



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**YÖNETSEL TAKDİR VE İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN
GÖREV PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:
ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİĞİN ARACI ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Fatma Nur ONAY

Danışman

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Nevşehir

Eylül, 2020



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**YÖNETSEL TAKDİR VE İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN
GÖREV PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:
ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİĞİN ARACI ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Fatma Nur ONAY

Danışman

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Nevşehir

Eylül, 2020

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Fatma Nur ONAY



TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Yönetmelik Takdir ve İşyeri Nezaketsizliğinin Görev Performansı Üzerindeki Etkileri: Örgütsel Çekiciliğin Aracı Rolü” adlı yüksek lisans tezi Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Fatma Nur ONAY

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

İşletme Anabilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER danışmanlığında Fatma Nur Onay tarafından hazırlanan “Yönetmel Takdir ve İşyeri Nezaketsizliğinin Görev Performansı Üzerindeki Etkileri: Örgütsel Çekiciliğin Aracı Rolü” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri

İMZA

Danışman: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

.....

Üye: Prof. Dr. Aykut BEDÜK

.....

Üye: Doç. Dr. Durdu Mehmet BİÇKES

.....

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun/...../..... tarih ve sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitime başlamamda, eğitimimi devam ettirmemde ve her türlü zorluğu aşmamda her zaman destekçim olan, tez konusu belirlemede ve tez yazım süresi boyunca beni en doğru şekilde yönlendiren ve hep rol model olarak gördüğüm danışmanım Prof. Dr. Şevki ÖZGENER'e, hayatım boyunca her şeyinden fedakarlık ederek tek başına çalışıp çabalayarak beni bu günlere getiren, her zorlu engellerimde elimden tutan, benimle uykusuz kalarak sınav günlerimde destek olan, her düştüğümde elimden tutan çok sevgili annem Şehriban ONAY, hep bize varlığı ile güç veren, büyük destekçimiz ve koca çınarımız babannem Fatma ONAY ve beni her koşulda destekleyen, bana inanan ve moral motivasyon açısından her zaman destekçi olan arkadaşlarım Burak Semi ATASEVER, Ezgi KARA, Nazlı ERDOĞAN Pembegül KOSTAK, Nehir KURT, Burak İKİZÇINAR'a teşekkürü bir borç bilirim.

Nevşehir, 2020

Fatma Nur ONAY

ÖZET

YÖNETSEL TAKDİR VE İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN GÖREV PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİĞİN ARACI ROLÜ

Fatma Nur ONAY

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Temmuz 2020

Danışman: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Günümüz işletmelerinde çalışma ortamında sürdürülebilir rekabet için gerekli unsurlar arasında yöneticilerin takdir kullanma eğilimi ve örgütsel çekicilik kavramı araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Buna karşın yoğun rekabet ortamında performans ve kar baskısı yönetici-işgören ilişkilerinde işyeri nezaketsizliğine de kaynaklık etmekte ve bu durum rekabetçi avantajın kaynağı olan insan kaynaklarını işletmede tutmayı güçleştirmektedir. Türkiye’de imalat sanayi işletmeleri yöneticileri üzerinde örgütsel çekicilik ile birlikte yönetsel takdir ve işyeri nezaketsizliğinin görev performansına etkileri konusunda yeterli sayıda ampirik çalışma bulunmamaktadır. Bundan dolayı çalışmanın amacı, yönetsel takdir ve iş yeri nezaketsizliğinin, görev performansı üzerindeki etkilerini ve bu ilişkilerde örgütsel çekiciliğin aracı etkisini ortaya koymaktır. Araştırmanın örneklemini, Manisa ilindeki imalat sanayi işletmelerinde görev yapan yöneticiler, sahipler ve kurucu ortaklar oluşturmaktadır (n= 214). Bu çalışmada veriler Sandhu ve Kulik’in (2019) çalışmasından Türkçe’ye uyarlanan yönetsel takdir, Magley, Williams ve Langhout (2001) ve Blau ve Andersson (2005) tarafından geliştirilen çalışmalardan uyarlanan işyeri nezaketsizliği, Goodman ve Svyantek (1999) tarafından geliştirilen görev performansı ve Highhouse, Lievens ve Sinar (2003) tarafından geliştirilen örgütsel çekicilik ölçeklerinden oluşan

bir anket yardımı ile toplanmıştır. Bu veriler kullanılarak araştırmanın model ve hipotezleri Yapısal Eşitlik Modeli yardımı ile test edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre işyeri nezaketsizliğinin, görev performansı üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın işyeri nezaketsizliğinin örgütsel çekiciliği negatif etkilediği saptanmıştır. Ayrıca yönetsel takdirin hem görev performansını hemde örgütsel çekiciliği pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Bir başka tespit örgütsel çekiciliğin görev performansını pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olmasıdır. Aynı zamanda örgütsel çekiciliğin işyeri nezaketsizliği ile görev performansı arasındaki ilişkide aracı rolü oynamadığı, ancak yönetsel takdir ile görev performansı ilişkisinde aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Son olarak araştırmanın bazı kısıtları olduğu vurgulanmış, araştırmaya konu değişkenler ile ilgili sanayi işletmelerine yönelik bazı öneriler geliştirilmiş ve gelecekte bu konuda araştırma yapacaklar için çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yönetsel Takdir, İşyeri Nezaketsizliği, Görev Performansı ve Örgütsel Çekicilik

ABSTRACT

THE EFFECTS OF MANAGERIAL DISCRETION AND WORKPLACE INCIVILITY ON TASK PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL ATTRACTIVENESS

Fatma Nur ONAY

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences

Department of Business Administration, M.B.A, July 2020

Supervisor: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

The tendency of managerial discretion and organizational attractiveness among the factors required for sustainable competition in today's businesses has attracted the attention of researchers. However, performance and profit pressure in intense competitive environment cause workplace incivility in executives-employee relations and this situation makes it difficult to keep the human resources that are the source of competitive advantage in the enterprises. There aren't sufficient number of empirical studies on impact of managerial discretion and the workplace incivility together with organizational attractiveness on task performance for executives and employees of manufacturing enterprises in Turkey. Therefore, the aim of this study is to reveal the effects of managerial discretion and workplace incivility on task performance and the mediating role of organizational attractiveness in the relationship between these variables. The sampling of the study consists of executives, managers, owners and founding partners in enterprises in manufacturing industry in Manisa Province (n=214). The data in this study was collected with the help of a questionnaire that include managerial discretion scale adapted to Turkish from the studies of Sandhu and Kulik (2019), workplace incivility scale adapted to Turkish from the studies of Magley, Williams and Langhout (2001) and, Blau and Andersson (2005), task

performance scale developed by Goodman and Svyantek (1999) and organizational attractiveness scale designed by Highhouse, Lievens and Sinar (2003). By using these data, the models and hypotheses of the research were tested with the help of the Structural Equation Modelling

According to the results of the research, it has been determined that workplace incivility has a positive but not significant effect on task performance. On the other hand, it has been determined that workplace incivility negatively affects organizational attractiveness. In addition, managerial discretion has been found to affect both task performance and organizational attraction positively and significantly. Another finding is that organizational attractiveness has a positive and meaningful effect on task performance. It has also been found that organizational attractiveness does not play a mediator role in the relationship between workplace incivility and task performance, but organizational attractiveness has a mediating effect in relation to manager managerial discretion and task performance. Finally, it was emphasized that the research had some limitations, some suggestions for enterprises in manufacturing industry related to the research subject variables were developed and various suggestions were made for future researchers related to this subject.

Keywords: Managerial Discretion, Workplace Incivility, Task Performance, Organizational Attractiveness.

KISALTMALAR

- AGFI: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (The Adjusted Goodness of Fit Index)
- AHP: Analitik Hiyerarşi Prosesi
- BC: Yanlılığı Düzeltilmiş (Bias-Corrected; BC) Önyükleme Yöntemi
- BYG: Bileşik Yapı Güvenirlik (composite reliability-CR)
- CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (The Comparative Fit Index-CFI):
- DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi
- GFI: Uyum İyiliği İndeksi (The Goodness of Fit Index-GFI)
- GP: Görev Performansı
- İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi
- İSN: İşyeri Nezaketsizliği
- NNFI=TLI: Normalleştirilmemiş Uyum İndeksi (The Non-normed Fit Index-NNFI)
- OAV: Ortalama Açıklanan Varyans (average variance extracted-AVE)
- OC: Örgütsel Çekicilik
- RMSEA: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (The Root Mean Square Error Approximation)
- SRMR: Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual).
- TDK: Türk Dil Kurumu
- TLI: Tucker-Lewis İndeksi (Tucker-Lewis Index)
- VZA: Veri Zarflama Analizi
- χ^2/df : Ki-kare/Serbestlik Derecesi
- YEM: Yapısal Eşitlik Modeli
- YT: Yönetmelik Takdir

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	I
TEZ YAZIM KLAUZUNA UYGUNLUK	II
KABUL VE ONAY SAYFASI	III
TEŞEKKÜR.....	IV
ÖZET	V
ABSTRACT	VII
KISALTMALAR.....	IX
İÇİNDEKİLER.....	X
TABLolar LİSTESİ.....	XIV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XV
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

1.1. Yönetsel Takdir	7
1.1.1. Yönetsel Takdir Kavramı	7
1.1.2. Yönetsel Takdirin Kullanılmasını Etkileyen Faktörler	9
1.1.2.1. Yönetici Rollerini.....	10
1.1.2.2. Örgütsel Yapı.....	11
1.1.2.3. Kontrol Odağı.....	12
1.1.3. Yönetsel Takdir İle İlgili Araştırma Bulguları	13
1.2. İşyeri Nezaketsizliği.....	14
1.2.1. Nezaketsizlik Kavramı	14

1.2.2. İşyeri Nezaketsizliği Kavramı.....	15
1.2.3. İşyeri Nezaketsizliğinin Gelişim Süreci	16
1.2.4. İşyeri Nezaketsizliğinin Öncülleri	17
1.2.4.1. Bireysel Öncüller	18
1.2.4.1.1. Cinsiyet	19
1.2.4.1.2. Statü Farklılıkları	19
1.2.4.1.3. Öfkeyi Kontrol Edememe	19
1.2.4.1.4. İş Stresi	20
1.2.4.1.5. Kişilik Özellikleri.....	20
1.2.4.2. Örgütsel Öncüller.....	21
1.2.4.2.1. İş yükü	21
1.2.4.2.2. Teknoloji.....	21
1.2.4.2.3. Değişen İş Koşulları.....	21
1.2.4.2.4. Biçimsel Olmayan Örgüt (İnformal Ortam).....	22
1.2.4.2.5. Yöneticilerin Tutumu	22
1.2.4.2.6. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü	22
1.2.4.2.6. Diğer Faktörler	23
1.2.5. İşyeri Nezaketsizliğinin Sonuçları Ve İşletmeler Açısından Önemi...	23
1.2.6. İşyeri Nezaketsizliğini Önleme Yöntemleri	24
1.2.7. İşyeri Nezaketsizliği İle İlgili Araştırma Bulguları.....	25
1.3. Görev Performansı	27
1.3.1. Performans Kavramı Ve Boyutları.....	27
1.3.2. İşgören Performansı	30
1.3.3. Görev Performansı	31
1.3.3.1. Görev Performansı Boyutları.....	31
1.3.3.2. Görev Performansını Etkileyen Faktörler.....	32

1.3.4. Görev Performansı İle İlgili Araştırma Bulguları.....	32
1.4. Örgütsel Çekicilik.....	35
1.4.1. Örgütsel Çekicilik Kavramı Ve Önemi.....	35
1.4.3. Örgütsel Çekicilik Teorileri.....	36
1.4.4. Örgütsel Çekiciliğin Unsurları.....	37
1.4.5. Örgütsel Çekiciliği Etkileyen Faktörler.....	38
1.4.6. Örgütsel Çekicilik İle İlişkili Olarak Yönetmel Takdir, İşyeri Nezaketsizliği Ve Görev Performansı İlişkisi.....	40

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK ARACILIĞIYLA YÖNETSEL TAKDİR VE İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN GÖREV PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi.....	43
2.2. Metodoloji.....	47
2.2.1. Evren Ve Örneklem.....	47
2.2.2. Veri Toplama Araçları.....	47
2.2.3. Model Ve Hipotezler.....	49
2.2.4. Veri Analiz Yöntemleri.....	50
2.3. Araştırma Bulguları.....	51
2.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	51
2.3.2. Araştırmanın Yapıldığı İşletmeler İle İlgili Bulgular.....	53
2.3.3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Üst Yönetim Ekibinin Özellikleri... 55	
2.3.4. Temel Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	57
2.4.2.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	57

2.4.2.2. Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları	60
2.4.2.3. Örgütsel Çekiciliğin Aracı Etkisi.....	62
SONUÇ	64
KAYNAKLAR	69
EKLER	89
ETİK KURULU	95
ÖZ GEÇMİŞ	96



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2. 1: Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları	49
Tablo 2. 2: DFA ve YEM İçin Uyum İyiliği İndeksleri.....	51
Tablo 2. 3: Araştırmaya Katılan Yönetici, Kurucu ve Sahiplerin Demografik Özellikleri.....	52
Tablo 2. 4: Araştırma Yapılan İmalat Sanayi işletmeleri ile ilgili Bulgular	53
Tablo 2. 5: Araştırma Katılan İşletmelerin Bazı Performans Göstergeleri.....	55
Tablo 2. 6: Araştırma Katılan İşletmelerin Üst Yönetim Ekibinin Özellikleri	56
Tablo 2. 7: Ölçüm Modelinin DFA Sonuçları	58
Tablo 2. 8: Araştırmadaki Ölçeklerin Ayırt Edici Geçerlik Bulguları.....	59
Tablo 2. 9: Ölçüm Modelindeki Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları	60
Tablo 2. 10: Yapısal Model ve Hipotez Sonuçları.....	60

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1: İşyeri Nezaketsizliğinin Öncülleri	18
Şekil 2. 1: Önerilen Araştırma Modeli	49
Şekil 2. 2: Ölçeklere İlişkin Birinci Düzey DFA	57
Şekil 2. 3: Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları	61



GİRİŞ

21. yüzyılın belirsizlik, küreselleşme, teknoloji ve yoğun rekabet gibi unsurları temel süreçlerde köklü değişim ve kaliteye önem vererek önceki dönemlerin rekabet etme yöntemlerini radikal bir şekilde değiştirmektedir. İşletme çalışanlarının da bu küresel rekabet koşulları göz önüne alındığında rekabetçi ve zorlu çalışma alanlarında iş tanımlarındaki görevlerini yerine getirmelerinin yanı sıra yüksek performansı göstererek işletmeye rekabetçi avantaj sağlamaları gerekmektedir. Hızlı değişen teknolojiye uyum kadar bilginin üretilmesi ve iletilmesi, küreselleşmeyle birlikte ulusal ve yerel pazarlardaki talebin doymuş olması nedeniyle işletmeler faaliyet alanlarında ve yapılarında değişiklikler yapmak zorunda kalmışlardır. Birçok kültürel farklılığı barındıran küresel pazarlarda işletmeler bu rekabet ortamında yaşamlarını sürdürmek için uluslararası pazarlarda yetkinliklerini artırma çabası içindedir. Bu süreç içerisinde rakipler ile rekabet etmenin yanı sıra çevrenin de sürekli olarak gelişmesi ve değişmesi ile artan belirsizlik ortamında faaliyet gösteren işletmeler sadece uyumla yetinmemeli, yaratıcı olmak zorundadır. Bu hızlı değişim ve farklılıkların ortaya çıkması hizmet sektörü kadar sanayi işletmeleri için de önemlidir. Ürün ve hizmetlere ek olarak üretim sürecinde kullanılan makine, teçhizat, yazılım programları, süreç, hammadde ve üretim şekli yöntemlerinin birbirine çok benzediği rakiplerden işletmeyi ayırt edecek değeri ve farklılığı yaratacak çalışanlar ve çalışma ortamıdır. İmalat sanayi işletmelerinin yenilikleri takip etmesi müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama açısından önemli olduğu kadar çalışanların refahı açısından da önemlidir. İmalat sanayi işletmelerinde çalışanların refahları ve ihtiyaç karşılamalarının yanı sıra küresel dünya nedeni ile müşteri bakış açılarının değişikliğine de sebep olmaktadır.

Sürekli değişen ve gelişen çevre koşullarına bağlı olarak çalışanların istekleri ve tutumları da değişmektedir. İşletmeler bu değişiklikler ile ilgilenirken örgüt için önemli olan diğer faktörlere de odaklanmaktadır. İşletmelerin müşterileri elinde tutması kadar nitelikli çalışanları elde tutması da önemlidir. Çünkü yeni çalışanları işe almanın ve eğitmenin maliyeti oldukça yüksektir. İşletme bünyesindeki çalışanların

her biri birbirinden farklı düşünce, özellik, bakış açısı ve ideolojiye sahiptir. Bu farklılıklar kavrandığında, olduğu gibi kabul edildiğinde ve hoşgörüle karşılandığında çalışanlar birbirlerine olumlu davranmakta, fakat farklılıklar sorun olarak görüldüğünde ve olmaması gereken tatsız bir gerçek olarak değerlendirildiğinde işyerinde nezaketsizliğe sebep olabilmektedir. Ancak işyerinde nezaketsizlik hakim olduğunda sonuçlarının maliyetleri yüksek olacağından bu nezaketsizliğin ortaya çıkmadan önlemler alınması gerekmektedir. Ancak bu konuda bazı çalışmalar olmakla (Cortina vd., 2001; Cortina ve Magley, 2009; Miner ve Cortina 2016) beraber nezaketsizliğin öncülleri ve sonuçları konusunda Türkiye’de yeterli miktarda görgül araştırma bulunmaktadır (Polatçı ve Özçalık, 2009).

Nezaket, işyerinde çalışanları ortak çabaya davet şeklinde ifade edilebilir. İşyerinde bireyin bütün ilişkilerinde saygı ve görgü kurallarına uygun davranış sergileme, düşüncelerini ifade etme ve duygularını düzenlemesi olarak da karşımıza çıkmaktadır. Yönetim yazınında işyerinde önceleri nezaket üzerinde çalışıldığı görülse de işyeri nezaketsizliğine son zamanlarda ilgi gösterilmektedir (Kızıloğlu, 2019: 4). Ciocco (2017) işyeri nezaketsizliğinin küçük düşürücü ifadelerden sözlü tehditlere kadar gidebileceğini ifade etmektedir (Ciocco, 2017: 18).

Nezaket, ister tanıdık isterse yabancı kişiler ile birlikte yaşamak ve çalışmak için kişilerarası tavır ve sosyal zeka ile hareket etme olanağının temel kuralıdır. Nezaket sadece kişisel bir konu olmaktan öte örgütsel bir konudur. Çünkü nezaketsizlik olduğunda örgütteki herkesi etkilediği gibi çalışma düzenini ve örgüt hedeflerini de etikler. Hatta nezaketsizlik davranışı sadece ofis ve fabrikayı lekelememekte, müşteri ve diğer dışsal paydaşlara yansıtılırsa günümüzde teknolojik olanakların gelişmesi ile nezaketsizliğin etkileri daha geniş alanlara hızlı yayılabilir ve sonuçları öngörülemeyebilir (Pearson, Andersson ve Porath, 2000: 123-130). Nezaketsizlik, yoğun çalışma ortamlarında kişilerin çalışma arkadaşlarına veya diğer paydaşlara yönelik olumsuz, istenmeyen, kaba, saygısız ve duyarsız davranışlarından oluşmaktadır. Nezaketsizlik üretkenliği olumsuz yönde etkileyerek işletmenin faaliyetlerini aksatmakta, aynı zamanda saygı kurallarının ihmal edildiğinden nezaketsizliğe maruz kalanlar da zarar görür (Işıkay, 2018: 7). Nezaketsizlik, bir

örgütte kişilerarası ilişkileri olumsuz yönde etkileyen şiddet, taciz, zorbalık, sosyal zararlar, sapkınlık ve adaletsizliği de kapsayan geniş bir davranış yelpazesine sahiptir (Anderson, 2012: 16-17).

Bir işletmede zamanla yönetim tarzı oluştuğunda belirli kuralları ortaya çıkmaktadır. Bu kuralların büyük bir kısmı yazılı olmayan temel ahlak normlarıdır (Crampton ve Hodge, 2008: 41). Bu normlar işletmeden işletmeye değişebilir. Bu normlar dikkate alındığında bir işletmede ahlaki olmayan davranış başka bir işletme için ahlaki olabilir (Lim vd., 2008: 96). İşyeri nezaketsizliği, iş görenlerin performansını azaltırken, işgücü devri ve devamsızlığı artırır. Bu yüzden örgütün etkililiğini, verimliliğini ve üretkenliğini de olumsuz yönde etkilemektedir. Buradan yola çıkılırsa işyeri nezaketsizliği hem görev performansını hem de örgütsel çekiciliği olumsuz etkiler. Zira çalışma ortamındaki aşağılama, küçük düşürme, hakaret içerikli e-posta ve mesaj gönderme, dedikodu yapma, arkadan iş çevirme, dışlama, özel eşyaları karıştırma, emri altındakilerin sözlerine önem vermeme, alay etme, görmezden gelme, isteklerine kayıtsız kalma gibi nezaketsiz davranışların yaygın olduğu bir işletme çekici görünmemektedir. Bu nezaketsiz davranışlar daha çok saldırgan savunmacı örgüt kültüründe ve katı hiyerarşik yapının bulunduğu örgüt yapılarında ortaya çıkabilmektedir. Özellikle saldırgan savunmacı ve pasif savunmacı örgüt kültürlerinde çalışanlar yöneticilerin kaba davranışlarından dolayı örgütteki yaşadıkları sorunları dile getirememekte ve dışlanma korkusu yaşayabilmektedir. Zaten bu tür örgütler dışarıya kapalı izlenimi verdiklerinden çekici de görünmemektedirler. Bu çalışmada yönetsel takdirin işyeri nezaketsizliğinin görev performansına etki edip etmediği ve ayrıca örgütsel çekicilik ile birlikte bu etkide bir azalma olup olmadığı irdelenmektedir.

İşletmelerde yöneticilerin başarısını olumlu veya olumsuz etkileyen faktörlerden biri de yönetsel takdirin kullanılma derecesidir. İşletmelerde takdir kavramı yöneticiye olaylar karşısındaki sorumluluklar yükleyen güç veya yetkidir. Yönetim sürecinin en önemli etkeni takdire dayalı karar vermedir. Yönetsel takdir aslında her ülkenin siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel yapılarının da bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Takdir yetkisi bir örgütte yüksek ise o örgütte yöneticiler

kurumu şekillendirebilir ve bu kurum için önemlidir. Üst yönetimin rollerinin genişliği bu yönde etkilenir. Takdirin düşük olduğu kurumlarda ise bu davranış yani yöneticinin rolü sınırlıdır ve bu kurumda üst yöneticilerin açıklama hakları zayıftır (Sandhu ve Kulik, 2018: 4). Hatta üst düzey yöneticiler takdir yetkisine çok fazla sahipler ise işletmenin faaliyet sonuçlarında daha fazla etkiye sahip olurlar (Finkelstein ve Boyd, 1998: 179). Ancak yönetsel takdir konusundaki çalışmalar sınırlı sayıdadır (Hambrick ve Finkelstein, 1987; Finkelstein ve Hambrick, 1990; Sandhu ve Kulik, 2018: 4). Yönetsel takdirin görev performansı ile ilişkili etkilerini irdeleyen yeterli çalışma bulunmamakta ve yönetsel takdirin örgütsel çekicilikle birlikte etkisinin ne olacağı sorusuna cevap aramakta inceleme beklemektedir.

Nezaketsiz davranış sorunları meydana geldiğinde örgüt olumsuz etkilenir, bu davranışlar takdir yetkisi ile ortadan kaldırıldığında çalışanların görev performansında artış olacaktır. Görev performansı, örgütte çalışan kişinin sürekli gelişen ve değişen örgüt yapısında teknolojik ilerlemelerden yararlanarak örgütün faaliyetlerini ve verilen görevleri etkin ve verimli şekilde yerine getirip getirmemesi ile ilgili performans olarak tanımlanır. Bireyin görev performansını, yetenekleri, motivasyon, amaçlar ve stratejiler, eğitim düzeyi ve fiziksel özellikleri etkilenmektedir (Kalaycı, 2019: 31). Bu çalışma yöneticilerin karar verme serbestisi ve işyeri nezaketsizliğinin görev performansına etki edip etmediği de henüz yeterince incelenmemiştir. Oysa görev performansı ast-üst ilişkilerinde terfi durumu söz konusu olduğunda astların üstler tarafından değerlendirmeye alınan temel kriterlerinden biridir (Şahin, 2018: 40). Bu nedenle görev performansına etki eden faktörler üzerine yapılan yeni araştırmalara ihtiyaç vardır.

Çalışmanın aracı değişkeni olarak örgütsel çekiciliğin etkileri ele alınmaktadır. Bu çalışmada müşteriler açısından değil, çalışanlar açısından çekiciliğin sonuçları incelenmektedir. Çekicilik, bireyi işletmede tutmanın ve içsel olarak motive etmenin en önemli öğelerinden biridir. Küresel ölçekte nitelikli ve etkin çalışanlara işletmeler değer ve farklılık yaratabilir. Nitelikli çalışanlar, örgütün kendileri için çekici bir yer olduğunu kabul etmesi durumunda örgütün bünyesinde bulunmak için başvuracaktır (Özüçalışyan, 2015: 17). Bu çalışma örgütsel çekiciliğin alışla gelmiş müşteri bakış

açısıyla değil çalışanlarının çekici bulması yönünden incelenmektedir. Zira günümüzde sürdürülebilir rekabetçi avantajın önemli unsurların biri de nitelikli işgücünün devamlılığı ve uyumlu çalışmasıdır.

Örgütsel çekiciliğin olduğu ya da olmadığı koşullarda yönetsel takdir ve işyeri nezaketsizliği ile görev performansı ilişkilerinin olumlu veya olumsuz değişim gösterebileceği düşünülmektedir. Bu yüzden yönetim yazınında nadir olarak çalışmalara konu olan yönetsel takdir ve son yıllarda ilgi çeken işyeri nezaketsizliğinin görev performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymak suretiyle yazına katkı sağlanması düşünülmektedir. Çekici örgütsel ortamların yönetsel takdirin kullanmasına ivme kazandırıp kazandırmadığı veya bu ortamların işyeri nezaketsizliğinin etkilerini azaltıp azaltmadığı bu çalışmanın yazına yapacağı bir katkıdır.

