



Araştırma Makalesi

## İşyeri Kabalığının Öznel İyi Oluş Haline Etkisi <sup>□</sup>

### *The Effect of Workplace Incivility on Subjective Well-Being*

Özlem Küçük<sup>a</sup>, Ayşehan Çakıcı<sup>\*,b</sup>

#### MAKALE BİLGİSİ

**Anahtar Kelimeler:**  
İşyeri Kabalığı, Öznel İyi Oluş Hali

**Tarihler :**  
Geliş 19 Aralık 2017  
Düzeltilme geliş 15 Şubat 2018  
Kabul 09 Mart 2018

#### ARTICLE INFO

**Keywords:**  
Glass ceiling, Glass cliff, Prejudice, Gender, Gender inequality

**Article history:**  
Received 19 December 2017  
Received in revised form 15 February 2018  
Accepted 09 March 2018

#### ÖZ

Çalışma yaşamında, çalışanlar ve yönetici davranışları karşılıklı olarak bireylerin anlık mutluluklarına yansıtılabilmektedir. Dolayısıyla iş yaşamında yöneticilerin kaba davranışları, çalışanların kendilerini nasıl hissettiklerine önemli ölçüde etki edebilmektedir. Bu çerçevede, işyeri kabalığının çalışanların öznel iyi oluş haline etkisini belirlemek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Veriler, literatüre dayalı geliştirilen bir anket ile derlenmiştir. Anket, 2017 yılı Ocak-Mart ayları arasında kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak, Mersin ilindeki kamu ve özel sektör kurumlarında çalışan 477 kişiye yüz yüze ve e-posta yoluyla uygulanmıştır. Verilerin analizinde; tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra faktör ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Yönetici kabalığındaki bir birimlik artışın çalışanın genel öznel iyi oluş halini 0,215 birim azaltırken, iş arkadaşlarından kaynaklı kabalığın 0,150 birim azalttığı tespit edilmiştir. İşyeri kabalığının çalışanların öznel iyi oluşlarını %9 oranında açıklayabildiği bulunmuştur. Makale, yöneticilerin işletme başarısında çalışan mutluluğunun yadsınamaz bir gerçek olduğunu dikkate almaları ve bu nedenle de ilişkilerde kabalığın yerinin nezakete bırakılmasına ilişkin önerilerle son bulmaktadır.

#### ABSTRACT

In working life, employees' and managers' behaviors may be mutually reflected to the instant happiness of the individual. Therefore, the incivil behaviors of managers in business life may have a significant effect on how employees feel themselves. In this scope, a research was conducted to determine the effect of workplace incivility on the subjective well-being of employees. The data were collected through a questionnaire which was developed based on the literature. The questionnaire was applied to 477 people working for the public and private sector institutions in Mersin province between January-March 2017, by face to face and e-mail via convenience sampling method. The data were analyzed by descriptive statistics as well as factor and regression analysis. It was found that one unit increase in the managers' incivility reduced the general subjective well-being of the employees by 0.215 units, while the workers derived rudeness decreased by 0.150 units. It was determined that workplace incivility explained 9% of employees' subjective well-being. The article ends with the recommendation that managers should take into account of employees' happiness is an undeniable fact in organizational performance and therefore, with the suggestions that incivility at relations should leave its place to politeness.

<sup>□</sup> Bu çalışma, Özlem Küçük'ün "İşyeri Kabalığının Öznel İyi Oluş Hali ve Çalışan Performansına Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

<sup>a</sup> Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Mersin, Türkiye. E-mail: ozlemkucuk33@gmail.com. ORCID: 0000-0001-6932-2022

<sup>\*,b</sup> İletişim kurulacak yazar, Prof. Dr., Mersin Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Mersin, Türkiye. aysehancakici@mersin.edu.tr. ORCID: 0000-0003-2755-7290

## 1. GİRİŞ

İşyeri kabalığı, işyeri normlarına ve karşılıklı saygı kurallarına aykırı, başkalarına karşı nezaketten yoksun, isteyerek veya istemeyerek yapılsın başkalarına zarar veren düşük yoğunluklu davranışlardır. İşyeri kabalığının hangi durumları kapsayacağı tartışma konusu olabileceği gibi, kaba davranışlar, selam vermeme, teşekkür etmemeden; aşığılama, tersleme, azarlama, kadar geniş bir yelpaze içinde ele alınmaktadır. Hatta adam yerine koymamak, görmezden gelmek, dışlamak, düşmanca bakma, küçümseme gibi sözsüz eylemler de kaba davranış kapsamına girmektedir. Kaba davranışlar hafife alınır, görmezden gelinir ve normalleştirilirse, bu olumsuz davranışlar kurum içinde yerleşebilir, daha da vahim bir sonuç olarak, daha zararlı ve ağır kötü muamele türlerinin ortaya çıkmasına yol açabilir. Yazındaki bu temel vurgu, kaba davranış konusunu önemli kılmaktadır.

Bireyin demografik özellikleri, kişilik özellikleri, stres, hedef tutturma baskıları, teknolojik gelişmelerin getirdiği hız ve kaybedilen yetenekler, rekabet, kabalığın meşrulaştırılması, örgütsel adaletsizlik, yöneticinin yönetim anlayışı, işyeri kabalığının nedenleri olabilmektedir. Bu ve benzeri sebeplerden dolayı giderek artan ve yaygın bir hal alan kabalık, bireyler ve hatta kurumlar açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Özellikle de yöneticilerin işyerinde meydana gelen kaba davranışları görmezden gelmesi veya önemsememesi en önemli problem olarak görülmektedir (Güngör Delen, 2010: 44). İşyeri kabalığı, günümüz çalışma hayatı içerisinde kaçınılmaz bir hal almakla beraber süreklilik arz eden ve yönetilmesi gereken önemli bir sorundur (Trudel & Reio Jr., 2011: 396).

İşyeri 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. Başka bir ifadeyle, örgütlerde kaba davranışların sürekli ve kalıcı hale gelmesinin gerek bireylere gerekse örgüte zararları ve etkisi büyük olan diğer kötü muamele türlerine neden olabilmektedir (Kanten, 2014: 12).

İnsanın var olduğu her ortamda olduğu gibi, insan yaşamının uzun bir dilimini dolduran iş yaşamında da kabalık mevcuttur. İnceliğin, nezaketin zayıflık gibi algılanması ve de kaba davranışların normal karşılanması iş hayatında göze çarpan olgulardır. Kowalski'ye göre (2003: 103) insanlar geçmişe göre daha kaba ve saygısızdır. Porath ve Pearson (2013: 114) Kabalığın yaygınlaştığı ve işçilerin

%98'inin kabalık deneyimi yaşadığını belirtmektedir. Foulk (2015: 2) Kabalığın bulaşıcı olduğunu ve ciddi sorunlara yol açabildiğini araştırmalarıyla ortaya koymuştur. Yazında kaba davranışların endişe ve huzursuzluğa yol açtığı, çalışanların çalışma isteğini olumsuz etkilediği (Güngör Delen, 2010: 56), belirtmektedir. Dolayısıyla, Kabalığın (nezaketsizliğin) üstesinden gelmesi gereken örgütsel ve yönetsel bir sorun olduğu anlaşılmaktadır. Bu araştırmada, yönetici ve iş arkadaşı kaynaklı kaba davranışların, çalışanların öznel iyi oluşlarına etkisi incelenmektedir.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. İşyeri Kabalığı

İşyeri kabalığı, işyeri normlarını ihlal eden ve karşılıklı saygı kurallarına aykırı olan, hedef alınan kişiye zarar verme niyeti belirsiz, düşük yoğunluklu sapkın davranış biçimi olarak ifade edilmektedir (Andersson & Pearson, 1999: 457). Ayrıca, bu durumun kurumun veya çalışanların huzurunu tehdit ettiği de vurgulanmaktadır (Robbins & Judge, 2012: 289).

