

# İŞYERİ KABALIĞININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ<sup>1</sup>

## The Effect of Workplace Incivility on Employee Performance

Gönderim Tarihi: 07.03.2018

Kabul Tarihi: 12.06.2018

Doi: 10.31795/baunsobed.443818

Özlem KÜÇÜK\*  
Ayşehan ÇAKICI\*\*

**ÖZ:** Çalışma yaşamında ast ve üstler sürekli olarak biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim ve ilişki içindedirler. Bu ilişkide, işyerinde yaşanan kabalıkların çalışanın performansına yansımaları yadsınamaz bir durumdur. Bu nedenle araştırmada; işyeri kabalığının çalışan performansına etkisi belirlenmek istenmiştir. Veriler, işyeri kabalığı ve çalışan performansı ölçeklerini içeren, yazına dayalı geliştirilen bir anket ile derlenmiştir. Anket, 2017 yılı Ocak-Mart ayları arasında, yüz yüze ve e-posta yoluyla, kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. Örnekleme, Mersin ilindeki kamu ve özel sektör kurumlarında çalışan 477 kişi oluşturmuştur. Verilerin analizinde; tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra faktör ve çoklu regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. İşyeri kabalığının çalışan davranışını olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur. Yönetici kabalığının çalışan performansını olumsuz yönde etkilerken, iş arkadaşlarının kabalığının anlamlı bir etkisi olmadığı bulgulanmıştır. Makale işyerinde kaba davranışın önlenmesini yönetimin bir görevi olduğu vurgusu ve buna ilişkin önerilerle son bulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İşyeri Kabalığı, Çalışan Performansı.

**ABSTRACT:** In working life, subordinates and superiors are constantly in formal or informal communication and relationship. In this relationship, it cannot be denied that the workplace incivility is reflected on the employee performance. Therefore, it is aimed to

<sup>1</sup> Bu makale, Özlem KÜÇÜK'ün "İş yaşamında Kaba Davranışların Öznel İyi Oluş Hali ve Çalışan Performansına Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

\* Bilim uzmanı, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, ozlemkucuk33@gmail.com, ORCID ID: orcid.org/0000-0003-0162-3819

\*\* Prof. Dr., Mersin Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Mersin, Türkiye, aysehancakici@mersin.edu.tr, ORCID ID: orcid.org/0000-0003-4090-5309

determine the impact of workplace incivility on employee performance. Data were collected via a questionnaire, developed based on the literature, including Workplace Incivility Scale and Employee Performance Scale. The questionnaire was applied between January and March in 2017 by using convenience sampling method via face to face and e-mail. The sample was composed of 477 people who have been working in public and private sectors in Mersin, Turkey. Data were analyzed through factor and multiple regression analysis besides descriptive statistics. It was determined that employee performance was negatively affected by workplace incivility. It was revealed that managerial incivility has affected negatively employee performance, while rudeness from co-workers had no impact on employees' performance. The article emphasizes that it is a managerial duty to prevent rough behavior in the workplace and ends with recommendations.

**Keywords:** Workplace Incivility, Employee Performance.

## GİRİŞ

Farklı niteliklere ve karakterlere sahip pek çok insan, iş ortamlarında birbirleri ile sürekli etkileşim ve iletişim halindedir. Bu işbirliği kümesi içinde, toplumdaki uygarlık düzeyinin de bir göstergesi olan, adabı muâşerete (görgü kuralları) uymayan davranışlar da ortaya çıkabilmektedir. Çalışma yaşamı içerisinde bulunan insanların, birbirlerine karşı saygılı ve nazik davranmalarını sağlayan, toplumsal ve kurumsal kurallara aykırı söylem ve davranışlar, işyeri kabalığı olarak nitelendirilmektedir. İnsanların birbirleriyle selamlaşmamaları, teşekkür etmemesi, iletişim sırasında karşı tarafın sözünün kesilmesi, başkalarına karşı sergilenen azarlama veya bağırma şeklindeki birtakım davranışlar işyeri kabalığı kapsamında ele alınmaktadır. Çalışma yaşamında çeşitli sebeplerden dolayı giderek artan ve yaygın bir hal alan kabalık, bireyler ve hatta kurumlar açısından uzun vadede olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Güngör Delen, 2010: 44). Gelişen teknolojiler, küreselleşme ve bunların beraberinde gelişen rekabet ortamı, çalışma hayatı içerisindeki insanların kabalığa sıklıkla maruz kalmasına ve artık, karşılaştıkları kaba davranışları olağan karşılar bir hale gelmesine neden olmaktadır (Polatçı ve Özçalık, 2013: 18).

İnsan yaşamının uzun bir dilimini dolduran iş yaşamında kabalık mevcuttur ve işyeri kabalığı, süreklilik arz eden ve yönetilmesi gereken önemli bir sorun olarak görülmektedir (Trudel ve Reio, 2011:396). İnceliğin, nezaketin zayıflık gibi algılanması ve de kaba davranışların normal karşılanması, başta çalışanları olmak üzere, zaman içerisinde kurumları da olumsuz etkilemektedir. İçinde bulunduğumuz zamanın sunduğu modern ve hızlı yaşam şartları, insanların birbirlerini dinlemesine, birbirlerine karşı saygı, nezaket, incelik gibi davra-

nışlarda bulunmasına zaman bırakmamaktadır. Zaman oldukça önemli ve değerlidir; iş hedeflerini tutturmak her şeyin ötesinde bir anlam ifade etmeye başlamıştır. Bu anlayış, rekabetin aşırı yoğun olduğu faaliyet alanlarında kendini daha fazla hissettirmektedir. Çalışma yaşamının bu koşuşturması içerisinde kabalık artarken, incelik, nezaket, saygı gibi hoş davranışlar azalmaktadır. Böylelikle, çalışma yaşamında giderek artan kabalık, iş barışına ve huzurunu olumsuz etkilemektedir. İnsanın var olduğu her ortamda olduğu gibi, kaba davranışlar, zaman içerisinde, endişelere ve huzursuzluğa da yol açarak, çalışma ilişkilerine zarar verebilmektedir.

İşyeri kabalığı, Anderson ve Pearson tarafından (1999) kavramsallaştırılmış olup; o yıldan beri araştırmalara konu olan bir kavramdır. İşyeri kabalığı yabancı yazında pek çok çalışmaya konu olmasına rağmen, ülkemizdeki çalışmalar az sayıdadır. Bu bağlamda kavramla ilgili araştırma yapmanın önemli ve yararlı olacağı düşünülmüştür. Yerli yazında çalışan performansı kavramları ile ilgili pek çok araştırma yapılmış olmasına rağmen, işyeri kabalığı ile ilişkilendirildiği bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışmanın amacı, algılanan işyeri kabalığının çalışan performansına etkisini belirlemektir. Bu kapsamda, işyeri kabalığı ve çalışan performansı hakkında kavramsal bilgiye, bu iki değişken arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalara ve yapılan araştırmaya yer verilmektedir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### İşyeri Kabalığı

İşyeri kabalığını Anderson ve Pearson (1999:457), işyeri normlarını ihlal eden ve karşılıklı saygı kurallarına aykırı olan, hedef alınan kişiye zarar verme niyeti belirsiz, düşük yoğunluklu sapkın davranış biçimi olarak ifade etmişlerdir. Robbins ve Judge, (2012:289), aykırı işyeri davranışını tanımlarken, işyeri nezaketsizliği (kabalığı), olarak da isimlendirildiğini belirterek, kurum normlarını ihlal eden, bu nedenle kurumun veya çalışanların huzurunu tehdit eden gönüllü davranışlar olarak ifade etmişlerdir.