Yapılan alan yazın incelemeleri sonucunda araştırmamızın değişkenlerini birlikte inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Özellikle araştırmanın bağımsız değişkenlerinden olan yönetsel takdirin Türkçe ve uluslararası literatürde sınırlı sayıda çalışılmış olması bu kavramın çalışılmasına zemin hazırlamıştır. Araştırmanın bir diğer bağımsız değişkenini oluşturan ve kısaca iş yerinde saygı kurallarının ihlal edilmesi olarak tanımlanan işyeri nezaketsizliği kavramı sosyal kaytarma (Laschinger, 2009: 305) tükenmişlik (Polatçı, 2013: 20), örgütsel sessizlik gibi birçok kavram ile birlikte çalışılmış olmasına rağmen görev performansı ve örgütsel çekicilik değişkenleri ile ilişkisine dair çalışmalara rastlanılmamıştır.

Yukarıdaki bilgi ve bulgular ışığında araştırmanın amacı, yönetsel takdir ve işyeri nezaketsizliğinin, görev performansına etkilerini ortaya koymak ve bu ilişkilerde çekiciliğin aracı etkisini test etmektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada ülke genelinde sanayi işletmeleri sektörünü incelemek zaman ve bütçe kısıtı açısından mümkün olmadığından örneklem bazında sınırlamaya gidilerek araştırmanın örnekleme olarak Manisa ilinde faaliyet gösteren imalat sanayi işletmelerinin yönetim kademelerindeki yöneticiler, kurucu ortaklar ve sahipler olarak belirlenmiştir.

Örneklemeden güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ölçeklerden bir anket yardımıyla veriler elde edilmiştir.

Bu amacın doğrultusunda çok sayıda sektör incelemesinin zaman ve bütçe olanakları açısından mümkün olamayacağı düşünülerek sektör açısından sınırlamaya gidilmiş ve imalat sanayi işletmelerinde yönetici kademelerindeki yönetici, kurutucu ortak ve sahipler üzerinde anket tekniğinin uygulanmasının daha uygun olacağı düşünülerek uygulanmıştır. Bu araştırma kapsamında araştırmanın örnekleme, Manisa ilinde faaliyet göstermekte olan imalat sanayi işletmelerinin yöneticileri ve idari sorumlu çalışanları olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın sorunsalı ise, yönetsel takdir ve işyeri nezaketsizliği, görev performansını nasıl ve ne yönde etkiliyor? Örgütsel çekicilik ile birlikte bu değişkenlerin görev performansına etkisinin yönünde bir değişiklik ortaya çıkmakta mıdır? şeklindedir. Bu sorulara cevap aramak maksadıyla tasarlanan tez çalışması iki bölümden oluşacaktır. *Birinci bölümde*, yönetsel takdir, işyeri nezaketsizliği, görev performansı ve örgütsel çekicilik kavramlarının kavramsal çerçevelerine ve her değişken için yönetim yazınındaki bulgulara yer verilmiştir. *İkinci bölümde ise*, Manisa ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde ilk bölümde bahsi geçen araştırma değişkenlerine dair model ve hipotezleri test etmek amacıyla yapılan ampirik araştırmanın bulguları yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

1.1. Yönetsel Takdir

Yönetsel takdir başlığı altında takdir kavramı, yönetsel takdir kavramı, yönetsel takdiri etkileyen faktörler ve yönetsel takdir ile ilgili önceki çalışmaların bulguları ele alınmaktadır.

1.1.1. Yönetsel Takdir Kavramı

1987 yılında üst yöneticilerin davranışlarının hoşgörü derecesi anlamına gelen yönetsel takdir kavramını Hambrick ve Finkelstein tarafından geliştirilmiştir. Yönetsel takdir kavramı hem ekonomi hem de örgüt teorisi literatürüne bakıldığında geniş çapta tartışılmış bir konudur fakat farklı anlamları da mevcuttur (Williamson, 1963: Jensen ve Meckling, 1976).

Yönetsel takdir kavramı iktisat literatüründe mülkiyet ayrımı ve organizasyonun kontrolünden kaynaklanan tepe yönetimin fırsatçılığı olarak tanımlanmaktadır (Sandhu ve Kulik, 2018: 4). İktisadi manada üst yöneticilerin kişisel hedeflere odaklanarak örgütsel performansı arttırma derecesidir (Williamson, 1963: Jensen ve Meckling, 1976). İktisadi açıdan yönetsel takdirin önemli anahtarı, kuruluşların sahipliğinin kontrolü ve bu kontrolden üst düzey yöneticilerin yararlanma eğilimidir (Finkelstein ve Boyd, 1998: 181).

Yönetim literatüründe ise yönetsel takdir yöneticilerin işletmedeki davranışları kişisel bakış açıları ve tercihleri ile etkilemede sahip olduğu karar serbestliğidir (Sandhu ve Kulik, 2018: 4). Montanari'ye (1978) göre ise yönetsel takdir bir yöneticinin yapısal değişiklikleri uygulayarak, örgütsel sorunları çözme yatkınlığı olarak tanımlanmaktadır (Montanari, 1978:234). Takdir yetkisine sahip olanlar diğerlerine göre daha belirgin çözümler sunabilir (Finkelstein ve Boyd, 1998: 180). Aslında yönetsel takdir, bir örgütün oluşumu ve o örgütün kaderinin tümüyle yöneticilerinin kontrolünün dışında, tamamı ile kontrollerinde veya daha çok ikisinin arasında bir yerde olup olmadığını tanımlar.

Yönetsel takdir kavramı, üst düzey yöneticilerin firmaların kararlarını ve sonuçlarını ne kadar etkilediğini tanımlar (Hambrick ve Finkelstein, 1990: 484-485). Yani yöneticilerin belirli bir iş bağlamında ellerindeki stratejik seçeneklerin çeşitliliğini kapsamaktadır (Finkelstein ve Boyd, 1998: 179). Takdir yetkisinin üç öge tarafından belirlendiğini tartışmışlardır. Bunlar (Finkelstein ve Hambrick, 1990: 489);

- Çevrenin çeşitliliğe ve değişime izin verme derecesi,
- Örgütün olası eylemlere karşı ne derece uyumlu olduğu ve yöneticiye bu eylemleri formüle etme ve yürütme yetkisi derecesi.
- Yürütmenin sürekli olarak ikili eylemlerin yönünü öngörme veya yaratma derecesi.

Yönetim kuramcıları yönetsel takdirin etkilerinin pozitif ya da negatif olabileceğine işaret etmektedir (Sandhu ve Kulik, 2018: 4). Bir örgütte takdir yüksek ise yöneticiler organizasyonu önemli bir şekilde şekillendirebilirler ve yönetsel özellikleri örgütsel sonuçlara da yansıtılabilir (Finkelstein ve Hambrick, 1990: 484). Takdirin düşük olduğu durumlarda ise örgütte üst yönetim ekibinin rolünde sınırlamalar meydana gelir ve üst kademenin gücü zayıf olur.

Yönetsel takdir yönetsel eylemi arttıran ve engelleyen koşulları belirleyen bir çerçeve sunar. Yönetsel takdir karlılık gibi örgütsel sonuçlarda yöneticiler ve onların etkilerine olan hoşgörüyü vurgulamaktadır. Örgütlerde bazen belli yöneticilere diğerlerinden daha fazla takdir hakkı sağlanır, bu durumda örgütsel sonuçlar

üzerindeki yönetsel etki en yüksek düzeye ulaşır (Hambrick ve Finkelstein, 1987: 484). Yönetsel takdir araştırmaları çok olmamasına rağmen bu temel fikirler desteklenmektedir. Örneğın; yüksek takdir yetkisi olan bağlamalarda idari görev süresi ile stratejik kalıcılık ve endüstri normuna stratejik uygunluk pozitif ilişkilidir, ancak düşük takdir yetkisi bağlamında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (Finkelstein ve Boyd, 1998: 180). Tepe yöneticiler takdir yetkisine çok fazla sahip oldukları zaman yöneticiler firmanın sonuçlarında daha fazla, daha büyük etkiye sahip olurlar. Yönetici ücretinin de kesin miktarı daha çok takdir yetkisinin artması ile yüksek olması beklenir (Finkelstein ve Boyd, 1998: 179).

Yöneticiler yönetsel takdiri kullanırken dikkat edilmesi gereken birçok bilgi ile karşılaşır. Böyle durumlarda yöneticiler önemli uyarıcılara uygun yanıtlar vermeli, ama daha az önemli olanları göz ardı etmelidirler. Belirsizliğı algılama derecesine bağlı olarak bir yönetici güvенеbileceğı genel kurallar basitleştirerek uygulayabilir (Ranson, Hinings ve Greenwood, 1980: 2).

1.1.2. Yönetsel Takdirin Kullanılmasını Etkileyen Faktörler

Üst yöneticiler çok fazla takdir yetkisine sahip olduklarında firmaların sonuçları üzerinde daha büyük etkiye sahip olur (Finkelstein ve Boyd, 1990: 191). Yönetsel takdirin derecesi oldukça önemlidir. Bir işletmenin geleceğini bir yöneticinin iki dudağı arasında bırakacak bir yaklaşım da doğru değildir. Kurumsal yapı oluşturulduktan sonra yöneticiye karar verme serbestisi vermek daha doğru bir yaklaşım olur.

Yönetsel takdiri çevre, organizasyon ve bireyler etkiler. İşletmelerde, kurumlarda veya örgütlerde yönetsel takdir kavramını etkileyen birçok faktör mevcuttur. Bazı çalışmalarda bu faktörler üç grupta toplanmaktadır. Bunlar (Hambrick ve Abrahamson, 1995: 1427; Finkelstein ve Boyd, 1998: 179):

- *Çevresel Faktörler:* Çevresel faktörler arasında endüstri yapısı, pazarın muafiyeti, pazarın karmaşıklığı, pazarın belirsizliğı; ürün farklılaştırılması, piyasa büyüklüğü, talep istikrarsızlığı, sermaye yoğunluğu, hukuki

düzenlemeler (Hambrick ve Abrahamson, 1995: 1427) yönetim ve ulusal kültür (Crossland ve Hambrick, 2007) yer alır.

- *Örgütsel Faktörler:* Bu faktörler arasında firmanın veya örgütün yaşı ve büyüklüğü (Li ve Tang, 2010: 49), büyüme hızı (Keats ve Hitt, 1988: 578), yatırımların geri dönüşünün oranı, reklam harcamaları, AR-GE yoğunluğu, firmanın satış miktarı, firmanın çalışanı olmayan yöneticilerin oranı (Waldron vd., 2013; Gupta, Nadkarni ve Mariam, 20) yönetici rolleri, ikili yönetim kurulu başkanı, devlet mülkiyeti ve yöneticinin politik ataması (Li ve Tang, 2010: 52). CEO'nun görev süresi ile yönetim kurulunun görev süresinin birbirine bağlı olup olmaması, üst düzey yöneticilerin eyleme geçmek için yönetim kurulunun ve yerel kurullarına onayına ihtiyaç duyma derecesi, üst düzey yöneticilerin şirketin ortağı veya hissedarı olması, yetki devri sayılabilir (Waldron vd., 2013; Gupta, Nadkarni ve Mariam, 2019).
- *Bireysel Faktörler:* Bireysel faktörler; kişilik ve kontrol odağı, belirsizliğin hoşgörüsü bireysel karar verip vermeme durumu, gibi faktörleri içerir. Belirsizlik altında karar vermede daha yüksek bir tolerans daha büyük bir yönetsel takdire neden olur (Hambrick ve Finkelstein, 1987; Gupta, Nadkarni ve Mariam, 2019).

Bu faktörler yönetsel takdirin kullanımı üzerinde etkili olsa da literatürde takdir kullanırken bu faktörlerden takdirin en fazla kullanıldığı yönetici rolleri, örgütsel yapı ve kontrol odağı kavramlarını takdir ile ilişkili olarak ele almakta fayda vardır.

1.1.2.1. Yönetici Roller

Bir işletmede yönetsel takdir çok fazla olduğunda da belirsizlik ve kaosa sebep olur (Albers, Wohlgezogen ve Zajac, 2013: 18). Yani biçimlendirme ve merkezileşme örgütlerin yapılarının kaosa dönüşmesini önlemektedir (Albers, Wohlgezogen ve Zajac, 2016: 582-614). Buna karşın aşırı biçimlendirme ve merkezileşme yönetsel karar almayı sınırlar ve yöneticilerin tahmin edilemeyen zorluklara ve fırsatlara meydan okuması olanağını azaltır (Young ve Hyman, 2017:179-214). Örgüt yapısı ile takdir yetkisi arasındaki gerilim yıllardır örgüt kuramcılarını tartıştığı bir konudur

(McEvily, Soda ve Tortoriello, 2014: 312). Bu tartışmada yeni yonetim rollerini uştlenen yoneticilerin, benzersiz uzmanlıklar için işe alındıkları ifade edilir. Var olan rollerin aksine yeni roller bir tasarlama ile oluşturulmamakta ve başka orgutlerden de kopyalanmamaktadır. Orgutlerde yeni rollere tam yetki vermek cazip gelse de bu yeni rollerin mevcut yapısal sınırlara ve kısıtlamaları uymasına da ihtiyaç duyulmaktadır. Dijital içerik yoneticileri, sosyal medya yoneticileri, suşdurulebilirlik yoneticileri gibi yeni yoneticiler işletmelerde oldukça yaygındır. Bu nedenle orgutsel yapı yonetsel takdirin orgutsel sonuçları etkileyebilecek duzeyde kullanılmasına olanak tanınması beklenir (Sandhu ve Kulik, 2018: 1-2).

1.1.2.2. Orgutsel Yapı

Son yıllarda orgutsel performansı açıklamak ve orgutsel yapının rolunu daha iyi kullanmak için bu konu araştırmacıların ilgisini çekmeye başlamıştır. Bu konudaki çalışmalar ozellikle takım etkililiği, psikolojik sozleşmeler, stratejik ittifaklar, orgutsel iş birlikleri, resmi ve resmi olmayan ağlar uzerine yoğunlaşmıştır. 1970 ve 1980’li yıllardaki araştırmalarda yapı ve takdir yetkisinin eř bağımlılığı kabul edilmişti. Ancak orgutlerde ortaya çıkan yeni rollerin, mevcut yonetsel takdir rollerini engelleyebileceğini veya etkinleştirebileceğini anlamak da onemlidir. Orgutsel yapıların hem kurallar ile oluşturulması hem de mevcut goevlilerin takdiri ile şekillenmesi muhtemel olduğu tartışılmıştır (Ranson, Hinings ve Greenwood, 1980: 1). Yapı literaturuğe goere orgutsel boyutların yonetimsel roller uzerindeki etkileri ile ilgili i goruler sunmaktadır (Pugh vd., 1968: 65-66). Yeni yoneticilerinde ise orgutsel yapı ve yonetsel takdirin eř bağımlılığı evrilmeye başlamıştır. Bu manada yonetsel takdir, yoneticinin yapısal değişiklikleri uygulayarak orgutsel sorunları ozmeye yonelik yatkınlığıdır (Monatari, 1978: 234). Bu tanıma rağmen orgutsel yapı ve yonetim takdirinde literatur birbirinden bağımsız olarak gelişmiştir. Orgutsel yapı literaturuğe Bennis (1959) tarafından insansız orgutler savını ileri suşerken, yonetsel takdir literaturuğe ise buyuk olude bireysel davranışlara ve orgutsuz insanların tutumlarına odaklanma eğilimine devam ettirmiştir (Bennis, 1959: 263-266).

1960’larda ve 1970’lerde yapısal kuramcılar tarafından Weber’in burokratik orgutun klasik tanımı ve orgutsel yapı boyutları olarak biçimselleştirme ve merkezileştirme

üzerine çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Örgütsel yapı boyutları biçimselleştirme ve merkezileştirme olarak ikiye ayrılır.

Biçimlendirme; açık politikaların, kuralların ve prosedürlerin kullanımı olarak tanımlanır. Formalleşme yapı ve istikrarı sağlar, fakat yaratıcılığı ve bireysel içselliği bastırdığı için eleştirilmektedir.

Merkezileşme ise karar verme yetkisinin örgüt hiyerarşisinin en üst düzeyleri ile sınırlı olması derecesi olarak tanımlanır (Sandhu ve Kulik, 2018: 3). Merkezi karar verme uzmanlaşmayı sağlar, alt düzey çalışanları daha büyük örgüt endişelerinden kurtarır ve işlerine odaklanmalarını sağlar. Fakat çalışanların karar vermeye katılmaya yönelik ilgisini azaltır.

1.1.2.3. Kontrol Odağı

Sosyal öğrenme kuramında köklerini bulan kontrol odağı terimi ilk olarak Rotter tarafından ortaya atılmıştır. Rotter'ın kontrol odağın yaklaşımına göre kişiler doğduktan sonra öğrendiği şeylerle iyi veya kötü davranışları öğrenirler ve bu davranışları nasıl sonuçlar elde edeceklerini düşünmeleri doğrultusunda beklentiler geliştirirler. Rotter'a göre kişilerin başlarına gelen olayların iyi ya da kötü olduğunu anlama şekilleri değişir ve bu değişiklikleri başka olayları değerlendirirken de kullanırlar. Kişiler yaşamları boyunca birçok olay yaşarlar ve bu olaylar sonucunda başarı veya başarısızlık meydana gelir, bu sonuçlar nelere atfedildiği ile ilgilidir (Aydoğan, 2019: 49-50). Bazı kişiler davranışları ve sonuçlarının kendisinin etkilediğini düşünürken; bazı insanlar ise sonuçların kendilerinden bağımsız olarak ortaya çıktığını ve kendisinden başka bir güç tarafından etkilendiğini düşünür. Kontrol odağı kişilerin kendi davranışlarını ve sonuçlarını olumlu olumsuz olayları kişinin kendi davranışları, yeterlilikleri, özellikleri, şansları veya başka kişilere bağlama durumudur. Kontrol odağının iki boyutu mevcuttur. Bunlar (Vili, 2019: 73-74):

1. İçsel Kontrol Odağı: İçsel kontrol odağına sahip olan bireyler yaşamlarının kendi kontrollerinde hissettikleri için başlarına kötü bir durum geldiğinde bunun ile baş edebilmenin yollarını ararlar. Birey davranışlarının ve sonuçlarının kendisinden kaynaklandığını düşünüyorsa içsel kontrol odağına sahiptir. Bu bireyler hayata daha gerçekçi bakabilmekte, gerçekçi planlar yaparak hedeflerine ulaşabilmek için çok çaba

harcırlar. İçsel kontrol odağı sahip bireyler problem çözüme konusunda daha etkindirler, inisiyatif kullanırlar, krizlerle başa çıkma becerileri yüksektir, uzun süreli ilişkiler kurar ve sosyal açıdan güçlüdürler. Bu bireylerin yönetsel takdir kullanma eğilimlerinin daha yüksek olacağı da düşünölmektedir. Bu bireylerin özgüvenleri yüksek olduğundan işlerini değiştirme durumları söz konusu olursa olumlu eylemler sergilerler.

2. *Dışsal kontrol odağı*: Dışsal kontrol odağına sahip bireyler ise davranışlar ve onların sonuçları üzerinde dış etkenlerin, kader ve şansın etkili olduğunu düşünmektedir. Bu bireyler kişiler öz yeterlilik düzeyleri, beklentileri ve öz saygıları düşüktür. Bu kişiler hayatlarını akışına bıraktıklarından dolayı kişisel hırsları ve beklentileri de yoktur (Vili, 2019: 73-74). Dışsal kontrol odağına sahip bireyler, inisiyatif almaktan ve karar vermekten kaçınırlar. Verilen bir karara uyma ve yöneticilere itaat etme durumları söz konusudur. Bu kişilerin yönetsel takdir kullanma durumları oldukça düşüktür.

1.1.3. Yönetsel Takdir İle İlgili Araştırma Bulguları

Yönetsel takdir yetkisi örgütün işleyişini etkileme rolü ile yeri geldiğinde iç ve dış dinamikleri dikkate alarak örgütün geleceğini etkileyecek ve belirleyecek bir faktör durumundadır. Yönetsel takdir yetkisi ile ilişkili olarak Türkiye’de ampirik bir çalışmaya henüz rastlanılmamıştır.

Finkelstein ve Hambrick (1990) çeşitli endüstrilerinde 100 işletmedeki üst yönetim ekiplerinin görev süresi ile örgütsel sonuçları arasındaki ilişkide yönetsel takdirin moderatör etkisini incelemişlerdir. Araştırma bulguları endüstrideki merkezi eğilimle uyumlu kararlı stratejiler izleyen, uzun süre görevde kalan ve endüstri ortalamalarına yakın performansa sahip üst yönetim ekipleri açısından görev süresinin strateji ve performans üzerinde etkili olduğü tespit edilmiştir. Ayrıca yönetsel takdirin seviyesine göre sonuçların farklılık gösterdiğü ve en yüksek ilişkinin yöneticilerin yüksek takdir yetkisine izin verildiğü durumlarda vuku bulduğü saptanmıştır.

Li ve Tang (2010) tarafından Çin’de imalat işletmelerinde görev yapan üst yöneticiler açısından CEO’nun kibri ile firmanın risk alma eğilimi ilişkisi ve bu ilişkide yönetsel takdirin moderatör etkisi incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre CEO’nun kibri ile

firmanın risk alma eğilimi arasında pozitif ilişki bulunmuş ve CEO'nun yönetsel takdir yetkisi yüksek olduğunda bu ilişkinin daha da arttığı gözlenmiştir.

Sandhu ve Kulik (2018) tarafından örgütsel yapı ve yönetsel takdir ile birlikte yeni yönetsel rollerde nasıl evrildiğini veya nasıl şekillendiğini inceleyen çalışmada Hindistan ve Avustralya'da arşiv ve gözlem verileri ile desteklenen 21 vaka çalışmasında yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen nitel veriler analiz edilmiştir. Çalışmada yukarıdan aşağıya yapısal ve aşağıdan yukarıya yönetsel takdir dinamiklerinin değişen seviyelere sahip potansiyel arama yapılandırması, şampiyon yapılandırması ve orkestra yapılandırma şeklinde yapılandırma tespit edilmiştir.

Youssef, Hussein ve Christodoulou (2019) tarafından 18 ülkede global ölçekte tanınmış firmaların verilerinden yararlanılarak rekabet gücü ile yönetsel takdir ilişkisi incelenmiştir. Bulgular, yenilikçi eylemlere sahip CEO'ların yeteneği sayesinde yönetsel takdirin hem ulusal rekabetçiliği doğrudan etkilediği hem de ülkelerin rekabetçiliğine katkıda bulunan firma performansını artırdığı tespit edilmiştir.

1.2. İşyeri Nezaketsizliği

Bu bölümde nezaketsizlik kavramı, işyeri nezaketsizliği, işyeri nezaketsizliğinin gelişim süreci, işyeri nezaketsizliği ile ilgili yaklaşımlar, işyeri nezaketsizliğine benzer diğer zarar verici davranışları, işyeri nezaketsizliğinin öncülleri, işletmeler açısından işyeri nezaketsizliğinin önemi, işyeri nezaketsizliğinin sonuçları ve işyeri nezaketsizliğinin önleme yöntemleri ele alınmaktadır.

1.2.1. Nezaketsizlik Kavramı

Yönetim yazınında nezaketsizlik yönetsel, örgütsel ve toplumsal açıdan önemli sonuçları olan bir dizi araştırmaya konu olmuştur. Bu çalışmalarda nezaketsizliğin farklı tanımları ile karşılaşmaktadırlar.

Nezaketsizlik çalışanın işletmeye, çalışma arkadaşlarına, üstlerine ve altlarına karşı olumsuz davranışlar göstermesi olarak tanımlanabilir (Cortina vd., 2001: 67).

Felblinger (2008) nezaketsizliği; işyerindeki karşılıklı saygı ortamını bozan psikolojik taciz ve duygusal saldırganlığın bir türü olarak tanımlamıştır(Felblinger, 2008: 235). Bu olumsuz davranış (nezaketsizlik) ilerledikçe örgüt geneline yayılır ve örgüt kültürünün bir parçası haline gelebilir (Cortina vd., 2001: 67). Nezaketsizlik, zarar verme niyetinin belirsizliğiyle karakterize olmasına karşın, işyeri kurallarına aykırı davranışlar olup daha fazla iş stresi, dikkat dağınıklığı, memnuniyetsizlik, daha düşük yaratıcılık, düşük işbirliği gibi sonuçları olan bir durumdur (Cortina vd., 2013: 1580). Nezaketsizlik az sorun oluşturacak bir davranış olmasına rağmen bu davranışın önüne geçilmediği koşulda birçok sorun oluşturabilir (Anderson ve Pearson, 1999: 468). Kişisel olumsuzluk olarak değerlendirilen nezaketsizliğin önüne geçilmedikçe iş yerindeki tatminsizlik artar, hedefe ulaşmayı engelleyen sorunlar ortaya çıkar ve istenmeyen sonuçlara yol açaabilir. Bu istenmeyen sonuçlara neden olan faktörlerin neler olduğunu ortaya koymak bu davranışları önleme bakımından oldukça önemlidir. Daha da önemlisi nezaketsizliğin etkileri ve sonuçları kişiden kişiye farklılık gösterir. Bu kişiler davranışın nezaketsiz olmadığını düşünerek kendini savunabilir. Bazıları nezaketsizlik davranışının uzun vadede örgüte geri dönüşünün olumsuz olmayacağı görüşündedir. Bazıları da nezaketsizliğin örgütte ileri dönemlerde verimliliği düşürebileceğini, çalışanlar arasında tartışmalar çıkararak huzursuz bir ortam oluşturabileceğini ve çalışanların örgüte bağlılıklarını düşürebileceğini öne sürmektedir.

1.2.2. İşyeri Nezaketsizliği Kavramı

İşyeri nezaketsizliği ilk kez Andersson ve Pearson tarafından 1999 yılında üretkenliği azaltan, verimliliği düşüren ve örgüt içerisinde birçok soruna sebep olan işyeri davranışlarının içinde yeni bir alan oluşturan kavramdır şeklinde tanımlamıştır (Işıkay, 2019: 50).

Porath ve Pearson (2010) tarafından işyeri nezaketsizliği; çalışma ortamında geleneksel davranış kurallarının yok sayıldığı, önemsiz görülen, düşünmeden yoksun kelimeler ve davranışlara eğilim gösterme olarak tanımlanmaktadır.

