

Article Type / Makale Türü
Araştırma Makalesi -
Research ArticleApplication Date / Başvuru Tarihi
09.01.2022 / 01.09.2022Admission Date / Yayına Kabul Tarihi
12.27.2022 / 27.12.2022

YÖNETİCİ NEZAKETSİZLİĞİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE İŞE TUTULMANIN ARACILIK ROLÜ

THE MEDIATING ROLE OF WORK ENGAGEMENT ON THE EFFECT OF MANAGER'S INCIVILITY ON JOB PERFORMANCE

Selen DOĞAN¹, Fatma Gül KARACELEBİ²

ÖZ: Çalışanların iş performanslarının düzeyi, örgütün etkinlik ve verimliliği açısından oldukça önemlidir. İşin mesleki yönünün dışında kalan (görev performansı), iş güvenliği, rol netliği ve yönetici desteği vb., bağlamsal performansı artıran durumların etkin kullanılması performansı olumlu yönde etkileyebilmektedir. Özellikle yöneticilerin ortaya koyduğu anlayış, destek, saygı vb. davranışların performansı arttırdığı bilinse de nezaketsizlik vb. tam tersi durumların çalışan performansını düşüreceği öngörülmektedir. Nezaketsizliğin bir sarmala dönüşerek örgüt içerisindeki çalışma düzeninin tamamını ele geçirebilme potansiyeli, tüm örgütün bu durumdan etkilenmesinin önünü açabilmektedir. Buna ek olarak, kendini işe adayan ve özveri ile işe katılım sağlayan işe tutkun çalışanların kaba ve saygısız davranışlar neticesinde performanslarındaki olası değişim, nezaketsizliğin etkilerini görmek açısından önemlidir. Bu çalışmada yönetici nezaketsizliğinin iş performansına etkisinde çalışanların işe tutulma durumlarının bu ilişki üzerindeki aracılık rolü incelenmiştir. 378 kamu kurumu çalışanından anket yöntemiyle toplanan veriler analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre yönetici nezaketsizliği iş performansını anlamlı olarak etkilemekte ve işe tutulma bu etkiye tam aracılık etmektedir.

Anahtar Kelimeler : Yönetici Nezaketsizliği, İş Performansı, İşe Tutulma.

ABSTRACT: The level of the job performance of the employees is crucial in terms of the effectiveness and efficiency of the organization. Effective use of situations that increase contextual performance, such as job security, role clarity, and managerial support, which are outside the professional aspect of the job (task performance), can affect performance positively. Although it is known that the managers' understanding, support, respect, etc. put forward to increase performance, incivility, etc. it is predicted that the opposite situations will decrease employee performance. The potential of incivility to take over the entire working order in the organization by turning into a spiral can pave the way for the entire organization to be affected by this situation. It is essential to see the effects of incivility, the possible change in the performance of the passionate employees, who dedicate themselves to the work and participate in the work with devotion, as a result of rude and disrespectful behaviors. The impact of the employee's work engagement state in mitigating the influence of a manager's incivility on job performance was investigated in this study. The results of a survey of 378 employees of public organizations were reviewed. According to the findings of the quantitative research, managerial incivility has a considerable impact on job performance, which is totally mediated by work engagement.

Keywords: Manager's Incivility, Job Performance, Work Engagement.

¹ Prof. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, selendogan@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4019-5581>

² Arş. Gör., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, fkaracelebi@ohu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-8165-0491>

EXTENDED SUMMARY

Research Problem

The job performance level is crucial for the effectiveness and efficiency of the organization. Particularly, it is known that behaviors of understanding, support, respect, etc. put forward by the managers increase performance. However, it is expected that negative behaviors, such as incivility, will decrease employee performance. Determining the mediation role of work engagement together with incivility on employee performance is critical in terms of finding out how the performance changes. For this purpose, this study aims to investigate the effect of managers' incivility on employee job performance and the mediating role of work engagement.

Research Questions

H1: Managers' incivility has a significant negative effect on employee job performance. H2: Work engagement has a mediating role in the effect of managers' incivility on employee job performance.