İşyerinde kaba davranışlar yöneticilerden, çalışma arkadaşlarından veya müşterilerden gelebilmekte ve bunlar işyeri kabalığının kaynakları olarak değerlendirilmektedir. Bireyler, işyeri kabalığında üç farklı konumda bulunabilmektedir. Bunlar; kaba davranışlara maruz kalan, kaba davranışlarda bulunan ya da kabalığa şahit olan şeklindedir. Bu durumda; yaşanan veya deneyimlenen kabalık, şahit olunan kabalık ve yapılan kabalık olmak üzere üç tip kabalıktan söz edilmektedir (Schilpzand vd., 2014:65-66).

Her birey duygu, düşünce, değerler ve algılar bakımından farklı olduğundan, bir davranışın veya söylemin kabalık olarak algılanması da bireylere göre farklılaşabilir. Bu noktada ne tür davranışların kaba davranış kapsamında olacağı,

bireylerin bu farklılıklarına göre değişiklik gösterecektir (Taştan, 2014:64). İşyeri kabalığı olarak ifade edilen davranışlara şu örnekler verilebilir. Çalışanların birbirlerinin istek ve ihtiyaçlarına karşı tepkisiz kalması, birbirlerinin telefonlarına cevap vermemesi, çalışma ortamında birbirlerini dikkate almaması, özel hayatlarına müdahale etmeleri ve birbirleriyle selamlaşmaktan kaçınması, günaydın ve iyi günler dememek, teşekkür etmemek, karşısındaki bireyin sözünü kesmek, azarlamak, yüksek sesle konuşmak, çalışma ortamını dağınık bırakmak, başkalarına ait eşyaları izinsiz kullanmak (Kanten, 2014: 13; Taştan, 2014: 64). Benzer şekilde Pearson vd. (2000:126), ahlaksız ve aşağılayıcı ifadeler, çocuk muamelesi görülmesi, görevi olmadığı halde yapılan çalışma için herkesin içinde azarlanma, toplantılara dâhil edilmeme ve başka insanların yanında kişinin güvenilirliğinin sarsılması davranışlarını kaba davranış olarak belirtmiştir. Kabalık yalnızca sözlü davranışla sınırlı değildir, aynı zamanda bedensel davranışlar şeklinde de olabilir. Sözlü olmayan kaba davranışlara; meslektaşlarına düşmanca bakmak, onları görmezden gelmek ya da dışlamak örnek verilebilir. (Lim, Cortina ve Magley, 2008:96). Toplantılarda cep telefonlarını kapatmamak, yazıcılarda sıkışmış kağıtları çıkartmamak, dedikodu yapmak, çalışma arkadaşlarını terslemek de yine örgütlerde kaba davranışların örneklerindedir (Johnson ve Indvik, 2001:705). Bu şekilde, işyerinde kaba davranış olarak nitelendirilebilecek çok sayıda örnek verilebilir.

Kabalık algısı kültürlere göre de farklılık göstermektedir. Örneğin, bazı toplumlar üstlerinin küçümseyici tavırlarına daha olumsuz tepki verirken, bazı toplumlar bu tür davranışlar için daha toleranslı olabilir (Lim ve Lee, 2011:107). Güç mesafesi yüksek toplum, eşitsizliği kabul derecesi yüksek toplum anlamına gelmektedir. Bu toplumlarda yöneticinin kaba davranışı daha olağan karşılanabilir.

Kültürel farklılıklara rağmen işyeri kabalığı, örgütlerde karşılaşılan şiddet ve kötü muamele türleri içerisinde en düşük yoğunlukta olanlardan birisidir. Ancak bazen, daha yüksek yoğunlukta kötü muamele türlerinin meydana gelmesinde ilk aşama olabilmektedir (Güngör Delen, 2010:45). Bu bakımdan, işyeri kabalığı diğer olumsuz işyeri davranışlarının arasında daha ılımlı bir tür olmakla birlikte başlangıç noktası olarak değerlendirilmekte, birbirlerine kaba davranan çalışanların zamanla diğer olumsuz davranışları da sergileyebilecekleri belirtilmektedir (Kanten, 2014: 12).

Yazında kabalık, düşük yoğunluklu, süreklilik gösteren olumsuz davranışlar olarak ele alınmakta ve kabalığın bulaşıcı olduğu vurgusu yapılmaktadır. Foulk'a göre kabalık bir virüs gibi yayılabilir ve yalnızca ona maruz kalan bireylerin performansını etkilemekle kalmayıp aynı zamanda bu olumsuzluğa maruz kalanlar aracılığıyla, başka bireylere de aktarılabilir (Foulk, 2015:4).



Kendi yöneticilerinden olumsuz davranış gören nezaretçiler, aynı şekilde çalışanlarına olumsuz davranma eğilimindedirler. Kabalığın bu bulaşıcı doğası dikkate alındığında, ekip çalışmasını ve performansını etkileyebilmesi şaşırtıcı değildir (Porath, Foulk ve Erez, 2015:264).

İşyeri kabalığının hem bireyler hem de örgüte verebileceği zararlar, işyeri kabalığı olgusunu çözülmesi gereken önemli bir problem olarak gündeme getirmiştir. Çalışma hayatında maruz kalınan kaba davranışlar, bireylerin kendi yeteneklerine olan güvenlerini kaybetmesine, kendine saygısının ve itibarının azalmasına yol açmaktadır (Zauderer, 2002:38). Çalışanların içine kapanmaları, kendi kabuklarına çekilmeleri gibi sonuçları doğuran işyeri kabalığı neticesinde bu bireylerin fikirlerinden ve yaratıcılıklarından elde edilebilecek olan kazanımlardan mahrum kalınmaktadır (Pearson vd., 2001:1397). Ayrıca, maruz kalınan kabalık, çalışan bireyler üzerinde psikolojik olumsuzluklara neden olabilmekte ve bu psikolojik olumsuzluklar zaman içerisinde fiziksel sağlık sorunlarına dönüşebilmektedir. Kabalığa maruz kalan bireyler, kaygı, depresyon, sinirlilik, üzüntü, huysuzluk ve endişe gibi olumsuz duygular yaşamaktadır. Ayrıca, bu bireylerin, soğuk algınlığı ve grip gibi sağlık sorunlarında da artışlar olmaktadır (Shim, 2010: 17). Kabalığın neden olduğu bu sorunların bireysel performansı düşürme potansiyeli olduğu söylenebilir.

Yazın incelendiğinde, kabalık ile farklı değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırmalara konu olduğu görülür. Örneğin, işyeri kabalığı ile iş doyumunu (Cortina vd., 2001; Blau ve Andersson, 2005), işgücü devir hızı (Lim vd., 2008), örgütsel bağlılık (Smith vd., 2010), performans (Caza ve Cortina, 2007), iş stresi (Cortina vd., 2001), devamsızlık (Sliter vd., 2012), tükenmişlik (Polatçı ve Özçalık, 2013), işten ayrılma niyeti (Kanten, 2014) ilişkisi araştırılmıştır. Bu çalışmada kabalığın performansa etkisi incelenmiştir.