Pearson ve diğerlerine (2001) göre, işyeri nezaketsizliği, çalışma ortamında gerçekleşen başkalarına karşı kaba, duyarsız ve saygısız davranışları ifade eder (Pearson vd., 2001: 1395). Öte yandan Zauderer (2002) işyeri nezaketsizliğini, çalışanların haysiyet ve benlik saygısını zayıflatan ve gereksiz acılar yaratan saygısız davranış olarak tanımlamıştır.

İşyeri nezaketsizliğinin özellikleri; örgüt normlarının ve karşılıklı saygının ihlali, zarar verme niyetinin belirsizliği ve düşük şiddete sahip olma olarak ifade edilebilir. Fiziksel saldırı bu unsurlardan biri değildir (Andersson ve Pearson, 1999; Kantén, 2016: 533-536; Pearson vd., 2001; Tarraf, 2012: 2).

İşyeri nezaketsizliğine örnek olarak, iş ortamında üstün astı aşağılayıcı ifadeler ve ses tonları kullanması, astın isteklerinin yok sayılması, astın çalışma arkadaşlarına karşı kayıtsız kalması (Pearson vd., 2001:1387), astların kişisel olan konuşmak istemediği konuların üzerine giderek onların istemediği davranışlar sergilemesi, astları önemli işlerin dışında tutması (Miner vd., 2012: 342; Felblinger, 2008: 235), gözlerini astın üzerine sabitleyerek ona düşman gibi bakışlarla bakması, iş ortamında veya toplantılarda adaba uymaması (Pearson vd., 2000: 133; Pearson vd., 2001: 1398; Felblinger, 2008: 235; Johnson ve İndvik, 2001: 459) gibi davranışlar verilebilir.

1.2.3.İşyeri Nezaketsizliğinin Gelişim Süreci

Nezaketsizlik tek bir olay ya da durumla vuku bulmamaktadır. İstenmeyen davranışlar iki ya da daha fazla kişi arasında olabilmekte ve etkileri genele yansıyabilmektedir. Bu açıdan işyeri nezaketsizliği sosyal bir etkileşim sürecidir. Bu süreçte nezaketsizliğe yol açanlar ve nezaketsizliğe maruz kalan taraflar mevcuttur. Nezaketsizlik sürecinin aşamaları şu şekildedir (Andersson ve Pearson, 1999: 457-463; Pearson vd., 2000: 127-132; Pearson ve Porath, 2005: 10):

- **Başlatan Taraf:** Karşı tarafa zarar vermek amacıyla işyerinde nezaketsiz eylemleri kasten yapan ya da bu eylemleri kasıtsız şekilde düşünmeden sergileyen kişi ve gruplardır. Nezaketsiz davranış sergileyenlerin genelde kişiye göre daha

yüksek statüye sahiptirler. Yüksek statü ve örgüte sağladığı katkı ve yüksek performans nedeniyle nezaketsiz davranışların genelde üzeri örtülmektedir.

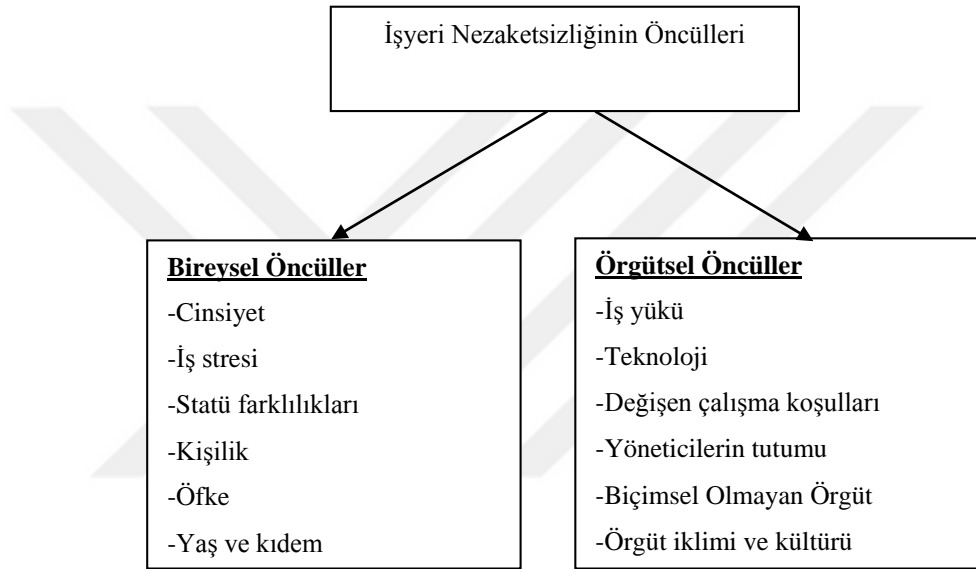
- **Hedef:** Nezaketsiz eylemlere maruz kalan kişi ve gruplardır. Yüksek statüye sahip kişi konumundan dolayı astlarına karşı nezaketsiz davranışlar sergileyebilir. Nezaketsizliğin hedefi bazen daha yaşlı ve kıdemli çalışanlar, bazen kadınlar ve azınlıklar da olabilir.
- **Tanıklar veya Gözlemciler:** Bu kişiler nezaketsizlik davranışına tanık olan ve gözlemleyen kişiler ve gruplardır. Bu kişi ve gruplar nezaketsizlik davranışının hedefi olmasalar da bu davranıştan olumsuz etkilenmektedir. Davranışa tanık olan işlerinde dikkat eksikliği yaşamakta, performansları düşmekte, enerjilerinde azalma olmakta, stres yaşamakta ve bu davranışla karşılaşma endişesi taşımaktadırlar.
- **Başlangıç Noktası:** Hedefteki kişi ve grupların, nezaketsiz davranışı kasten veya farkında olmadan başlatan kişi ve grubun nezaketsizlikte bulunacağını anladığı andan itibaren başlamaktadır.
- **Doruk/Taşma Noktası:** İş ortamında nezaketsiz olarak algılanan ve hedefin karşı tarafa tepki verdiği noktadır. Hedef bir süre nezaketsizlik davranışına tepki göstermeden deneyimleri ile tehdit olarak algılar ve sonrasında yoğun davranışsal ve duygusal tepkiler gösterir.
- **Zorlayıcı Eylemler:** Zorlayıcı eylemler, iş ortamında zarar verme niyetini kapsayan ve nezaketsizliğin ötesinde saldırganlık gibi yoğun davranışları ifade etmek için kullanılır. Hedefin karşılaştığı olumsuz davranışlara tepki olarak, başlatan tarafa yönelik olumsuz eylemler sergilemesi ve zarar verme niyetinin etkileşim sürecine girmesiyle zorlayıcı eylemler ortaya çıkabilir.

1.2.4. İşyeri Nezaketsizliğinin Öncülleri

İşyerinde düşük verimlilik ve etkililiğin kaynağı olan işyeri nezaketsizliğinin öncülleri işletmeden işletmeye, sektörden sektöre ve ülkenin veya toplumun gelişmişlik düzeyine göre farklılık gösterebilir.

İşyeri nezaketsizliğinin ortaya çıkmasında çalışma koşulları, gözetim şekli, yönetim tarzı, örgüt iklimi ve kültürü kadar yaş, çalışma yılı (Pearson vd., 2000: 128), statü farklılıkları (Pearson vd., 2000: 128; Cortina vd., 2001: 75) iş yükü (Taylor ve Kluemper, 2012, 322) gibi faktörler de oldukça etkili olabilmektedir.

İşyeri nezaketsizliğine neden olan faktörleri araştırmacılar bireysel ve örgütsel öncüller olmak üzere iki grupta toplamışlardır (Işıkay, 2018):



Şekil 1. 1: İşyeri Nezaketsizliğinin Öncülleri

Kaynak: (Işıkay, 2018).

1.2.4.1. Bireysel Öncüller

Literatüre işyeri nezaketsizliğinin kaynakları arasında bireysel faktör önemli yer tutmaktadır. Bu faktörler, cinsiyet, cinsel eğilim, statü farklılıkları, etnik köken, azınlık mensubu olma, öfke durumunu kontrol edememe, iş stresi, kişilik özellikleri olabilir. Bunlar;

1.2.4.1.1.Cinsiyet

Cinsiyet hem nezaketsiz kişilerin hem de hedef olan kişinin davranışlarını etkilemektedir. Nezaketsizliğin genelde hedefi kadınlar olabilmekte, ancak erkek çalışanlar da düşük düzeyde de olsa hedef olabilir. Bununla birlikte kışkırtıcının erkek olma ihtimalinin kadınlara göre iki kat daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Yine yüksek statüye sahip erkeklerin ise astlarına nezaketsiz davranması olasılığı oldukça yüksektir. Kadınların ast ve üstlerine karşı nezaketsiz davranması durumunda farklılık olmadığı, ancak akranlarına karşı daha fazla nezaketsiz davranışlar sergiledikleri saptanmıştır (Pearson vd., 2000: 127-128).

Kadınların erkeklere nazaran daha fazla oranla nezaketsizliğe maruz kaldığı tespit edilmiştir (Cortina vd., 2001: 64). Erkeklerin nezaketsiz davranışları, itibarı zedeleme, ve görevleri yerine getirmeme ve ertelemeyle sonuçlanmaktadır (Pearson vd., 2000: 127-130; Pearson ve Porath, 2005: 12).

1.2.4.1.2. Statü Farklılıkları

Nezaketsiz davranışlar ortaya çıkmasında statü farklılıkları önemli bir faktördür. Düşük statüye sahip kişilerin yüksek statüye sahip olanlara kıyasla üç kat fazla nezaketsizliğe maruz kaldıkları saptanmıştır (Pearson vd., 2000: 128). Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde düşük statüye sahip çalışanların nezaketsizliğe maruz kalması yaygındır. Bu konuda herhangi bir önleyici mekanizma ve düzenlemede bulunmamaktadır.

1.2.4.1.3. Öfkeyi Kontrol Edememe

Genelde sinirli bireyler öfkelerini kontrol etmede başarısız olduklarından tepkileri saygısız, kaba ve incitici olabilmektedir. Duygusal olarak en küçük bir tepkiye karşı çok hassas olan ve kolayca kırılabilen kişiler, nezaketsiz davranışları sergileme olasılıkları daha yüksektir. İnsan ilişkilerinde bu kişilerin ne zaman nasıl tepki gösterecekleri bilinmediğinden bu kişiler az sayıda olsalar bile sert ve sinirli mizaçları nedeniyle nezaketsizliğe zemin hazırlayabilmektedirler (Andersson ve Pearson, 1999: 464).

1.2.4.1.4. İş Stresi

İş yerlerinde küçülme, hızlı büyüme, yeniden yapılanma ve aşırı iş yükü strese yol açabilmektedir. Stresli bireyler görevlerini yerine getirirken sosyalleşmeden yoksun kalabilmektedir (Johnson ve Indvik, 2001: 460-461). Stresli bireyler memnuniyetsizlik ve hoşnutsuzluk gibi hislere kapılmakta ve nezaketsiz davranışlar sergileyebilmektedirler (Caza ve Cortina, 2007: 335). Stres altındaki kişi sorunların kaynağı olarak gördükleri kişilere karşı nezaketsiz davranabilmektedir (Bartlett vd., 2008: 1).

1.2.4.1.5. Kişilik Özellikleri

Kişilik tipi de nezaketsizlik için bir güdü olabilmektedir (Bartlett vd., 2008: 3). A tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerde olduğu gibi narsizm ve negatif duygusallık nezaketsizliğin ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir (Dion, 2006: 29; Penney ve Spector, 2002: 126).

Narsist kişiler yeteneklerini aşırı derecede abartmakta, başkalarından daha iyi olmayı ve tüm olaylara hakim olmayı istemektedirler (Spector ve Fox, 2005: 165-166). Bu yüzden yüksek narsist kişiliğe sahip olanlar düşük olanlardan daha fazla üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemekte (Penney ve Spector, 2002: 126) ve aynı şekilde yaygın meslektaşlarına karşı nezaketsiz davranışlar sergilemektedirler. Diğer kişilik özelliği ise negatif duygusallıktır. Negatif duygusallık, anksiyete, suçluluk, öfke gibi olumsuz duygu durumlarını deneyimleme eğilimini ifade eder. Çalışma yaşamında negatif duygusallığı yüksek olan kişiler düşük olanlara göre hem daha fazla üretkenliği düşüren davranışlarda bulunurlar (Dion, 2006: 29) hem de nezaketsiz davranışlar sergileyebilirler.

1.2.4.2. Örgütsel Öncüller

İşyeri nezaketsizliğine sadece birey faktörler değil, iş yükü, teknoloji, değişen iş koşulları, informal ortam, yöneticilerin tutumu gibi faktörler de etkili olmaktadır. Bunlar;

1.2.4.2.1. İş yükü

İş yükü, bireylerin stres yaşamasına ve kaba davranmasına yol açabilir. Özellikle sağlık ve güvenlik gibi sektörlerde personel aşırı iş yükünden dolayı stres yaşabilmektedir. Stres ve gerilim barındıran çok sayıda olayla iç içe iş yapan bu kişilerin sağlıklı bir psikolojiye sahip olabilmesi her zaman mümkün olamamaktadır. Yaş ilerledikçe farklı hastalıklarla karşılaşması olası bireylerin iş stresi arttırmaktadır (Dion, 2006: 42). Aynı şekilde iş yükü ile nezaketsizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu da ampirik araştırmalarla ortaya konmuştur (Taylor ve Kluemper, 2012: 322).

1.2.4.2.2. Teknoloji

İşyerlerinde kullanılan e-posta, telesekreter, telekonferans gibi yeni teknolojiler nedeniyle bireylerin birbirleri ile yüz yüze iletişimleri azaltmış ve bu tutum bazen nezaketsiz davranışlarla yönlenmektedir (Pearson vd., 2000: 128). Aynı zamanda teknolojiye uyum sağlayamayan bireyler yetersizliklerini davranışlara yansıtmakta ve kaba davranma gibi nezaketsiz davranışlara yönelmektedirler.

1.2.4.2.3. Değişen İş Koşulları

Örgütlerde küçülme, bütçe kesintileri, performans baskısı, kar baskısı, yarı zamanlı ve geçici süreli çalışma gibi durumlar yöneticileri çalışanlara nezaketsiz davranmaya sevk etmektedir. Bu davranışlar nedeniyle çalışanların örgüte bağlılıkları düşürmektedir. Bunun neticesinde çalışanlarda, özellikle kısa süreli çalışanlarda dikkatsizlik ve kontrasyon eksikliği artmakta ve onlar da yöneticilere karşı nezaketsiz davranışlar sergilemektedir (Andersson ve Pearson, 1999: 453; Pearson vd., 2000: 129). Nezaketsiz davranışlar verimliliği düşürdüğü gibi işten ayrılma niyetini ve devamsızlığı artırmaktadır.

1.2.4.2.4. Biçimsel Olmayan Örgüt (İnformal Ortam)

Örgütler basıklaştıkça iş ilişkilerinde belirsizlikler ortaya çıkmıştır. Bir örgütte kullanılan biçimsel ve biçimsel olmayan hitaplar, konuşma biçimleri, bedensel iletişim, duygusal ifade, kılık kıyafet gibi örnekler nezaketsizliğe yol açabilir. Örneğin standart veya resmi kıyafetlerin tercih edildiği ortamlarda resmi iletişim veya mesafeli iletişim hakimdir, ancak kıyafetin serbest olduğu kurumlarda lakap takma, resmi olmayan konuşma ve davranışlar iş ortamına taşınabilmektedir. Özellikle eğitim düzeyi düşük bireylerin nezaketsiz davranışlar sergilemesi mümkün olabilmektedir (Andersson ve Pearson, 1999: 464-465). Biçimsel olmayan örgütler genelde iş tatmini düşük olanlar tarafından kurulmaktadır. Güçlü biçimsel olmayan örgütlerin mensupları adaletin olmadığı veya işyeri demokrasinin olmadığı ortamlarda yöneticilere bile nezaketsiz davranabilmektedir.

1.2.4.2.5. Yöneticilerin Tutumu

Yöneticilerin tutumu, nezaketsizliği örgüt içinde yaygınlaşmasına neden olabilmektedir. Bu durum örgütteki organizasyon ve bireylerin hedeflerine zarar vermekte ve hatta onların özel yaşamına bile sirayet etmektedir (Pearson vd., 2000: 129-130). Bilgi düzeyi düşük veya iş bilgisi olmayan yöneticiler daha nezaketsiz davranabilmektedir (Bartlett vd., 2008: 3). Bununla birlikte otoriter yönetim tarzına sahip yöneticiler, işe önem verdiklerinden en küçük bir hata veya performans düşüklüğünde çalışana nezaketsiz davranabilmektedir. Buna karşın serbest bırakıcı liderlikte sorunu görmezden gelen ve çözüm için elini taşın altına koymayan liderlere karşı çalışanlar nezaketsiz davranabilmektedir. Demokratik liderlik tarzında nezaketsizliğin nispeten düşük olduğu söylenebilir.

1.2.4.2.6. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü

Örgüt iklimi, bir örgütü diğerlerinden ayıran, çalışanları etkileyen ve onlardan etkilenen değerler, normlar ve varsayımlar bütünüdür (Özgener, 2016: 116). Özellikle egoist etik iklimin olduğu örgütlerde işyeri nezaketsizliği yaygındır. Kapalı örgüt

kültürlerinde şüphe, olumsuz düşünme, baskı ve başarısızlık hakim olduğundan bireylerin nezaketsiz davranışlarla karşılaşma olasılığı oldukça yüksektir. Bir örgütün çevresi tarafından algılanan kimliği olarak tanımlanan örgüt kültürü de nezaketsizliğe kaynaklık edebilir. Yapıcı örgüt kültürlerinde değil de saldırgan savunmacı ve pasif savunmacı örgüt kültürlerinde yöneticilerin çalışanlara karşı yaygın olarak nezaketsiz davrandıkları, aynı şekilde çalışanların da birbirlerine nezaketsiz davrandıkları gözlenmektedir.

1.2.4.2.6. Diğer Faktörler

Hızlı teknolojik gelişmeyle birlikte televizyon, internet ve sosyal medaya nezaketsiz davranışlara ortam hazırlamakta ve kabalığı sunmaktadır (Bartlett vd., 2008: 5). Aslında bu teknolojiler şeffaflığa katkı sunmakla birlikte etik olmayan davranışların sergilenmesine de zemin hazırlamaktadır. Özellikle adil işlemeyen hukuk sisteminin olduğu az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde iş ortamında ve günlük yaşamda nezaketsizlik daha da yaygındır.

1.2.5. İşyeri Nezaketsizliğinin Sonuçları Ve İşletmeler Açısından Önemi

Örgütlerde çalışanlar arasında nezaketsiz davranışların yaygınlaşması, örgütsel ve bireysel sonuçlar üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Yönetim yazınında önceki araştırmalarda işyeri nezaketsizliğinin iş tatminini (Cortina vd., 2001; 67), algılanan örgütsel desteği (Dion, 2006: 2-7) görev performansını (Cortina vd., 2001; 67) ve örgütsel bağlılığı azalttığı; ancak iş stresini ve işten ayrılma niyetini (Dion, 2006: 2-9) arttırdığı tespit edilmiştir. Bu çalışmalardan yola çıkarak işyeri nezaketsizliğinin sonuçları; sağlık problemleri, düşük moral, düşük iş performansı, dikkat dağınıklığı, düşük iş verimliliği, düşük örgütsel bağlılık, işten ayrılma, işe devamsızlık, düşük iş tatmini, stres, iş aksatma, işe geç gelme, zorbalık, mobbing şeklinde ifade edilebilir (Dion, 2006; Cortina vd., 2001; 67; Kanten, 2014: 11-16). Bu davranışların sonuçlarının işletmenin performansını doğrudan etkilediği açıkça görülmektedir. İşletmelerin bu olumsuz etkileri fark edip önlem alması sürdürülebilir rekabetçi avantajın da gereklerinden biridir. Zira işyerinde saygınlığı olmayan biri örgüte arzulanan katkıyı sunamamaktadır.

Aynı zamanda örgütlerde nezaketsizlik davranışının belirtileri fark edildiğinde önüne geçilmediğinde bu davranış sarmal etki göstererek diğer çalışanların da verimliliğini ve tatminini de olumsuz etkilemektedir. Nezaketsiz şekilde davranış gösteren kişi çalışma arkadaşlarına da olumsuz yönde etki ettiğinden dolayı onların görev performanslarını düşürebilmektedir. Bu davranışlar örgüt iklimini olumsuz etkilediği gibi örgüt ve çalışanların refahına zarar veren davranışlardır. Bu nedenle nezaketsizliğe yol açan nedenlerin bir an önce bulunması ve gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Aksi takdirde nezaketsizlik yerini zorbalığa ve mobbinge bırakabilir.

Öte yandan bazı çalışanlar nezaketsizlik davranışı karşısından işten ayrılmamaktadır. Çünkü başka bir iş bulamamaktadır. Bu durumda bireyler psikolojik sorunlar yaşabilmektedir. Özellikle tükenme mağdurların en büyük sorunudur (Kanten, 2014: 22). Hatta nezaketsizlik davranışına çok fazla maruz kalan kişiler bunu aile yaşantısına da yansıtmaktadır.

1.2.6. İşyeri Nezaketsizliğini Önleme Yöntemleri

Nezaketsiz davranışlara maruz kalan kişilerin de tepkileri genelde olumsuz olabilmektedir. Yani negatif iletişim döngüsünün sonuçları, düşük performans ve bağlılıktır. İşyerindeki nezaketsiz davranışların olumsuz etkilere müşteri ilişkilerine de yansır. Porath ve Pearson (2013) yaptığı bir araştırmada nezaketsiz olan bir çalışanın kaba davranışlarına tanık olan müşterilerin alışveriş yapma isteklerinin azaldığı ortaya koyulmuştur (Porath ve Pearson, 2013: 13). Bu yüzden yöneticilerden en alt kademe çalışanlarına kadar nezaket kurallarına uyulmalıdır. *Birincisi* liderler ve yöneticilerin rol modeli olup, saygı ve nezaketi ödüllendiren bir yaklaşım benimsemesi gerekmektedir. İşletmede nezaketsiz davranışların yeri olmadığına dair bir kültür oluşturmaları gerekir. *İkincisi* çalışanların yöneticilerden çok çalışma arkadaşlarına saygı göstermesinin beklendiği ve nezaketsizliğinin iş akdi ile sonuçlanacağına dair ifadelerin etik kodlarda yer alması gerekir. *Üçüncüsü*, işyerinde nezaketsizliğini azaltmak için yönetimden en alt kademeye kadar nezaketsiz davranışlara karşı kayıtsız

kalınmayacağına dair sıfır toleransın olduğu bir beklenti oluşturulmalıdır. *Dördüncüsü*, işe alma sürecinde nezaketsiz davranma eğilimi gösteren kişiler örgütten elimine edilmelidir. *Beşincisi* çalışanlara nezaket, halkla ilişkiler ve protokol eğitimi verilmelidir.

1.2.7. İşyeri Nezaketsizliği İle İlgili Araştırma Bulguları

Yönetim literatüründe işyeri nezaketsizliği ile ilgili çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda işyeri nezaketsizliğinin etkileri, nezaketsizliğe etki eden faktörlerin araştırıldığı görülmektedir. Bu çalışmalardan bazılarının sonuçları aşağıda verilmektedir.

Cortina ve diğerleri (2001) ABD’de 1180 kamu çalışanı üzerinde işyerinde nezaketsizlik oranı ve etkilerini incelemiştir. Araştırma bulguları, kadınların iş yaşamında erkeklerden daha çok nezaketsizliğe maruz kaldıklarını ve ayrıca işyerinde nezaketsizliğe maruz kalanların psikolojik problemler yaşadıklarını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Cortina ve Magley (2009) kamu üniversitelerinde çalışan üzerinde işyerinde nezaketsizliğe tepki modellerini ve profillerini inceledikleri araştırmanın bulguları, bu üniversitelerde çalışanların işyerinde deneyimledikleri nezaketsizlik sonucunda kendilerini sinirli, hayal kırıklığına uğramış ve güvenmiş hissettiklerini ortaya koymuştur.

Polatçı ve Özçalık (2009) Çorum ilinde kamu bankaları çalışanları örnekleminde yapısal ve psikolojik güçlendirmenin işyeri nezaketsizliği ve tükenmişliğe etkisini inceledikleri araştırmanın bulgularına yapısal güçlendirmenin hem tükenmişliği hem de işyeri nezaketliğini pozitif, psikolojik güçlendirmenin sadece işyeri nezaketsizliğini negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Bununla birlikte yapısal güçlendirme ile tükenmişlik ilişkisinde işyeri nezaketsizliğinin aracılık etkisine sahip olduğu saptanmıştır. Buradan yapısal güçlendirmenin işyeri nezaketsizliğinin bir öncülü olduğu anlaşılabilir.

