Mistreatment in the Workplace", *Journal of Occupational Health Psychology*, p.247–265.
- Dormann, C., and Zapf, D. (1999), "Social Support, Social Stressors at Work, and Depressive Symptoms: Testing for Main and Moderating Effects with Structural Equations in a Three-Wave Longitudinal Study", *Journal of Applied Psychology*, 84(6), p.874-884.
- Eren, E. (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Gökkaya, S., ve Türker, N. (2018), "İş Motivasyonu ile İş Tatmini üzerine Otel İşletmelerinde Karşılaştırmalı bir Araştırma", *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(5), s.12-28.
- Harlos, K. P., and Axelrod, L. J. (2005), "Investigating Hospital Administrators' Experience", *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(4), p.262-272.
- Kawakami, N., Kobayashi, Y., Takao, S., and Tsutsumi, A. (2005), "Effects of Web-Based Supervisor Training on Supervisor Support and Psychological Distress among Workers: A randomized controlled trial", *Preventive Medicine*, 41, p.471–478.
- Kıdak, L., ve Aksaraylı, M. (2009), "Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri", *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), s.75-94.
- Koçak, R. D., ve Özüdoğru, H. (2012), "Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde bir Uygulama", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, s.76-88.
- Lim, S., and Cortina, L. M. (2005), "Interpersonal Mistreatment in the Workplace: The Interface and Impact of General Incivility and Sexual Harassment", *Journal of Applied Psychology*, p.483– 496.
- Morillo, C. (1990), The Reward Event and Motivation, *The Journal of Philosophy*, 270.
- Ölçer, F. (2005), "Depertmanlı Mağazalarda Motivasyon üzerine bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s.1-26.
- Özdemir, S., ve Muradova, T. (2008), "Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi", *Journal of Qafqaz University*, s.146-153.

- Öztürk, Z., ve DüNDAR, H. (2003), "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s.57-67.
- Pugh, D. (1991), *Organizational Behaviour*, London: Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Read, E., and Laschinger, H. K. (2013), "Correlates of New Graduate Nurses' Experiences of Workplace Mistreatment", *The Journal of Nursing Administration*, 43(44), p.221-228.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2001), *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sökmen, A., Bilsel, M. A., ve Erbil, C. (2013), "Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), s.43-62.
- Tınaz, P. (1999), "Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme", *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s.389-406.
- Tınaz, P. (2006), "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)", *Çalışma ve Toplum*, s.13-28.
- Torrington, D., & Hall, L. (1995), *Personal Management, HRM in Action*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Tutar, H. (2004), "İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, s.101-128.
- Ünlüöner, K., Ertürk, M., ve Olcay, A. (2007), "Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve bu Araçların Farklı Departmanlar üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde bir Uygulama", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19), s.9-32.
- Yaman, E., Vidinlioğlu, Ö., ve Çitemel, N. (2010), "İşyerinde Psikoşiddet, Motivasyon ve Huzur: Öğretmenler Çok Şey Mi Bekliyor? Psikoşiddet Mağduru Öğretmenler Üzerine", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), s.1136-1151.
- Yang, L.-Q., Caughlin, D. E., Gazica, M. W., Truxillo, D. M., and Spector, P. E. (2014), "Workplace Mistreatment Climate and Potential Employee and Organizational Outcomes: A Meta-Analytic Review from the Target's Perspective", *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3), p.315-335.

Yumuşak, S., ve Çoban, M. (2012), "Kariyer Yönetiminin Motivasyona Etkisi: Bandırma İlçesinde Bankacılık Sektöründe bir Uygulama", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, s.76-87.