## **Çalışan Performansı**

Genel anlamıyla performans, görevi etkin bir şekilde yürütmek ve tamamlamaktır (Özpehlivan, 2015:136). Performans, çalışanlar açısından yapılan bir tanıma göre, “belirlenen koşullara göre, bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranış biçimi” dir. Üretimi temel alan bir tanıma göre ise, “belirli bir süre içinde üretilen mal ve hizmetlerin miktarı” şeklinde ifade edilebilmektedir (Bingöl, 2003:273; Beğenirbaş ve Turgut, 2016:65).

Rekabetin hızla arttığı iş dünyasında, kurumların hayatta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri, sahip oldukları kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanmalarına bağlıdır. Emek yoğun üretim tarzına sahip kurumlar için, çalışanlar, en önemli ve değişkenliği en fazla olan kaynaklarından birisidir. Çalışanların performansı, örgütün başarısını etkileyen ve ona yön veren temel

unsurdur (Kale, 2015:104). Çalışanların bireysel performansı, örgütsel anlamda önem arz etmekte, hatta bazen hayati öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Özellikle de çalışanların, bireysel yetenek ve çalışma yöntemlerinin örgüt çıktılarının temelini oluşturduğu kurumlarda, bireysel performans daha da ön plana çıkmaktadır (Özpehlivan, 2015:137). Bireysel performansın, örgütsel performansın önemli bir bileşeni olduğu ve örgütlerin ancak çalışanların performansı kadar iyi olabileceğinin altı çizilmektedir (Özkan, 2017:61).

Kurumlar açısından önemi net bir şekilde ortaya konulan performansın, çalışanlar açısından da faydaları söz konusudur. Çalışanın yüksek düzeyde bir performans sergilemesi, bireysel açıdan onur ve gurur kaynağı olarak, bireyin işinde daha fazla güdülenmesini sağlamakta, böylece iş doyumunun artmasına, yüksek gelir elde etmesine, daha iyi bir kariyere ve sosyal saygınlığa sahip olmasına katkı sağlayabilmektedir (Demir, 2015:82). Gerek örgüt gerekse çalışan açısından 'performans' anlam taşır. Bireysel performans, bilgi, beceri yetenek, motivasyon, maddi kazanımlar, çalışma koşulları ve yönetici davranışları gibi unsurların bir çıktısıdır.

### **İşyeri Kabalığı İle Çalışan Performansı İlişkisi**

Bir çalışanın, örgütün amaçları doğrultusunda, kendi üzerine düşen hedeflere ulaşma derecesi bireysel performans olarak tanımlanabilir. Bireysel iş performansının; ne yapacağını bilmek, işi yapabilecek becerilere sahip olmak ve işe katkı sağlamaya istekli olmak şeklinde üç unsurdan oluştuğu belirtilmektedir (Özkan, 2017: 61). Kaba davranışların özellikle üçüncü unsuru, yani iş yapma istek ve çaba düzeyini etkileyebileceği beklenmektedir. Yine benzer şekilde Suliman (2001:1049), Ortadoğu ülkelerinde performansın çok boyutlu doğasını keşfetmeyi amaçlayan bir araştırma yapmıştır. 20 endüstriyel firmanın, üst, orta ve alt yönetimi olmak üzere üç farklı yönetsel seviyeyi temsil eden 1000 çalışanın üzerinde gerçekleştirdiği araştırmanın sonucunda, performansın çok yönlü bir kavram olduğunu ve beş faktör içerdiğini ortaya koymuştur. Bu beş faktör: iş becerileri, çalışma şevki, iş performansı, iş görevlerini anlama ve yeniliğe hazır olma şeklindedir Bu faktörlerden özellikle, "çalışma şevki" nin yönetici ve iş arkadaşı kabalığından etkilenebilecek bir unsur olduğu söylenebilir.

Mutlu bireylerin daha üretken olabileceği kanaati yaygındır. İşyeri kabalığının mutluluk (öznel iyi oluş) halini azalttığı saptanmıştır (Küçük ve Çakıcı, 2018:75). Başka bir çalışmada, bireylerin yöneticilerinden kaba davranışlar gördükleri günlerde daha fazla aidiyet, kontrol ve benlik değeri tehdidi hissettikleri belirlenmiştir (Erdaş, 2015:160). İşyeri kabalığının tükenmişliği pozitif yönde etkilediği görülmüştür (Polatçı ve Özçalık, 2013:17). Bu araştırmalar, işyeri kabalığının bireylerin, iş yapma isteğini azaltabileceğini dolaylı olarak da olsa göstermektedir.

Yapılan yazın taraması sonucunda, işyeri kabalığı ve çalışan performansı kavramları arasındaki ilişkiye dair yerli yazında herhangi bir çalışmaya tarafımızdan rastlanılmamıştır. Ancak yabancı yazında örneklerine rastlanılmış olup, bunlardan bazılarına aşağıda kısaca yer verilmiştir.

Yabancı yazında işyeri kabalığının, performansa olumsuz etkisinin olduğunu ortaya koyan çalışmalar (Caza ve Cortina, 2007; Faheem ve Mahmud, 2015; Rhee vd., 2016) mevcuttur. Çalışanlar deneyimledikleri kaba davranışlar sonucunda tepkilerini çoğu zaman kendilerine kaba davranışlarda bulunan bireye karşı göstermektense, işlerinin kalitesini ve performanslarını azaltarak örgüte karşı göstermektedirler (Pearson ve Porath, 2005: 11). Porath ve Pearson (2010: 64-65), kabalığın maliyetine vurgu yaptıkları çalışmalarında, kaba davranışlar nedeniyle, katılımcıların %66'sının performansını düşürdüğünü ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde, Taylor (2010), çalışmasında performansın kaba davranışlar tarafından olumsuz etkilendiğini tespit etmiştir. Sliter vd. (2012), ABD'deki banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırmanın sonucunda, işyerindeki kaba davranışlar nedeniyle, performansın olumsuz olarak etkilendiğine dikkat çekmiştir. Faheem ve Mahmud (2015), Pakistan'ın Lahor kendinde devlet hastanelerinde 200 hemşire üzerinde yaptığı çalışmada, işyeri kabalığının işten ayrılma ve çalışanların iş performansı üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Yaptıkları analizler sonucunda, işyeri kabalığının, hemşirelerin iş performansını olumsuz etkilerken, işten ayrılma niyetlerini artırdığını tespit etmişlerdir.

Bireysel performans; kişilik, değer, tutum ve bireysel yeteneklerin bir kombinasyonudur (Özkan, 2017: 62). Dolayısıyla iş hayatında nezaket ve insana saygıyı bir değer olarak kabul eden ve bu tutumu gösteren çalışanların, gerek yöneticilerinden gerekse mesai arkadaşlarından gördüğü kaba davranışlardan olumsuz etkilenmesi beklenir. Dolayısıyla bu çalışmada; "iş hayatında kaba davranışlara maruz kalınmakta mıdır? "Dereceleri farklı olsa da, yöneticilerin ve iş arkadaşlarının kaba davranışları, çalışanın performansını etkilemekte midir?" Soruları merak uyandırmış, yerli yazına katkı sağlanmak istenmiştir. Yazından da hareketle, aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H<sub>1</sub>: İşyeri kabalığı, çalışan performansını negatif yönde etkiler.