İş hayatında, kötü muamele içeren çeşitli davranış şekilleri tanımlanmış, modellenmiş ve analiz edilmiştir Bunlardan bazıları; saldırganlık, şiddet, taciz, sapkın davranışlar, anti-sosyal davranışlar ve yıldırma. Bu davranışlar, bilinçli, zarar verme niyeti olan ve şiddeti yoğun davranışlar, kabalık, zarar verme niyeti belirsiz olan, düşük yoğunluklu sapma davranışı olarak değerlendirilmektedir (Andersson & Pearson, 1999: 456).

İşyeri kabalığı olarak belirtilen davranışların bir kısmı şöyledir (Kanten, 2014: 13; Taştan, 2014: 64): Çalışanların karşılıklı ihtiyaç ve isteklere tepkisi kalması, telefonlara cevap verilmemesi, iş ortamında karşılıklı olarak birbirlerini dikkate almama, özel hayata müdahale ve birbirleriyle selamlaşmama, günaydın ve iyi günler dememek, teşekkür etmemek, karşısındaki bireyin sözünü kesmek, azarlamak, yüksek sesle konuşmak, çalışma ortamını dağınık bırakmak, başkalarına ait eşyaları izinsiz kullanmak.

İşyeri kabalığı üç ayrı kaynaktan gelebilmektedir. Bunlar; yöneticiler, çalışma arkadaşları ve müşterilerdir. Ayrıca bir birey, kabalık konusunda üç farklı konumda bulunabilmektedir. Birey, kaba davranışın kaynağı olabileceği gibi maruz kalan ya da tanığı olabilmektedir. Böylece yaşanan kabalık, şahit olunan kabalık ve yapılan kabalık olmak üzere, üç tür kabalık ortaya çıkmaktadır (Schilpzand, De Pater & Erez, 2014: 65-66).

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, Andersson & Wegner, 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, anksiyete, 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).

Araştırmalara göre işyeri kabalığı, iş doyumunu (Cortina, Magley, Williams & Langhout, 2001; Blau & Andersson, 2005) azaltmakta, işgücü devir hızını (Lim, Cortina & Magley, 2008) ise arttırmaktadır. Ayrıca, işyeri kabalığının, örgütsel bağlılığı (Smith, Andrusyszyn & Laschinger, 2010) ve performansı (Caza & Cortina, 2007) azalttığı; iş stresini (Cortina vd., 2001), devamsızlık düzeyini (Sliter, Sliter & Jex, 2012), tükenmişliği (Polatçı & Özçalık, 2013) ve işten ayrılma niyetini etkilediği (Kanten, 2014), iş verimini düşürdüğü (Post, Post, Post & Senning, 2016) tespit edilmiştir. Çalışmalardan iş hayatında kabalığın örgütsel açıdan arzu edilmeyecek sonuçlara yol açabildiği ve önlenmesi gereken bir sorun olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla bulaşıcı bir hastalık gibi örgüt atmosferini kuşatmadan, nedenlerinin, etkilerinin anlaşılması ve çözümlenmesi gerekli söylenebilir.

## 2.2. Öznel İyi Oluş Hali

İyi oluşla ilgili yapılan araştırmalarda iyi oluş genel kavramının yanında öznel iyi oluş, psikolojik iyi oluş, iyilik hali (wellness), yaşam kalitesi, yaşam doyum ve olumlu duygulanım gibi çeşitli kavramların yer aldığı görülmektedir. Bu kavramların hepsi bireyin olumlu işlevselliğini ve mutluluğunu sağlayan koşullarla ilgilidir, dolayısıyla anlamları tamamen birbirleriyle aynı olmamasına rağmen, büyük oranda ilişkilidirler (Tuzgöl Dost, 2005: 104-105).

İyi oluş, en genel anlamda psikolojik sağlıkla ilişkilidir. Ancak bu genel tanımına rağmen iyi

oluşun tam olarak ne olduğu tartışmalı bir konudur (Polatçı, 2011: 102). Ryan ve Deci (2001), iyi oluşu anlamaya yönelik yaklaşımları, psikolojik işlevsellik (eudamonik) ve hazcılık (hedonik) şeklinde iki farklı ve temel bakış açısına ayırarak, iyi oluşla ilgili bu kavram karmaşasını netleştirmeye çalışmıştır (Ryan & Deci, 2001'den aktaran Yavuz, 2006: 13). Hazcı bakış açısı iyi oluşu doyum ve mutluluk olarak tanımlamaktadır. Hazcı bakış açısının kavramsallaştırılmasında temel ölçüt, bireyin kendi kendine belirlediği değer ve standartlara göre yaşamını değerlendirmesidir (Waterman, 1993'dan aktaran Sarıcaoğlu, 2011: 6-7). Psikolojik işlevsellik bakış açısı ise, iyi oluşu, kendini gerçekleştirme, anlamlılık, canlılık ve potansiyelini tam olarak kullanma ile açıklar. Bu bakış açısında, bireyin öznel değerlendirmeleri değil, teoriler tarafından belirlenen sağlıklı davranış kriterleri iyi oluşun temel göstergesi kabul edilmektedir (Fava & Riuni, 2003'den aktaran Yavuz, 2006: 13).

İlk olarak Bradburn'a (1969), daha sonra Diener ve Emmons'a (1985) ve onları takip eden diğer çalışmalara göre, olumlu ve olumsuz duygular birbirinden bağımsızdır, bireyde var olan olumlu ve olumsuz duyguların seviyesi, onun psikolojik iyi oluş halini göstermektedir. Bu çalışmalar, olumlu ve olumsuz duygulara fazla odaklanılması nedeniyle psikolojik iyi oluştan ziyade, öznel iyi oluş kavramını düşündürmektedir (Myers & Diener, 1995: 11). Bu nedenle, psikolojik iyi oluş, yukarıda bahsedilen iki temel bakış açısından psikolojik işlevsellik bakış açısına, öznel iyi oluş ise hazcı bakış açısına dayandırılmıştır (Yavuz, 2006: 14).

Psikolojik iyi oluş kavramı, bireyin yaşam amaçlarından, potansiyelinin farkında olup olmadığına; diğer bireylerle olan ilişkilerinin kalitesinden, yaşamı ile ilgili ne hissettiğine kadar uzanan geniş bir yelpazeyi ifade etmektedir (Ryff & Keyes, 1995'den aktaran Polatçı, 2011: 103).

Olumlu psikolojik işlevsellik şeklinde ifade edilen psikolojik iyi oluş, altı evrensel ihtiyacın birleşimi olarak kabul edilmektedir. Bu ihtiyaçlar psikolojik iyi oluşun temel boyutları olarak da kabul edilmekte olup kendini kabul, başkalarıyla olumlu ilişkiler, çevresel hakimiyet, özerklik/otonomi, yaşam amacı ve kişisel gelişim şeklinde sıralanmaktadır. Tüm bu boyutların bir arada değerlendirilmesi, bireyin psikolojik iyi oluş seviyesi ile ilgili bir değerlendirme yapılmasına imkan sağlamaktadır (Akdoğan & Polatçı, 2013: 278).