Literature Review

Workplace incivility is defined by Andersson and Pearson (1999), "low- intensity deviant behavior with ambiguous intent to harm the target, in violation of workplace norms for mutual respect. Uncivil behaviors are characteristically rude and discourteous, displaying a lack of regard for others" (Pearson, Andersson, & Wegner, 2001). This behavior perceived as less harmful than other forms of bad behavior, but, its consequences can be quite devastating (AMatthews & Kelsey-JoRitter, 2019; Vickers, 2006). In organizations, incivility occurs when one party perceives the rude and disrespectful behavior of the other party as rudeness, and this situation can turn into a spiral with the desire to reciprocate. In the ongoing process, one side's perception of the behavior as a threat to their personality can cause the actions to quickly turn into revenge and physical attack (Andersson & Pearson, 1999). Incivility might occur through different sources such as other employees, customers or managers in the workplace. In particular, incivility resulting from the manager can affect the employees more and negatively than others (Martinez & Eisenberg, 2019). It causes the employee to disrupt the work and reduce the performance (Liu, Zhou, and Che, 2019). The rude and disrespectful behaviors that the employee is exposed to by the manager are seen as an important factor in affecting the job performance, but it is thought that the attitude of the employee towards the job is also essential for explaining the performance. The relationship between the employee and the job and the extent to which employee dedicates himself/herself to the job can affect the performance.

Methodology

Data were collected from 378 public organization employees working in Konya, Yozgat and Niğde provinces in order to determine the effect of managers' incivility on job performance and the mediating role of being work engagement on this effect. In order to determine whether the mediation role is statistically significant, the PROCESS v4.0 plug-in running on the SPSS 24 program was used.

Results and Conclusions

As a result of the analysis, the findings show that managers' incivility significantly affects job performance and work engagement fully mediates this effect. It has become very important to determine the processes that affect job performance in organizations. From this point of view, according to the results, the quality of the relationship that the managers establish with their employees is effective in the motivation and self-sacrifice of the employees. At the same time, unkind situations negatively affect the employee job performance in the workplace.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Nezaketsizlik ve İş Performansı

İş yeri nezaketsizliği, bu kavramı literatüre ilk kez kazandıran Andersson ve Pearson (1999) tarafından “iş yerinde karşılıklı saygı ve normların ihlal edilmesi ile yapılan, hedefe zarar verme niyetinin belirsiz olduğu, düşük yoğunluklu sapkın davranışlar” olarak tanımlanmaktadır. Norm ihlali, düşük yoğunluk ve niyetteki belirsizlik gibi özellikleri (Pearson, Andersson & Wegner, 2001) nezaketsizliği diğer kötü davranış formlarından daha az zararlı olarak algılanmasına neden olsa da sonuçları oldukça yıkıcı olabilmektedir (AMatthews & Kelsey-JoRitter, 2019; Vickers, 2006). Örgütlerde nezaketsizlik, bir tarafın düşüncesizce yaptığı kaba ve saygısız davranışı karşı tarafın nezaketsizlik olarak algılamasıyla ortaya çıkmakta ve bu durum karşılık verme isteği ile birlikte bir sarmala dönüşebilmektedir. Karşılıklı devam eden süreçte bir tarafın yapılan davranışı kişiliğine karşı bir tehdit olarak algılaması eylemlerin hızla oç alma ve fiziksel saldırı haline dönüşmesine neden olabilmektedir (Andersson & Pearson, 1999).

Nezaketsizlik, iş yerlerinde, diğer çalışanlar, müşteriler veya yöneticiler gibi farklı kaynaklar aracılığıyla ortaya çıkabilmektedir. Özellikle yönetici kaynaklı ortaya çıkan nezaketsizlik, diğerlerine oranla, çalışanları daha fazla ve olumsuz etkileyebilmekte (Martinez & Eisenberg, 2019), çalışanın işini aksatmasına ve performansının düşmesine neden olabilmektedir (Liu, Zhou & Che, 2019). Benzer şekilde yöneticilerin, örgütte meydana gelen nezaketsizlikleri görmezden gelmesi veya müdahale etmek istememesi gibi durumlar da çalışanların işe karşı tutumlarını ters yönde etkileyebilmektedir (Montgomery, Kane & Vance, 2004).

Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında çalışanların iş performanslarının büyük ölçüde etkili olduğu düşünüldüğünde yönetici nezaketsizliğinin bu amaçların gerçekleştirilmesinin önünde engel oluşturabileceği görülmektedir. Genel olarak iş performansı, belli bir zaman diliminde çalışanın örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde kendisine verilen görevi yerine getirdiğinde elde ettiği sonuçlar olarak tanımlanmaktadır (Özgen & Yalçın, 2015).