H<sub>1a</sub>: Yöneticilerin kabalığı, çalışan performansını negatif yönde etkiler.

H<sub>1b</sub>: İş arkadaşlarının kabalığı, çalışan performansını negatif yönde etkiler.

## YÖNTEM

### Veri Toplama Aracı

Araştırma, ilişkisel tarama modeli (Karasar, 2007: 81) esas alınarak, tanımlayıcı (Ural ve Kılıç, 2006:19) türde tasarlanmıştır. Veriler, alanyazına bağlı oluşturu-

ruhan bir anket ile toplanmıştır. Ankette demografik soruların yanı sıra, işyeri kabalığı ve çalışan performansını ölçmeye dönük iki de ölçek yer almaktadır. İşyeri kabalığı ölçęinde (Cortina vd., 2001) 7 madde bulunmaktadır. Bu ölçekte yer alan bir maddede iki ayrı husus belirtildiği için madde ikiye ayrılmıştır. Böylece madde sayısı 8'e çıkmıştır. Orijinali İngilizce olan ölçek, yazarlarca Türkçeye çevrilmiş, ardından başka bir İngilizce okutmanı tarafından Türkçeden İngilizceye çevrilmiştir. Yapılan irdelemede anlamsal bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Orijinal çalışmada, son 5 yıl içinde yöneticilerden veya iş arkadaşlarından gelen kabalığın (saygısız, küçümseyen ve kaba davranışların) sıklığı belirlenmiştir. Bu çalışmada ise son 1 yıllık süre ele alınmıştır. Çalışanların yöneticiler ve iş arkadaşlarından maruz kaldıkları kaba davranışlar, aynı ölçek kullanılarak ayrı ayrı tespit edilmiştir. Maddelerin tepki kategorileri, 5'li dereceleme (1=asla, 2=çok seyrek, 3=bazen, 4= sık sık, 5= her zaman) tabi tutulmuştur.

Çalışan performansı ölçęinde dört madde bulunmaktadır. Sigler ve Pearson'ın (2000), Kirkman ve Rosen'dan (1999) aldığı ölçek, Çöl (2008: 42) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Maddelerin tepki kategorileri 5'li Likert derecesine (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) göre düzenlenmiştir.

Anketin oluşturulması sürecinde 10 özel, 10 da kamu sektörü çalışanı ile anketin anlaşılabilirliği irdelenmiştir. Katılımcıların eleştirileri doğrultusunda kısmi düzeltmeler ve değişiklikler yapılmıştır. Anlaşılabilirlik testinden sonra, ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için 50 özel ve 50 kamu sektörü çalışanına uygulanmıştır. Anketin anlaşılabilirliği ve ölçeklerin güvenilirliği sağlandıktan sonra ankete, son hali verilmiştir.

## Evren ve Örneklem

Herhangi bir sektör ile sınırlı kalınmayarak, kamu ve özel sektör çalışanları şeklinde bir genel evren belirlenmiştir. Genel evrenin tarifinde, kişinin herhangi bir işyerinde çalışıyor olması, yeterli görülmüştür. Bunun sebebi, işletme ve/veya sektör bazında ayrıma gidilmesinin, "işyeri kabalığı" konusunda işletme sahip ve/veya yöneticilerinden izin alınmasının zor olabileceği ve katılımcıların çekingen davranacakları ve samimi cevaplar vermeyecekleri düşüncesidir.

Araştırmanın örnekleme çerçevesini, Mersin ilinde aktif bir şekilde çalışan bireyler oluşturmaktadır. 2017 yılı Ocak ayı istatistiklerine göre Mersin ilinde sosyal güvenlik kapsamında aktif çalışan kişi sayısı 417431'dir (SGK, 2017). Evren büyüklüğünün 10000'den fazla olması nedeniyle, örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, oran için kullanılan sınırsız evren örnekleme formülü kullanılmıştır (Ural ve Kılıç, 2006: 47). Her iki çalışandan birinin son bir yıl

içinde işyerinde kabalık davranışı ile karşılaşmış olabileceği, dolayısıyla varyansı maksimum kılan oran ( $p=0,50$ ) dikkate alınarak, %5 anlam düzeyinde ve %5 örnekleme hatası ile örnek büyüklüğü 384 kişi olarak belirlenmiştir.

$$\left[ n = \frac{P \cdot Q \cdot Z_{\alpha}^2}{H^2} \right] \quad n = \frac{(0,5 \times 0,5)(1,96)^2}{(0,05)^2} = \frac{0,25 \times 3,84}{0,0025} = 384$$

Anket, kolayda örnekleme tekniği ile yüz yüze ve e-posta yoluyla 8 Ocak-10 Mart 2017 tarihleri arasında uygulanmıştır. Uygulama dönemi sonunda; yüz yüze uygulanan 376 ve elektronik posta ile toplanan 236 anket olmak üzere toplam 612 adet anket elde edilmiştir. Bu anketler içerisinde, katılımcıların bütün sorulara aynı cevabı vermesi, anket formunda yer alan bazı bölümleri tamamen ya da yarıya yakın oranlarda boş bırakması gibi çeşitli nedenlerle 93 adet anket geçersiz kabul edilerek kullanılabilir nitelikte 519 anket elde edilmiştir.

### Veri Analizi

Anketler yoluyla elde edilen veriler, bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Madde bazında kayıp veri oranı %10'un üstünde olan 7 anket veri setinden çıkarılmıştır. Geriye kalan 512 ankette kayıp verilerin tesadüfen ortaya çıktığı tespit edildiğinden, kayıp veriler yerine ilgili maddelerin ortalaması atanarak tamamlama işlemi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra Kalaycı'nın (2014) belirttiği şekilde her ölçek için ayrı ayrı olmak üzere Mahalanobis Uzaklıkları dikkate alınarak çoklu sapan gözlemler tespit edilmiştir. Toplamda 35 gözlem veri setinden silinmiştir. Geriye kalan 477 anket kalmıştır. Kalaycı (2014) tarafından açıklanan şekilde, her üç ölçek için çoklu normal dağılım testi yapılmış olup, ölçeklerin çoklu normal dağılım özelliğinde olduğu belirlenmiştir. Verilerin analizinde; tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra faktör ve çoklu regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

### Geçerlik ve Güvenilirlik

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliği, iki şekilde sağlanmıştır. Öncelikle yüzeysel geçerlik açısından, anket ve ankette yer alan ölçekler, konu hakkında tecrübesi bulunan 5 öğretim üyesine inceletirilmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliği için faktör analizinden yararlanılmıştır. Yönetici kabalığı ölçeği tek boyutta toplam varyansın %67,1'ini, iş arkadaşları kabalığı ölçeği de %67,7'sini açıklamıştır. Performans ölçeği de tek boyutlu bir yapı ortaya koyarak, toplam varyansın %72,6'sını açıklamıştır. Dolayısıyla ölçeklerin yapı geçerliğinin sağlandığını söylemek mümkündür.