1940'lardan önce sağlık, hastalık belirtisinin olmaması şeklinde tanımlanırken 1947'de Dünya Sağlık Örgütü daha kapsamlı yeni bir tanım geliştirerek, sağlığı "yalnız hastalık ve sakatlığın

olmaması durumu olarak değil, bedensel, ruhsal ve sosyal yönlerde tam bir iyilik hali" olarak tanımlanmıştır (Doğan, 2006: 120). Sağlığın tanımında da yer alan iyilik hali kavramı, iyi oluşu ifade etmede kullanılan kavramlardan biridir. Bu kavram insanların her anlamda sağlıklı olması ile ilgili olarak son yıllarda üzerinde ısrarla durulan bir kavramdır (Tuzgöl Dost, 2005: 105). Myers, Sweeney ve Witmer (2000), iyilik halini, en üst düzeyde sağlıklı olmaya yönelmiş, beden, akıl ve ruhun bütünleştiği, bireysel olarak amaçlara sahip olma ve daha anlamlı bir yaşam geçirme hedefi olan, sosyal, kişisel ve çevresel olarak her alanda işlevsel bir yaşam sürdürmek, şeklinde ifade etmektedir (Myers, Sweeney & Witmer, 2000'den aktaran Korkut-Owen, 2012: 25).

Bir diğer kavram olan, "yaşam kalitesi", başka bir deyişle "kişisel iyi oluş", bireylerin yaşamları konusunda ne hissettiğine karşılık gelmektedir (Meral, 2014: 120). "Yaşam kalitesi" geçmişten günümüze tıbbi düşünceleri ve eylemleri etkileyen bir olgu olmuş ve mutluluk, anlamlı yaşam, kendini iyi hissetme, rahat bir yaşam sürme, yaşama gayesi, yaşama şansı ve hayatın değeri gibi birçok farklı kavram çerçevesinde ele alınarak tartışılmıştır (Edisan & Kadioğlu, 2013: 1). Bireyin sadece belirli bir dönem için, olumlu duygularının varlığını veya olumsuz duyguların yokluğunu temel alarak yaptığı bir değerlendirmeden farklı olarak, kendi yaşamı hakkında bilişsel doyumunu da içeren kapsamlı bir değerlendirmeyi ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle uzun dönemli yaşam memnuniyetidir (Meral, 2014: 119-120). Bu yönüyle "yaşam kalitesi" / "kişisel iyi oluş" öznel iyi oluş kavramına göre biraz daha genel bir iyi oluş halini temsil etmektedir.

İnsanların yaşamlarını değerlendirmelerini, kendisine konu edinen bir psikoloji alanı olarak öznel iyi oluş, bireylerin yaşamının bilişsel ve duygusal bir değerlendirmesi şeklinde iki alanda toplanmaktadır (Yetim, 2001: 135). Buna göre, öznel iyi oluş, yüksek düzeyde bir yaşam doyumunu, olumsuz duyguların düşük düzeyde olmasını ve olumlu duyguların fazla olmasını kapsayan bir kavramdır (Diener, Lucas & Oishi, 2002: 63). Bu çalışmada kaba davranışların iş yaşamından duyulan memnuniyeti azaltacağı, olumsuz duyguları besleyeceği varsayılmaktadır.

### 3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLERİ

İş yaşamında, kabalığın üç kaynağı birden gerçekleşebilmekte ve buna bağlı üç türü de ortaya çıkabilmektedir. Bireylerarası ilişkiler, özellikle ast-üst ilişkileri çalışanların kendilerini nasıl

hissettiklerine doğrudan yansiyabilmektedir. Bu ilişkilerde tanık olunan veya maruz kalınan kaba davranışlar, çalışanın öznel iyi oluşunu, bu durum da örgütsel ortama olumsuz bir hava getirebilmektedir. Bu kapsamda, araştırmanın amacı işyeri kabalığının çalışanların öznel iyi oluş haline etkisinin belirlenmesidir. Böyle bir çalışmanın, konuya dikkat çekilmesi, yöneticiler için çeşitli önerilerin geliştirilmesine olduğu kadar, alan yazına da kısmi katkısının olabileceği söylenebilir.

Kabalık, doğrudan ruhsal (mental) sağlık üzerinde etkili olabileceği gibi, bu etki iş doyumunu yoluyla dolaylı bir şekilde de olabilir. Bir başka deyişle, işten ve meslektaşlardan duyulan memnuniyetin azalması, genel psikolojik sıkıntı belirtilerini artırmaktadır (Lim vd., 2008: 98). Bu cümleyi, işyerindeki kabalığın bireyin işten aldığı doyumunu azalttığı ve böylece bireyin bundan psikolojik anlamda olumsuz etkilendiği şeklinde de ifade etmek mümkündür. İş veya meslek insanlar için önemli bir yaşam alanı olduğundan, işten veya meslekten doyum almak, birey için mutluluk verici olabilmektedir. Oysa kabalığın yerleşmiş olduğu örgütlerde, huzursuz çalışma ortamları ve mutsuz çalışanlar oluşabilmektedir. İş yerinde kabalıkla daha sık karşılaşan bireylerin, depresyon ve anksiyete gibi genel psikolojik sıkıntı hislerinin arttığı belirlenmiştir (Cortina vd., 2001: 72). Buna göre, işyeri kabalığından çalışanların psikolojik sağlığı olumsuz etkilenmekte, hatta bu psikolojik sıkıntılar dolayısıyla çalışanların fiziksel sağlığı da olumsuz etkilenebilmektedir. İyi oluş ise, en genel anlamda psikolojik sağlıkla ilişkilidir (Polatçı, 2011: 102). Ayrıca bazı çalışmalar (Lim vd., 2008; Torkelson, Holm & Bäckström, 2016), işyeri kabalığının, düşük düzeyde iyi oluş ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Doğrudan öznel iyi oluş kavramı olmasa da iyi oluşu ele alması nedeniyle bu çalışmalar, işyeri kabalığının öznel iyi oluş hali üzerinde etkili olabileceği varsayımında bulunabilmek açısından yardımcı olmuşlardır. Zira iyi oluşla ilgili olarak, iyi oluş genel kavramının yanında öznel iyi oluş, psikolojik iyi oluş, iyilik hali (wellness), yaşam kalitesi, yaşam doyumunu ve olumlu duygulanım gibi farklı kavramlar da görülmektedir. Bu kavramların her biri insanın olumlu işlevselliğini ve mutluluğunu sağlayan koşullarla ilgilidir, dolayısıyla anlamları tamamen birbirleriyle aynı olmamasına rağmen, büyük oranda ilişkilidir (Tuzgöl Dost, 2005: 104-105). Bu konuya odaklanan çalışmalar (Cortina vd., 2001; Lim & Cortina, 2005; Lim vd., 2008) çalışanların kabalık deneyimleriyle bağlantılı olarak iyi oluş düzeylerindeki azalmayla birlikte, fiziksel ve psikolojik anlamda sağlığının ve kişisel yaşamlarının bu durumdan etkilendiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, insanların yaşamlarının uzun ve önemli bir kısmını geçirdikleri iş

yaşamında, maruz kalınan kabalıkların öznel iyi oluş düzeylerinde azalmaya neden olabileceği söylenebilmekte ve aşağıdaki hipotezler yazılabilmektedir.