İş performansı, görev ve bağlamsal olmak üzere iki alt boyutta incelenmektedir. Görev performansı, işin ustalık ve mesleki yönüyle ilişkili olan iş tanımlarında yer alan dönüşümleri gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Bağlamsal performans ise görev ve örgütün hedeflenen sonuçlara ulaşabilmesi için, çalışanın mesleki faaliyetler dışında kalan, gönüllü olarak çaba sarf etmesini anlatmaktadır. (Motowildo, Borman & Schmit 1997; Tunca, Elçi & Murat, 2018). Bağlamsal performans, örgütlerde teknik yapının çalışması için gerekli olan sosyal ve psikolojik ortamın oluşmasına katkıda bulunmakta, yardım/destek görme, resmi olmayan faaliyetler için gönüllü olma ve işbirliği gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Motowildo vd., 1997).

İş talepleri ve kaynakları teorisi iş ortamını, işin özelliklerinin fiziksel ve psikolojik çaba gerektiren ve belirli maliyetlerle ilişkilendiren iş talepleri ve bu tip maliyetleri azaltmak için kariyer fırsatları, iş güvenliği, yönetici desteği, rol netliği ve özerklik gibi iş kaynakları olmak üzere iki kategoride incelenebileceğini savunmaktadır (Bakker, Demerouti, Boer & Schaufeli 2003). Görev performansı, her ne kadar örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde büyük pay sahibi gibi görünse de bağlamsal performansın örgütün esas faaliyeti ve süreci için katalizör görevi görmesi, psikolojik ve sosyal ortamı şekillendirmesi en az görev performansı kadar etkili olduğunu göstermektedir (Borman & Motowidlo, 1997).

Dhanani ve Wolcott (2018) çalışmalarında nezaketsizliğin diğer kötü iş yeri davranış formları kadar olumsuz etkiye sahip olduğunu ve görev performansının yanında örgüte bağlılık vb. konularla da ilişkili olduğu ifade etmişlerdir. Çalışmada örgüt içerisinde karşılıklı saygı davranışının geliştirilmesinin nezaketsizliğin azaltılmasında faydalı olacağı belirtilmiştir. Pearson, Andersson & Porath (2000), yaptıkları çalışmada katılımcıların nezaketsizlik sonucunda görev tanımlarının dışında bulunan faaliyetler için çaba harcamaktan vazgeçtiklerini belirtmişlerdir. Bu durumun örgüt performansının azalmasına neden olmakla birlikte nezaketsizliğe maruz kalanların örgüt içerisinde yenilik yaratma ve örgüte katkı sağlayacağını düşündüğü faaliyetlerden geri durmasına neden olduğunu ifade etmişlerdir.

Bu çalışmada, çalışanın iş motivasyonu, enerjisi ve işe adanmışlığı ile doğru orantılı olarak bağlamsal performansın artması/azalması sonucunda iş performansının artacağı/azalacağı düşünülmektedir.

1.2. İşe Tutulma

Çalışanın yöneticisi tarafından maruz kaldığı kaba ve saygısız davranışlar, iş performansının etkilenmesinde önemli bir etken olarak görülmekte ancak performansın açıklanmasında çalışanın işe yönelik tutumunun da önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışanın işi ile kurduğu ilişki ve işe kendini ne ölçüde adadığı performansını etkileyebilmektedir.

İşe tutulma, canlılık, kendini adama ve özümseme ile kendini gösteren, duygusal-motivasyonel bir tatmin halidir. Yüksek düzeyde enerji, dayanıklılık, zorluklar karşısında sabır gösterme, coşku, yüksek düzeyde işe katılım, özveri, kendini işten alamama durumu ile ifade edilen kişinin işine tamamen daldığı hali anlatmaktadır (Schaufeli, 2007).

İşe tutulma kavramına öncülük eden Kahn (1990), çalışanların fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak iş rollerine dâhil oldukları, yaptıkları işten dolayı bir anlam duygusu, psikolojik güven hissi ve iş için ihtiyaç duyulan kaynaklara (fiziksel ve psikolojik) sahip oldukları inancı ile işe tutulmayı açıklamıştır. Ayrıca çalışanların işlerinde işgal ettikleri rollerde fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak ne derecede var olduklarıyla orantılı olarak performanslarından ve buldukları rolden memnuniyet duyduklarını belirtmektedir.