Taylor (2010) Amerika Birleşik Devletlerindeki üniversite öğrencileri üzerinde işyerinde nezaketsizliğin bireysel düzeyde etkilerini incelemiştir. Bu araştırmanın bulgularına göre, işyeri nezaketsizliğinin boyutlarından yönetici nezaketsizliğinin görev performansını negatif etkilediği, ancak iş arkadaşı nezaketsizliği ile görev performansı arasında negatif ama anlamlı olmayan bir etki olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde Chen ve diğerleri (2013) Güney Çin’de imalat sanayindeki astlar örnekleminde işyeri nezaketsizliğinin işe adama ve görev performansı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bu araştırmanın bulguları işyeri nezaketsizliği ile görev performansı arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Yine Taştan’ın (2014) sağlık sektöründe hemşireler üzerinde işyeri nezaketsizliğini öngören örgütsel ve durumsal öncüller ile çalışanların davranışsal sonuçları arasındaki ilişki ve sosyo-psikolojik kaynakların rolünü inceledikleri çalışmada işyeri nezaketsizliği ile saldırgan davranışları arasında pozitif ilişki olduğu algılanan sosyal desteğin işyeri nezaketsizliğini algılaması ile saldırgan davranışlar arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Yine işyeri nezaketsizliğinin sonuçları üzerinde yoğunlaşan bir çalışma da Kantan (2014) tarafından yapılmıştır. Ankara organize sanayi bölgesinde savunma sanayi, bilişim ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada işyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ile işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ve bu ilişkide duygusal tükenmenin aracılık etkisi ele alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre işyeri nezaketsizliğinin hem işten ayrılma niyetini hem sosyal kaytarma davranışı pozitif etkilediği ve işyeri nezaketsizliği ile sosyal kaytarma davranışı ilişkisinde duygusal tükenmenin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bunlara ek olarak Kumral’ın (2017) İzmir Devlet Hastanelerinde görev yapan hemşireler örnekleminde işyeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik ilişkisi ve bu ilişkide örgütsel dışlanmanın aracı etkisini incelediği araştırmanın bulgularına göre ise işyeri nezaketsizliği ile örgütsel dışlanma arasında pozitif ilişki olduğu, örgütsel dışlanma ile örgütsel sessizlik arasında pozitif ilişki olduğu ve örgütsel dışlanmanın işyeri nezaketsizliği ile örgütsel sessizlik ilişkisinde kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Miner ve Cortina (2016) tarafından kadınlara yönelik gözlemlenen işyeri nezaketsizliği, bireylerarası adaletsizlik algısı ve iş sağlığı ilişkisinin incelendiği çalışmanın bulguları ise kadınlara karşı gösterilen nezaketsizlik ile bireylerarası adaletsizlik algısı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Son olarak Zurbrügg ve Miner (2016) tarafından çalışılan cinsiyet, cinsel yönelim ve işyeri nezaketsizliği ilişkisi üzerine de ampirik bir çalışma yapılmıştır. Kadınların erkeklere göre işyeri nezaketsizliğini daha fazla deneyimledikleri, cinsel eğilime sahip azınlıktaki iş görenlerin çok yüksek nezaketsizlikle karşılaştıkları ve negatif sonuçlarından etkilendikleri saptanmıştır.

1.3.Görev Performansı

Görev performansı başlığı altında öncelikle performans kavramı ve boyutları, örgüt performansı, görev performansı, görev performansının boyutları, görev performansını etkileyen faktörler ve görev performansı ile ilişkili bağlamsal performans üzerinde durulmaktadır. Daha sonra, görev performansı ile ilgili araştırma bulgularına yer verilmiştir.

1.3.1. Performans Kavramı Ve Boyutları

Fransızca'daki "performance" sözcüğünden türetilen performans kavramı, bir çalışanın görevlerini yerine getirmesi ile ilgili nitel ve nicel sonuçları ifade eder. Performans genelde yapılan işin çıktılarını değerlendirerek hedefe ne kadar ulaşıldığının değerlendirilmesinin bir sonucu olarak ifade edilmektedir (Bozkurt ve Turgay, 1998: 203).

Genel anlamda performans, bireyin planlar doğrultusunda çalışmalarını sonucunda görevini yerine getirmesi ile elde edilen kalite ve miktarı ifade eden bir kavramdır (Songur, 1995:1). Başka bir deyişle performans, kişi ya da grubun bir işi yaptıktan sonra hedeflenen sonuca ne kadar yaklaşıldığının nitel veya nicel olarak ifadesidir (Baş ve Artar, 1991: 13). Çalışanlara verilen bir görev sonrasında belirlenen hedefin başarımları durumunda yüksek performansa sahip oldukları, hedefe

ulaşamadıklarında düşük performansa sahip oldukları ifade edilir (Bingöl 2013: 367-368).

Çalışanların performansı bireysel, örgütsel, kültürel, toplumsal ve ekonomik faktörlerden etkilenmektedir (Eke, 1988: 109). Performans kavramı her kurumun yapısına ve faaliyetlerine göre farklılık göstermektedir (Çalık, 2003: 9). İmalat sanayi işletmelerinde çalışanların doğrudan faaliyetlere katkılarına, yeteneklerini kullanmalarına ve işin kalitesine ve miktarına bakılarak görev performansı değerlendirilmektedir (Arıkan, 2018: 38-41).

Performans bir iş için belirlenen hedefe ulaşılması ve bireye verilen görevin yerine getirilmesidir (Halis ve Tekinkuş, 2003: 228). Performans değerlendirilirken çalışanın iş yerindeki tutum, davranış, ahlaki durumu, başarısı gibi özelliklerin tümü ve örgüte yaptığı katkıları ölçülmektedir (Barutçugil, 2004: 427).

Performansın boyutları, etkililik, etkinlik, verimlilik, karlılık, esneklik, kalite ve uyum olarak ifade edilebilir (Barutçugil, 2002: 128). Son yıllarda bireysel performansın odaklanma, yetkinlik ve adanma boyutları da öne çıkmaktadır (Grath, 1995: 251; Paşa, 2007: 84; Philips, 2001: 104). Bu boyutlar aşağıdaki gibi tanımlanabilir:

-Etkililik: Etkililik örgütlerin faaliyete geçirdikleri görevleri sonucunda amaçlarına ulaşmalarının derecesini tayin eden bir performans boyutudur. Daha genel bir anlam ile etkililik kavramı bir örgütün istediği sonuçlara ulaşması seviyesidir (Yükçü ve Atağan, 2009: 2). Örgüt için uygun olarak belirlenen hedefleri seçmek ve o hedeflere ulaşma derecesidir (Gencan, 2014: 6).

-Verimlilik: Verimlilik ürün veya hizmet üreten bir işletmenin kaynaklarını üretim sürecinde ne kadar iyi kullanabildiği ile alakalı bir terimdir. İşletmenin kaynaklarını kullanım derecesini maksimum seviyeye ulaştırılması önemli bir faktördür. Kısaca bir örgütün girdi ve çıktılarının hesaplanması, sayısal olarak ölçülebilirliği mevcut olduğunda aynı düzeydeki girdiler ile daha fazla sonuçlar elde edebilme, aynı sonucu daha düşük miktar girdiler ile elde edebilme gibi faaliyetleri içermektedir (Arslan 2002: 3) .

-Etkinlik: Bir işletme için hedeflenen ve istenen çıktı seviyesine girdi miktarını azaltarak veya sınırlandırarak ulaşılmasıdır. Girdi miktarı sabit kaldığında sonuç

arttırma yoluna gidiliyorsa çıktı odaklı, sonuç (çıkıtı) aynı kalıyor ve girdi miktarı azaltılıyor ise girdi odaklı etkinlik ismi verilir (Öncel ve Şimşek, 2011: 89).

-Esneklik: Esneklik kavramı Adler (1988), Tomer (1995) ve Rhodas (1995) tarafından durağanlık karşıtı, çevrenin hızlı değişimine uyum sağlayabilme ve uygun cevap verebilme, çabukluk olarak tanımlanmıştır (Ceylan, 2001:4). İşletmenin sahip olduğu işgücü açısından esneklik küresel dünyada rekabet koşullarının zorluğu ile baş edebilmek için işletmenin karlılığını ve verimliliğini arttırmak amacıyla örgüt çalışanlarını gerektiği zaman, gerektiği miktarda ve gerektiği yerde kullanılması çalışanları performans esnekliğini ve işletmelerin esnekliği meydana gelerek değişimlere ayak uydurabilmektedirler (Parlak ve Özdemir, 2011: 51-52).

-Karlılık: Karlılık bir işletmede gelirlerin ve toplam maliyetlerin arasında bir ilişki kurulması sonucunda belirlenir. Bir ilişkide gelir ve gider ağırlıklı olarak tanım yapılırsa belirli bir dönem kar satışlara bölünerek elde edilen orandır (Gencan, 2014: 11).

-Kalite: Yamak (1998) kaliteyi standartlara, kullanıma, müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygunluk derecesi olarak açıklamaktadır. Bir mal veya hizmetin kalitesini uygunluğu, dayanıklılığı, güvenilirliği, ihtiyaçları karşılayabilirliği, performansı açısından değerlendirilebilir bir kavramdır (Şahin, 2018: 25).

-Uyum: Uyum işletmedeki planlara göre faaliyetlerin yürütülüp yürütülmediğine dikkat çekerken bütçe kontrol uygulamaları ile de değerlemesi yapılmaktadır. Planlanan değerler ile gerçekleşenler arasındaki farkın az olması uyum açısından meydana gelen performansı da yüksek düzeyde olmasını tetiklemektedir (Başat, 2009: 22).

Performansın bu boyutları psiko-sosyal durumlardan, örgütsel faktörlerden ve çevresel faktörlerden etkilenebilmektedir (Yatkın, 2008: 6-18)

Örgüt performansı, işletmenin hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığına ya da hedefi başarma derecesini gösterir (Cenger, 2011: 34). Örgüt performansı, bir işletmenin müşterilerinin taleplerini karşılamaya yönelik çabası, verimlilik ve yenilikçilik düzeyi olarak da ifade edilebilir (Sarıaltın, 2003: 81-83). Örgütlerin performansları bireysel başarıların bir sonucudur. Müşteri memnuniyeti kadar çalışan memnuniyeti de oldukça önemlidir (Öztek, 2005: 19-22). Örgüt performansının bir alt boyutu olarak iş gören performansı da birçok çalışmaya konu olmuştur.

1.3.2. İşgören Performansı

İşgören performansı; bir işgörenin veya bir işgören grubunun amaca ulaşmada gösterdiği etkinliğin nicel ve nitel olarak ifadesidir. Bazı araştırmacılar, performansın sadece faaliyetin bir sonucu değil, bizzat faaliyetin kendisi olduğunu iddia etmektedir. Performansı, hem işgörenin örgütsel amaçlara katkı düzeyi hemde bu amaçlara uygun olan davranışlar sergilemesi şeklinde ifade eder. Bu performans, her bir işgörenin kişisel özellikleri, zihni yetenekleri, inançları, değerleri ve psikolojik durumu ile yakından ilişkidir (Tutar ve Altınöz, 2010: 202). İşgören performansı yönetim yazınında görev performansı ve bağlamsal performans diye ikiye ayrılmaktadır.

Bunlar;

-Görev performansı: İşletmenin hedef ve amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik yapılan ölçeklendirilebilir eylemler, davranışlar ve sonuçlar olarak tanımlanabilir. Yani görev performansı görev tanımında yer alan örgütün hedef ve amaçlara uygun olarak sergilenen davranışlar bütünüdür (Türker, 2019: 28). Bu performans aşağıda ayrıntılı açıklanmaktadır.

-Bağlamsal Performans: bağlamsal performans, iş görenin görev tanımında bulunmayan ancak görev performansını destekleyen, çalışanın kendi isteği ile sergilemiş olduğu örgüt yararına olan davranışlar olarak ifade edilir (Yıldız ve Çakı, 2018: 70). Örgütteki çalışanların aynı kademelerdeki iş arkadaşları, üstleri ve astları ile iletişim ve işbirliği içinde olması ve örgütteki ilerleyişi öğrenme çabası içinde olması bağlamsal performans kapsamında değerlendirilir (Borman ve Motowidlo, 1993: 71-98). Bağlamsal performansın kişilerarası kolaylaştırma ve iş adama olarak iki boyutu bulunmaktadır. Birinci alt boyut olan kişilerarası kolaylaştırmada kişinin çalışma arkadaşlarına yardımı, anlayışlılığı gibi davranışlardır (Scotter ve Motodidlo, 1996: 529). İkinci boyut olan işe adama ise kendiliğinden talimatlara uyma, kararlı olma, ekstra çaba harcama, ayrıntılara odaklanma, inisiyatif kullanma, ve özdenetimi gibi davranışları kapsar (Ulu, 2011: 77-78).

Bağlamsal performans örgütsel vatandaşlığın sadece bir alt boyutudur. Örneğin bir iş görenin iş tanımında olmadığı halde iş arkadaşlarına yardım etmesi ve onlarla işbirliği yapmasıdır (Organ, 1997: 88). Bağlamsal performansı etkileyen en önemli unsur çalışma ortamı olmaktadır. Zira çalışanların psikolojik durumları, iş arkadaşları ile

ilişkileri, iletişimleri ve iş tatminleri bağlamsal performansı artırabilir ve bu durumda görev performansı da artabilir (Kalaycı, 2019: 34).

1.3.3. Görev Performansı

Görev performansı, çalışanların doğrudan teknolojik süreçleri uygulayarak veya dolaylı olarak kaynak, materyal veya hizmet tedarik ederek örgütün teknik temeline katkıda bulunan faaliyetleri ihtiva eden işin etkinliği olarak tanımlanmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997: 99). Başka bir deyişle görev performansı, bir çalışanın iş tanımında bulunan faaliyetleri yerine getirme yeterliliği olarak adlandırılmaktadır (Griffin vd., 2007: 327-347). İşgörenin temel faaliyetlerini yerine getirmesiyle ilgili olup iş alanına göre farklılık gösterebilir (Jawahar ve Carr, 2007: 331). Çalışanların görev performanslarının yüksek olması için onların iş tanımlarının açık, anlaşılır ve çalışanların bu faaliyetler için yetkin olması temel esastır.

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için işgörenlerinin yüksek görev performansı sergilemeleri gerekir. Yüksek görev performansı bilgi, eğitim, yetenek ve işe yatkınlık ile ilgili tutum ve davranışlarla da ilişkilidir (Kılıç, 2006: 175). Yani görev performansı örgütsel hedeflere yönelik faaliyetlerin sürdürülmesi, işletmenin teknik yönünün gelişmesi ve görevlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde önemli işleve sahiptir.

1.3.3.1. Görev Performansı Boyutları

Görev performansı teknik-idari görev performansı ve liderlik görev performansı olarak iki tane alt boyuta sahiptir (Mohammed, Mathieu ve Bartlett, 2002: 799). Teknik-idari görev performansı boyutunda yönetici hariç alt kademe çalışanlarının yerine getirdiği temel faaliyetler olan planlama, evrak işleri, kalite kontrolü, bürokrasi ve yönetim gibi işletme faaliyetlerini içerir. Liderlik görev performansı boyutunda yönetici görevleri olan insan yönetimi, motive etme, geri bildirim, yöneltme, astların değerlendirilmesi gibi insan faaliyetlerini kapsamaktadır (Mohammed, Mathieu ve Bartlett, 2002: 799). Liderlik görev performansı görev performansı ile bağlamsal performans kişilerarası boyutların bir uyumu şeklinde görülebilmektedir (Conway, 1999: 5).

1.3.3.2. Görev Performansını Etkileyen Faktörler

Görev performansı, örgütsel hedefler açısından performansın araçsallığını vurgular. Örgütün hedeflerine doğrudan hizmet eden gerekli sonuçları ve davranışları ifade eder. Örgütün hedeflerini karşılamayı ve etkili satış sunumlarını kapsar. Rol içi performansında davranışları, aynı zamanda bireysel ve örgütsel performansa doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunmaktadır (Kalia ve Bhardwaj, 2019: 32). Görev performansı bir çalışanın yüksek olması için iş tanımını çok açık olmalı, çalışanlar göreve ilişkin yetkinliklere sahip olmalı, uygun donanım ve çalışma ortamı ve tatmin olmuş çalışanlar olmalıdır.

Görev performansını etkileyecek çeşitli faktörler bulunmaktadır bunlar 7 tanedir (Nickols, 2016: 1-3):

- Amaç ve hedeflerin açık ve anlaşılır olması,
- Kaynaklara ulaşmada kolaylığı,
- Hedef ile ilgili her türlü olumsuzluğun üstesinden gelebilmek için konu ile ilgili yeterli bilgi sahibi olma, gerekli yetenek ve becerilere sahip olma ve işe yatkın olma,
- Hedefe ulaşıp ulaşılamadığına dair geribildirimde bulunma,
- Alışılmışın dışında zihinsel modellerin ortaya çıkması için iş görenlerle çalışarak vakit geçirme,
- Çalışanların yeterli performans göstermesi için içsel motivasyonun yüksek olması

Yukarıdaki koşullar sağlansa bile görev performansı yüksek değilse bunun sebebi iş ortamının görev için uygun olmadığıdır.

1.3.4. Görev Performansı İle İlgili Araştırma Bulguları

Görev performansı ile ilgili yönetim yazında çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür. Ancak görev performansının bu çalışmadaki yönetsel takdir ve işyeri nezaketsizliği ile ilişkisi konusunda yeterli çalışmaya henüz rastlanmamaktadır.

Akçin (2018) devlet üniversitelerinde çalışan akademik personel açısından örgütsel destek algısı, psikolojik sahiplenme, sessizlik davranışlarının görev performansına etkilerini araştırdığı çalışmanın bulgularına göre devlet üniversitelerinde çalışan akademik personellerin kurumlarından aldıkları örgütsel destek arttıkça, kurum ve işlerine karşı psikolojik sahiplenme duygularında da artış olduğu gözlemlenmiştir. Yine algılanan örgütsel destek ve psikolojik sahiplenme ile görev performansı arasında pozitif ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Başat (2009) çalışmasında performans prizması modeli Türkiye’de faaliyet gösteren 5 yıldızlı işletme belgeli otelleri kapsayan bir saha çalışması yapılmıştır. Turizm Bakanlığına göre kriterleri taşıyan 216 otel işletmesi vardır ve bunlardan tesadüfi olarak 120 tanesi seçilmiştir. Anket yolu ile veriler elde edilmiş ve hesaplanmıştır. Sonuç olarak otel işletmelerinde Performans Prizması yöntemi kullanılması için stratejiler boyutunun ve işletmenin paydaşlarının önemi örgüt tarafından anlaşılmalıdır. Performans değerlendirilmesinde bu kavramların önemleri dikkate alındıktan sonra modelin otel işletmelerinde kullanılması ile örgütün başarısına katkı sağlayacağı sonucuna varılmıştır.

Bir diğeri Özbek (2011)’in çalışmasında örgüt içindeki güven duygusunun işe yabancılaşma ile ilişkisinde örgüte uyum sağlamanın aracılık etkisi araştırılırken veriler Kırgızistan’da 110 adet işçi aracılığıyla elde edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre işe yabancılaşma çalışanın fiziksel ve zihinsel gelişimini etkilemektedir bu yüzden yöneticiler hiyerarşi kurmanın yerine örgütte güven ortamı oluşturmalıdır, Güven arttığında örgütte işe yabancılaşma azalmaktadır. Böylece güvenin iş yabancılaşma üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Başka bir ifade ile çalışanların örgüte uyum sağlamaları ile örgütte güven ve işe yabancılaşma ilişkisinde aracı değişkendir. Başka bir deyişle örgütte güven ortamı oluşturulduğunda işe yabancılaşma gibi olumsuz tutumları azaltmaktadır (Özbek, 2011: 241-242).

Öte yandan Gencan (2014) çalışmasında Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) ve Veri Zarflama Analizi (VZA) yöntemlerini bütünleşik olarak kullanımını konu olarak ele almıştır. Ankara ilinde faaliyet gösteren Sağlık Bakanlığı’na bağlı 26 kamu hastanesi

değerlendirilmiştir. Bu hastanelerde sağlık hizmetleri üretirken kullanılan kaynakları ne derece kullandıklarını belirlemişlerdir. Araştırmadan elde edilen bulgular Ankara’da sağlık hizmeti veren kamu hastanelerinde etkinlik seviyelerinin düşük olmadığı fakat kaynakların da tam anlamı ile etkin kullanılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. VZA yöntemine göre ise hastanedeki girdilerin verimli kullanılmadığına ulaşılmıştır, kaynak kullanımını konusunda da azaltılması gerektiğine değinilmiştir. Hastane yöneticilerinin ve sağlık politikasını belirleyen karar vericilerin kaynakları daha rasyonel kullanmaları ve gerekli tedbirlerin alınması yönünde karara ulaşılmıştır. Başka bir araştırma olan Şahin (2018) çalışmasında presentizm ile iş performansı arasındaki ilişkisi iş performansının boyutları olan görev performansı ve bağlamsal performans açısından değerlendirilmiştir. Kastamonu Dr. Münif İslamoğlu Devlet Hastanesinde çalışan doktor ve hemşirelerin anket çalışmasına katılması ile çalışma yürütülmüştür. Elde edilen bulgular doğrultusunda presentizmin çalışanların iş performanslarını negatif yönlü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Ünlü ve Yürür (2011) duygusal emek davranışlarını sergileme tiplerinin ve duygusal tükenmişlik seviyelerinin, görev ve bağlamsal performans algıları üzerindeki etkileri ortaya koymak amacı ile Yalova ilinde bulunan 214 hizmet sektörü çalışanları üzerinde araştırmayı gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında duygusal emeğin alt boyutu olan derinlemesine davranışın görev ve bağlamsal performans sergileme amacını arttırdığına ulaşılmıştır.

Bir diğeri ve sonucusu olan Tunca (2018) proaktif kişilik yapısının ve yenilikçi davranışın, görev performansına anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ortaya çıkarmak için İstanbul, Aydın ve Kocaeli illerinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerde çalışan 329 kişiye anket çalışması uygulanarak veriler elde edilmiştir. Analizler sonucunda proaktif kişiliğin ve yenilikçi davranışların görev performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla da görev performansının artırılmasında proaktif kişiliğin ve yenilikçiliğin önemli etkenler olduğu sonucuna varılmıştır.

1.4. Örgütsel Çekicilik

Bu kısımda örgütsel çekicilik kavramı ve önemi, örgütsel çekicilik teorileri, örgütsel çekiciliğin özellikleri, örgütsel çekiciliği etkileyen faktörler ve örgütsel çekicilik ile ilgili ampirik araştırma bulgularından bahsedilmektedir.

1.4.1. Örgütsel Çekicilik Kavramı Ve Önemi

Çekicilik kavramı genel olarak bir kişi, örgüt veya ürün/hizmetin bireyler üzerinde olumlu izlenim, beğeni ve hoşluk hissi bırakma özelliği olarak ifade edilir. İş ilişkilerinde kişileri ikna etmede çok önemli bir faktörlerden biri örgüt veya işin çekiciliğidir (Gürgen, 2003: 85).

Örgütsel çekicilik, çalışanın örgütü çalışabileceği ortam olarak uygun bulup bulmama ve ilgisine uygunluğunu değerlendirme derecesidir. Çekicilik çalışanların örgütlerine karşı ilgisi ve örgütü beğenmesi olarak ifade edilir (Yıldız, 2013:153-173). Örgütsel çekicilik algısı, çalışanları gözünde örgütün iyi bir konumda olması ya da olmaması durumudur (Çekmecelioğlu ve Dinçel, 2014: 67). Bireyin davranışlarını örgütün çekiciliği etkilediğinden dolayı örgüte dahil olma istekleri artar.

Bilgi toplumunda teknolojik gelişmelerle birlikte küresel iş dünyasında çoğu işletmeler nitelikli çalışanlar için eşi benzeri görülmemiş bir rekabet içindedir. Örgütlerin bu ortamda çalışanları çekebilmesi için çekiciliğe gereksinim duyulmaktadır (Lockwood, 2007: 2). İşletmenin ismi bir ortamda veya toplulukta geçtiğinde kişilerin aklına olumlu duygular ve tanınmışlık hissi geliyorsa o zaman örgüt o kişiler açısından çekici olduğu anlamına gelmektedir (Highhouse vd., 2003: 989). Örgütsel çekicilik hem müşteriler hem iş gören kişileri için önemli bir işlev görür. Örgütün diğer rakiplerden farklı kılan, kişinin seçimde ayırt edici olan ve tercih etme sebebi olan unsurlar örgütün çekici özellikleridir.

Örgütsel çekiciliği artırma çalışmalarının amacı, küresel ölçekte rekabet edebilmek için nitelikli çalışanlara uygun bir çalışma ortamı yaratmaktır (Eren, 2004: 67). Örgütsel çekiciliği, pazar koşulları, ürün ve süreç nitelikleri, sektörün çekicilik durumu,

patent, marka, kurumsallık gibi faktörler etkilemektedir ve çekicilik rekabetçi avantajın en önemli kaynaklarından biridir (Greening ve Turban, 2000: 255). Örgütler için rekabetçi avantajın en önemli unsuru etkin çalışan ve işletmede tutulabilen nitelikli işgücüdür. Bu çekicilik başarılı işgücüne sahip olmaya olanak sağlayabilir.

Küresel ölçekte işletmelerin rekabet edebilmesinde ürün farklılaştırması kadar nitelikli iş görenlerin devamlılığı önemli bir etkidir (Rynes ve Barber, 1990: 288). Çekicilik açısından örgütün markalaşması çalışanlar açısından önemli bir faktördür. Çalışmak istedikleri markalaşmış olan kurumun bünyelerine girme istekleri ve bunun için gösterdikleri çaba olası derecede yüksek olduğu ve kurum açısından da değerli olduğu ifade edilir. İşletmenin markalaşması, sektörde rekabet edebilmesini kolaylaştırır (Jiang ve Paul, 2011: 98).

1.4.3. Örgütsel Çekicilik Teorileri

Örgütsel çekiciliğin açıklanması konusunda birçok teori ortaya atılmıştır. Örgütsel çekicilik ile ilgili atıfların en fazla olduğu ve araştırmaların desteklediği teoriler üç kapsayıcı metateori şeklinde sınıflandırılmıştır. Bunlar (Schneider vd., 1995: 748-49; Ehrhart ve Ziegert, 2005: 903-908; Harold ve Ployhart, 2008: 192 ve Öksüz, 2012: 12; Özüçağlıyan, 2015: 19):

1. Çevresel Süreç Metateorisi: Bu teoriye göre işletmenin gerçek çevresi ve algılanan çevresi ayrımı vardır. Bu teoriye göre ortamda bir belirsizlik varsa kişi gerçek çevre ile ilgili olan bilgilerini düzene koymaktadır. Yani gerçek çevre özelliklerinin yorumlanma ve işlenme şekli sonucunda çevre özellikleri bakımından algılanma açısından nasıl çekicilik kazandığını inceler. Bu teoride gerçek çevre ve algılanan çevre ilişkisine yönelik teoriler; işaret teorisi, imaj teorisi ve sezgisel sistematik modelini kapsamaktadır. Buna karşın algılanan çevre ve çekicilik ilişkisine yönelik teoriler ise maruz kalma tutumu, beklenti ve genellenebilir karar alma süreci teorileri olarak bilinmektedir. Bu metateorinin özelliği, çekiciliğin sebebi olan kurumsal çevrenin çekicilik algısının geliştirilmesinde bireylerin kurum çevresi hakkındaki bilgilerin işleme şekline odaklanmasıdır.