Sekiz maddeli yönetici kabalığı ölçeği için iç tutarlılık katsayısı Alfa 0,925, yine sekiz maddeli iş arkadaşlarının kabalığı için de 0,927 bulunmuştur. Dört mad-

deli çalışan performansının güvenilirlik katsayısı 0,874'dür. Ölçeklerin madde-toplam korelasyonları 0,643-0,810 aralığında; çoklu  $R^2$  değerleri ise 0,477-0,669 aralığında değişmiştir. Madde toplam korelasyonlarında negatif işaret bulunmamaktadır. Dolayısıyla her üç ölçekte oldukça güvenilir olduğunu söylemek mümkündür (Alpar, 2012: 458).

## ARAŞTIRMA BULGULARI

Katılımcıların %39'u 20-29 yaş aralığında iken, %37'si 30-39 yaş aralığında, %24'ü ise 40 yaş ve üzerindedir. %56'sı erkek, %44'ü kadın olan katılımcıların, %44'ü kamu sektörü, %56'sı ise özel sektör çalışanıdır. Ayrıca katılımcıların yalnızca %20'sinin müdür, müdür yardımcısı şef gibi herhangi bir yöneticilik görevi bulunurken geriye kalan %80'i düz çalışan konumundadır.

Katılımcıların %67 gibi önemli sayılabilecek bir oranı, bütün çalışma hayatı boyunca en azından bir defa kabalağa maruz kaldığını bildirmişlerdir. Katılımcılar son altı ay içerisinde en çok yöneticileri (%41), daha sonra, iş arkadaşları (%40) tarafından kabalağa maruz kalmışlardır.

Ölçeklerin, faktör analizinde faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi; döndürme yöntemi olarak ise, dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik (varimax) yöntemi kullanılmıştır. Faktör sayısının tespitinde özdeğeri 1'den büyük olanlar dikkate alınmıştır. Eşkökenlilik değerlerinin 0,500 ve üstü olmasına ve bir maddenin bir faktöre boyutlanabilmesi için asgari yük değerinin 0,300 olmasına (Kalaycı, 2014:321-330) karar verilmiştir. Yönetici kabalağı ölçeği için, KMO örneklem yeterliliği değeri %92,4'tür. Bartlett Küresellik ( $\chi^2$ : 2663,244, s.d: 28,  $p<0,001$ ) anlamlıdır. Buna göre, maddeler arasında anlamlı korelasyonlar olduğu anlaşılmaktadır. İki test sonucuna göre, veri seti faktör analizi için uygundur (Kalaycı, 2014: 322; 327).



**Tablo 1:** Yöneticinin Kabalığı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Eş kökenlilik	Öz Yükü	Öz değer	Açıklanan varyans	Ortalama	Alfa
<b>YÖNETİCİLERİN KABALIĞI</b>			5,364	67,056	1,55	,925
İşyerinde sizi dışladı veya göz ardı etti	,727	,853			1,47	,912*
Sizi küçümsedi	,725	,852			1,94	,917
Herkesin içinde veya bireysel olarak size meslek ahlakına uygun olmayan ithamlarda bulundu	,700	,836			1,83	,918
Sizin hakkınızda alçaltıcı veya onur kırıcı sözler söyledi	,697	,835			1,34	,916
Sorumlu olduğunuz bir ko- nudaki yargılarınızdan şüphe duydu	,660	,813			1,32	,915
Görüşlerinize veya fikirlerinize önem vermedi ya da ilgi göster- medi	,635	,797			1,42	,913
Sizi eleştirdi	,632	,795			1,63	,915
Sizi, istemediğiniz halde, kişisel sorunların tartışılmasına çek- mek için uğraştı	,588	,767			1,44	,920

Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax  
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: %92,4; Bartlett's Küresellik Testi Ki-Kare: 2663,24, s.d:28,  
p<0,001; Açıklanan toplam varyans: %67,1; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı: ,925; Genel  
ortalama: 1,55  
Tepekli kategorileri: 1: Asla, ..., 5: Her zaman; \*İlgili maddenin o faktörden silindiğindeki Alfa katsayısıdır.

Tablo 1'de görüldüğü gibi 8 maddeli yönetici kabalığı ölçeği tek faktörde toplanmıştır ve toplam varyansın %67,056'sını açıklamaktadır. Ölçek maddelerin hepsi 0,700'ün üstünde yüke sahip olup; majör durumundadır. Bununla birlikte yöneticilerin çalışanları dışlaması (0,853), küçümsemesi (0,852), ithamlarda bulunması (0,836) ve onur kırıcı sözler söylemesi (0,835) dikkat çeker şekilde daha fazla yüke sahiptirler.

İş arkadaşlarının kabalığı ölçeği için, KMO örneklem yeterliliği %91,7 olarak bulunmuş olup; Bartlett Küresellik test sonucu ( $\chi^2$ :2865,417, s.d:28, p<0,001) da anlamlıdır. Dolayısıyla veri seti faktör analizi için uygundur. Tablo 2'de görüldüğü gibi, 8 maddeden oluşan iş arkadaşlarının kabalığı ölçeği, tek faktörde toplanmıştır ve toplam varyansın %67,770'ini açıklamaktadır. Maddelerin hepsinin yükü oldukça yüksektir ve belirleyici oldukları (yük>0,700) söylenebilir. Buna karşın iş arkadaşlarının çalışanı dışladıkları (0,867), küçümsedikleri (0,861), şüphe duydukları (0,859) ve onur kırıcı sözler söylediklerine (0,848) ilişkin maddeler daha ön plandadır.



**Tablo 2: İş Arkadaşlarının Kabalığı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

	Eş kökenlilik	Yükü	Öz değer	Açıklanan varyans	Ortalama	Alfa
<b>İŞ ARKADAŞLARININ KABALIĞI</b>			5,422	67,770	1,48	,927
İşyerinde sizi dışladı veya göz ardı etti	,752	,867			1,39	,913*
Sizi küçümsedi	,741	,861			1,81	,928
Sorumlu olduğunuz bir konudaki yargılarınızdan şüphe duydu	,738	,859			1,69	,918
Sizin hakkınızda alçaltıcı veya onur kırıcı sözler söyledi	,719	,848			1,31	,916
Herkesin içinde veya bireysel olarak size meslek ahlakına uygun olmayan ithamlarda bulundu	,680	,825			1,28	,918
Sizi, istemediğiniz halde, kişisel sorunların tartışılmasına çekmek için uğraştı	,646	,804			1,38	,913
Görüşlerinize veya fikirlerinize önem vermedi ya da ilgi göstermedi	,640	,800			1,48	,912
Sizi eleştirdi	,507	,712			1,51	,919

Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax  
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği:%91,7; Bartlett's Küresellik Testi Ki-Kare: 2865,417, s.d:28, p<0,001; Açıklanan toplam varyans: %67,8; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı:,927; Genel ortalama: 1,48

Tepki kategorileri: 1: Asla, ..., 5:Her zaman; \*İlgili maddenin o faktörden silindiğindeki Alfa katsayısıdır.