İşe tutulma, çalışan performansı üzerinde geniş kapsamlı etkilere sahiptir. İşe tutulmanın doğasında var olan enerji ve odaklanma, çalışanların tam potansiyellerini işe getirmelerini sağlamaktadır. Bu enerjik odak, temel iş sorumluluklarının kalitesini de artırmaktadır (Bakker & Leiter, 2010).

Yapılan literatür incelemesi ve oluşturulan kavramsal çerçeve sonucunda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H₁: Yönetici nezaketsizliğinin iş performansı üzerinde ters yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Yönetici nezaketsizliğinin iş performansına etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü vardır.

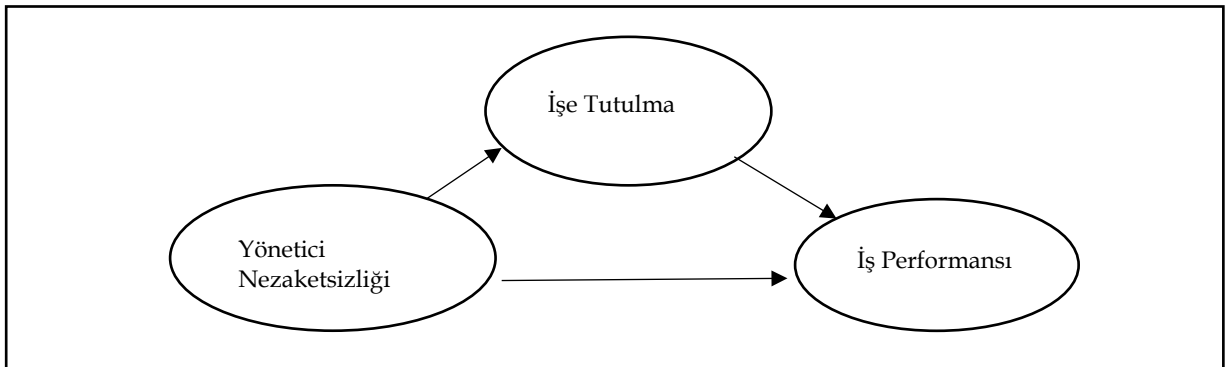
2. YÖNTEM

Çalışma nicel araştırma desenindedir. Veriler anket yöntemi kullanılarak (yüz yüze görüşülerek) toplanmıştır. Kolayda örneklem yöntemi uygulanmıştır.

2.1. Katılımcılar

Araştırmanın katılımcıları Konya, Yozgat ve Niğde illerinde görev yapan 378 kamu kurumu çalışanından oluşmaktadır. İllerde görev yapan kamu kurumu çalışanlarının sayısı Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezine (CİMER) sorulmuş ve “4982 sayılı Bilgi Edinme Kanununun 7. maddesi kapsamında özel çalışma gerektiğinden cevap verilememektedir” cevabı alınmıştır. 143 (%37,8) kadın ve 231 (%61,1) erkekten oluşan katılımcılar 21-60 yaş aralığındadır.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



2.2. Ölçüm Araçları

2.2.1. Yönetici Nezaketsizliği: Cortina ve Magley (2001) tarafından geliştirilen iş yeri nezaketsizliği ölçeği (WIS) kullanılmıştır. Yönetici ve meslektaş nezaketsizliğini aynı anda ölçme imkânı sunan ölçeğin yönetici nezaketsizliği boyutu araştırmaya dâhil edilmiştir. Ölçek, yönetici nezaketsizliğini tek faktör altında ölçmektedir. 7 maddeden oluşan yönetici nezaketsizliği ölçeği, 2. maddenin ölçeğin faktör yapısına uymaması sebebiyle çıkartılmıştır. 5’li Likert tipi ölçek olarak (1: Hiçbir Zaman – 5: Her Zaman) kullanılmıştır. Cronbach Alfa katsayısı .90 bulunmuştur.