2.Etkileşimsel Süreç Metateorisi: Bu teorinin temel fikirlerine göre kişinin ve çevrenin özellikleri arasındaki etkileşim ile oluşan sonucunda çekicilik oluşur. Bu metateoriye göre çekiciliğe katkısı olan bireyler ile çevrelerinin özelliklerinin uyumudur. Bu yüzden kişinin ve örgütün uyumu, bu teorinin odağındadır. Araştırmacılar etkileşimsel süreç metateorisini nesnel uyuma yönelik teoriler (ihtiyaç baskı teorileri, etkileşimsel psikoloji) ve öznel durumuna yönelik teoriler (iş uygunluğu ve çekme-seçme-yıpranma teorisi) olarak ikiye ayırmaktadır. Bu metateoride kişi ve çevre uyumunu ileri sürdüğünden çevresel süreç metateorisinin önüne geçmektedir.

3.Kişisel Süreç Metateorisi: Kişinin bireysel özellikleri ile ilgili olan bilgilere odaklanan teorileri açıklar. Bu teorilerde uyum algısı ve çekicilik ilişkisi üzerinde bireysel devinimleri hakkındaki bilgilere azami dikkat göstermektedir. Kişisel süreç metateorisi sosyal psikoloji ile alakalıdır ve ayrıca bireysel özellikler ile ilgili tutumları ve görüşleri içerir. Bu teori, sosyal öğrenme teorisi, tutarlılık teorisi ve sosyal kimlik teorisi alt başlıkları altında inceleme alanı bulur. Burada kurum ortamında birey kendini sosyal olarak geliştirdiğinde, tutarlı davranışlar sergilediğinde ve sağlıklı bir sosyal kimlik oluşturduğunda kurum o kişi açısından çekiciliğe sahip olacaktır.

1.4.4. Örgütsel Çekiciliğin Unsurları

Bir örgütün sahip olduğu imajı, kalite ve yenilikçi eğilim gibi faktörler çekiciliğini artırmaktadır. Bu yüzden örgütsel çekicilik, sadece belli bir zaman diliminde değil çalışma hayatındaki gelişmelere paralel olarak bir süreç olarak dikkate alınmalıdır (Arbak ve Yeşilada, 2003: 26). Çalışanlar üyesi oldukları örgütün özelliklerine, prestijine, saygınlığına, imajına ve itibarına göre sosyal bir kimlik oluştururlar. Örgütün çekici olması, küresel dünyada rekabet ederken örgütünün adını duyurmada büyük bir avantaj sağlarken, çalışanlara da prestij kazandırır. Ayrıca örgütsel çekicilik örgütün sağladığı maddi imkanlar ve yatırımları hariç kişilerin örgüte normatif açıdan bağlılık duymasında etkili olur.

Örgütsel çekiciliğin belli başlı öğeleri şöyle ifade edilebilir (Arbak ve Yeşilada, 2003: 26; Ulu, 2011: 33-39):

- *Olumlu İmaj:* Örgüt imajı, paydaşlar zihninde örgüt ile ilgili oluşan deneyimlerin, inançların, duyguların, bilgilerin ve izlenimlerin bir bütünü olarak ifade edilir. Örgütsel çekiciliğin belirli dönemlerde değil sürekli olarak pazarda rekabet etmek için kurumunun imajının olumlu olması gerekir.
- *Algılanan Dışsal Prestij:* Algılanan dışsal prestij, dışarıdaki paydaşların örgüt hakkında ne düşündüğüne dair çalışanların inancı olarak ifade edilir. Çalışanların örgütlerini pozitif algılaması görev performansını artırır.
- *Olumlu Örgütsel İtibar:* Örgütsel itibar; bir örgütün mevcut varlıkları, mevcut durumu ve gelecek davranışları hakkında dışarıdakilerin genel bir olumlu değerlendirmesidir.
- *Mal ve Hizmetlerin Kalitesi:* İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin müşterilerin ihtiyacını karşılama derecesi onların işletmeye sadakatini artırabilir ve örgüte çekicilik kazandırabilir.
- *Yönetici ve Çalışanların Etik Donanımı:* İşletme yöneticileri ve çalışanlarının sözünde durması, doğru çalışanları çalıştırması ve etik kurallara bağlı kalması da çekiciliğin temel unsurlarından biridir.

Örgütsel çekicilik sadece çalışanları etkilemekle kalmaz, bütün paydaşları etkiler. Örgütsel çekicilik sadece reklam ve halkla ilişkilerle oluşmaz, örgüt çalışanlarının ahlaka uygun iş yapması, sözünde durması, kaliteli ürün ve hizmet sunması ve topluma destek olması ile yakından ilişkilidir. Sadece soyu bir unsur olarak değerlendirilmemelidir (Arbak ve Yeşilada, 2003: 27).

1.4.5. Örgütsel Çekiciliği Etkileyen Faktörler

Rekabetçi avantajın kaynağı etkin nitelikli insan kaynağıdır. Bu yüzden seçim, eğitim ve ödül kadar iş görene nazik davranma, onun inisiatif kullanması ve örgütün, işin ve ortamın çekici olması da insan kaynağının etkililiğinde belirleyici rol oynar (Barber, 1998: 1). İmajı iyi olan bir firmanın insan kaynağını tedarik etmede sorun yaşamayacağı aşikardır (Harold ve Ployhart, 2008: 191). Örgütün çekiciliği, örgütteki ücret düzeyi ve terfiler konusunda da rekabetçi bir durum yaratır (Mitlacher ve Welker, 2010: 276). Bir örgütün çekiciliği değerlendirilirken birçok unsur etkilidir. Bu yüzden

örgütün farklı alanlarda gerçekleştirdiği faaliyetler, yöneticinin sergilediği davranışlar, çalışanların performansı, mal ve hizmetin kalitesi örgütün çekiciliğini olumlu ya da olumsuz şekilde etkiler.

Örgütsel çekiciliği personel alımı süreçleri ve kriterler (Turban, 2001), çalışanların memnuniyeti (Ralston, 1993), çalışanlara karşı izlenimler (Rynes vd., 1991), örgüt kültürü (Burke ve Deszca, 1982), örgütün imajı, örgütün istihdam tarzı (Belt ve Paolillo, 1982; Lemmink vd., 2003) örgütsel itibar (Cable ve Turban, 2003; Lievens vd., 2005), tanınırlık (Lievens vd., 2005; Luce vd., 2001), olumlu sözlü iletişim (Van Hoye ve Lievens, 2007), örgüt hakkında kamuoyundaki bilgiler (Kanar vd., 2008), mal ve hizmetlerin kalitesi gibi birçok faktör etkilemektedir. Bununla birlikte iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesi ve değişmesi, sosyal medyanın kullanımının da giderek artması, başkalarının işletme ile ilgili düşüncelerinde belirleyicidir. Bu yüzden kurumlar ve yöneticiler, şeffaf ve hesap verilebilir bir yönetim anlayışını takınarak ve işe alım ve terfi süreçlerinde veriye dayalı objektif kriterler koyarak örgütü çekici hale getirebilirler.

1.4.6. Örgütsel Çekicilik İle İlgili Araştırma Bulguları

Türkçe yazında örgütsel çekicilik ile işyeri nezaketsizliği, yönetsel takdir ve görev performansı ilişkisine dair çalışmalara rastlanmamıştır. Türk yazında genelde örgüt iş uyumu, işe katılma niyeti, yetenek yönetimi ile örgütsel çekicilik ilişkileri ele alınmıştır. Bu çerçevede Arbak ve Yeşilada (2003) İzmir’de iktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri örnekleminde örgüt-kişi uyumu ve örgütsel çekicilik arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmaların bulgularına göre özsaygınlığı düşük olan kişiler iş güvenliği sağlayan örgütleri özsaygınlığı yüksek olan örgütlere karşı daha çekici bulurken, özsaygınlığı yüksek olan kişiler yenilikçilik ve yaratıcılık ile birleşmiş örgütleri daha çekici bulmuştur. Benzer şekilde Güler (2015) askeri yükseköğretim kurumuna başvuran 539 aday örnekleminde işveren markası örgütsel çekicilik ile katılma niyeti ilişkisini ele almıştır. Çalışmanın bulguları örgüte katılma niyeti üzerinde en etkili değişkenlerin örgütsel çekicilik ve kurumsal itibar olduğu görülmüştür. Yine Er (2016) Türkiye’deki akademik personel açısından yetenek yönetiminin işten ayrılma niyeti ve örgütsel çekicilik üzerine etkisinde iş tatminin

aracılık rolünü incelediği çalışmanın bulgularına göre; yetenek yönetimi ile örgütsel çekicilik arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Öte yandan Büyükgöze ve Erçetin (2017) tarafından yapılan araştırmada 253 üniversite öğrencisi üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel çekicilik algıları ile algılanan birey-örgüt uyumu ilişkisi üzerinde durmuştur. Araştırmanın bulguları, öğrencilerin lisans eğitiminin ardından çalışmak istedikleri kuruma ilişkin örgütsel çekicilik algıları ile birey-örgüt uyumu algıları arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bir başka çalışma olan Akman (2017) öğretmenler üzerinde örgütsel çekicilik, örgütsel imaj ve örgütsel sadakat arasındaki ilişkilerini incelemiştir. Bulgulara göre örgütsel çekicilik, örgütsel imaj ve örgütsel sadakat arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Yönetim yazınında örgütsel çekicilik ile görev performansı arasında çalışmalara rastlanmasa da işin çekiciliği ve iş arkadaşlarının çekiciliği görev performansı arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalardan biri Fessler'in (2003) üniversite öğrencileri üzerinde parasal teşvikler, iş çekiciliği ve görev performansı ilişkisini incelediği araştırmadır. Bulgular görevin çekiciliği ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde Cherrington, Reitz ve Scott (1971) tarafından üniversite öğrencileri üzerinde koşullu ve koşulsuz ödüllerin iş tatmini ve görev performansı üzerindeki etkilerinin incelendiği çalışmada iş arkadaşlarının çekiciliği ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna karşın görevin çekiciliği ile görev performansı arasında pozitif, ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu görülmüştür.

1.4.6. Örgütsel Çekicilik İle İlişkili Olarak Yönetimsel Takdir, İşyeri Nezaketsizliği Ve Görev Performansı İlişkisi

İşyeri nezaketsizliği, karşılıklı nezaket, saygı kurallarının ihlal edilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bireysel sonuçların yanında örgütsel sonuçlara da sebep olduğu için örgütler için dikkat edilmesi gereken bir konudur.

Önceki çalışmalarda işyeri nezaketsizliği ile iş doyumu, iş stresi, işten geri çekilme davranışı, işten ayrılma niyeti (Cortina vd., 2001), yapısal ve psikolojik

güçlendirmenin (Polatçı ve Özçalık, 2009), güçlendirilmiş çalışma ortamı (Laschinger vd., 2009), verimlilik (Lewis ve Malecha, 2011) ilişkileri incelenmiştir.

Yönetim literatüründe Taylor (2010) tarafından Amerika Birleşik Devletlerinde üniversite öğrencileri örneklemin işyerinde nezaketsizliğinin bireysel düzeyde etkilerini araştırdığı çalışmanın sonuçları, işyeri nezaketsizliğinin boyutlarından yönetici nezaketsizliğinin ile görev performansı arasında negatif ilişki olduğu, iş arkadaşı nezaketsizliği ile görev performansı arasında negatif ama anlamlı olmayan ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yine Çin’de imalat sanayi çalışanları üzerinde Chen ve diğerlerinin (2013) işyeri nezaketsizliğinin işe adama ve görev performansı üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmada ise işyeri nezaketsizliği ile görev performansı arasında negatif bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Buna karşın Türkçe yazında işyeri nezaketsizliği ile görev performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen tek çalışmanın Kızıloğlu tarafından (2019) Konya ili merkez ilçelerdeki Sağlık Bakanlığına bağlı Hastanelerde, Üniversite Hastanelerinde ve Özel Hastanelerde çalışmakta olan hemşireler örnekleminde yapılmıştır. Bulgular hem amir veya yöneticilerden görülen nezaketsiz tutumların hem doktorların nezaketsiz tutumlarının işgören performansı üzerinde negatif bir etkilediği saptanmıştır. Bu bulgular çalışmamızdaki işyeri nezaketsizliği ile görev performansı ilişkisine dair hipotezleri belirleme açısından önemlidir.

Yönetsel takdir artıka firma performansının arttığı Finkelstein ve Boyd (1998), Finkelstein ve Hambrick (1990) ve Youssef, Hussein ve Christodoulou (2019) tarafından yapılan çalışmalardaki bulgularından anlaşılmaktadır. Ancak yönetsel takdirin görev performansı üzerindeki etkilerini ele alan çalışmalara rastlanılmamıştır. Aynı şekilde görev performansı ile ilgili çalışmalara bakıldığında proaktif kişilik yapısının ve yenilikçi davranışı (Tunca, 2018), proaktif kişilik yapısı (Thomas vd., 2010), duygusal emek, duygusal tükenme (Yürür ve Ünlü, 2011) yenilikçi davranış (Aryee vd., 2012) ile görev performansı ile ilişkisi üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır.

Yönetim yazınında örgütsel çekicilik ile görev performansı ilişkisini inceleyen çalışma olmasa da Fessler (2003) üniversite öğrencileri üzerinde parasal teşvikler, iş çekiciliği ve görev performansı ilişkisini incelediği çalışmada görevin çekiciliği ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Cherrington, Reitz ve Scott (1971) tarafından üniversite öğrencileri üzerinde yapılan bir başka çalışmada koşullu ve koşulsuz ödüllerin iş tatmini ve görev performansı üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Bulgular iş arkadaşlarının çekiciliği ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ancak işyeri nezaketsizliğinin, yönetsel takdirin ve örgütsel çekiciliğin görev performansına dolaylı ve doğrudan etkilerine dair çalışmalar da bulunmamaktadır. Bu nedenle yönetsel takdir, işyeri nezaketsizliği ve görev performansı arasındaki ilişkileri analiz eden çalışmanın olmaması bu çalışmadan beklentileri artırmıştır. Bu yönüyle çalışmamızın yazına küçük bir katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK ARACILIĞIYLA YÖNETSEL TAKDİR VE İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN GÖREV PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde yönetsel takdir ve işyeri nezaketsizliğinin görev performansı üzerindeki etkileri ile örgütsel çekiciliğin aracı rolüne dair ampirik araştırmanın bulguları yer almaktadır. Bu bölüm, araştırmanın amacı, önemi, metodolojisi ve bulgularını ihtiva etmektedir.

2.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmelerle birlikte işletmelerin rakiplere göre sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için yöneticilerin inisiyatif kullanması ve işyerindeki nezaketsizlik de önemli faktörlerdir. Zira firmaların performansının bir boyutu da iş gören performansıdır. İşletmeler çalışanlarına eğitim vermesi ve onlara yatırım yapması hem verimliliklerini artıracak hem de rekabet avantajı elde etmelerini sağlayacaktır. Yönetsel takdiri etkili bir şekilde kullanacak uygun ortamın yaratılması ve işyerinde nezaketsizliği önleyecek mekanizmaların kurumsallaşma derecesi kadar örgütsel çekicilik de görev performansını artıracaktır. Bu aşamada yöneticinin takdir yetkisini kullanarak, çalışanları rekabet koşullarından desteklediğini hissettirmesi gerekmektedir. Ayrıca çalışanların iş arkadaşlarının nezaketsiz davranışlarına karşı korunması onların motivasyon, verimlilik, iş tatmini,

görev gibi bireysel düzeydeki çıktıları olumlu yönde etkileyecektir. Yöneticilerin çalışanlara nezakaetsiz davranmasını önleyecek yapı ve politikaların oluşturulması iş görenlerin memnuniyetini sağlayacak, yeni yeteneklerin işletmeyi tercih etmesini sağlayacak ve onların örgüte duygusal ve normatif bağlılık duymalarını sağlayacak ve böylece örgütsel çekicilik de artacaktır. Örgütsel çekicilik hem tüm paydaşlar nezdinde örgütün kabulünü sağlayacak, hem nitelikli iş görenlerin işletmeye başvurmasını hem de işletmede uzun süre çalışmasına katkı sağlayacaktır.

Yönetimsel takdir yetkisi hukuki kurallara dayalı olarak faaliyet tarzları ve çözüm yolları karşısında yöneticilerin gösterdikleri davranışlar ve karar serbestisinin derecesi takdir yetkisi olarak adlandırılır. Çalışmanın ilk değişkeni olan yönetimsel takdir ile ilgili Türkiye’de sınırlı sayıda araştırma mevcuttur. Yıldırım (2010) tarafından kamu yönetiminde takdir yetkisi konusunda geleneksel ve yeni kamu yönetimini karşılaştırmaları incelenmiştir. Bununla birlikte Nalçinkaya (2012) kamu yöneticisinin takdir yetkisi bağlamında bezdiri (mobbing) konusu üzerinde durmuştur. Ancak yönetimsel takdir ile işyeri nezaketsizliği ilişkisini ele alan çalışma Türkiye’de yapılmamıştır. Sadece Özdevecioğlu ve diğerlerinin (2014) kötü niyetli yönetim algılamasının çalışanların performansları üzerindeki etkisinde duygusal zekanın aracı rolünü inceledikleri çalışmada kötü niyetli yönetim algılaması ile görev performansı ilişkisi incelenmiştir. Buna karşın Yönetimsel takdiri ile firma performansı arasında ilişkileri inceleyen çalışmalar mevcuttur (Finkelstein ve Boyd, 1998; Finkelstein ve Hambrick, 1990 ve Youssef, Hussein ve Christodoulou, 2019). Fakat yönetimsel takdir ile görev performansı ilişkisini inceleyen çalışmalara henüz rastlanılmamıştır.

İmalat sanayi işletmelerinde faaliyet sonuçlarının kalitesi ve çalışanların performansı rekabet açısından oldukça önemli faktörlerdir. Özellikle de sürdürülebilir rekabetçi üstünlük için ürünün kalite, maliyet ve kullanılabilirlik boyutları kadar müşteri ve çalışan memnuniyeti önemlidir. Zira çalışma yaşamında koşulların değişmesi ve gelişmesi ile çalışanlar zamanlarının büyük bir kısmını işyerinde geçirmeleri sebebi ile daha çok çalışarak yüksek performanslar sergilemek ve rekabet koşullarını en etkin şekilde sürdürebilmek zorundadırlar. Teknolojik gelişmelerle birlikte müşteri talepleri değişmektedir ve buna paralel olarak da zorluklar ile karşılaşan yöneticiler ve çalışanlar kar baskısı ve performans baskısı nedeniyle iş stresi yaşamaktadır. Bu gergin

kişilerarası ilişkilerde yönetici ve çalışanlar kaba ve nezaketsizlik olarak adlandırılan davranışlar sergileyebilmektedir. Bireysel ve örgütsel sebeplerden dolayı meydana gelen istenmeyen nezaketsizlik davranışı örgüt ikliminin olumsuz olduğunun bir göstergesidir. İşyeri nezaketsizliği önlenmediği sürece işletmenin verimliliği azalmaktadır. Çünkü nezaketsizlik çalışanların psikolojik sağlığa olumsuz etki etmektedir. Bu psikolojik durum bireylerin devamsızlık yapmalarına, zamanında işe gelmeme, kaytarma ve işten ayrılmalara yol açmaktadır. İşletmede nezaketsiz davranışları gösteren çalışanlar ve yöneticiler hem çalışanların performansını düşürecek hem de örgütün performansını da olumsuz yönde etkileyecektir. Nezaketsiz davranışlar, müşteriler açısından değerlendirildiğinde işletmenin itibarı ve imajı da olumsuz yönde etkilenmektedir. İşyerindeki nezaketsizlik davranışları daha büyük sorunlar olan psikolojik yıldırma, işyeri zorbalığının önüne geçilmesi açısından zamanında önlenmelidir. Bu davranışın önüne geçildiği takdirde çalışanların görev performansları artacak ve dolayısıyla çalışanların örgütün çekiciliği konusunda bakış açılarını da olumlu yönde etkileyecektir. Bu nedenle işyeri nezaketsizliği konusunda çalışmalara ihtiyaç vardır. Yönetim literatüründe Taylor (2010) ve Chen ve diğerleri (2013) işyeri nezaketsizliği ile görev performansı ilişkisi üzerinde durmuştur. Türkçe yazında işyeri nezaketsizliği ile görev performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen tek çalışmanın Kızıloğlu tarafından (2019) kaleme alınmıştır. Ancak işletmelerin işyeri nezaketsizliğinin öncüllerini kavraması, işyeri nezaketsizliğini önlemesi ve maliyetlerini azaltması için yeni çalışmalara gereksinim vardır.

Örgütsel çekicilik konusunda Cable ve Judge (1996) kişi ve örgüt uyumu algılamaları ile çekicilik ilişkisini, Cable ve Judge (1997) nesnel kişi örgüt uyumu ve öznel kişi örgüt uyumu ile örgütsel çekicilik ile ilişkisini, Turban ve Greening (1997) performans değerlemesi ile örgütsel çekici bulmaları ilişkisini, Öksüz (2012) örgütsel çekiciliğin arttırılmasında işverenin markalaşması ve insan kaynaklarına yansımaları, Özüçalışlıyan (2015) iş zenginleştirmenin örgütsel çekicilik üzerindeki etkisini, Güler ve Basım (2015) çalışanların işe alınmasında örgütsel çekicilik ve kurumsal itibarın etkisini, Büyükgöze ve Erçetin (2016) örgütsel çekicilik ile algılanan birey- örgüt uyumu ilişkisi üzerinde durmuşlardır. Görüldüğü gibi yönetim yazınında örgütsel çekicilik ile görev performansı ilişkisi üzerine yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır.

Sadece Fessler (2003) iş çekiciliği ve görev performansı ilişkisini, Cherrington, Reitz ve Scott (1971) arkadaşlarının çekiciliği ile görev performansı ilişkisini incelemişlerdir.

Bu çalışmalara bakıldığında örgütsel çekicilik değişkenin model edilerek yönetsel takdir, işyeri nezaketsizliği ve görev performansı değişkenleri ilişkisini inceleyen herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu durum bu çalışmayı tasarlamamız için en önemli nedenlerinden biridir.

Bu yazın incelemeleri doğrultusunda araştırmamızın amacı, yönetsel takdir ve işyeri nezaketsizliğinin görev performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve bu ilişkilerde örgütsel çekiciliğini aracı etkisini test etmektir. Bu değişkenleri birlikte inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmadığından çalışmamızın alan yazındaki boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Bu amaç doğrultusunda yönetsel takdirin ve işyeri nezaketsizliğinin görev performansı üzerindeki etkilerinin örgütsel çekiciliğin aracı rolü üzerinde nasıl ve ne yönde etkisi olduğunun belirlenebilmesi için Manisa ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin yönetim kademelerindeki yöneticileri, kurucu ortakları ve sahipleri üzerinde anket çalışması ile veriler elde edilmesi için bir saha çalışmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Yönetsel takdir, işyeri nezaketsizliği ve örgütsel çekicilik konusunda sanayicilerin ve yöneticilerin bilgilendirilmesi, yerel ekonominin ve yönetimde insan ilişkilerinin gelişimine katkı sağlayabilir. Yönetsel takdirin etkin bir şekilde kullanımının endüstride katma değeri artıracağı düşünülmektedir. Bununla birlikte işyerlerinde nezaketsizliğin önlenmesinin, hem çekiciliği hem de çalışanların görev performansına katkı sağlayacağı söylenebilir. Bulguların sanayi işletmelerinde yönetsel takdirin kullanımı ve işyeri nezaketsizliğinin düzeyini tespit etmesi, görev performansı üzerindeki etkilerini ortaya koyması ve örgütsel çekicilik değişkeninin nezaketsiz davranışlarının etkisini azaltmada etkili olup olmadığını tespit edilmesi bakımından imalat sanayi işletmelerinin yöneticilerine yol gösterecektir. Bu konuda ayrıca bulgular ve sonuçlar kısmında sanayi işletmeleri ve yöneticilere ve çalışanlara yönelik önerilerde bulunulacaktır.

2.2. Metodoloji

Araştırmanın bu bölümünde kullanılan ölçek, örneklem, model ve hipotezlere yer verilmektedir.

2.2.1. Evren ve Örneklem

Çalışmanın örneklemini Türkiye’de faaliyet gösteren imalat sanayi işletmelerinin yönetim kademelerindeki yöneticiler, kurucu ortaklar ve sahipler olarak belirlenmiştir. Fakat öğrencinin tez çalışma süreci kısıtlı olması ve araştırmanın COVID-19 pandemi dönemine denk gelmesi sebebi ile birçok sanayi işletmelerinin görüşmeleri kabul etmemesi ve kapalı olması durumundan dolayı örneklem seçimine gidilmiştir. Araştırmanın örneklemini Manisa ilinde faaliyet gösteren imalat sanayi işletmelerinin yönetim kademelerindeki yöneticiler, kurucu ortaklar ve sahipler olarak belirlenerek kısıtlama yoluna gidilmiştir. Bu işletmelerde çalışan yönetici, kurucu ortak ve sahiplerin sayısı tam olarak bilinmediğinden Çıngı (1994)’nın örneklem tablosu dikkate alındığında 384 örneklem büyüklüğü temel olarak alınmıştır. Bu çalışmanın doğrultusunda da bu işletmelerin yönetici, ortak, sahipler ve çalışanlarına tesadüfi olarak 400 anket formu bizzat araştırmacı tarafından dağıtılmış ve 150 civarında çalışana internet aracılığı ile anket linki gönderilmiştir. Araştırma eksik ve hatalı doldurulan anketler çıkarıldıktan sonra analize tabi tutulabilir 214 anket formu geri dönmüştür. Bu durumda anketlerin geri dönüş oranı 0.39’ dur. Bu oran, bilimsel açıdan değerlendirildiğinde kabul edilebilecek yeterliliğe sahiptir (Çıngı, 1994: 327).

2.2.2. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada yönetsel takdir ve işyeri nezaketsizliğinin görev performansı üzerindeki etkisi ve bu ilişkide örgütsel çekiciliğin aracı rolü analiz edilmektedir. Bu araştırmada temel araştırma değişkenleri yönetsel takdir ve işyeri nezaketsizliği bağımsız, görev performansı bağımlı ve örgütsel çekicilik ise aracı değişkendir. Bu değişkenlere ilişkin algıların ölçüldüğü ölçekler aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Yönetmel Takdir Ölçeği Sandhu ve Kulik'in (2019) çalışmalarındaki ifadelerden yararlanılarak ve bu ölçeğin ifadelerine ek olarak araştırmacılar tarafından Türk kültürüne uygun olarak eklenen ifadeler oluşan 10 ifadeli bir ölçekten yararlanılmıştır. Yönetmel takdir ölçeği de 5'li Likert tipidir (1=Hiçbir Zaman, 2= Nadiren, 3= Ara sıra, 4= Sık sık, 5=Her Zaman). Ayrıca yönetmel takdirin kullanımı ile ilgili 11 soru Waldron ve diğerleri (2013) ve Gupta, Nadkarni ve Mariam (2019) çalışmalarından yola çıkılarak tasarlanmıştır. Bu sorular yönetmel takdirin kullanımına etki eden faktörleri bulmak amacıyla sorulmuştur.