**Hipotez 1:** Yöneticilerin kabalığı, çalışanların öznel iyi oluş halini negatif yönde etkilemektedir.

**Hipotez 2:** İş arkadaşlarının kabalığı, çalışanların öznel iyi oluş halini negatif yönde etkilemektedir.

#### 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Tanımlayıcı (Ural & Kılıç, 2006: 19) türde tasarlanan araştırmada; veriler literatürden yararlanılarak geliştirilen bir anket ile toplanmıştır. Ankette demografik soruların yanı sıra, yöneticilerin ve iş arkadaşlarının kaba davranışlarını belirlemeye dönük 8'er maddeli bir ölçek ile 29 maddeli öznel iyi oluş ölçeği yer almaktadır. İşyeri kabalığı ölçeğini 7 maddeli olarak Cortina ve ark. (2001) geliştirmiştir. Cortina ve ark. (2001) çalışmalarında ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,890; Kaya (2015) tarafından yapılan çalışmada ise 0,910 olarak bulunmuştur. Yapılan ön testte bir madde, ikiye bölünerek 8 maddeli hale getirilmiştir. Yazarlar, kabalığa maruz kalma süresi olarak son 5 yılı dikkate almışlar, bu çalışmada ise son 1 yıl dikkate alınmıştır. Ayrıca, yönetici ve iş arkadaşlarının kabalığı ayrı ayrı aynı ölçek ile tespit edilmiştir. Ölçek maddelerinin tepki kategorileri; 5'li dereceleme (1=asla, 2=çok seyrek, 3=bazen, 4= sık sık, 5= her zaman) göre düzenlenmiştir.

Öznel iyi oluş ölçeği, Oxford Mutluluk Ölçeği'nden alınmıştır. Hills ve Argyle (2002) tarafından 29 maddeli olarak mutluluğu ölçmek üzere geliştirilen ölçeğin Türkçeye uyarlaması Doğan ve Sapmaz (2012: 297) tarafından yapılmış ve güvenilirlik katsayısı 0,910 olarak rapor edilmiştir. Maddelerinin tepki kategorileri "kararsızlık" noktası olamayacak şekilde 6'lı Likert derecelemesine tabi tutulmuş olmakla birlikte, bu çalışmada bir orta nokta (kararsızım) eklenerek 7'li Likert derecelemesinden (1=kesinlikle katılmıyorum, ..., 7=kesinlikle katılıyorum) yararlanılmıştır.

Taslak anketin anlaşılabilirliği, 10 özel 10 da kamu sektörü çalışanı belirlenmiştir. Buna bağlı olarak kimi sorularda küçük değişiklikler yapılmıştır. Daha sonra, ölçeklerin güvenilirliği 50 özel ve 50 de kamu sektörü çalışanına uygulanmıştır. Böylece ankete, son hali verilmiştir.

Araştırmanın evrenini, kamu ve özel sektör çalışanları oluşturmakla birlikte, örnekleme çerçevesini Mersin'de yaşayan aktif çalışanlar

meydana getirmektedir. 2017 yılı Ocak ayında Mersin'de çalışan kişi sayısı 417431'dir (SGK, 2017). Çalışma evreninin 10000'den büyük olması nedeniyle, örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, oran için kullanılan sınırsız evren örnekleme formülü kullanılmıştır (Ural & 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, 8 Ocak-10 Mart 2017 tarihleri arasında, kolayda örnekleme tekniği ile yüz yüze ve e-posta yoluyla uygulanmıştır. Uygulama dönemi sonunda; 612 adet anket elde edilmiş, ancak bunlar içinden 93'ü geçersiz kabul edilerek 519 anket değerlendirmeye alınmıştır. Anket verileri, bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Kalaycı'nın (2014) belirttiği şekilde kayıp veri analizi sırasında 7 gözlem, çoklu sapan analizi sırasında da 35 gözlem veri setinden çıkarılmıştır. Böylece geriye 477 anketin verisi kalmıştır. Yapılan çoklu normal dağılım testi, her üç ölçekten elde edilen verilerin çoklu normal dağılım özelliğinde olduğunu ortaya koymuştur. Verilerin analizinde; tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra faktör ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

#### 4.1. Geçerlik ve Güvenilirlik

Araştırmada kullanılan ölçeklerin daha önce çeşitli araştırmalarda kullanılmış, geçerliği sağlanmış olmalarına dikkat edilmiştir. Ayrıca yüzeysel geçerlik açısından, anket ve ankette yer alan ölçekler, konu hakkında tecrübesi bulunan 5 öğretim üyesi tarafından değerlendirilmiştir. 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. Öznel iyi oluş hali ise beş faktörlü bir yapı sergileyerek, toplam varyansın %55,2'sini açıklamıştır. Böylece ölçeklerin yapı geçerliğine ilişkin kanıt elde edilmiştir.

Sekiz maddeli yönetici kabalığı ölçeği için iç tutarlılık katsayısı Alfa 0,925, yine sekiz maddeli iş arkadaşlarının kabalığı için de 0,927 bulunmuştur. Kabalık ölçeklerinin madde-toplam korelasyonları 0,643-0,810 aralığında olup; çoklu R2 değerler ise 0,477-0,733 aralığındadır. 29 maddeli öznel iyi oluş

ölçeğinde, madde-bütün korelasyonlarından dolayı 14. madde (0,165) ve 23. madde (0,189), çoklu açıklayıcılık (R2) değerinden dolayı da 1. madde (0,170) ölçekten çıkarılmıştır. Böylece arta kalan 26 maddeli ölçeğin alfa katsayısı 0,886 olarak tespit edilmiş olup; madde-toplam korelasyon aralığı 0,288-0,656'ya, çoklu R2 değerleri de 0,264-0,617 aralığına çıkmıştır. Madde toplam korelasyonlarında negatif işaret bulunmamaktadır. Dolayısıyla her üç ölçeğinde oldukça güvenilir olduğunu söylemek mümkündür (Alpar, 2012: 458).

## 5. BULGULAR

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 sektörde çalışmaktadır. 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 kabalığa maruz kaldığını bildirmişlerdir. Katılımcılar son altı ay içerisinde en çok yöneticileri (%41), daha sonra ise aynı konudaki iş arkadaşları (%40) tarafından kabalığa maruz kalmışlardır.

Ölçeklere uygulanan 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. Maddelerin binişik olması, başka bir ifadeyle birden fazla faktöre aynı anda boyutlanması durumunda, yük farkının 0,100'den fazla olması benimsenmiştir (Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk, 2012: 233).

Yönetici kabalığı ölçeği için, KMO örneklem yeterliliği değeri %92,4'tür. Bartlett Küresellik testi sonucu da ( $\chi^2$ : 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). Sonuç olarak, 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 testi 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

**Tablo 1:** Yöneticinin kabalığı ölçeği faktör analizi sonuçları

	Eş kökenlilik	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 konudaki yargılarınızdan şüphe duydu	,660	,813			1,32	,915
Görüşlerinize veya fikirlerinize önem vermedi ya da ilgi göstermedi	,635	,797			1,42	,913
Sizi eleştirdi	,632	,795			1,63	,915
Sizi, istemediğiniz halde, kişisel sorunların tartışılmasına çekmek için uğraştı	,588	,767			1,44	,920

Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax;  
 KMO Örneklem Yeterliliği: %92,4; Bartlett's Küresellik Testi  $\chi^2$ : 2663,24, s.d:28,  $p<0,001$ ; Açıklanan toplam varyans: %67,1; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı:,925;  
 Genel ortalama: 1,55 Tepki kategorileri: 1: Asla, ..., 5: Her zaman  
 \*Madde silindiğindeki Alfa katsayısıdır.



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  
 KMO Örneklem Yeterliliği: %91,7; Bartlett's Küresellik Testi  $\chi^2$ : 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  
 \*Madde silindiğindeki Alfa katsayısıdır.

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.