2.2.2. İş Performansı: 1999 yılında Kirkman ve Rosen'ın geliştirdiği, Türkçeye uyarlama çalışması Çöl (2008) tarafından gerçekleştirilen “İş Performansı Ölçeği” kullanılmıştır. 4 maddeden oluşan Likert tipi ölçek, iş performansını tek faktör altında ölçmektedir. Ölçeğin Türkçe uyarlama çalışmasında .83 bulunan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı, bu çalışmada .94 olarak bulunmuştur.

2.2.3. İşe Tutulma: W. B. Schaufeli, Bakker ve Salanova'nın (2006) geliştirdiği, 17 maddeden oluşan Utrecht İşe Tutulma Ölçeğinin Güler, Çetin ve Basım (2019) tarafından yapılan ve 6 maddeden oluşan (UWES-6) alternatif kısa versiyonu kullanılmıştır. Ölçek işe tutulmayı tek faktör altında ölçmektedir. 5'li Likert tipi (1: Hemen hemen asla – 5: Her zaman) ölçek olarak hazırlanmıştır. 6'lı versiyonun Cronbach Alfa katsayısı .93 iken bu çalışmada .91 olarak bulunmuştur.

2.3. Etik İzin

Çalışmanın etik izni Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Etik Kurulu'ndan alınmıştır. (31.05.2022/2022/06-10).

3. BULGULAR

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğinin incelenmesi amacıyla faktör yapılarının belirlenmesi ve uyum değerlerinin hesaplanması için AMOS 24 paket programı ile Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Araştırmada kullanılan tüm ölçekler tek boyut altında incelenmiştir. DFA sonucunda elde edilen değerlerin araştırmanın ölçüm modeli ile uyumlu olduğu ve yapısal olarak geçerli olduğu görülmüştür. Uyum değerleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Ölçeklere Ait Uyum İndeksler

Ölçekler	İndeksler			
	χ^2/sd	CFI	TLI	RMSEA
Yönetici Nezaketsizliği	3,35	0,99	0,97	0,08
İşe Tutulma	4,88	0,98	0,97	0,10
İş Performansı	3,81	0,99	0,98	0,09

χ^2/sd = Ki kare serbestlik derecesi oranı, CFI= Doğrulayıcı uyum indeksi, TLI= Normlaştırılmış uyum indeksi, RMSEA= Yaklaşık hataların ortalama karekökü

Tablo 2. Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri ve Korelasyon Analizleri

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
1. Cinsiyet	-	-	-				
2. Yaş	3.37	1.003	.12*	-			
3. Yönetici Nezaketsizliği	1.44	0.70	-.04	-.11*	(.90)		
4. İşe Tutulma	3.62	.95	.02	.21**	-.28**	(.91)	
5. İş Performansı	4.21	.90	-.01	-.12*	.007	.19**	(.94)

*p < .05, **p < .01, n = 378, ölçüklerin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları parantez içinde verilmiştir.

Değişkenler arasındaki ikili ilişkileri ve betimleyici istatistikleri gösteren sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir. Korelasyon analizi sonucuna göre kontrol değişkeni olarak incelenen cinsiyet ile yaş arasında ($r=.12$, $p<.05$) aynı yönde bir ilişki mevcuttur.

Kontrol değişkenleri ve araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde, cinsiyet ile araştırma değişkenleri arasında herhangi bir ilişki olmadığı, yaş ile yönetici nezaketsizliği ($r= -.11$, $p<.05$) ve iş performansı ($r= -.12$, $p<.05$) arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yaş ve işe tutulma arasında ise ($r= .21$, $p<.01$) aynı yönde bir ilişki mevcuttur.

Araştırma değişkenleri arasındaki ikili ilişkilere bakıldığında, yönetici nezaketsizliği ile işe tutulma arasında ($r= -.28$, $p<.01$) ters yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Son olarak iş performansı ve işe tutulma arasında ($r= .19$, $p<.01$) aynı yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. İşe tutulma ve yönetici nezaketsizliğinin iş performansı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır.