Bu çalışmada çalışanların işyeri nezaketsizliği algısını ölçmek için Cortina ve diğerleri (2001) tarafından geliştirilen *İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği* ve aynı zamanda Blau ve Andersson'un (2005) geliştirdiği *Kışkırtılmış İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği* kullanılmıştır. İşyeri nezaketsizliği ölçeği Gök, Karatuna ve Başol (2019) tarafından Türkçe'ye de uyarlanmıştır. Bu ölçekte ilk 7 ifade kişinin kendisine karşı yapılan nezaketsizlik davranışının ne sıklıkla meydana geldiğini değerlendirirken; diğer 7 ifade kişinin çalışma arkadaşlarına nezaketsizlik davranışının ne sıklıkla yapıldığını değerlendirmektedir. Bütün ifadeler 5'li Likert tipi ölçek şeklinindedir (1= Hiçbir zaman, 2= Nadiren, 3= Arada Sırada, 4= Sık Sık, 5= Hemen Her Zaman).

Örgüt çalışanlarının örgütlerine karşı çekicilik düzeyini değerlendirmek için Highhouse, Lievens ve Sinar'ın (2003) geliştirdiği *Örgütsel Çekicilik Ölçeği* kullanılmıştır. Bu ölçekte toplam 5 ifade bulunmaktadır. Bu ölçek 5'li Likert tipidir (1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum Ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum).

Yine imalat sanayi işletmelerindeki çalışanların görev performansı düzeylerine dair algılarını ölçmek için Goodman ve Svyantek'in (1999) geliştirdiği *Görev Performansı Alt Ölçeği* kullanılmıştır. Bu alt ölçekte çalışanların görev performansları ile ilgili 9 ifade bulunmaktadır. Ölçek 5'li Likert tipidir (1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum Ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır.

Bu ölçeklerin güvenilirlik katsayıları aşağıda Tablo 2.1’de görülebilir. Görüldüğü tüm ölçeklerin güvenilirlik katsayıları 0.70’in üzerindedir. Nunnally (1978)’e göre bir ölçeklerin tümü bilimsel açıdan güvenilir olarak kabul edilmektedir.

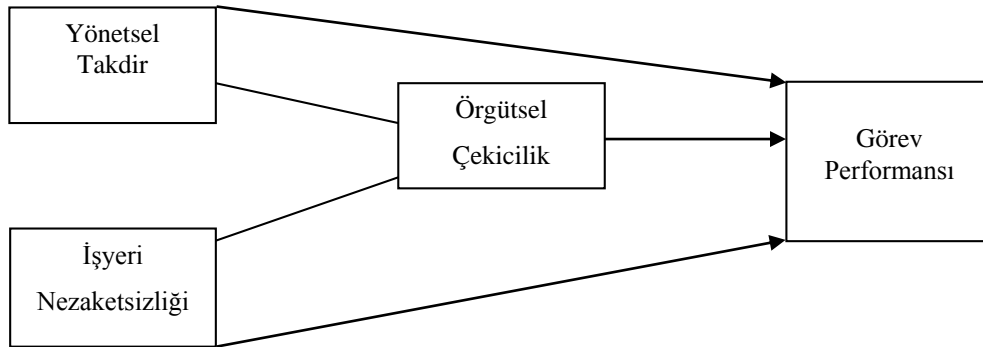
Tablo 2. 1: Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

ÖLÇEK	İfade Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach’s Alpha Katsayısı)
Yönetsel Takdir Ölçeği	11	
İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği	14	
Görev Performansı Ölçeği	9	
Örgütsel Çekicilik Ölçeği	5	

Anketin son kısmında ise imalat sanayi işletmelerindeki katılımcılara dair bilgilere ulaşmak amacıyla demografik özelliklere ilişkin bir takım sorulara da yer verilmiştir.

2.2.3. Model Ve Hipotezler

Bu araştırmada yönetsel takdir ve işyeri nezaketsizliğinin görev performansı üzerindeki etkileri değerlendirmede örgütsel çekiciliğin aracı rolü ile incelenecektir. Yukarıda verilen literatürdeki araştırma bulguları dikkate alınarak araştırmanın modeli Şekil 1’deki gibi tasarlanmıştır.



Şekil 2. 1: Önerilen Araştırma Modeli

Yine literatürdeki bulgular ve çalışmanın amacı doğrultundaki beklentiler dikkate alınarak araştırma hipotezleri ise şu şekilde tasarlanmıştır:

Hipotez 1: İşyeri nezaketsizliği, görev performansı üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 2: İşyeri nezaketsizliği, örgütsel çekicilik üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 3: Yönetmel takdir, görev performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 4: Yönetmel takdir, örgütsel çekicilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 5: Örgütsel çekicilik, görev performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 6: Örgütsel çekicilik, işyeri nezaketsizliği ile görev performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

Hipotez 7: Örgütsel çekicilik, yönetmel takdir ile görev performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

2.2.4. Veri Analiz Yöntemleri

Bu araştırmanın veri seti, Manisa ilinde faaliyet gösteren imalat sanayi işletmelerinin yönetici, kurucu ortak ve sahiplerden elde edilmiştir. Çalışmada öncelikle eksik ve hatalı doldurulan anketler çıkarılmıştır. Daha sonra Mahallabonis uzaklığı değerleri hesaplanmış ve ortalamaları hesaplanarak aşırı uç değerler tespit edilmiş ve bu tespit edilen aşırı uç değerlerin elemesi yapılmıştır. Ardından +2,5 ile -2,5 arasındaki değerler analize tabi tutularak değişkenler yaratılmış ve her değişken için veriler Kolmogorov Smirnov testine tabi tutularak normal dağıldığı sonucuna ulaşılmıştır ($p > 0.05$) (Ek-3).

Bu aşamadan sonra öncelikle çalışma kapsamına dahil olmuş yönetici, kurucu ortak, sahip ve çalışanların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Sonrasında her bir ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği dikkate alınmıştır. Son aşamasında da Pearson Korelasyon Analizi, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ve Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılarak araştırmanın modeli ve hipotezleri test edilmiştir. DFA ve YEM için literatürde belirtilen aşağıda Tablo 2.2'deki uyum iyiliği indeksleri dikkate alınmıştır:

Tablo 2. 2: DFA ve YEM İçin Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum Ölçümleri	İyi Uyum	Kabul edilebilir Uyum
χ^2 p değeri χ^2/df	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$.05 < p ≤ 1.00 $0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$.01 ≤ p ≤ .05 $2 < \chi^2/df \leq 3$
RMSEA p value for test of close fit (RMSEA <.05) SRMR	$0 \leq RMSEA \leq .05$.10 < p ≤ 1.00 $0 \leq SRMR \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$.05 ≤ p ≤ .10 $.05 < SRMR \leq .10$
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$.	$.90 \leq NFI < .95$.
NNFI	$95 \leq NNFI \leq 1.00$	$.90 \leq NNFI < .95$
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI < .95$
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.80 \leq GFI < .95$
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$, close to GFI	$.80 \leq AGFI < .90$, close to GFI

(Kaynak: Bentler, 1990; Byrne, 2010; Ersöz vd., 2009)

2.3. Araştırma Bulguları

Bu bölümde imalat sanayi işletmeleri üzerinde yapılan bir saha araştırmasının bulguları ele alınmaktadır.

2.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan Manisa ilinde faaliyet gösteren imalat sanayi işletmelerinin yönetici ve çalışanların demografik özelliklerine dair bulgular Tablo 2.3'te görülmektedir.

Bu araştırmaya ilişkin veriler Manisa'da faaliyet gösteren imalat sanayi işletmelerinde bulunan yönetici, kurucu ve sahiplerden elde edilmiştir. Araştırmaya katılanlardan %30,8 'i kadın iken %69,2'si erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Diğer taraftan bu katılımcıların %65,4'ü evli iken %34,6'sı bekar kişiler tarafından oluşturulmaktadır. Araştırmaya katılan kişilerin eğitim durumlarına bakıldığında %7,0 ilköğretim mezunu, %24,8'i lise mezunu, %19,2 meslek yüksekokulu mezunu, %37,4'ü fakülte

mezunu iken %11,7'sinin ise yüksek lisans/doktora mezunu olduğu verileri elde edilmiştir.

Tablo 2. 3: Araştırmaya Katılan Yönetici, Kurucu ve Sahiplerin Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Sayı	%	Demografik Özellikler	Sayı	%
Cinsiyet			Yas Durumu		
Kadın	66	30,8	25 yaş ve aşağısı	22	10,3
Erkek	148	69,2	26-35 yaş arası	97	45,3
Medeni Durum			36-45 yaş arası	55	25,7
Evli	140	65,4	46-55 yaş arası	31	14,5
Bekar	74	34,6	56 yaş ve üzeri	9	4,2
Eğitim Durumu			İş Deneyimi		
İlköğretim	15	7,0	5 ve daha az	75	35,1
Lise	53	24,8	6-10 yıl arası	45	21,0
Meslek Yüksekokulu	41	19,2	11-20 yıl arası	58	27,1
Fakülte	80	37,4	21-30 yıl arası	24	11,2
Yüksek Lisans/Doktora	25	11,7	31 yıl üzeri	12	5,6
Katılımcının İşletmedeki Pozisyonu					
Üst Yönetici (CEO, Genel Müdür, Genel Müdür Yrd. Yönetim Kurulu Başkanı)	27	13,1	Sahip Yönetici	39	18,9
Müdür	19	9,2	Koordinatör	3	1,5
Müdür Yard.	3	1,5	Birim Sorumlusu	24	11,6
Departman Yöneticisi	45	21,8	Diğer	23	11,2
Teknik Yönetici ve Uzman	23	11,2			

Bunun yanı sıra araştırmaya katılan kişilerin yaş durumları şu şekildedir; 25 yaş ve aşağısı %10.3; 26-35 yaş arası olanlar %45.3; 36-45 yaş arası olanlar %25.7; 46-55 yaş arası olanlar %14.5 ve 56 yaş ve üzeri olanlar %4.2'sini oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların iş deneyimlerine bakıldığında; iş deneyimi 5 yıl ve daha az olan katılımcıların %35.1'ini, 6-10 yıl arası iş deneyimine sahip olan kişiler %21'ini, 11-20 yıl arası iş deneyime sahip olan kişiler %27.1'ini, 21-30 yıl arası iş deneyime sahip olan kişiler %11.2'sini ve 31 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip olanlar ise %5,6'sını oluşturmaktadırlar.

Katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına bakıldığında katılımcıların %13.1'i üst yönetici, %9.2'si müdür, %1.5'i müdür yardımcısı, %21.8'i departman yöneticisi, %11.2'si teknik yönetici ve uzmanlar, %18.9'u sahip yöneticiler, %1,5'i kordinatörler %11.6'sı birim sorumluları ve %11.2'si diğer pozisyonlarda görev yapan sorumlu kişilerdir.

2.3.2.Araştırmanın Yapıldığı İşletmeler İle İlgili Bulgular

Araştırma katılan Manisa ilinde faaliyet gösteren imalat sanayi işletmelerle ilgili bazı bulgular Tablo 2.4'te verilmiştir. İşletmelerin yaklaşık %45'i 101 ve üzeri kişi çalıştırdıkları ve %32'sinin uluslararası ölçekte faaliyet göstermektedir. Bu işletmelerin %71.5'i 11 yıldan fazla süredir faaliyet göstermektedir. Bu işletmelerin genelde gıda (%25,7), inşaat (%15.4), tarım ürünleri (%12.6), kimya ve plastik (%11.7), tekstil ve giyim (%8.4), dayanıklı tüketim malları (8.4), mobilya (%5.6) gibi sektörlerde faaliyet göstermektedir.

Bu işletmelerin %46.7'sinde CEO'dan sonra 1 veya 2 yönetici görev almaktadır. %48.2'sinde CEO'nun 5 yıl ve daha az süredir görevde olduğu, 20 yıldan fazladır görev yapanların oranı %8.4'tür. Yöneticilerin üçte birinden fazlasının 5 yıl ve daha az deneyime sahip olduğu görülmektedir. 20 yıl üzeri deneyime sahip olanların oranı %6.6'dır.

Tablo 2. 4: Araştırma Yapılan İmalat Sanayi İşletmeleri ile İlgili Bulgular

Özellikler	Sayı	%	Özellikler	Sayı	%
İşletmenizde çalışan kişi sayısı			İşletmenizin faaliyet gösterdiği pazarlar		
50 ve daha az	98	46	Sadece yerel ölçekte	48	22,4
51-100 arası	21	9,8	Sadece bölgesel ölçekte	80	37,4
101-150 arası	41	19,2	Ulusal ölçekte	17	7,9
151- 200 arası	11	5,0	Uluslararası ölçekte	69	32,2

201 ve daha fazlası	43	20,0	Şirketinizde CEO'dan sonra kaç müdür var		
İşletmenizin faaliyet alanı			CEO'dan sonra Yönetici Yok	7	3,3
İnşaat	33	15,4	1-2	100	46,7
Gıda	55	25,7	3-4	39	18,2
Kimya ve Plastik	25	11,7	5-6	12	5,6
Mobilya	12	5,6	7 ve fazlası	13	6,1
			Cevap Yok	43	20,1
Otomotiv	6	2,8	CEO veya Genel Müdürün göreve başlamasından bu yana geçen yıl sayısı		
Tarım Ürünleri	27	12,6	5 ve daha az	103	48,2
Dayanıklı Tüketim Malları	18	8,4	6-10 yıl arası	31	14,5
Beyaz Eşya	3	1,4	11-20 yıl arası	43	20,0
Tekstil ve Giyim	18	8,4	21 yıl ve üzeri	18	8,4
Diğer	17	8,0	Cevap Yok	19	8,9
Katılanların Yönetici olarak Deneyimi			İşletmenin Yaşı		
5 ve daha az	74	34,6	5 yaş ve aşağısı	44	20,6
6-10 yıl arası	28	3,7	6-10 yaş arası	19	8,9
11-20 yıl arası	40	18,7	11-15 yaş arası	42	19,6
21-30 yıl arası	7	3,3	16-20 yaş arası	36	16,8
31 yıl üzeri	7	3,3	21 yaş ve üzeri	73	35,1
Cevap yok	58	27,1			

Araştırma katılan imalat sanayi işletmelerinin performans göstergeleri ile ilgili bazı bulgular Tablo 2.4'te verilmiştir.

Tablo 2. 5: Araştırma Katılan İşletmelerin Bazı Performans Göstergeleri

Özellikler	Sayı	%	Özellikler	Sayı	%
İşletmemizin satışlarında ortalama yıllık yüzde değişimi			Yıllık işletme gelirlerinin yüzde olarak ortalama ne kadarını reklama ayırıyorsunuz?		
%10 ve aşağısı	43	20,1	%5 ve aşağısı	93	43,5
%11-20	47	22,0	%6-10 arası	45	21,0
%21-30	36	16,8	%11-10 arası	20	9,4
%31-40	21	9,8	%21-30 arası	10	4,7
%41 ve üzeri	51	23,8	%31 ve üzeri	16	7,4
Cevap yok	16	7,5	Cevap yok	30	14,0
Yıllık işletme gelirlerinin ortalama yüzde kaçını AR-GE'ye ayırmaktasınız?			Yıllık yatırımlarınızın geri dönüşü ortalama yüzde kaçtır?		
%5 ve aşağısı	62	29,0	%10 ve aşağısı	29	13,6
%6-10 arası	35	16,4	%11-20	23	10,8
%11-20 arası	28	13,0	%21-30	13	6,1
%21-30 arası	20	9,3	%31-40	11	5,1
%31 ve üzeri	20	9,3	%41-50	27	12,6
Cevap yok	49	23,0	%50 üzeri	71	33,2
			Cevap yok	40	18,7

Araştırmaya katılan işletmelerin %50,4' unun satışlarındaki değişim yüzdesi %21'in üzerindedir. Bu işletmelerin %43,5' i gelirlerinin %5 ve aşağısını reklam harcamalarına ayırmaktadır. Bu işletmelerin sadece %18,6' sı gelirlerinin %21'den fazlasını AR-GE'ye ayırmaktadır. Bu işletmelerin sadece %33,2'sinin yatırımlarının geri dönüş oranı %50 üzeri olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan işletmelerin %50,4' ünün satışlarındaki değişim yüzdesi %21'in üzerindedir. Bu işletmelerin %43,5' i gelirlerinin %5 ve aşağısını reklam harcamalarına ayırmaktadır. Bu işletmelerin sadece %18,6' sı gelirlerinin %21'den fazlasını AR-GE'ye ayırmaktadır. Bu işletmelerin sadece %33,2' sinin yatırımlarının geri dönüş oranı %50 üzeri olduğu görülmüştür.

2.3.3.Araştırmaya Katılan İşletmelerin Üst Yönetim Ekibinin Özellikleri

Araştırmaya katılan işletmelerin üst yönetim ekibinin özellikleri ile ilgili bilgiler Tablo 2.6'da yer almaktadır. Tabloda görüleceği gibi işletmede iş yaşamı boyunca firma çalışanı olmayan yöneticilerin ortalama yüzdesi %54,2'dir. Üst düzey yöneticilerin %51,9'u bireysel karar almaktadır. İşletmelerin %50,5'inde CEO'nun veya Genel

Müdürün görev süresi ile Yönetim Kurulunun görev süresi birbirine bağlıdır. İşletmelerin %61'inde CEO veya Genel Müdür aynı zamanda yönetim kurulu başkanıdır. Yine Üst düzey yöneticilerin (CEO, Genel Müdür, Müdür...) %57.9'u yatırım kararı verebilmek için genel kurul veya yerel yönetimlerin kurul kararlarına sık sık ihtiyaç duymaktadır.

Üst düzey yöneticilerin (CEO, Genel Müdür, Müdür...) %49.1'i eyleme geçmek için sık sık yönetim kurulunun onayına ihtiyaç duymaktadır. Üst yöneticilerin (CEO, Genel Müdür, Müdür...) %54.2'si şirketin ortağı veya hissedarı durumundadır.

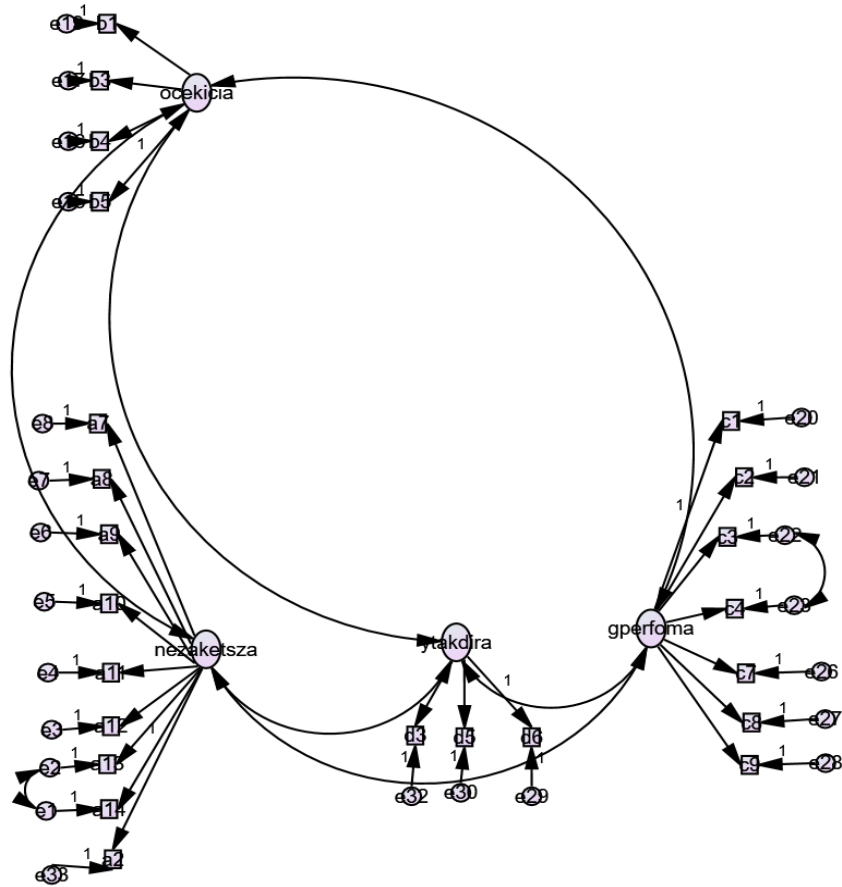
Tablo 2. 6: Araştırma Katılan İşletmelerin Üst Yönetim Ekibinin Özellikleri

Demografik Özellikler	Sayı	%	Demografik Özellikler	Sayı	%
İşletmede iş yaşamı boyunca firma çalışanı olmayan yöneticilerin ortalama yüzdesi			Üst düzey yöneticiler (CEO, Genel Müdür, Müdür...) genelde bireysel kararlar verme durumu		
Hiç yok	39	18,2	EVET	111	51,9
1-5 arası	58	27,1	HAYIR	103	48,1
6-10 arası	22	10,3	İşletmenizde CEO veya Genel Müdür aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olma durumu		
10 yönetici üzeri	36	16,8	EVET	132	61,7
Cevap yok	59	27,6	HAYIR	82	38,3
İşletmenizde CEO'nun veya Genel Müdürün görev süresi ile Yönetim Kurulunun görev süresi birbirine bağlı olma durumu			Üst düzey yöneticiler (CEO, Genel Müdür, Müdür...) yatırım kararı verebilmek için genel kurul veya yerel yönetimlerin kurul kararlarına sık sık ihtiyaç duyma durumu		
EVET	108	50,5	EVET	124	57,9
HAYIR	106	49,5	HAYIR	90	42,1
Üst düzey yöneticiler (CEO, Genel Müdür, Müdür...) eyleme geçmek için sık sık yönetim kurulunun onayına ihtiyaç duyma durumu			Üst yöneticiler (CEO, Genel Müdür, Müdür...) şirketinizin ortağı veya hissedarı olma durumu		
EVET	105	49,1	EVET	116	54,2
HAYIR	109	50,9	HAYIR	98	45,8

2.3.4. Temel Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

2.4.2.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu çalışmada incelediğimiz işyeri nezaketsizliği, yönetsel takdir, örgütsel çekicilik ve görev performansı ölçeklerinin güvenilirliklerinin ve geçerliliklerinin test edilebilmesi amacıyla ölçüm modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Bu ölçüm modeline ilişkin birinci düzey DFA sonuçları Şekil 2.2’de verilmiştir. Bu şekilde analize tabi tutulan ölçeklerin kaç maddeden oluştuğu da görülebilir.



Modelin Uyum iyiliği Değerleri: $\chi^2/df= 2,105$; SRMR=.054; TLI=.93; GFI=.85, AGFI= .82 CFI=.94; RMSEA=.072

Şekil 2. 2: Ölçeklere İlişkin Birinci Düzey DFA

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ve ölçüm modelinin uyum iyiliği değerleri ayrıntılı olarak Tablo 2.7’de verilmiştir.

Tablo 2. 7: Ölçüm Modelinin DFA Sonuçları

Ölçek	İfade Sayısı	Std. Faktör Yükleri	t değerleri***	BYG	OAV
İşyeri Nezaketsizliği	i14_1	,744	*	.92	.56
	i13_1	,833	11,551		
	i12_1	,782	11,570		
	i11_1	,638	9,293		
	i10_1	,802	11,890		
	i9_1	,855	12,740		
	i8_1	,821	12,186		
	i7_1	,633	9,215		
Örgütsel Çekicilik	i2_1	,549	7,927	.89	.66
	ö5_1	,888	*		
	ö4_1	,806	14,737		
	ö3_1	,867	16,541		
Görev Performansı	ö1_1	,674	11,213	.96	.77
	g1_1	,791	*		
	g2_1	,886	15,227		
	g3_1	,882	15,112		
	g4_1	,889	15,285		
	g7_1	,868	14,971		
	g8_1	,924	16,186		
Yönetmel Takdir	g9_1	,908	15,791	.87	.69
	y6_1	,749	*		
	y5_1	,875	10,162		
	y3_1	,858	24,438		
Modelin Uyum iyiliği Değerleri: $\chi^2/df= 2,105$; SRMR=.054; TLI=.93; GFI=.85, AGFI= .82 CFI=.94; RMSEA=.072					

*1'e sabitlenmiş olduğunu ifade eder. *** p<.001

Tablo 2.7’de görüldüğü gibi öncelikle χ^2/df , SRMR, TLI, GFI, AGFI, CFI, RMSEA uyum iyiliği kriterlerini karşılayan model olup olmadığını test etmek için DFA analizi uygulanmıştır. Bu kriterlerin karşılanmasının ardından ölçeklerin yapı geçerliğine temel teşkil eden ölçeklerin yakınsal geçerliliğinin ve ayırt edici geçerliliğinin ortaya konulabilmesi için Bileşik Yapı Güvenilirliği (BYG) ve Ortalama Açıklanan Varyans (OAV) değerleri hesaplanmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum iyiliği değerleri yeterli görülmediğinden öncelikle faktör yükü düşük ifadeler ölçeklerden çıkarılmıştır. Bu çerçevede ankette yer alan işyeri nezaketsizliği ölçeğinden A1, A3, A4, A5 ve A6 ifadeleri; örgütsel çekicilik ölçeğinden B2 ifadesi; görev performansı ölçeğinden C5 ve C6 ifadeleri ve

yönetmelik takdir ölçeğinden D1, D2 ve D4 ifadeleri çıkarılmıştır. Modelin uyum iyiliği değerlerini iyileşmesi Schumacker ve Lomax (2010) tarafından önerilen düzeltme indislerinden de yararlanılmıştır. İşyeri nezaketsizliği ölçeğindeki a20 ifadesine ait e1 ile a19 ifadesine ait e2 hata terimleri arasında ve yine görev performansı ölçeğindeki r3 ifadesine ait e46 ile r4 ifadesine ait e47 hata terimleri arasında düzeltme indisleri yüksek olduğundan bu hata terimleri arasında bağ (covarians) oluşturulmuştur. Böylelikle uyum iyiliği değerleri yükselmiştir (Jöreskog ve Sörbom, 1993).