Güvenirlilik analizi sonrası 26 maddeye düşen öznel iyi oluş hali ölçeğine uygulanan faktör analizinde (Tablo 3); KMO örneklem yeterliliği %88,9'dur. Bartlett Küresellik testi ( $\chi^2$ : 4700,178, s.d:325, p<0,001) de anlamlıdır. Böylece bu ölçeğin verileri de faktör analizi için uygundur. Ölçek maddelerinde, 0,500 eşkökenlilik (0,405-0,667 aralığında) kabul düzeyinin altında maddeler olmakla birlikte, eşkökenlilik değeri için 0,400 ve üzeri de kabul edilebilmektedir (Güriş & Astar, 2015: 422). 26 maddeli Oxford Mutluluk Ölçeği, beş faktörlü bir yapı ortaya koyarak, toplam varyansın %55,198'ini açıklamaktadır.

Tablo 3'te görüldüğü gibi, birinci faktör 9 maddeden oluşmakta ve toplam varyansın yaklaşık %19'unu açıklamaktadır. Bu faktörde yer alan maddelerde, sevinç, neşe, enerji ve dinç olma, coşku gibi duyguların ağırlıklı olduğu görülmektedir. Faktörü oluşturan maddeler ve yazın (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999: 277) dikkate alınarak faktör "coşkulu olma" şeklinde isimlendirilmiştir. Bu faktöre göre, genellikle neşeli ve sevinçli olmanın önemli bir husus olduğu ortaya çıkmıştır.

İkinci faktör 6 maddeden oluşmakta ve toplam varyansın yaklaşık %12'sini açıklamaktadır. Bu

faktörde, hayata dair pozitif bir bakış açısı ve mutluluk duygusu barındıran maddeler bir araya gelmiştir. Faktörü oluşturan maddeler ve yazın (Diener vd., 1999: 277) dikkate alınarak faktör "mutlu olma" şeklinde isimlendirilmiştir. Bu faktöre göre, hayatın oldukça ödüllendirici olduğu düşüncesi önemlidir.

Üçüncü faktör 4 maddeden oluşmakta ve toplam varyansın yaklaşık %10'unu açıklamaktadır. Bu faktörde, mutsuzluk, karamsarlık ve depresif duygular barındıran maddeler bir araya gelmiştir. Böyle bir faktöre Robbins ve Judge'ın (2012: 103) rastlanılmış ve "olumsuz duygulanım" şeklinde adlandırılmış olmakla birlikte, faktörün yaşamdan

Dördüncü faktör 4 maddeden oluşmakta ve toplam varyansın yaklaşık %8'ini açıklamaktadır. Bu faktörde; karamsarlık ve kaygı içeren negatif ve karamsar duyguların olduğu maddeler bir araya gelmiştir. Diener ve ark. (1999: 277) böyle bir faktörü "kaygılı olma" diye isimlendirmiş olmakla birlikte, faktör tam da iyimserliğe karşı geldiğinden, "iyimserlik" diye adlandırılmıştır. Bu faktöre göre, gelecek hakkında iyimser olmama hususu önemlidir. Son olarak, beşinci faktör ise, 3 maddeden oluşmakta ve toplam varyansın yaklaşık %7'sini açıklamaktadır. Bu faktörde, başkalarına karşı ilgili ve sıcakkanlı olmayı, yapılan işlere ve dış dünyaya ilgi duymayı barındıran maddeler toplanmıştır. Faktörü oluşturan maddeler ve yazın (Diener vd., 1999: 277) dikkate alınarak faktör "ilgili olma" şeklinde isimlendirilmiştir. Bu faktöre ise, diğer insanlara karşı oldukça ilgili olmanın önemli bir husus olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 3: Oxford Mutluluk Ölçeği faktör analizi sonuçları

	Eş kökenlilik	Yükü	Öz değer	Açıklanan varyans	Ortalama	Alfa
<b>1.COŞKULU OLMA (9 MADDE)</b>			4,894	18,821	5,07	,879
Genellikle neşeli ve sevinçliyim.	,667	,756			5,24	,854*
Genellikle olaylar üzerinde olumlu etkim vardır.	,612	,754			5,16	,861
Diğer insanlar üzerinde daima neşeli bir etki bırakırım.	,618	,741			5,18	,858
Kendimi herhangi bir konuda sorumluluk alabilecek güçte hissediyorum	,577	,665			5,55	,875
Kendimi oldukça enerjik hissediyorum.	,637	,662			4,78	,862
Zihinsel olarak kendimi tamamen zinde (dinç) hissediyorum.	,639	,662			4,85	,864
Çevremdeki güzellikleri fark ederim.	,570	,660			5,37	,864
Yapmak istediğim her şeye zaman bulabilirim.	,465	,556			4,50	,873
Çok gülen birisiyim.	,540	,531			5,01	,876
<b>2. MUTLU OLMA (6 MADDE)</b>			3,175	12,212	4,58	,805
Hayatın oldukça ödüllendirici olduğunu düşünüyorum.	,603	,711			4,29	,770
Hayatımdaki her şeyden oldukça memnunuz.	,588	,664			4,49	,765
Sabahları dinlenmiş olarak uyanırım.	,563	,637			4,03	,799
Çok mutluyum.	,640	,618			4,67	,759
Pek çok şeyi eğlenceli buluyorum	,520	,562			4,56	,775
Hayat güzeldir.	,430	,492			5,47	,780
<b>3.YAŞAM KEYFİ (4 MADDE)</b>			2,503	9,629	5,11	,711
Diğer insanlarla birlikte olmaktan keyif almıyorum.	,605	,724			5,10	,622
Geçmişimle ilgili pek mutlu anılara sahip değilim.	,496	,672			4,95	,673
Kendimi çok sağlıklı hissetmiyorum.	,545	,654			4,86	,608
Yaşamımın belli bir amacı ve anlamı yok.	,452	,631			5,54	,686
<b>4.İYİMSERLİK (4 MADDE)</b>			1,939	7,457	4,43	,618
Geleceğim hakkında pek iyimser değilim.	,490	,650			4,41	,533
Dünyanın iyi bir yer olduğunu düşünmüyorum.	,520	,609			4,40	,514
Çekici birisi olduğumu düşünmüyorum.	,456	,499			4,78	,547
Yaşamımın kontrolü elimde değilmiş gibi hissediyorum.	,405	,468			4,14	,592
<b>5.İLGİLİ OLMA (3 MADDE)</b>			1,841	7,080	5,15	,650
Diğer insanlara karşı oldukça ilgiliyim.	,633	,770			5,31	,522
Neredeyse herkese karşı oldukça sıcak duygular besliyorum.	,598	,678			4,70	,506
Yaptığım şeylere karşı ilgili ve kendini adayan birisiyim.	,481	,543			5,43	,619

Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax  
 KMO Örneklem Yeterliliği: %88,9; Bartlett's Küresellik Testi  $\chi^2$ : 4700,178, s.d:325, p<0,001;  
 Açıklanan toplam varyans: %55,2; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı: ,886;  
 Genel ortalama: 4,88; Tepki kategorileri: 1: Kesinlikle katılmıyorum, ..., 7: Kesinlikle katılıyorum  
 \*İlgili maddenin o faktörden silindiğindeki Alfa katsayısıdır.