Tablo 3. Regresyon Analizi Sonuçları

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKEN	
	İşe Tutulma	Performans
	Model 1	Model 2
	B	B
Sabit	2.02	-0.21
Cinsiyet	0.00	-0.19
Yaş	0.12**	-0.14**
Yönetici Nezaketsizliği	-0.20**	0.05
İşe Tutulma	-	0.3**
R ²	0.09	0.05

**p<.01, B= Standardize edilmemiş regresyon katsayısı.

Yapılan regresyon analizi sonucuna göre kontrol değişkeni olarak analize dâhil edilen demografik değişkenlerden cinsiyetin, her iki model üzerinde de anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Yaşın ise işe tutulma üzerinde aynı (B=0.12) ve iş performansı üzerinde (B=-0.14) ters yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Tablo 3 incelendiğinde birinci modelde, yönetici nezaketsizliğinin işe tutulmayı ters yönde (B=-0.20) anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir. Bu sonuca göre H₁ hipotezinin kabul edildiği görülmektedir. Yönetici nezaketsizliğinin işe tutulma aracılığıyla performans üzerindeki etkisinin incelendiği ikinci modelde ise yönetici nezaketsizliğinin performans üzerindeki etkisinin kaybolduğu, işe tutulmanın ise aynı yönde (B=0.3) anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulgu, yönetici nezaketsizliğinin performans üzerindeki etkisinde işe tutulmanın tam aracılık rolünün olduğunu ortaya koymaktadır.

Söz konusu aracılık rolünün istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının tespit edilebilmesi için SPSS 24 programı üzerinde çalışan PROCESS v4.0 eklentisi kullanılmış ve dolaylı etkiler %95 güven aralığı yöntemiyle incelenmiştir (Hayes, 2018).

Tablo 4. Aracılık Analizi Sonuçları

İncelenen Etki	B	S.H.	%95 GA	
			Alt Sınır	Üst Sınır
Yönetici Nezaketsizliği→İş Performansı				
Doğrudan Etki (c')	0.05	0.07	-0.09	0.19
Dolaylı Etki (axb) (Aracı: İşe Tutulma)	-0.06	0.02	-0.13	-0.03

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, %95 GA= % 95 Güven Aralığı (BC 95% CI), n=372 / 5.000 Önyükleme (Bootstrap) örnekleme, a= yordayıcının aracı değişken üzerindeki etkisi, b= aracı değişkenin yordanan üzerindeki etkisi, c'= aracı değişken modele dâhil edildikten sonra yordayıcının yordanan üzerindeki etkisi.

Yapılan analiz sonucunda, yönetici nezaketsizliğinin işe tutulma aracılığıyla iş performansı üzerindeki dolaylı etkisinin (B=-0.06, -0.13<%95 GD<-0.03) anlamlı olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, işe tutulmanın yönetici nezaketsizliğinin performans üzerindeki etkisinde anlamlı şekilde aracılık rolünün olduğunu göstermektedir. Bu sonuç H₂'nin desteklendiği anlamına gelmektedir.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Yönetici nezaketsizliğinin iş performansı üzerindeki etkisinde işe tutulmanın aracılık rolünün incelendiği bu çalışmada elde edilen bulgular, yönetici nezaketsizliğinin iş performansı üzerindeki etkisinde işe tutulmanın tam aracılık rolünün olduğunu göstermiştir.

Değişkenler arası korelasyon analizi sonuçlarına göre kontrol değişkeni olarak analize dahil edilen yaş ile yönetici nezaketsizliği arasında ters yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu sonuç, uzun süredir iş hayatında bulunan bir çalışanın örgüt kaynaklarına (bilgi, deneyim vb.), dolayısıyla güce sahip olmasının, yöneticilerin, çalışanı insan sermayesi olarak görmesi ve kaba davranışlarını daha az sergileme eğilimi gösterdiğine işaret etmektedir (Park, Martinez & Xu, 2022). Yaş ile işe tutulma arasındaki ilişkiye bakıldığında aynı yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bulgu, çalışanların yaşları ilerledikçe karşılaştıkları iş taleplerini yönetebilecekleri daha fazla kaynağa (duygu düzenleme, kariyer kimliği vb.) sahip oldukları için ortaya çıktığı (Kim & Kang, 2017) şeklinde yorumlanabilir. Analiz sonucuna göre yaş ve iş performansı arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bu bulgu, çalışanların yaşı arttıkça, genç meslektaşlarına oranla, motivasyonlarının hedefleri için çabalama yerine statükoyu korumaya yönelmesi ile ilişkili olabilmektedir (Ng & Feldman, 2008).

Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon analizi sonuçlarından yönetici nezaketsizliği ve işe tutulma arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu bulgu, nazik olmayan, kaba ve saygısız davranışların çalışanların işe yoğunlaşmalarını ve adapte olmalarını azalttığı şeklinde yorumlanabilir. İş performansı ve işe tutulma arasındaki ilişkiye bakıldığında ise aynı yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. İşe tutulma hali ne kadar artarsa performansın aynı yönde artacağı söylenebilir.

Regresyon analizi sonuçları, kontrol değişkeni olarak analize dâhil edilen yaşın gerek birinci modelde gerek ikinci modelde etkili olduğu görülmektedir. Yönetici nezaketsizliğinin işe tutulma üzerinde ters yönlü anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Bir diğer sonuç ise yönetici nezaketsizliğinin işe tutulma üzerinden performansı aynı yönde anlamlı şekilde etkilediği yönündedir. Aracılık ilişkisinin incelendiği analiz sonucuna göre işe tutulmanın yönetici nezaketsizliğinin iş performansı üzerindeki etkisine tam aracılık ettiği şeklindedir. Bu sonuç, yöneticilerin nezaketsiz tavırlarının sadece çalışanın işe tutunmalarını olumsuz etkilemediği, aynı zamanda, performanslarında da bir düşüş meydana geldiği şeklinde yorumlanabilir.

İşe tutulma sürecinde iş kaynakları önemli bir yere sahiptir. Her örgüte göre farklılık gösterse de gelişim, performans geri bildirim, adalet, yöneticilerden gelen sosyal destek ve fırsatlar vb. kaynaklar işe tutulmanın önünü açmaktadır (W. B. Schaufeli, 2012: 5). Yöneticilerinden gördüğü destek ve saygı, çalışanların işe tutulma süreçlerini olumlu yönde etkilemektedir. Bu, çalışanın kendini güvende hissetmesi, yaptığı işe yoğunlaşabileceği iş ortamını bulması, pozitif duygulara sahip olması, içsel motivasyonlarının yüksek olması ve yüksek hedefler belirlemesi gibi olumlu sonuçları beraberinde getirmektedir (W. Schaufeli, 2007). Ancak yöneticilerinden bekledikleri saygıyı ve nezaketi göremediklerinde bu durum iş tutumlarını olumsuz etkilemekte ve dolayısıyla performanslarını düşürebilmektedir.

Duygusal bulaşma teorisi, insanların, sosyal veya iş ortamında diğer insanların ifadelerini, seslendirmelerini, duruşlarını ve hareketlerini otomatik olarak taklit ve senkronize etmesi sonucunda oluşan duygusal yakınlaşma eğilimini açıklamaktadır (Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1993). Konu bu bağlamda incelendiğinde, çalışanın maruz kaldığı nezaketsizlik sonucunda hissettiği motivasyon düşüklüğü, isteksizlik ve moral bozukluğu, zaman içerisinde tüm örgütte hissedilebilme ve örgütün performansında düşüşe neden olabilmektedir. Martinez ve Eisenberg (2019) yapmış oldukları çalışmada, nezaketsizliğin kaynağının yönetici olması halinde çalışanların diğer kaynaklara göre (meslektaş, müşteri vb.) daha fazla etkilendiğini ve sonuçlarının gerek çalışana gerek örgütü etkileyecek büyüklükte olduğunu ifade etmişlerdir. Nezaketsizliğin sadece ona maruz kalan değil tüm örgütün performansında bir düşüşe neden olması yöneticilerin, tüm çalışanlara nazik, saygılı ve adaletli davranış tarzını benimsemesi gerektiğini göstermektedir.

Buna ek olarak Rosen, Koopman, Gabriel ve Johnson (2016), nezaketsizliğin sosyal olarak öğrenilerek yönetici davranışlarının diğer çalışanlar tarafından taklit edilebileceğini belirtmişlerdir. Bu durum, Pearson, vd. (2000) nezaketsizliğin farklı modellerde gerçekleşebileceğini anlattıkları çalışmalarında da görülmektedir. Çalışanlar, yöneticilerinden gördükleri nezaketsiz eylemler karşısında, ast-üst ilişkileri gereği, karşılık verememekte ancak bu durumu başka bir iş arkadaşına nezaketsiz davranarak sergileyebilmektedirler. Konu bu açıdan ele alındığında, nezaketsizliğin tüm örgütü ele geçirme ve örgütün tamamında bir uyumsuzluğa neden olduğu söylenebilir.