Yukarıdaki Tablo 2.7'deki bulgular incelendiğinde bütün faktör yükleri 0.50'nin üzerinde, BYG değerleri 0.70'in üzerinde ve OAV değerleri 0.50'nin üzerindedir. Bu durumda tüm ölçekler için yakınsak geçerliliğin sağlanmıştır. Bununla birlikte Tablo 2.8'de ise tüm değişkenlere ilişkin OAV değerleri istenilen minimum düzey olan 0.50'yi geçmiştir. Görüldüğü üzere değişkenler arasındaki korelasyon kareleri, herbir değişkenin (veya faktörün) OAV değerlerinden düşüktür. Bu yüzden tüm ölçeklerin ayırt edici geçerliliği sağlanmıştır (Kline, 2011).

Tablo 2. 8: Araştırmadaki Ölçeklerin Ayırt Edici Geçerlik Bulguları

	İSN	YT	OC	GP
İSN	.56			
YT	0,01	.69		
OC	0,05	0,07	.66	
GP	0,02	0,09	0,37	.77
İSN: İşyeri Nezaketsizliği; YT: Yönetmelik Takdir; OC: Örgütsel Çekicilik, GP: Görev Performansı				

Not: Tablo'da çapraz seyreden koyu katsayılar Açıklanan Ortalama Varyans değerlerinin karekökünü ifade eder.

Diğer yandan Tablo 2.9'da ise ölçüm modelindeki tüm değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının 0.80'den düşüktür. Bu açıdan da ayırt edici geçerlilik koşullarının sağlanmıştır (Kline, 2011). Tablo 2.9'deki korelasyon tablosuna bakıldığında, işyeri nezaketsizliğinin hem görev performansı ($r = -0,130$; $p > 0,05$) hem de yönetmelik takdir ($r = -0,071$; $p > 0,05$) arasında negatif ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Buna karşın yönetmelik takdir ile hem örgütsel çekicilik ($r = 0,261$; $p < 0,001$) hem de görev performansı ($r = 0,293$; $p < 0,001$) arasında pozitif ve anlamlı

ilişki olduğu tespit edilmiştir. Son olarak örgütsel çekicilik ile görev performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,611$; $p<0.001$).

Tablo 2. 9: Ölçüm Modelindeki Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları

	Aritmetik Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4
1.İşyeri Nezaketsizliği	1,73	0,65	1,00			
2.Yönetmel Takdir	3,97	1,13	-0,071	1,00		
3.Örgütsel Çekicilik	3,96	0,99	-0,217**	0,261***	1,00	
4.Görev Performansı	4,39	0,79	-0,130	0,293***	0,611***	1,00

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

2.4.2.2. Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

Araştırmada ölçüm modelinin sağlanmasından sonra model ve araştırma hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modellemesine geçilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesinin uyum iyiliği indekslerinin iyi olduğu görülebilir (Tablo 2.10).

Tablo 2. 10: Yapısal Model ve Hipotez Sonuçları

Hipotezler	İlişkiler	Std. Faktör Yükleri	t	p	Sonuç
H1	İSN → GP	0,005	0,077	,939	Ret
H2	İSN → OC	-0,200**	-2,756	,006	Kabul
H3	YT → GP	0,143*	2,363	,018	Kabul
H4	YT → OC	0,247***	3,495	,0000	Kabul
H5	OC → GP	0,574***	7,851	,0000	Kabul

Modelin Uyum iyiliği Değerleri: $\chi^2/df= 2,105$; SRMR=.054; TLI=.93; GFI=.85, AGFI= .82 CFI=.94; RMSEA=.072

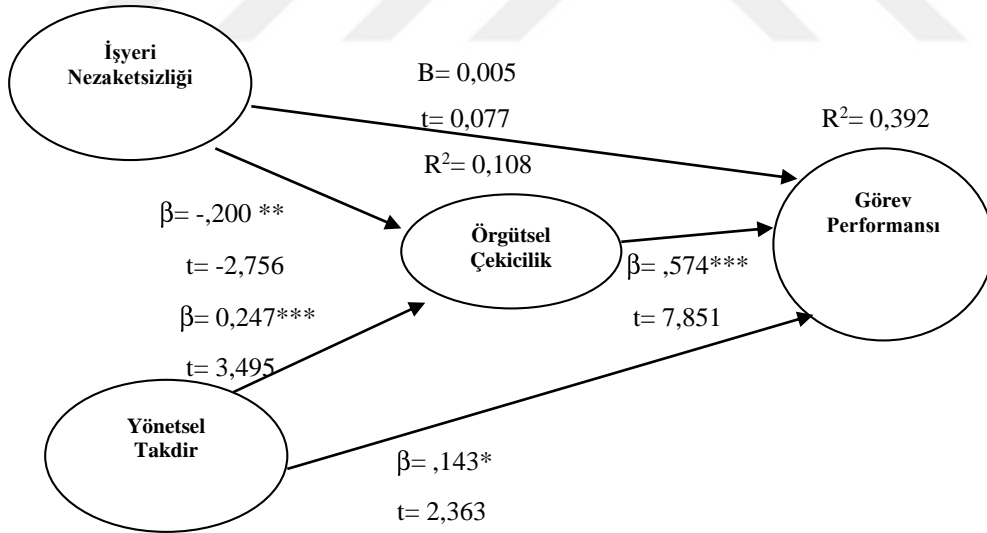
Not: İSN: İşyeri Nezaketsizliği; YT: Yönetmel Takdir; OC: Örgütsel Çekicilik, GP: Görev Performansı

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$.

Tablo 2.8'deki araştırma bulgularına göre işyeri nezaketsizliği, görev performansını pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir ($\beta= 0,005$; $p>0.05$). Bu yüzden **H1**

hipotezi ret edilmiştir. Buna karşın işyeri nezaketsizliğin örgütsel çekiciliği negatif ve anlamlı etkilediği saptanmıştır ($\beta = -0,200$; $p < 0,01$). Dolayısıyla bu bulguya göre **H2** hipotezi desteklenmektedir. Ayrıca yönetsel takdirin hem görev performansını ($\beta = 0,143$; $p < 0,05$). Hem de örgütsel çekiciliği ($\beta = 0,247$; $p < 0,001$) pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir. Bu bulgular dikkate alındığında **H3 ve H4** hipotezleri kabul edilmiştir. Benzer şekilde örgütsel çekiciliğin de görev performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır ($\beta = 0,574$; $p < 0,001$). Böylece **H5** hipotezi de desteklenmiştir. Ayrıca bağımsız değişkenler işyeri nezaketsizliği ve yönetsel takdir bağımlı değişken olan görev performansındaki varyansı açıklama oranı %39.2 ($R^2 = 0,392$), aracı değişken örgütsel çekicilikteki varyansı açıklama oranı %10.8 ($R^2 = 0,108$) olarak hesaplanmıştır. Yani bağımsız değişkenler görev performansına yüksek düzeyde etki ederken, örgütsel çekiciliğe düşük düzeyde etki etmektedir.

Yapısal eşitlik modelindeki bulgulara göre araştırma modeli Şekil 2.3'teki gibi şekillenmiştir.



Yapısal Eşitlik Modelinin Uyum iyiliği Değerleri: $\chi^2/df = 2,105$; SRMR=.054; TLI=.93; GFI=.85, AGFI= .82 CFI=.94; RMSEA=.072

Şekil 2. 3: Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

2.4.2.3. Örgütsel Çekiciliğin Aracı Etkisi

Bu araştırmanın modelinde örgütsel çekiciliğin, hem işyeri nezaketsizliğinin hem de yönetsel takdirin görev performansı ile ilişkisinde aracı etkisinin varlığı test edilmektedir. Yapısal Eşitlik Modeli bulgularından önce aracı değişken örgütsel çekiciliğin dahil edilmediği yalnızca işyeri nezaketsizliği ve yönetsel takdirin görev performansı üzerinde direkt etkisine bakılmıştır. Modelin bu bulgularına göre işyeri nezaketsizliğinin görev performansına pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etki ederken ($\beta = 0,005$; $p > .05$), yönetsel takdirin görev performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ($\beta = 0,143$; $p < .05$).

Modele aracı değişken örgütsel çekicilik dahil edildiğinde ise işyeri nezaketsizliğinin görev performansı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ($\beta = -0,115$; $p < 0.05$). Buna karşın yönetsel takdirin görev performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ($\beta = ,142$; $p < .05$). Yani aracı değişken modele dahil edildiğinde yönetsel takdirin görev performansı üzerindeki etkisinde azalma ($\hat{c} < c$) olmaktadır. Bu durumda örgütsel çekicilik kısmi aracı etkiye sahiptir.

Yine aracı değişken örgütsel çekiciliğin etkisini test etmek için Preacher ve Hayes (2008) tarafından önerilen BC önyüklemeye yönteminden yararlanılmıştır. Bu yöntemde belirli bir alt örneklem sayısının belirlenmesi gerektiğinden alt örneklem olarak literatürde önerilen 1000 örneklem değeri bu çalışmada hesaplamada esas alınmıştır. Bu doğrultuda işyeri nezaketsizliği ile görev performansı ilişkisinde örgütsel çekiciliğin aracı etkisine dair %95 güven aralığında Bootstrap tahminlerine göre işyeri nezaketinin görev performansına etkisinde bir azalma mevcuttur ($\beta = -0,115$; %95 CI [-0,204 ile -0,041]). Bu etki anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaşsa da işyeri nezaketsizliğinin bağımlı değişken üzerindeki direkt etkisi anlamlı olmadığından bu ilişkide örgütsel çekicilik aracı rolü oynamamaktadır (Baron ve Kenny, 1986). Bu bulguya göre **H6** hipotezi ret edilmiştir. Benzer şekilde, örgütsel çekiciliğin, yönetsel takdir ile görev performansı ilişkisindeki aracı etkisine dair %95 güven aralığında Bootstrap tahminlerine göre yönetsel takdirin görev performansı üzerindeki etkisinde bir azalma var ($\beta = 0,142$; %95 CI [0,067 ile 0,235]). Kaldı ki bu etki anlamlı bir

biçimde sıfırdan farklılaştığından aracı rolü oynamaktadır ($p < 0.05$). Bu bulgulara göre **H7** hipotezi kabul edilmiştir.

Bu bulgulara göre örgütsel çekiciliğin hem işyeri nezaketsizliğinin görev performansı üzerindeki olumsuz etkisini azaltmada hem de yönetsel takdirin görev performansı olumsuz etkisini artırması bakımından devreye girmesi gerekmektedir.



SONUÇ

İş dünyasındaki hızlı gelişmeyle birlikte işletmelerin dinamik bir yaşam sürmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Sanayi işletmelerinde de yöneticiler paydaşlar arasından bu değişikliklere ayak uydurmak veya yaratıcı tepkilerde bulunmak için rakip firmalar ve yöneticileri ile yoğun bir rekabet içerisindeyler. İşletmelerin etkin ve verimli işgücüne sahip olmak sektörde rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlayacaktır. Fakat çalışanlar arasında veya ast üst ilişkilerinde nezaketsizlik davranışı etkin olursa veya sıklıkla meydana gelirse çalışanları performansları olumsuz etkileyecek ve dolaylı olarak işletmelerin performansı ve diğer örgütsel sonuçlar da etkileyecektir. Çalışanların iş tanımları dahilindeki görev performansını yetenek, yatkınlık, bilgi ve becerisi kadar yöneticinin inisiyatif ve takdir hakkını kullanmasını da etkilemektedir. Bununla birlikte görev performansının örgütsel çekicilikten etkilenebileceği düşünülmektedir. Örgütsel çekiciliğin düşük olduğu örgütler çalışanların düşük performans ve bağlılık sergiledikleri, ama örgütsel çekiciliğin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların performansı ve bağlılığı artmaktadır. Ayrıca işletmelerde doğru zamanlarda doğru müdahaleler yaparak büyük krizlerinde önüne geçilebilmektedir. Nezaketsizliğe, zorbalığa ve istenmeyen birçok davranışlara zamanında müdahale etmek kişilerin örgütte kalmalarını, performans düzeylerinin düşmesini engellerken örgütün çekiciliğini de olumsuz etkilenmesini önlemektedir. Kişiler bir kurumda çalışmak için o kurumun kişilerin zihninde diğer işletmelere göre daha üst bir düzeyde bulunması ve bu durumun tercih sebebi olması çok önemlidir ve bundan dolayı işletme yöneticileri gerektiğinde müdahaleler ile birçok olumlu sonuçların yolunu açabilmektedir. Bu nedenle günümüzde işletmelerin önemli bir kısmı işyeri nezaketsizliğinin azaltılması ve çalışanların görev performansının artırılması için yöneticilerin takdir yetkisini kullanması ve örgütü çekici hale getirmesi önemli stratejilerden biri olabilir. Bu bakış açısı dahilinde çalışmada örgütsel çekicilik ile ilişkili olarak yönetsel takdir ve işyerinin görev performansı üzerindeki etkileri ele alınmaktadır. Araştırmada imalat sanayi işletmelerinin yönetici, kurucu ve sahiplerinden elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir.

Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre işyeri nezaketsizliğinin, görev performansı ile pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yönetim

literatüründe ise Taylor (2010) yönetici nezaketsizliğinin ile görev performansı arasında negatif ilişki olduğunu, iş arkadaşı nezaketsizliği ile görev performansı arasında negatif ama anlamlı olmayan ilişki olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde Chen ve diğerleri (2013) işyeri nezaketsizliği ile görev performansı arasında negatif olduğunu tespit etmiştir. Yine Kızıloğlu (2019) çalışmasında amir veya yöneticilerden görülen nezaketsiz tutumların işgören performansı üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada ise işyeri nezaketsizliği ile görev performansı arasında oldukça düşük pozitif, ama anlamlı olmayan bir ilişki gözlenmiştir. Önceki araştırmalarla tutarlı olduğu söylenebilir. Buna karşın işyeri nezaketsizliğinin örgütsel çekiciliği negatif etkilediği saptanmıştır. Bu konu literatürde herhangi bir tespit olmadığından çalışmanın yönetim yazınına ilk katkısı olabilir.

Ayrıca bu çalışmada yönetsel takdirin hem görev performansını hemde örgütsel çekiciliği pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Literatürde yönetsel takdirin görev performansı üzerindeki etkilerini ele alan çalışmaya rastlanmasa da Finkelstein ve Boyd (1998), Finkelstein ve Hambrick (1990) ve Youssef, Hussein ve Christodoulou (2019) tarafından yapılan çalışmalarda yönetsel takdir arttıkça firma performansının arttığı görülmüştür. Bu çalışmalar çalışmamızın bulguları ile paralellik göstermektedir. Yönetsel takdir ile görev performansı arasında tespit edilen pozitif ilişki de yeni bir tespittir. Çalışmanın bir başka tespiti örgütsel çekiciliğin görev performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemesidir. Yönetim yazınında örgütsel çekicilik ile görev performansı ilişkisini inceleyen çalışma olmasa da dolaylı olarak görevin çekiciliği ile görev performansı Fessler (2003) iş arkadaşlarının çekiciliği ile görev performansı Cherrington, Reitz ve Scott (1971) arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar bu çalışmamızın bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Yine örgütsel çekiciliğin işyeri nezaketsizliği ile görev performansı arasındaki ilişkide aracı rolü oynamadığı, ancak yönetsel takdir ile görev performansı ilişkisinde aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu konuda literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bulgu çalışmanın literatüre yaptığı en önemli katkılardan biridir.

İmalat sanayi işletmelerine yönetici, ortak ve çalışanlar ile yapılan araştırma sonucunda yönetsel takdir ve işyeri nezaketsizliğinin görev performansı üzerindeki etkisi ve örgütsel çekiciliğin aracı rolü konusunda şu önerilerde bulunulabilir:

1. Araştırmanın teorik kısmında vurgulandığı gibi takdir yetkisini bir çok faktörden etkilemektedir. Yöneticinin takdir yetkisine çalışanlar tarafından işyerinde meydana gelen olumsuzluklara karşı refah bir çalışma ortamı için ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticilerin takdir yetkisini kullanma seviyeleri arttığı zaman örgütteki nezaketsizliği azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Nezaketsizlik davranışını tetikleyen bir çok faktör mevcuttur ve örgütün yöneticileri tarafından bu etkenlerin belirlenerek engellenmesi gerekmektedir. İşte yükselme, atama, disiplin cezaları ve nakil işlemleri gibi durumlarda meydana yöneticinin takdir yetkisi aşırı olursa çalışanların nezaketsizlik davranışı artacaktır. Bunun gibi diğer durumlarda da yönetici kendisine fikir, siyasi görüş, akrabalık ve memleketlilik gibi durumlardan dolayı yakın gördüğü kişileri koruyup kollama amacı ile takdir yetkisi kullanıldığında işletme çalışanları için olumsuz bir durum meydana getirecektir. Bu sorunların önüne geçebilmek için yöneticilerin yasal hükümlük, eşitlik ilkesi, yaşa, cinsiyete, siyasi düşünceye dayalı ayırım yapılmamaları gibi önlemler alınarak takdir yetkisinin doğru kullanımının sağlanması ile örgütteki sorunların azaltacağı sonucuna varılmıştır (Nalçinkaya, 2012: 102-107).

2. Bu çalışmada işyeri nezaketsizliği örgütsel çekiciliği negatif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Zira bir kurumda çalışanlar arası ilişkilerde veya astlar ile üstlerin arasındaki ilişkilerde nezaketsizlik davranışı meydana geldiğinde ve bu davranış devam ettiğinde örgütsel çekicilik, olumsuz yönde etkilenir. Bu yüzden çalışanların üyesi oldukları örgütte bir çalışan dostu ortamı oluşturulması için iş arkadaşlarının ve yöneticilerin nezaketsiz davranışlarına maruz kalmamalıdır. İşyeri nezaketsizliğini azaltmak için terfi konusunda yaptırımlar uygulanabilir, iletişim kurma veya adabı muhaşeret kuralları konusunda eğitimleri verilebilir ve çalışanlar üzerindeki iş yükünü azaltılabilir (Kızıloğlu, 2019: 191).

3. Örgütte nezaketsizlik davranışı meydana geldiğinde çalışan performansının düşmesi ile örgütsel çıktıları da olumsuz yönde etkilemektedir. Görev performansının düşmemesini sağlamak amacıyla nezaketsizlik davranışının örgütten kaldırılması için gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Gerekli önlemler alındığında ise örgütün

görev performansının da olumlu yönde etkileneceği sonucuna ulaşılmıştır. Bağcı (2014) çalışanların görev performansının görev tanımlarındaki eylemleri gerçekleştirebilmek için kişilerin işleri ile ilgili teknik bilgilere sahip olmalarının yanı sıra becerilerinin de bulunması gerekmektedir. Bu yeterliliklere sahip olan çalışanlar iş ortamlarının uygun olması ve çalışan herkesin görev tanımlarının açık ve net olması ile görev performansını arttıracakları sonucuna ulaşmışlardır (Kalaycı, 2019: 33).

4. Çalışmada yönetsel takdirin hem görev performansını artırdığı hem de örgütsel çekiciliği pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Bu araştırmanın bulguları ışığında çevresel, bireysel ve örgütsel faktörleri dikkate alarak yöneticinin yönetsel takdir kullanması görev performansını etkilemek için kaçınılmaz bir fırsat olacaktır. Yönetsel takdir, sadece çalışanların performansları açısından değil örgütsel hedeflere ulaşılması ve müşterileri taleplerinin zamanında karşılanması açısından da olumlu sonuçlar yaratır. Böylece çalışanların örgüt içerisindeki memnuniyetinin sağlanmasında ve çalışanların örgütlerine karşı çekicilik seviyesinin artmasında yönetsel takdirin önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin takdir yetkisini gerektiği zamanda ve yerde kullanması gerekmektedir ve doğru yer ve zamanda takdir yetkisinin kullanılması işletmenin, örgütün geleceği ve örgüt içi refahı açısından çok önemli bir davranıştır ve bu şartlar sağlandığında işgören performansı da bu doğrultuda artacaktır.

5. Çalışmada örgütsel çekiliğin görev performansını artırdığı tespit edilmiştir. Hatta örgütsel çekiciliğin yönetsel takdir ile birlikte görev performansını daha fazla etkilediği tespit edilmiştir. Bu nedenle Rynes ve diğerleri (1983), Judge ve Bretz (1992); Barber ve Roehling (1993); Bretz ve Judge (1994); Powell ve Goulet (1996); Oğuz (2012)'un çalışmalarında çekiciliği arttırmak için kurum kültürü, prestij, örgütsel itibar ve maaşın yanında diğer maddi kazançların da etkili olduğu gözlenmiştir. Cable ve Judge (1994)' de araştırmaları sonucunda örgütün çekiciliği hususunda yüksek ücret, esnek kazanç ve farklı ücret politikaları ile etkin olacağı sonucuna ulaşmışlardır.

Bu tez çalışmasının yönetim literatürüne katkı sağlamasının yanı sıra araştırma bulguları değerlendirilirken bazı kısıtlar dikkate alınmalıdır. Bu kısıtlardan birincisi araştırma verileri sadece Manisa'da bulunan imalat sanayi işletmelerindeki yönetici, kurucu ortak ve işletme sahiplerinden oluşmaktadır. Kanaatimce yönetsel takdir

konusu için en uygun örneklemin büyük ölçekli firmalar olduğu söylenebilir ve ayrıca konudaki ölçek üzerinde daha fazla çalışılması için yeni araştırmalara ihtiyaç var.

İkinci bir kısıt ise yönetsel takdir ve işyeri nezaketsizliğinin görev performansı üzerine etkisi, örgütsel çekiciliğin aracı rolü olması konusunda hiçbir çalışmaya rastlanılmamaktadır. Bu konuda çalışma bulunmadığı için çalışmamızda bazı eksiklikler bulunabilir. Bundan dolayı elde edilen bulgular dikkatli bir şekilde genellenmelidir.

Üçüncüsü ise verilerin elde edildiği imalat sanayi işletmeler için sezon başlangıcı olması ve pandemi sürecine denk gelmesi nedeniyle soruları cevaplamada isteksiz davranışlarıdır.

Bu çalışmada yönetsel takdir ve işyeri nezaketsizliklerinin görev performanslarına etkileri çeşitli yönleriyle ele alınmaktadır. Gelecekte özellikle yönetsel takdir ile ilgili gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin bir karşılaştırması yapılabilir. Yine yönetsel takdir ölçeğinin geliştirilmesi konusunda daha fazla ağırlık verilmelidir.

KAYNAKLAR

- Akçay AD, Timur N, Ulukan C (2013) Kent merkezinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde araçsal ve sembolik özelliklerin örgütsel çekiciliğe etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 8(1): 319-340.
- Akçin K (2018) Çalışanların örgütsel destek algısı ve psikolojik sahiplenmelerinin, sessizlik davranışlarına ve görev performansına etkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bursa.
- Akman Y (2017) Örgütsel çekicilik, örgütsel imaj ve örgütsel sadakat arasındaki ilişkilerin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Albers S, Wohlgezogen F, Zajac EJ (2013) Strategic alliance structures: An organization design perspective. *Journal of Management* 10(5): 1-33
- Albers S, Wohlgezogen F, Zajac EJ (2016) Strategic alliance structures: An organization design perspective. *Journal of Management* 42(3): 582–614.
- Albinger HS, Freeman SJ (2000) Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics* 28: 243–253.
- Anderson LJ (2012) Workplace incivility: Extending research to the day-level. Unpublished Degree of Doctor of Psychology, Macquarie University Department of Psychology, Sydney.
- Andersson LM, Pearson CM (1999) Tit For Tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review* 24(3): 452- 471.
- Arbak Y, Yeşilada T (2003) Örgüt kişi uyumu ve örgütsel çekicilik: Hangi kişiler ne tür örgütleri daha çekici bulur?. *Journal of İstanbul Kültür University* 3: 23-37.
- Arıkan A (2018) Toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerine etkisi: Arık Bey tekstil fabrikasında bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Arslan A (2002) Kamu harcamalarında verimlilik, etkinlik ve denetim. *Maliye Dergisi* 140(2): 1-14.

- Aryee S, Walumbwa FO, Zhou Q, Hartnell CA (2012) Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Journal of Human Performance* 25(1): 1-25.
- Ashforth BE ve Mael F (1989) Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review* 14 (1): 20–39.
- Aydoğan HÖ (2019) İhracat firmalarının sahipleri ve üst düzey yöneticilerinin bireysel yenilikçilik, risk alma, kontrol odağı ve girişimcilik yönelimi karakteristikleri ile firmalarının ihracat başarısı arasındaki ilişki görgül bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Bağcı Z (2014) Çalışanların iş doyumunun görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 24: 58-72.
- Barber AE (1998) *Recruiting Employees Individual and Organizational Perspectives* (International Educational and Professional Publisher, London).
- Barber AE, Roehling MV (1993) Job postings and the decision to interview: A verbal protocol analysis. *Journal of Applied Psychology* 78 (5): 845–856.
- Baron RM, Kenny DA (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6): 1173-1182.
- Bartlett JE, Barlett ME, Reio TGJR (2008) Workplace Incivility: Worker and Organisational Antecedents and Outcomes. *Paper Presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas* 1-8.
- Barutçugil İ (2002) *Performans yönetimi* (Kariyer Yayınları, İstanbul).
- Barutçugil İ (2004) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (Kariyer Yayınları, İstanbul).
- Baş İM, Artar A (1991) *İşletmelerde verimlilik denetimi: Ölçme ve değerlendirme modelleri* (MPM Yayınları, Ankara).
- Baş T (2000) Toplam kalite yönetiminin görev performansı ve son kullanıcı tatminine etkilerinin ölçülmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sakarya.

Başat HT (2009) Örgütsel performansın ölçülmesinde çok boyutlu ölçüm yaklaşımları ve performans prizmasına ilişkin bir uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Afyon.

Bayrakçı C (2019) İşyeri nezaketsizliği ile iş stresi arasındaki ilişki: Akademisyenler üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kars.

Belt JA, Paolillo JG (1982) The influence of corporate image and specificity of candidate qualifications on response to recruitment advertisement, *Journal of Management* 8(1): 105–112.

Bennis WG(1959) Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative Science Quarterly* 4(3): 259–301.