Öznel iyi oluşun boyutları konusunda farklı yaklaşımlar söz konusudur. Kimi araştırmacılar çok boyutlu bir yapıya (Diener vd., 1999; Robbins & Judge, 2012) işaret ederken, kimi araştırmacılar (Hills & Argyle, 2002; Doğan & Sapmaz, 2012) ölçeğin tek boyutlu olarak kullanılabilmesini önermişlerdir. Bu nedenle, işyerinde yaşanan yönetici ve iş arkadaşı kaynaklı kabalgım, öznel iyi oluşun hem beş boyutuna hem de yapıyı bir bütün olarak görüp öznel iyi oluşa etkisi, regresyon analizi ile ortaya konmuştur. Tablo 4, yönetici ve iş arkadaşlarından kaynaklı kabalgım öznel iyi oluşa ve boyutlarına etkisine dönük yapılan regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Kurulan tüm modellere ait F değerleri anlamlıdır. Dolayısıyla modeller geçerli olup; yönetici ve iş arkadaşlarından kaynaklı kabalgım kullanılarak, çalışanın öznel iyi oluş hali ve boyutlarına ilişkin tahmin yapılabilir. Bununla birlikte açıklama oranlarının düşük olduğu, öznel iyi oluşa etki eden

başkaca değişkenlerin de varlığı unutulmamalıdır. Öznel iyi oluşun boyutları dikkate alınarak yapılan analizde; yönetici ve iş arkadaşları kabalgım, çalışanın en fazla "çoşkulu olması" nı açıklamaktadır. Açıklayıcılık oranı %6,4 olup; yönetici kabalgımındaki bir birimlik artış, çalışanın çoşkusunu 0,179 birim azaltırken, iş arkadaşlarından kaynaklı kabalgım 0,131 birim azaltmaktadır.

Tablo 4'de yer alan bulgulara göre, yönetici ve iş arkadaşları kaynaklı kabalgım görece daha az etkili olduğu diğer boyut, "iyimserlik" boyutu olup; bunu %4,5 oranında açıklayabilmektedir. Bu boyutu açıklamada yönetici kabalgımın anlamlı, iş arkadaşlarından kaynaklı kabalgım anlamsız ( $\alpha=0.10$ 'da anlamlı) olduğu anlaşılmaktadır. Yönetici kabalgımındaki bir birimlik artış, çalışanların iyimserliğini 0,176 birim azaltmaktadır.

Yönetici ve iş arkadaşları kaynaklı kabalgım düşük

**Tablo 4:** Yönetici ve iş arkadaşları kabalgımın öznel iyi oluşa ve boyutlarına etkisi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
	$\beta$	SH <sub>p</sub>	$\beta_0$		
(Sabit)	5,790	,132		43,825	,000
Yönetici kabalgım	-,259	,070	-,179	-3,721	,000
İş arkadaşlarının kabalgım	-,214	,078	-,131	-2,731	,007
<i>1.Bağımlı Değişken: Coşkulu Olma; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: %6,4; F<sub>(2,474)</sub>:17,213, p&lt;0,0001</i>					
<i>En düşük tolerans: 0,849; En büyük VBF:1,178; En büyük KI:5,941</i>					
(Sabit)	5,196	,148		35,028	,000
Yönetici kabalgım	-,183	,078	-,114	-2,340	,020
İş arkadaşlarının kabalgım	-,222	,088	-,124	-2,528	,012
<i>2.Bağımlı Değişken: Mutlu olma; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: %3,5; F<sub>(2,474)</sub>:9,703, p&lt;0,0001</i>					
<i>En düşük tolerans: 0,849; En büyük VBF:1,178; En büyük KI:5,941</i>					
(Sabit)	5,795	,176		32,901	,000
Yönetici kabalgım	-,282	,093	-,149	-3,039	,003
İş arkadaşlarının kabalgım	-,165	,104	-,077	-1,581	,114
<i>3.Bağımlı değişken: Yaşam keyfi; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: %3,3; F<sub>(2,474)</sub>:9,117, p&lt;0,0001</i>					
<i>En düşük tolerans: 0,849; En büyük VBF:1,178; En büyük KI:5,941</i>					
(Sabit)	5,187	,169		30,751	,000
Yönetici kabalgım	-,323	,089	-,176	-3,626	,000
İş arkadaşlarının kabalgım	-,171	,100	-,083	-1,713	,087
<i>4.Bağımlı Değişken: İyimserlik; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: %4,5; F<sub>(2,474)</sub>:12,325, p&lt;0,0001</i>					
<i>En düşük tolerans: 0,849; En büyük VBF:1,178; En büyük KI:5,941</i>					
(Sabit)	5,735	,149		38,566	,000
Yönetici kabalgım	-,190	,078	-,119	-2,427	,016
İş arkadaşlarının kabalgım	-,199	,088	-,110	-2,254	,025
<i>5.Bağımlı değişken: İlgili olma; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: %3,2; F<sub>(2,474)</sub>:8,972, p&lt;0,0001</i>					
<i>En düşük tolerans: 0,849; En büyük VBF:1,178; En büyük KI:5,941</i>					
(Sabit)	5,541	,104		53,398	,000
Yöneticilerin kabalgım	-,248	,055	-,215	-4,523	,000
İş arkadaşlarının kabalgım	-,194	,061	-,150	-3,158	,002
<i>Bağımlı değişken: Öznel iyi oluş; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: %9,0; F<sub>(2,474)</sub>:24,480, p&lt;0,0001</i>					
<i>En düşük tolerans: 0,849; En büyük VBF:1,178; En büyük KI:5,941</i>					

oranlarda da olsa anlamlı şekilde yordadığı başka bir öznel iyi oluş boyutu, mutlu olma boyutudur. Bu model, çalışanların mutluluğunu %3,5 oranında açıklamaktadır. İş arkadaşlarından kaynaklı kabalıktaki bir birimlik artış, çalışanların mutluluğunu 0,124 birim azaltırken, yönetici kabalığı 0,114 birim azaltmaktadır.

Yönetici ve iş arkadaşları kabalığı, çalışanların yaşam keyfini de olumsuz yönde etkilemektedir. Bu model de geçerlidir, ancak çalışanların yaşam keyfinin azalmasında sadece yönetici kabalığının rolü bulunmaktadır. Yönetici kabalığındaki bir birimlik artış, çalışanın yaşam keyfini 0,149 birim kaçırmaktadır. Bu model, çalışanın yaşam keyfini %3,3 oranında tahmin edebilmektedir.

Tablo 4'e göre, yönetici ve iş arkadaşlarından kaynaklı kabalık, çalışanların ilgili olmalarını olumsuz yönde, anlamlı şekilde yordamaktadır. Model geçerli olup; çalışanın ilgili olmasını %3,2 oranında açıklayabilmektedir. Yönetici kabalığındaki bir birimlik artış, çalışanların ilgili olmasını 0,119 birim azaltırken, iş arkadaşları kaynaklı kabalık 0,110 birim azaltmaktadır.

Yönetici ve iş arkadaşlarının kabalığı, çalışanın öznel iyi oluşunu olumsuz yönde etkilemektedir. Şöyle ki, yönetici kabalığındaki bir birimlik artış, çalışanın öznel iyi oluş halini 0,215 birim azaltırken, iş arkadaşlarından kaynaklanan kabalık 0,150 birim düşürmektedir. Dolayısıyla "Yöneticilerin kabalığı, çalışanların öznel iyi oluş halini negatif yönde etkiler." şeklindeki birinci hipotez ile "İş arkadaşlarının kabalığı, çalışanların öznel iyi oluş halini negatif yönde etkiler." biçimindeki ikinci hipotezin desteklendiği ortaya çıkmaktadır. Bu iki kabalık, çalışanın öznel iyi oluş halini, düşük bir oran da olsa, %9 oranında açıklayabilmektedir.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma, giderek unutulmuş ve üzerinde durulmayan, hatta yapıldığı zaman art niyet aranan veya zayıflık göstergesi olarak algılanan; ancak çalışan için moral, motivasyon ve insanı önemseniyor hissettiren, incelik, nezaket, vefa, üslup, selamlaşma gibi insan olmanın ve etkileşimin olmazsa olmaz öğelerinin hatırlatılması gerektiği inancıyla yapılmıştır. Nitekim yapılan bir araştırmada (Çakıcı & Çakıcı, 2006: 250) üstlerin astlarına kullandıkları nezaket sözcüklerinin onların motivasyonlarını ve örgüte bağlılıklarını artırdığı ve ast-üst ilişkilerini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Katılımcıların %67'si çalışma hayatında kaba davranışlarla karşılaştığını ifade etmiş olup; bu oran, küçümsenmeyecek bir boyuttadır. Bu oran, iş yaşamında kabalığa maruz kalan bireylerin oldukça fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim bu çalışmada kullanılan ölçeği geliştiren Cortina ve ark. (2001: 64), 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. Dolayısıyla, bir davranışın kabalık olarak algılanıp algılanmadığı, kültürler arasında bazı farklılıklar gösterse de kabalığın her toplumda önemli boyutlarda var olduğunu söyleyebiliriz.