Çalışan performansı ölçeğinin KMO örneklem yeterliliği %83'dür. Bartlett Küresellik testinde ( $\chi^2$ : 949,467, s.d:6, p<0,001) ki-kare değerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Dolayısıyla faktör analizine devam edilebilir. Tablo 3'te görüldüğü gibi, 4 maddeden oluşan çalışan performansı ölçeği, tek faktörde toplanmıştır ve toplam varyansın %72,635'ini açıklamaktadır. Dört maddenin yükleri oldukça yüksek olmakla birlikte, çalışanın hedeflerine fazlasıyla ulaştığını düşünmesi (0,877) ve hizmet kalitesi standardını fazlasıyla yerine getirdiği (0,875) maddesi dikkat çeker şekilde öne çıkmaktadır.

**Tablo 3:** Çalışan Performansı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Eş kökenlilik	Yükü	Öz değer	Açıklanan varyans	Ortalama	Alfa
<b>ÇALIŞAN PERFORMANSI (4 MADDE)</b>			2,905	72,635	4,21	,874
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	,769	,877			4,34	,850*
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	,766	,875			4,14	,824
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	,692	,832			4,13	,825
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	,678	,823			4,23	,854

Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax  
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: %83; Bartlett's Küresellik Testi Ki-Kare: 949,467, s.d:6, p<0,001;  
Açıklanan toplam varyans: %72,6; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı:,874; Genel ortalama: 4,21;  
Tepki kategorileri: 1: Kesinlikle katılmıyorum, ..., 5:Kesinlikle katılıyorum  
\*İlgili maddenin o faktörden silindiğindeki Alfa katsayısıdır.

Tablo 4, yönetici ve iş arkadaşları kaynaklı kabalık ile çalışanların performansı arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Yönetici kabalığı ile çalışan performansı arasında olumsuz yönde zayıf bir ilişki ( $r:-0,233$ ) tespit edilmiştir. İş arkadaşları kaynaklı kabalık davranışı ile çalışan performansı arasındaki olumsuz ilişki de ( $r:-0,165$ ) önemsenmeyecek düzeyde düşüktür. Buna karşın, yöneticilerin kaba davranışları ile iş arkadaşlarının kaba davranışları arasında olumlu yönde zayıf bir ilişki ( $r:0,389$ ) bulunmaktadır (Alpar, 2012: 338). Bu durum, kaba davranışların bulaşıcı doğası ile açıklanabilir. Başka bir değişle çalışanlar ve yöneticiler arasındaki kaba davranışların birbirine sirayet ettiğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 4.** İşyeri Kabalığı ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki (n:477)

	Ortalama	S.Sapma		İş arkadaşlarının kabalığı	Performans
Yönetici kabalığı <sup>a</sup>	1,5486	,71520	Pearson Korelasyonu p (2 yönlü)	,389** ,000	-,233** ,000
İş arkadaşlarının kabalığı <sup>a</sup>	1,4808	,63659	Pearson Korelasyonu p (2 yönlü)	1	-,165** ,000
Performans <sup>b</sup>	4,2091	,72772	Pearson Korelasyonu p (2 yönlü)		1

<sup>a</sup>: Tepki kategorileri: 1: Asla, ..., 5:Her zaman; <sup>b</sup>: Tepki kategorileri: 1: Kesinlikle katılmıyorum, ..., 5:Kesinlikle katılıyorum; \*\*: p<0,01

İşyeri kabalığının çalışanların performansını negatif yönde etkilediği yönündeki hipotez, çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Yapılan analiz, modelin geçerli olduğunu ( $F_{(2,474)}:15,344; p<0,0001$ ) ve çalışanların performansını tahmin etmede yönetici ve iş arkadaşları kaynaklı kabalığın kullanılabileceğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte, çalışanların performansı üzerinde yönetici kabalığının anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkarken, iş arkadaşları kaynaklı kabalığın etkisi tespit edilememiştir. Yönetici kabalığındaki bir birimlik artış, çalışan performansını 0,199 birim azaltmaktadır<sup>2</sup>. Buna karşın, iş arkadaşları kaynaklı kabalıktaki bir birimlik artışın, çalışan performansını 0,088 birim azaltabileceği, ancak anlam düzeyinin  $\alpha:0,10'$ a çıkarıldığı durumda olasıdır. Tahmin işleminde kullanılacak formül aşağıdaki gibi yazılabilmektedir.

$$\text{Çalışan performansı} = 4,671 - 0,202 \times \text{Yöneticilerin Kabalığı} - 0,100 \times \text{İş Arkadaşlarının Kabalığı}$$

**Tablo 5:** İşyeri Kabalığının Çalışan Performansına Etkisi

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
	$\beta_0$	Standart Hata	$\beta_1$		
(Sabit)	4,671	,093		50,110	,000
Yönetici kabalığı	-,202	,049	-,199	-4,118	,000
İş arkadaşlarının kabalığı	-,100	,055	-,088	-1,811	,071

Bağımlı değişken: Çalışan performansı; Metot: Doğrudan  
R: 0,247; R<sup>2</sup>:%6,1;Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: %5,7; Model için,  $F_{(2,474)}:15,344; p<0,0001$   
En küçük tolerans: 0,849; En büyük VİF:1,178; En büyük: CI:5,941

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yazında işyeri kabalığı, düşük yoğunluklu olumsuz davranış olarak geçmekle beraber uzun vadede işgörenin işbirliğine yanaşmaması, kaygı ve huzursuzluk, kayıtsızlık, sessizleşme ve performansını düşürme gibi davranışsal sonuçlara zemin oluşturduğu kabul görmektedir. Hızlı ve rekabetçi yaşam tarzı insanoglunu bilinçli ya da bilinçsiz kaba davranışlar sergilemesine neden olabilmektedir. Araştırmada, işyeri kabalığının performansa etkisi irdelenmiştir. Yabancı yazında bu ilişkiyi belirlemeye dönük araştırmalar bulunmaktadır. Bununla birlikte, yerli yazında işyeri kabalığı ile performans ilişkisi araştırmasına rastlanmadığı için bu çalışma yapılmıştır. Kültürden kültüre kabalık algısı değiştiği için ülkemizde kabalık ve performans ilişkisi nasıl sonuç verebilir diye merak edilmiştir. Ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Araştırmaya katılanların %67'si çalışma hayatında kaba davranışlarla karşılaşmış olup; bu oran küçümsenmeyecek bir boyuttadır. Bu oran,

<sup>2</sup> Regresyon analizinde; bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni anlamlı şekilde yordaması durumunda, bağımsız değişkende bir birimlik değişimin (artma veya azalma) bağımlı değişkende yol açacağı ortalama değişim miktarı standardize edilmiş  $\beta$  katsayısına bakılarak yorumlanır (Alpar, 2011: 425). Hesaplanan sabit ve standardize edilmemiş  $\beta$  katsayısı, tahmin işleminde (formülün yazımında) kullanılır.

iş yaşamında kabalığa maruz kalan bireylerin fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim bu çalışmada kullanılan ölçeği geliştiren Cortina vd., (2001: 64) ise, bireylerin %71'inin işyerinde kabalığa maruz kaldığı belirtmişlerdir. Başta bireyci-toplulukçu yapı olmak üzere, kültürel bağlamda pek çok açıdan farklı olduğumuz ABD'de yapılan bu çalışmadaki (Cortina vd., 2001) kabalık oranı, elde ettiğimiz bulguya yakın görülmektedir.