Bu çalışma, iş performansının yönetici nezaketsizliğinin işe tutulma üzerinden ne yönde etkilendiğini açıklamaktadır. Araştırmanın, işe tutulmanın nezaketsizliğin iş performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolünün olduğunun ortaya çıkarması bakımından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra araştırma verilerinin tek kaynaktan anket yöntemiyle toplanması, sadece kamu kurumu çalışanlarının analize dâhil edilmesi ve çalışan algısını ölçmesi araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Yönetici nezaketsizliği ve iş performansı arasındaki ilişkide farklı değişkenlerin ilişkiyi ne yönde etkileyeceğinin incelenmesinin literatüre katkı sunacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- AMatthews, R., & Kelsey-JoRitter. (2019). Applying adaptation theory to understand experienced incivility processes: Testing the repeated exposure hypothesis. *Journal of Occupational Health Psychology, 24*(2), 270.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiralling effect of incivility in the workplace. *The Academy of Management Review, 24*(3), 452.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Boer, E. d., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior, 62*, 341-356. doi:10.1016/S0001-8791(02)00030-1

- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance, 10*(2), 99-109. doi:10.1207/s15327043hup1002_3
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*(1), 64-80.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerindeki etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9*(1), 35-46.
- Dhanani, L. y. ve Wolcott, A. m. (2018). *A meta-analysis of the antecedents and outcomes of workplace incivility*. Paper presented at the 33rd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, IL.
- Güler, M., Çetin, F., & Basım, H. N. (2019). İşe tutulma ölçeği çok kısa versiyonu (UWES-3) geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Alternatif bir versiyon (UWES-6) önerisi. *İş ve İnsan Dergisi, 6*(2), 189-197. doi:10.18394/iid.516921
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). Emotional contagion. *Current Directions in Psychological Science, 2*(3), 96-99.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis* (Vol. 2). New York: Guilford Press.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724.
- Kim, N., & Kang, S.-W. (2017). Older and more engaged: The mediating role of age-linked resources on work engagement. *Human Resource Management, 56*(5), 731-746. doi:10.1002/hrm.21802
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal, 42*(1), 58-74.
- Liu, W., Zhou, Z., & Che, X. X. (2019). Effect of workplace incivility on ocb through burnout: The moderating role of affective commitment. *Journal of Business and Psychology, 34*, 657-669. doi:doi.org/10.1007/s10869-018-9591-4
- Martinez, J. O., & Eisenberg, J. (2019). Incivility and beyond at the top management team level. *Organizational Management Journal, 16*(2), 98-110.
- Montgomery, K., Kane, K., & Vance, C. M. (2004). Accounting for differences in norms of respect. *Group & Organization Management, 29*(2), 248-268.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance, 10*(2), 71-83. doi:10.1207/s15327043hup1002_1
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 392-423. doi:10.1037/0021-9010.93.2.392
- Özgen, H., & Yalçın, A. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi: stratejik bir yaklaşım* (Vol. 3). Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Park, L. S., Martinez, L., & Xu, S. (2022). Job experience as a buffer against incivility: A daily diary study. *Journal of Managerial Psychology, 37*(3), 243-263. doi:10.1108/JMP-03-2021-0194
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics, 29*(2), 123-137. doi:10.1016/s0090-2616(00)00019-xx

- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Wegner, J. W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human Relations*, 54(11), 1387-1419.
- Rosen, C. C., Koopman, J., Gabriel, A. S., & Johnson, R. E. (2016). Who strikes back? A daily investigation of when and why incivility begets incivility. *Journal of Applied Psychology*, 101(11).
- Schaufeli, W. (2007). Work Engagement: What do we know? *Managing Social and Ethics in Organizations*, 135.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement. what do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. doi:10.1177/0013164405282471
- Tunca, S., Elçi, M., & Murat, G. (2018). Proaktif kişilik yapısının ve yenilikçi davranışın görev performansına etkisi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 325-335.
- Vickers, M. H. (2006). Writing what's relevant: workplace incivility in public administration? A wolf in sheep's clothing. *Administrative Theory & Praxis*, 28(1), 69-88.