Öznel iyi oluşun teorik olarak, temelde, olumlu duygulanım, olumsuz duygulanım ve yaşam doyumunu olmak üzere üç boyutlu bir yapıdan daha fazla boyutlu bir yapı olarak ortaya çıkması, başkaca araştırmalarda da ortaya çıkmış bir durumdur. Öznel iyi oluş halinin ölçülmesinde yararlanılan, Oxford Mutluluk Ölçeği'nin geliştirildiği çalışmada (Hills & Argyle, 2002: 1078) 8 faktörlü bir yapı elde edildiği görülmektedir. Doğan ve Sapmaz (2012: 301) ise, ölçeğin Türkçeye uyarlamasını yaptıkları çalışmada, gerçekleştirdikleri faktör analizinde, temel bileşenler analizi ile herhangi bir döndürme yapılmadan özdeğeri 1'in üzerinde olan 7 faktörlü bir yapı elde etmişlerdir. Ancak, ölçek maddelerinin birinci faktörde toplandığı ve birinci faktörün varyansa önemli bir katkı yaptığı; diğer altı bileşenin varyansa yaptığı katkının ise düşük olduğu ve adlandırılmaması gerekçeleri ile ölçeği tek faktörle sınırlandırarak analizi tekrarladıklarını belirtmişlerdir. Yine Doğan ve Sapmaz (2012: 298), ölçeği geliştiren araştırmacıların, yaptıkları faktör analizi sonucunda, elde ettikleri 8 faktörün, yorumlanması ve adlandırılmasındaki problemler nedeniyle, ölçeğin tek faktörlü olarak kullanılmasının uygun olacağı sonucuna vardıklarını ifade etmişlerdir. Bu çalışmada elde edilen 5 faktör, sayıca daha az olması nedeniyle, faktörü oluşturan maddeler ve yazın (Diener vd., 1999: 277; Robbins & Judge, 2012: 103) dikkate alınarak faktörler isimlendirilmeye çalışılmıştır. Böylece öznel iyi oluşun coşkulu olma, mutlu olma, yaşam keyfi, iyimserlik ve ilgili olma boyutları ortaya çıkmıştır. Bu durum, literatüre yapılan bir katkı mahiyetindedir.

İş yeri kabalığının, bireylerin üretkenliğini, performansını, motivasyonunu, yaratıcılığını ve yardım davranışlarını azalttığı belirtilmektedir. Ayrıca, çalışanların içine kapanmaları, sinir, üzüntü, endişe, huzursuzluk gibi zarar verici duygular yaşamalarına yol açtığı da söylenmektedir. Böylece

çalışanların, ruhsal ve fiziksel sağlığı bozulabilmekte, daha fazla üretkenlik karşısı iş davranışları sergileyebilmektedir (Pearson & Porath, 2005: 7; Cortina vd., 2001: 64).

İş yerinde yöneticilerden ve iş arkadaşlarından kaynaklı kaba davranışa maruz kalan çalışanların öznel iyi oluş düzeylerinin kötüye gidebileceği, kuvvetle muhtemeldir. Bu olasılığı test etmek için yapılan regresyon analizleri, yöneticilerin ve iş arkadaşlarının kabalığının, çalışanların öznel iyi oluşlarını olumsuz yönde etkileyeceğine dair geliştirilen hipotezlerin desteklendiğini ortaya koymuştur. Yönetici kabalığı, çalışanların öznel iyi oluşlarını, iş arkadaşlarının kabalığından daha fazla etkilemektedir. Bulgular, yönetici kabalığındaki bir birimlik artışın, çalışanların öznel iyi oluşlarını 0,215 birim azalttığını ortaya koymaktadır. İş arkadaşlarının kabalığı ise 0,150 birim düşürmektedir. Açıklayıcılık katsayısının (%9) düşük olduğu kabul edilmelidir. Buradan hareketle, çalışanlar üzerinde yöneticilerinin kabalığının daha etkili olduğu söylenebilir ve bu durumun bir nedeni olarak statü gösterilebilir. Nitekim Cortina ve Magley'e (2009: 274) göre, yüksek statüye sahip olanlar tarafından maruz kalınan kaba davranışlar çalışanları daha fazla etkilemektedir. İş yaşamında çalışanların hemen her konuda yöneticilerden önemli ölçüde etkilendikleri, bunlar arasında kendilerini nasıl hissettikleri de olduğu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel hedeflere ulaşmada çalışan mutluluğu önemli ise, işe yöneticilerin kendi kabalığını azaltılmasından başlamak gerekir. Bu kapsamda, yöneticilerin öfke kontrolü, empati, adabı muşeret ve karanlık liderlik gibi konularda eğitim almaları, kişiliklerindeki zayıf halkaları nasıl yönetebilecekleri hususunda yararlı olabilir. Örgütlerde nezaketin geliştirilmesi ile ilgili olarak uygulamacılara aşağıdaki önlemler önerilmektedir. Yöneticiler, kurum içerisinde uyulması gereken davranış kalıplarını açıkça belirlemeli ve bunları kurumun üyelerine güçlü mesajlarla iletmelidir. Yöneticiler çalışanlara karşı her zaman adil olmalıdır; çünkü çalışanların, örgüt içerisinde adil davranıldığına inanması durumunda, örgüte ve çalışanlara zarar verme eğilimleri daha düşük olmaktadır. Yöneticiler öncelikle kendileri kaba davranışlar sergilemekten kaçınmalı ve kurum içerisinde bir rol model olmalıdır. Kabalık, yöneticiler tarafından göz ardı edilmemeli, önemsenmeli, hatta en basit kaba davranışlar bile hızlı bir şekilde ele alınmalıdır. Çalışanların eğitilmesi de kabalıkla mücadele edebilmek adına etkili bir yoldur. Çalışanlara, iletişim kuralları, çatışma yönetimi, zor insanlara baş etme, stres yönetimi, dinleme gibi konularda eğitimler verilmelidir (Karabey, 2015: 15; Pearson & Porath, 2005: 9-15).

Bu önerilere ekleyebileceğimiz önlemler şunlardır: Çalışanların üzerindeki iş yükü, baskı ve stres gibi etkenlerin hafifletilmesi onların kendilerini daha iyi ve sakin hissetmelerini sağlayabilir. Böylece, çalışanlar iş arkadaşlarına karşı daha nazik davranabilir. Çalışanlar ve yöneticilerin bir arada bulunduğu, iş dışı sosyal aktiviteler düzenlenebilir. Bu şekilde, bireyler arasında daha güçlü bağlar kurulabilir ve daha nazik daha saygılı ilişkiler gelişebilir. İnsana saygıyı ve sevgiyi temel alan nezaket kurallarını içselleştirmiş personeller ödüllendirilebilir. Kalite baştan sağlanır inancıyla, daha işe alım aşamasında adaylar özenle seçilebilir. Kişilikleri ve değerleri hakkında önceden istihbarat yapılabilir. İyi eğitimli ancak küstah ve saygısız bir kişinin iş huzurunu bozabileceği dikkate alınmalıdır. Bazen bir kişinin bile kurum kültürünü alt-üst edebileceği hatırdan çıkarılmamalıdır.