Çalışmamızı kurgularken kabalıkla karşılaşma düzeyini daha yüksek bekliyorduk. Çünkü kabalık algısı bireysel farklılıklara göre değişse de, rekabetçi iş ortamı, hedef tutturma baskısı, teknolojik değişimin hızı, adaletsizlik, artan işsizlik, değer kaybı, stres gibi nedenler insanları kabalaştırabilmektedir. Gidererek yaygınlaştığı ve meşrulaştığı gözlemi bize böyle bir sorunun gerçekte olup olmadığı, varsa etkisi konusunda bir araştırma yapmaya itti. Sınırlı örneklem ve sınırlı zaman diliminde olsa da, bu çalışma, Türkçe yazına ve uygulamacılara kabalık algısı hakkında bir fikir verebilir inancındayız.

İşyeri kabalığının çalışanların performansı üzerindeki etkisi için yine, yöneticilerin ve iş arkadaşlarının kabalığı ayrı ayrı incelenmiştir. Yönetici kabalığının, çalışan performansını olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur. Buna karşın, iş arkadaşlarından kaynaklı kaba davranışların performansa anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Nitekim Cortina ve Magley'e (2009: 274) göre, yüksek statüye sahip olanlar tarafından maruz kalınan kaba davranışlar çalışanları daha fazla etkilemektedir. Ayrıca, yüksek statülü bireyler, kabalığın oluşumu üzerinde de daha kolay kontrol sağlamaktadır.

Yönetici kabalığının çalışan performansına beklenen yönde etkisi olmakla birlikte, bu etkinin düşük olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum, kültürel farklılıklar ve işsizlik düzeyinin yüksek olması ile ilgilidir diye düşünüyoruz. İşsizliğin yüksek olduğu durumlarda kabalık tali bir sorundur. Bizim gibi güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, yönetici kabalığının tolere edilmesi ihtimali yüksektir. Ancak gerçeklik her zaman doğru demek değildir. Biz araştırmacılar her zaman daha insana yaraşır iş ortamlarının koşullarını yaratacak ipuçlarını uygulamacılara önermeliyiz.

Araştırmada yönetici ve iş arkadaşı kabalığında öne çıkan ifadelerin aynı olduğu görülmüştür. İlk dört ifade; dışlama, küçümseme, itham etme ve onur kırmadır. Çalışanlar yöneticisinden daha fazla olsa da iş arkadaşından da kabalık algısına sahiptir. Ancak yönetici kabalığı performansı düşük düzeyde de olsa etkiliyorken, iş arkadaşlarının kabalığı bireysel performansı etkilememektedir.

Araştırmada yönetici kabalığı ile iş arkadaşı kabalığı ilişkili çıkmıştır. Bu da bize yönetici kabalığı ve iş arkadaşları kabalığının birbirine bulaşabilir olduğunu göstermektedir. Tarafların kabalığı birbirinden beslenebilmektedir. O

halde olumlu duyguların ve nezaketin bulaşması ve birbirini beslemesi sağlanmalıdır. Buna göre, işyerindeki kaba davranışların artması veya azalmasında yöneticilerin önemli bir payı olduğunu söyleyebiliriz. Yöneticilerin işyeri kabalığı ile mücadelede, üzerlerine düşen görevler çok daha fazladır. Yöneticilerin, konuları gereği kurumun düzen ve işleyişini sağlamakla ve örgütü hedeflerine ulaştırmakla yükümlü olduğu bilinmektedir. Yöneticiler, kabalığın bir sis bulutu gibi örgütü sarmasını ve çalışanları ağır ağır tüketmesini önlemelidir. Kabalık ihtiva eden hiçbir durumun, önemsiz görülmesine ve göz ardı edilmesine meydan vermemelidir.

Kaba davranışların artması ve süreklilik göstermesi, kin duyma, öfke, saldırganlık, yıldırma, şiddet eğilimlerine kaynaklık edebilmektedir. Bu doğrultuda yöneticiler, daha huzurlu, daha güvenli ve daha insani bir çalışma ortamı sağlanması adına işyerinde kabalığın azaltılması için önlemler almalıdır. Yöneticiler, kurum içerisinde uyulması gereken davranış kalıplarını açıkça belirlemeli ve bunları kurumun üyelerine güçlü mesajlarla iletmelidir. Yöneticiler öncelikle kendileri kaba davranışlar sergilemekten kaçınmalı ve kurum içerisinde bir rol model olmalıdır (Pearson ve Porath, 2005: 9-15; Karabey, 2015: 15).

Performans hedefleri insanları aşırı zorlamamalı, rekabetçi iş anlayışı yerine işbirlikçi anlayış benimsenmelidir. Amaca giden her yol mubah anlayışı yerine, insana saygı desturuyla hareket edilmelidir. Bu şekilde, bireyler arasında daha güçlü bağlar kurulabilir ve daha nazik, saygılı, işbirliğine dayalı ilişkiler gelişebilir. Etkili iletişim, empati, görgü kuralları, öfke kontrolü, stres yönetimi, çatışma yönetimi gibi konularda sistematik eğitimler verilmesi yarar sağlayabilir. Ayrıca, kalite girdi aşamasında sağlanır anlayışıyla, nasıl birinin işe alındığına özen gösterilmelidir. Yöneticilerin her davranışının izlendiği dikkate alınarak, kabalıkta değil nezakette örnek alınan kişi olunmalıdır. Nezaketin ya da kabalığın kurum kültürüne nüfus etmesinde liderlerin kilit rol oynadığı hatırlanmalıdır. Yanlış ve kaba davranışlar kim tarafından yapılırsa yapılsın görmezden gelinmemeli, asla normalleştirilmemelidir.

Sonuç olarak, iş hayatında nezaketten ve saygıdan yoksun davranışların hem bireylere hem de örgüte karşı oldukça önemli, olumsuz etkileri olabilmektedir. Dolayısıyla iş hayatında görgü kuralları, nezaket ve saygı, huzurlu ve mutlu bir iş ortamı için elzemdir. Ancak nazik ve saygılı davranışların günümüz iş ortamlarında yeterince var olmadığını düşünmekteyiz. Bu bağlamda yapılacak olan bu ve benzeri çalışmaların, kaba, nezaketsiz veya saygısız davranışların olumsuzluklarına yöneticilerin ve araştırmacıların dikkatini çekerek, bu tür davranışların azaltılması için önlemler geliştirilmesinde etkili olacağına inanmaktayız.

Çalışmada işyeri kabalığı yalnızca yöneticilerin ve iş arkadaşlarının kabalığı şeklinde ele alınmış olup, gelecekte yapılacak çalışmalarda, astların kabalığı da incelenebilir. Kabalığın, maruz kalınan kişiye ve kabalığa şahit olan kişilere yansımaları araştırılabilir. Kaba yöneticilerin kişilik özellikleri araştırılabilir. Yöneticiler arası kaba davranışların örgüte ve çalışanlara yansımaları incelenebilir. Bu akademik önerilere ilave olarak, kültürel algı farklılığından dolayı, yerel özelliklerimize daha uygun olan kaba davranış ölçeği geliştirilmesini önermekteyiz.

## KAYNAKÇA

- Alpar, R. (2012). *Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik-Güvenirlik*, Ankara: Detay Yayıncılık
- Alpar, R. (2011). *Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*, Ankara: Detay Yayıncılık
- Andersson, L. M., ve Pearson, C. M. (1999). Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Beğenirbaş, M., ve Turgut, E. (2016). Psikolojik Sermayenin Çalışanların Yenilikçi Davranışlarına ve Performanslarına Etkileri: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 57-93.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Blau, G., ve Andersson, L. (2005). Testing a Measure of Instigated Workplace Incivility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 595-614.
- Caza, B. B., ve Cortina, L. M. (2007). From Insult to Injury: Explaining the Impact of Incivility. *Basic and Applied Social Psychology*, 29(4), 335-350
- Cortina, L. M. ve Magley, V. J. (2009) 'Patterns and Profiles of Response to Incivility in the Workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 272-288.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., ve Langhout, R. D. (2001). Incivility in the Workplace: Incidence and Impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*, Ankara: Pegem Akademi.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Demir, M. (2015). Konaklama İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumunun İş Performansı ve İşte Kalma Niyeti Üzerine Etkisi. *Journal of Tourism Theory and Research*, 1(2), 78-97.
- Erdaş, K. D. (2015, Mayıs). İşyeri Nezaketsizliğinin Çalışanların Aidiyet, Kontrol ve Benlik Değeri İhtiyaçlarına Etkisi: Deneyim Örnekleme Çalışması. 24. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitabı* Sabancı Üniversitesi. İstanbul.ss.153-161.



- Faheem, M. A., ve Mahmud, N. (2015). Workplace Incivility in Predicting Turnover Intentions and Job Performance: Study on Nurses of Public Sector Hospitals of Pakistan. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 10(8), 863-870.1
- Foulk, T., (2015, 22 Temmuz). You should really be nicer to your colleagues rude behavior is contagious. <http://time.com/3967550/workplace-rude-behavior/>
- Foulk, T., Woolum, A. ve Erez, A. (2015). Catching rudeness is like catching a cold: The contagion effects of low-intensity negative behaviors. 101(1), 50-67.
- Güngör Delen, M. (2010). *Çalışma Hayatında İşyeri Kabalığı Olgusu*, İstanbul: Maliye Araştırma Merkezi Konferansları.
- Johnson, P, R. ve Indvik. J. (2001). Slings and arrows of rudeness: Incivility in the workplace. *Journal of Management Development*, 20 (8), 705-713.
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kale, E. (2015). Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 103-120.
- Kanten, P. (2014). İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 11-26.
- Karabey C. N. (2015). Örgütlerde Üretkenlik Yanlısı (Prososyal) ve Üretkenlik Karşıtı (Sapkın) Davranışlar, *Örgütsel Davranış* içinde. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları.
- Karasar, N., (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemi, Kavramlar- İlkeler- Teknikler*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kirkman, B.L. ve Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1): 58-74.
- Küçük Ö. ve Çakıcı A. (Nisan 2018). İşyeri Kabalığının Öznel İyi Oluş Haline Etkisi, *İş ve İnsan Dergisi*, 5 (1) ss:75-87.
- Lim, S., Cortina, L. M., ve Magley, V. J. (2008). Personal and Workgroup Incivility: Impact on Work and Health Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95-107.

- Özkan C. (2017). *İşin Anlamlılığının İş Performansı ve Sapma Davranışına Etkisi: Mersin İlinde Yapılan Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Özpehlivan, M. (2015). *Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği*, Doktora tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Porath, C. L., Foulk, T. ve Erez, A. (2015). How incivility hijacks performance: It robs cognitive resources, increases dysfunctional behavior, and infects team dynamics and functioning. *Organizational Dynamics*, 4(44), 258-265.
- Pearson, C. M. ve Porath, C. L. (2005). On The Nature, Consequences and Remedies of Workplace Incivility: No Time For “Nice”? Think Again. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 7-18.
- Pearson, C. M., Andersson L. M. ve Wegner J. W. (2001). When Workers Flout Convention: A Study of Workplace Incivility. *Human Relations*, 54(11), 1387-1419.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., ve Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29 (2), 123-137.
- Polatçı, S., ve Özçalık, F. (2013). Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişlik Etkisi. *İşletme Bilimleri Dergisi*, 1(1), 17-34.
- Porath, C. L., ve Pearson, C. M. (2010). The Cost of Bad Behavior. *Organizational Dynamics*, 39(1), 64-71.
- Rhee, S. Y., Hur, W. M., ve Kim, M. (2016). The Relationship of Coworker Incivility to Job Performance and The Moderating Role of Self-Efficacy and Compassion at Work: The Job Demands-Resources (JD-R) Approach. *Journal of Business and Psychology*, 32(6), 711-726.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A., (2012). *Örgütsel Davranış*, (Çev. İ. Erdem), İstanbul: Nobel Yayınları.
- Schilpzand, P., De Pater, I. E., ve Erez, A. (2014). Workplace Incivility: A Review of The Literature and Agenda for Future Research. *Journal of Organizational Behavior*, 37(S1), 57-88.
- SGK.(2017). *Aylık istatistik raporu*, TC Sosyal Güvenlik Kurumu, 10 Nisan 2017 tarihinde <http://www.sgk.gov.tr>, adresinden erişildi.
- Shim, J. (2010). *The Relationship Between Workplace Incivility and The Intention to Share Knowledge: The Moderating Effects of Collaborative Climate and Personality Traits*. Doctoral dissertation, University of Minnesota.

- Sigler, T.H. ve Pearson, C. M. (2000). Creating an Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Sliter, M., Sliter, K., ve Jex, S. (2012). The Employee As a Punching Bag: The Effect of Multiple Sources of Incivility on Employee Withdrawal Behavior and Sales Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 121-139.
- Smith, L. M., Andrusyszyn, M. A. ve Laschinger, H. K. S. (2010). Effects of Workplace Incivility and Empowerment on Newly-Graduated Nurses' Organizational Commitment. *Journal of Nursing Management*, 18, 1004-1015.
- Suliman, A. M. (2001). Work performance: is it one thing or many things? The multidimensionality of performance in a Middle Eastern context. *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 1049-1061.
- Taştan, S. B. (2014). İşyeri Nezaketsizliğini Öngören Örgütsel ve Durumsal Önceller ile Çalışanların Davranışsal Sonuçları Arasındaki İlişkinin ve Sosyo-Psikolojik Kaynakların Rolünün İncelenmesi: Sağlık Kurumlarında Yapılan Bir Araştırma. *İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3), 60-75.
- Taylor, S.G., (2010). *Cold Looks and Hot Tempers: Individual Level effects on Incivility in Workforce. A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of the Louisiana State University*. Retrieved March 6, 2013.
- Trudel, J. ve Reio Jr., T. G. (2011). Managing Workplace Incivility: The Role of Conflict Management Styles-Antecedent or Antidote? *Human Resource Development Quarterly*, 22(4), 395-423.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006) *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zauderer, D. G. (2002). Workplace Incivility and The Management of Human Capital. *The Public Manager*, 31(1), 36-42.