Araştırmacılara yönelik ise şu öneriler yapılabilir. Araştırmacılar gelecekteki çalışmalarında, kabalığı farklı yönetim kavramları ile ilişkilendirebilir. Bunlar: iş stresi, kişilik özellikleri, örgütsel adalet olabilir. Bunun dışında, güç aralığı ve öğrenilmiş çaresizlik ile kabalık ilişkisi araştırılabilir. Bu çalışmada işyeri kabalığı yalnızca yöneticilerin ve iş arkadaşlarının kabalığı şeklinde ele alınmış olup, gelecekte yapılacak çalışmalarda, astların kabalığı da incelenebilir. Yöneticiler arası kaba davranış araştırılabilir. Yöneticinin astlara kaba davranışı ayrı bir araştırma konusu olabilir. Yerel özelliklerimize daha uygun olan kaba davranış ölçeği geliştirilmesi ve/veya başka ölçeklerin Türkçeye uyarlamasının yapılması gelecekteki araştırmalar için önemli görülmektedir. İşyeri kabalığına ilişkin çalışmaları desteklemek ve duruma farklı bir açıdan bakabilmek adına, işyerinde nezaket üzerine çalışmalar yapılabilir. Kabalık (nezaketsizlik) kavramına tersinden bakmak, bu alandaki bilgi birikimine katkıda bulunabilir. Nezaket, kullanılan dil, üslup ve sözcükler açısından irdelenebilir. Kültürümüze uygun nezaket kavramı ile ilgili ölçek geliştirme çalışması yapılabilir.

**KAYNAKÇA**

- Alpar, R. (2012). *Spor, sağlık ve eğitim bilimlerinden örneklerle uygulamalı istatistik ve geçerlilik-güvenilirlik –SPSS’de çözümlene adımları ile birlikte*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akdoğan, A. & Polatçı, S. (2013). Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 273-293.
- Andersson, L. M. & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review*, 24(3), 452-471.
- Blau, G. & Andersson, L. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 595-614.
- Caza, B. B. & 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. & 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. & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: incidence and impact. *Journal of occupational health psychology*, 6(1), 64-80.
- Çakıcı A. & Çakıcı A. C. (2006, Nisan). *The place of politeness statements and request forms in superior-subordinate relationship*. 4th International Symposium, International Business Administration. Silesian University in Opava, Town of Karvina.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Diener, E., Lucas, R. E. & Oishi, S. (2002). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. *The Handbook of Positive Psychology*, 5, 63-73.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.
- Doğan, T., & Sapmaz, F. (2012). Oxford mutluluk ölçeği Türkçe formunun psikometrik özelliklerinin üniversite öğrencilerinde incelenmesi. *Düşünen Adam Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi*, 25, 297-304.
- Edisan, Z. & Kadioğlu, F. (2013). Yaşam kalitesi kavramının antik dönemdeki öncülleri. *Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Lokman Hekim Tıp Tarihi ve Folklorik Tıp Dergisi*, 3(3), 1-4.
- Fouk, T. (2015, 22 Temmuz). *You should really be nicer to your colleagues rud behavior is contagious*. <http://time.com/3967550/workplace-rude-behavior/>
- Güngör Delen, M. (2010). *Çalışma hayatında işyeri kabalığı olgusu*. Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, İstanbul.
- Gürüş, S. & Astar, M. (2015). *Bilimsel araştırmalarda SPSS ile istatistik*. İstanbul: Der Yayınları.
- Hills, P. & Argyle, M. (2002). The Oxford Happiness Questionnaire: A compact scale for the measurement of psychological well-being. *Personality and Individual Differences*, 33(7), 1073-1082.
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kanten, P. (2014). İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten 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.
- Korkut-Owen & Owen (2012). İyilik hali yıldızı modeli, uygulanması ve değerlendirilmesi. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(9),24-33.
- Kowalski, R. M. (2003). The escalation of incivility in western culture. *The International Scope Review*, 5(9), 100-125.
- Lim, S., Cortina, L. M. & Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95-107.
- Lim, S. & Cortina, L. M. (2005). Interpersonal mistreatment in the workplace: The interface and impact of general incivility and sexual harassment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 483-496.
- Meral, B. F. (2014). Kişisel iyi oluş indeksi-yetişkin Türkçe formunun psikometrik özellikleri. *The Journal of Happiness and Well-Being*, 2(2), 119-131.
- Myers D. G. & Diener E. (1995). Who is happy? *Psychological Science*, 6 (1), 10-19.
- Pearson, C. M. & 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. & Wegner J. W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human Relations*, 54(11), 1387-1419.

- Polatçı, S. (2011). Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun rolü (Yayımlanmamış doktora tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Polatçı, S. & Özçalık, F. (2013). Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin işyeri nezaketsizliği ve tükenmişlik etkisi. *İşletme Bilimleri Dergisi*, 1(1), 17-34.
- Porath, C. L. & Pearson, C. M. (2010). The cost of bad behavior. *Organizational Dynamics*, 39(1), 64-71.
- Porath, C. L. & Pearson, C. M. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*, 91(1-2), 114-121
- Post P., Post A., Post L. & Senning D. P. (2016). *Nezakət Avantajı: İş hayatında başarı için kişisel beceriler*. (F. Yanık, Çev.). İstanbul: Optimist Kitap.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*. (İ. Erdem, Çev.). İstanbul: Nobel Yayınları.
- Sarıcaoğlu, H. (2011). Üniversite öğrencilerinin psikolojik iyi olma düzeylerinin kişilik özellikleri ve öz-anlayış açısından incelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Schilpzand, P., De Pater, I. E. & Erez, A. (2014). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 57-88.
- SGK, Türkiye Cumhuriyeti Sosyal Güvenlik Kurumu, (2017, Ocak). *Aylık istatistik raporu*. Nisan 10, 2017 tarihinde <http://www.sgk.gov.tr> adresinden alınmıştır.
- Shim, J. (2010). The relationship between workplace incivility and the intention to share knowledge: The moderating effects of collaborative climate and personality traits (Doktora tezi). University of Minnesota.
- Sliter, M., Sliter, K. & 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. & Laschinger, H. K. S. (2010). Effects of workplace incivility and empowerment on newly-graduated nurses' organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 18, 1004-1015.
- Taştan, S. B. (2014). İşyeri nezaketsizliğini öngören örgütsel ve durumsal önceller ile çalışanların davranışsal sonuçları arasındaki ilişkinin ve sosyo-psikolojik kaynakların rolünün incelenmesi: Sağlık kurumlarında yapılan bir araştırma. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3), 60-75.
- Torkelson, E., Holm, K. & Bäckström, M. (2016). Workplace incivility in a Swedish context. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(2), 3.
- Trudel, J. & 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.
- Tuzgöl Dost., M. (2005). Öznel İyi Oluş Ölçeği'nin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(23), 103-111.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006) *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yavuz Ç. (2006). *Rehberlik ve psikolojik danışmanlık öğrencilerinde öznel iyi olma hali, psikiyatrik belirtiler ve bazı kişilik özellikleri: Karşılaştırmalı bir çalışma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi. İstanbul.
- Yetim, Ü. (2001), *Toplumdan bireye mutluluk resimleri*. İstanbul: Bağlam Yayınları.
- Zauderer, D. G. (2002). Workplace incivility and the management of human capital. *The Public Manager*, 31(1), 36-42.