Bentler PM (1990) Comparative index in structural models. *Psychological Bulletin* 107: 238-246.

Bingöl D (2013) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Beta Yayıncılık, İstanbul).

Blau G, Andersson L (2005) Testing a measure of instigated workplace incivility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78: 595–614.

Borman WC, Motowidlo SJ (1997) Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance* 10: 99–109.

Borman WC, Motowidlo SM (1993) *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance* (Psychology Faculty Publications, Tampa).

Bozkurt Ö, Turgay E (1998) *Kamu yönetimi sözlüğü* (TODAİE, Ankara).

Bretz RD, Judge TA (1994) The role of human resource systems in job applicant decision processes. *Journal of Management* 20(3): 531–551.

Briensfield CT (2009) Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors. Unpublished Doctoral Thesis, Labal and Human Resources, Ohio State University, Columbus.

Burke RJ, Deszca E (1982) Preferred organizational climates of type a individuals. *Journal of Vocational Behavior* 21(1): 50–59.

Büyükgöze H, Erçetin ŞŞ (2017) Örgütsel çekicilik ve algılanan birey-örgüt uyumu ilişkisi: Üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi* 7(1): 51-58.

- Byrne BM (2010) *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (Routledge, New York).
- Cable DM, Judge TA (1994) Pay preferences and job search decisions: a person organization fit perspective. *Personnel Psychology* 47(2): 317–348.
- Cable DM, Judge TA (1996) Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 67(3): 294–311.
- Cable DM, Turban DB (2001) Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management* 20: 115–163.
- Carnell J (2004) An analysis of administrative discretion and its use to implement FERPA policy at southeast missouri state university. Unpublished Doctoral Dissertation, The Faculty of the Graduate School, University of Missouri-Columbia .
- Caza B, Cortina LM (2007) From insult to injury: explaining the impact of incivility. *Basic and Applied Social Psychology* 29(4): 335–350.
- Cenger H (2011) İMKB'de işlem gören çimento şirketlerinin performanslarının ölçülmesinde veri zarflama analizi yaklaşımı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 25(4): 31-45.
- Ceylan C (2001) Örgütler için esneklik performans modeli oluşturulması ve örgütlerin esneklik analizi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Chen Y, Ferris DL, Kwan HK, Yan M, Zhou M, Hong H (2013) Self-love's lost labor: A self-enhancement model of workplace incivility. *Academy of Management Journal* 56 (4): 1199–1219.
- Cherrington DJ, Reitz HJ, Scott WE (1971) Effects of contingent and noncontingent reward on the relationship between satisfaction and task performance. *Journal of Applied Psychology* 5(6): 31-36.
- Child J (1972) Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Social Science Collections* 6(1): 1-22
- Ciocco M (2017) *Fast facts on combating nurse bullying, incivility and workplace violence: What nurses need to know in a nutshell* (Springer Publishing Company, New York).

- Conway CM (1999) Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology* 84(1): 3–13.
- Cortina LM, Magley VJ, Williams JH, Langhout RD (2001) Incivility in the workplace: Incidence and Impact. *Journal of Occupational Health Psychology* 6(1): 64-80.
- Cortina LM, Magley VJ (2009) Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology* 14(3): 272–288.
- Crampton SM, Hodge JW (2008) Rudeness and incivility in the workplace. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* 41-48.
- Crossland C, Hambrick DC (2007) How national systems differ in their constraints on corporate executives: a study of CEO effects in three countries. *Strategic Management Journal* 28(8): 767-789.
- Çalık T (2003) *Performans Yönetimi* (Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara).
- Çekmecelioğlu HG, Dinçel G (2014) Çalışanların kurumsal itibara ilişkin algıları ve bu algıların örgütsel kıvanç, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkileri: Doğu Marmara Bölgesi plastik ambalaj sanayi üzerinde bir araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 5(2): 79-96.
- Çıngı H (1994) *Örnekleme kuramı*. Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları Ders Kitabı Dizisi 20 (Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Basımevi, Ankara).
- Çobanoğlu Ş (2005) *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı Ve Mücadele Yöntemleri*. (Timaş Yayınları, İstanbul).
- Delen MG (2010) Çalışma hayatında işyeri kalabalığı olgusu. *Maliye Araştırma Merkezi Konferansları* 53: 43-58.
- Demir B (2019) Toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik, duygusal bağlılık ile görev performansı arasında ilişki. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Demirel ET (2009) İşletmelerin kalite ve sistem belgelendirme ile ilgili bilgi düzeylerinin ve karşılaştıkları sorunların tespiti: Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde faaliyet gösteren ihracatçı imalat sanayi işletmelerinde bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Malatya.

- Dion MJ (2006) *The Impact of Workplace Incivility and Occupational Stress on the Job Satisfaction and Turnover Intention of Acute Care Nurses* (University of Connecticut, ProQuest Dissertations Publishing).
- Doğan S, Kılıç S (2014) Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının türleri, boyutları ve benzer kavramlarla ilişkilerine yönelik bir yazın incelemesi. *H.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 32(2): 103-132.
- Dural S, Aslan G, Alınç M, Araza A (2014) Örgütsel çekicilik: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 15(2): 141-154.
- Ehrhart KH, Ziegert JC (2005) Why are individuals attracted to organizations?. *Journal of Management* 31(6): 901–919.
- Eke AE (1988) Başarı değerlendirme ve KİT'ler için öngörülen yöntem. *Verimlilik Dergisi* 108-147.
- Er O (2016) Yetenek yönetiminin işten ayrılma niyeti ve örgütsel çekicilik üzerine etkisinde iş tatminin aracılık rolü: Akademisyenler üzerine bir çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Eren E (2004) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Beta Yayınları, İstanbul).
- Ergin C (2002) *İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım* (Academyplus Yayınevi, Ankara).
- Erol E (2000) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Beta Yayıncılık, İstanbul).
- Ersöz S, Pınarbaşı M, Türker AK, Yüzükırmızı M (2009) Hizmet kalitesinin servqual metodu ile ölçümü ve sonuçların yapısal eşitlik modelleri ile analizi: Öğretmen evi uygulaması. *International Journal Engineering Research & Development* 1 (1): 19-27.
- Farahnaz A, Elnaz A, Hossein E, Azad R, Maryam V (2017) How to prevent workplace incivility?: Nurses' perspective. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research* 22(2): 157–163.
- Felblinger DM (2008) Incivility and bullying in the workplace and nurses' shame responses. *Journal of Obstetric, Gynecologic and Neonatal Nursing* 37(2): 234–242.
- Fessler N (2003) Experimental Evidence on the Links among Monetary Incentives, Task Attractiveness, and Task Performance. *Journal of Management Accounting Research* 15 (1): 161–176.

- Filiz Z (2014) Öğretmelerin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 10(23): 1-23.
- Finkelstein S, Boyd BK (1998) How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation. *Academy of Management Journal* 41(2): 179–199.
- Finkelstein S, Donald C (1990) Hambrick administrative science quarterly. *Sage Publications* 35(3): 484-503.
- Finkelstein S, Peteraf MA (2007) Managerial activities: A missing link in managerial discretion theory. *Strategic Organization* 5(3): 237-248.
- Fisher GB, Hartel CE (2004) Evidence for crossvergence in the perception of task and contextual performance: A study of western expatriates working in Thailand. *Cross cultural management: An international Journal* 11(2): 3-15.
- Fox S, Paul E (2005) *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets* (American Psychological Association, Washington).
- Gatewood RD, Gowan MA, Lautenschlager GJ (1993) Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal* 36(2): 414–427.
- Gencan S (2014) Hastanelerin performansının veri zarflama analizi/analitik hiyerarşi prosesi bütünleşik yöntemi kullanılarak değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Nevşehir.
- Goodman SA, Svyantek DJ (1999) Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior* 55: 254–275.
- Gök S (2006) *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi* (Beta Basım A.Ş., İstanbul).
- Grath M, Rita G (1995) Defining and developing competence. *Strategic Management Journal* 16(4): 251.
- Greening DW, Turban DB (2000) Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society* 39(3): 254–280.
- Griffin MA, Neal A, Parker SK (2007) A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal* 50 (2): 327-347.

Gupta A, Nadkarni S, Mariam M (2019) Dispositional sources of managerial discretion: CEO ideology, ECO personality and firm strategies. *Administrative Science Quarterly* 64(4): 855-893.

Gügerçin U (2015) Bireyin etik yaklaşımı ile kurumsal değerlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve görev performansı üzerindeki etkisi: Adana ilindeki banka çalışanları bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Güler M (2015) İşveren markası örgütsel çekicilik ve katılma niyeti ilişkisi üzerinde aday özelliklerinin rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.

Güler M, Basım HN (2015) Adayların kuruma katılma niyetlerinde örgütsel çekicilik ve kurumsal itibarın etkisi. *İş ve İnsan Dergisi* 2(2): 115-126.

Gümüş B (2019) İşletmelerde kalite kültürü ilişkisi: Eskişehir’de faaliyet gösteren sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.

Günaydın ÖE (2018) Müşteri odaklılık, iş tatmini ve görev performansının hizmet telafi performansı üzerindeki etkisi: Dış ticaret departmanı çalışanlarına yönelik bir çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İşletmecilik ve Ticaret Anabilim Dalı, Muğla.

Gürbüz S, Yüksel M (2008) Çalışma ortamında duygusal zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 9(2): 174-190.

Gürgen H (2003) *Sözlü, yazılı ve sözsüz iletişim. Halkla ilişkiler ve iletişim* (Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları).

Hacıoğlu S (2018) Çalışanların iş tatmin düzeylerinin işten ayrılma niyetlerine ve bireysel performanslarına etkisi: Ankara ilçe belediye çalışanlarına yönelik bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Halis M, Tekinkuş M (2003) *Kamu’da performans yönetimi, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).

Hamberg M, Paananen M, Novak J (2011) The adoption of IFRS 3: The effects of managerial discretion and stock market reactions. *European Accounting Review* 20(2): 263-288.

Hambrick DC, Abrahamson E (1995) Assessing managerial discretion across industries: a multimethod approach. *Academic Management Journal* 38(5): 1427-1441.

Hambrick DC, Finkelstein S (1987) Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior* 9: 369-406.

Hambrick DC, Finkelstein S (1990) Top-Management-Team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly* 35(3): 484-503

Harold CM, Ployhart RE (2008) What do applicants want? Examining changes in attribute judgments over time. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 81(2): 191-218.

Heather K, Laschinger S, Leiter MP, Day A, Debra GO, Sean PM, (2012) Building empowering work environments that foster civility and organizational trust: Testing an intervention. *Journal of Nursing Research* 61(5): 316-325.

Herscovis MS (2011) Incivility, social undermining, bullying...oh my!: A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior* 32(3): 499-519

Highhouse S, Lievens F, Sinar EF (2003) Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement Journal* 63 (6): 986-1001.

İşıkay Ç (2018) İşyeri nezaketsizliği, tükenmişlik ve iş doyumunu ilişkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü: Muğla ili kamu hastaneleri birliğinde görev yapan hemşireler üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muğla.

İşıkay Ç (2019) İşyeri nezaketsizliği ve demografik özellikler arasındaki ilişkiler: Hemşireler üzerinde bir inceleme. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi* 5(1): 51-69.

İşıkcı SO (2018) Sivil havacılık kabin hizmetleri eğitimi alan bireylerin sektörel anlamdaki örgütsel çekicilik algısı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

- Jawahar JIM, Carr D (2007) Conscientiousness and contextual performance. *Journal of Managerial Psychology* 22(4): 330-349.
- Jensen MC, Meckling W (1976) Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3: 305–360
- Jiang TT, Paul I (2011) Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China* 6(1): 97-110.
- Johnson PR, Indvik J (2001) Rudeness at work: Impulse over restraint. *Public Personnel Management* 30(4): 457–465.
- Joo BK, McLean GN (2006) Best employer studies: A conceptual model from a literature review and a case study. *Human Resources Development Review* 5(2): 228–257.
- Jöreskog KG, Sörbom D (1993) “*LISREL 8 [Computer Software]*” (Scientific Software International Inc, Chicago, Illinois).
- Judge TA, Bretz RD (1992) Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology* 77(3): 261–271.
- Judge TA, Cable DM (1997) Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology* 50(2): 359–394.
- Kalaycı FT (2019) Algılanan kurum itibarın, iş tatmini, görev performansı ve örgütsel bağlılığa etkisi: Eğitim sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gediz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Gebze.
- Kalia N, Bhardwaj B (2019) Contextual and task performance: Do demographic and organizational variables matter? *Rajagiri Management Journal* 13(2): 30-42
- Kanar AM, Collins CJ, Bell BS (2008) How does unfavorable information impact job seekers organizational attraction?. *Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) Working Paper Series* 1-30.
- Kang HS (2005) Administrative discretion in the transparent bureaucracy. *Public Administration Quarterly* 29: 162-185.
- 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.

Karaca M, İnce F (2016) İşyerinde saldırganlık ve şiddet işten ayrılma niyetini etkiler (mi?): Kamu sektörü örneği. *‘İş- Güç’ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 18(2): 45-62.

Karakale SB (2011) Mobbing ve mobbinge başa çıkma yöntemleri: Mobbing mağdurlarına yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yalova.

Keats B, Hitt M (1988) A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance. *Academy of Management Journal* 31: 570–598.

Kılıç G (2006) Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kayseri.

Kızıloğlu E (2019) İşyeri nezaketsizliğinin bilgi paylaşma tutumu ve iş çıktıları üzerindeki etkisi: algılanan iklimin aracı rolü. Yayınlanmamış Doktora Yezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.

Kline RB (2011) *Principles and practice of structural equation modeling* (Guilford Press. New York).

Koç HK (2019) Sanayi işletmelerinde risk yönetimi algısı ve kütahya sanayi işletmelerinde bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

Köksal O (2012) Sosyal değişim teorisi çerçevesinde güven ve algılanan aidiyet durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerine etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erciyes.

Kumral T (2017) İşyeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracı rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Kumral T, Çetin C (2016) İşyeri nezaketsizliği üzerine bir yazın incelemesi. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi* 1: 153-171.

Kutlu A, Bilgin N (2017) İşyeri nezaketsizlik ölçeğinin hemşireler üzerinde Türkçe geçerlik ve güvenirliği çalışması. *Sağlık ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 2(4): 56-63.

- Laschiinger SL (2009) Workplace empowerment, incivility and burnout: Impact on staff nurse recruitment and retention outcomes. *Journal of Nursing Management* 17(3): 302-311
- Lemmink J, Schuijf A, Streukens S (2003) The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology* 24(1): 1–15.
- Lewis PS, Malecha A (2011) The Impact of Workplace Incivility on the Work Environment, Manager Skill, and Productivity. *The Journal Of Nursing Administration* 41(1): 41-47.
- Li J, Tang Y (2010) Ceo hubris and firm risk taking in china: The moderating role of managerial discretion. *Academy of Management Journal* 53(1): 45- 68.
- Lievens F, Van HG, Anseel F (2007) Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management* 18(1): 45–59.
- Lievens F, Van HG, Schreurs B (2005) Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78(4): 553–572.
- Lockwood NR (2007) Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. *SHRM Research Quarterly*.
http://www.improvedexperience.com/doc/02_Leveraging_Employee_Engagement_for_Competitive_Advantage2.pdf
- Luce RA, Barber AE, Hillman AJ (2001) Good deeds and misdeeds: A mediated model of the effect of corporate social performance on organizational attractiveness. *International Association for Business & Society* 40(4): 397–415.
- Luthans F, Avolio BJ, Walumbwa FO (2005) The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance* 26(4): 249-271.
- Makino S, Isobe T, Chan CM (2004) Does country matter?. *Strategic Management Journal* 25(10): 1027–1043.
- McEvily B, Soda G, Tortoriello M (2014) More formally: Rediscovering the missing link between formal organization and informal social structure. *Academy of Management Annals* 8(1): 299–345.

- Miner KN, Cortina LM (2016) Observed workplace incivility toward women, perceptions of interpersonal injustice, and observer occupational well-being: differential effects for gender of the observer. *Frontiers In Psychology* 7(1): 1-12.
- Miner KN, Settles IH, Pratt HS, Brady CC (2012) Experiencing incivility in organizations: The buffering effects of emotional and organizational support. *Journal of Applied Social Psychology* 42(2): 340-372.
- Mitlacher L, Welker A (2010) Remuneration systems, employer attractiveness and demographic change: an analysis of anaesthetists in german hospitals. *Journal of Management & Marketing in Healthcare* 3(4): 272–284.
- Mohammed S, Mathieu JE, Bartlett AL (2002) Technical administrative task performance, leadership task performance, and contextual performance: Considering the influence of team and task related composition variables. *Journal of Organizational Behavior* 23(7): 795-814.
- Montanari JR (1978) Managerial discretion: An expanded model of organization choice. *Academy of Management Review* 3(2): 231–241.
- Morellec L (2004) Can managerial discretion explain observed leverage ratios?. *The Review of Financial Studies* 17(1): 257-294.
- Nalçın KÖ (2012) Kamu yöneticisinin takdir yetkisi bağlamında bezdiri(mobbing). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Neuman JH, Baron RA (1998) Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management* 24(3): 391-419.
- NF (2016) *Factors affecting performance, distance consulting.* <http://www.nickols.us/trainingandhumanperformance.html> (04.05.2020).
- Nohutçu NK, Öztürk BC (2003) *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar* (Seçkin Yayınları, Ankara).
- Oğuz N (2012) İşveren markası ve kabiliyeti cezbetme üzerine etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

- Onay M (2011) Çalışanın sahip olduğu duygusal zekasının ve duygusal emeğinin, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi* 11(4): 587-600.
- Organ DW (1997) Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance* 10(2): 85-97.
- Öksüz B (2012) İşletmelerde örgütsel çekiciliğin artırılmasında işveren markalaşması ve insan kaynaklarına yansımaları. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir.
- Öncel A, Şimşek S (2011) Türkiye’de bölgelerarası kaynak kullanım etkinliğinin veri zarflama analizi yöntemiyle ölçülmesi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 37: 87-119.
- Özçalık F, Polatçı S (2013) Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin işyeri nezaketsizliği ve tükenmişliğe etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi* 1: 17-34.
- Özdevecioğlu M, Akın M, Karaca M, İştahlı B (2014) Kötü niyetli yönetim algılamasının çalışanların performansları üzerindeki etkisinde duygusal zekanın rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 4(1): 1-18.
- Özgener Ş (2016) *İş Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım* (Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti. Ankara).
- Öztek Y (2005) Performans ölçümünde esas alınan ölçütler. *Marmara Üniversitesi SBE Öneri Dergisi* 6(23): 19-22.
- Özüçalışlıyan HN (2015) İş zenginleştirilmenin örgütsel çekicilik üzerine etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Palaz S, Özkan S, Sarı N, Göze F, Şahin N, Akkurt Ö (2008) İş yerinde psikolojik taciz (mobbing) davranışları üzerine bir araştırma; Bandırma örneği. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi* 10(4): 41-58.
- Palmer T, Wiseman R (1999) Decoupling risk taking from income stream uncertainty: A holistic model of risk. *Strategic Management Journal* 20(11): 1037-1062.
- Papanastasaopoulos G, Dimitrios T (2016) Managerial discretion, net operating assets and cross section of stock returns: Evidence from european countries. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money* 47: 1042- 4431.

- Parker O, Krause R, Devers CE (2013) How firm reputation shapes managerial discretion. *Academy of Management Review* 44(2): 254-278
- Parlak Z, Özdemir S, (2011) Esneklik kavramı ve emek piyasalarında esneklik. *Sosyal Siyaset Konferansları* 60(1): 1-60.
- Paşa M (2007) Stresin bireysel performans üzerindeki etkileri ve bir uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bursa.
- Pearson CM, Andersson LM, Porath CL (2000) Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics* 29(2): 123–137.
- Pearson CM, Andersson LM, Wegner JW (2001) When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human Relations* 54(11): 1387-1419.
- Pearson CM, Porath CL (2005) On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for ‘nice’? Think again. *Academy of Management Executive* 19(1): 7-18.
- Penney LM, Spector PE (2002) Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems?. *International Journal of Selection and Assessment* 10(2): 126-134.
- Philips FEJJ (2001) *İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon* (Sistem Yayıncılık, İstanbul).
- Polatçı S (2014) Psikolojik sermayenin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkileri: Polis teşkilatında bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi* 14(1): 115-124.
- Ponomareva Y (2019) Balancing control and delegation: The moderating influence of managerial discretion on performance effects of board monitoring and CEO human capital. *Journal of Management and Governance* 23: 195-225.
- Porath C, Pearson C (2013) The price of incivility. *Harvard Business Review* 1-17. <https://hbr.org/2013/01/the-price-of-incivility.gov.tr> (03.03.2020).
- Porath CL, Pearson CM (2010) The cost of bad behavior, *Organizational Dynamics* 39(1): 64-71.
- Powell GN, Goulet LR (1996) Recruiters and applicants reactions to campus interviews and employment decisions. *The Academy of Management Journal* 39 (6): 1619–1640.

Preacher KJ, Hayes AF (2004) SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers* 36(4): 717-731.

Preacher KJ, Hayes AF (2008) Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods* 40(3): 879-891.

Pugh DS, Hickson DJ, Hinings CR, Turner C (1968) Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly* 13(1): 65–105.

Ralston SM (1993) Applicant communication satisfaction, intent to accept second interview offers, and recruiter communication style. *Journal of Applied Communication Research* 21(1): 53–65.

Ralston SM, Brady R (1994) The relative influence of interview communication satisfaction on applicants recruitment interview decisions. *Journal of Business Communication* 31(1): 61–77.

Ranson S, Hinings B, Greenwood R (1980) The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly* 25(1): 1-17.

Rentsch JR, McEwen AH (2002) Comparing personality characteristics, values, and goals as antecedents of organizational attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment* 10(3): 225–234.

Robinson SL, Bennett RJ (1995) A typology of deviant workplace satisfaction and turnover intention of acute care nurses. Unpublished Doctoral Dissertation, Collection for University of Connecticut Selection and Assessment.

Rynes SL, Barber AE (1990) Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of Management Review* 15(2): 286-310.

Rynes SL, Bretz RD, Gerhart B (1991) The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology* 44(3): 487–521.

Rynes SL, Schwab DP, Heneman HG (1983) The role of pay and market pay variability in job application decisions. *Organizational Behavior & Human Performance* 31 (3): 353–364.

Sandhu S, Kulik CT (2019) Shaping and being shaped: How organizational structure and managerial discretion co-evolve in new managerial roles. *Administrative Science Quarterly* 64(3): 619–658.

- Sarıaltın H (2003) Örgüt performansının ölçülmesi ve geliştirilmesinde kıyaslama yöntemi ve imalat şirketlerinde kıyaslama uygulamaları. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sakarya.
- Schneider B, Goldstein HW, Smith D (1995) The ASA framework: An update. *Personnel Psychology* 48(4): 747–773.
- Schumacker RE, Lomax RG (2010) *A beginner's guide to structural equation modeling* (Routledge, New York).
- Scotter VJR, Motowidlo SJ (1996) Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology* 81(5): 525–531.
- Smith M, Smith P (2005) *Testing People at Work: Competencies in psychometric testing* (Blackwell Publishing, Oxford).
- Songur HM (1995) *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü* (Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara).
- Söğütlü A (2014) Mobbing etkileri ve mobbing'le mücadele: İstanbul hizmet çalışanları sektörü örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Spector PE, Fox S (2005) The stressor-emotion model of counterproductive work behavior, In Fox S ve Spector PE Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets. *Washington American Psychological Association* 151-174
- Spector PE, Fox S, Domagalski T (2006) *Emotions, Violence and Counterproductive Work Behavior* (Handbook of Workplace Violence, London).
- Stajkovic AD, Luthans F (1998) Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin* 124(2): 240-261.
- Stulz RM (1990) Managerial discretion and optimal financing policies. *Journal of Financial Economics* 26(1): 3-27.
- Şahin ET (2018) Presentizm(işte varolmama) ile iş performansı(görev performansı ve bağlamsal performans) arasındaki ilişkilerin belirlenmesi üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kastamonu.

- Tajfel H, Turner JC (1986) The social identity theory of intergroup behavior. In Tarraf RC (2012) Taking a closer look at workplace incivility: Dimensionality and source effects. Unpublished Master's Thesis, The University of Western Ontario, Canada.
- Taştan SÇ (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’ Ensdüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 6(3): 61-77.
- Taylor SG (2010) Cold looks and hot tempers: individual-level effects of incivility in the workplace. Bradley University, Doctoral Dissertations, The E. J. Ourso College of Business Administration Rucks Department of Managementt, Peoria.
- Taylor SG, Kluemper DH (2012) Linking perceptions of role stress and incivility to workplace aggression: The moderating role of personality. *Journal of Occupational Health Psychology* 17(3): 316–329.
- Tetik S (2010) Mobbing kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12(18): 81-89.
- Thomas JP, Whitman DS, Viswesvaran C (2010) Employee proactivity in organizations: A comparative metaanalysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83(2): 275-300.
- Topcu C (2019) Deri giyim sanayi işletmelerinde üretim planlaması: Karabük ili dericilik sektöründe yapılan araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Karabük.
- Tsai WC, Yang IWF (2010) Does image matter to different job applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment* 18(1): 48–63.
- Tunca S (2018) Proaktif kişilik yapısının ve yenilikçi davranışın görev performansına etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Turan M (2019) Dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide kontrol odağının etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Rize.

Turban DB (2001) Organizational attractiveness as an employer on college campus: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior* 58(2): 293–312.

Turban DB, Forret ML, Hendrickson CL (1998) Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior* 52(1): 24–44.

Turban DB, Greening DW (1997) Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees, *The Academy of Management Journal* 40(3): 658–672.

Turban DB, Greening DW (2017) Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management* 40(3): 658-672.

Turunç Ö, Çelik M (2010) Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: Savunma sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 14(1): 209-232.

Tutar H (2004) İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 2(2): 101-128.

Tutar H, Altınöz M (2010) Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 65 (2): 195-218.

Türk Dil Kurumu (2020) Güncel Türkçe Sözlük. <http://tdkterim.gov.tr/bts.11.04.2020>.

Türker E (2019) İşkoliklik ile tükenmişlik ve görev performansı arasındaki ilişkide özyeterliliğin rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Ulu S (2011) Örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestijin bağlamsal performans üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kayseri.

Ünlü O, Yürür S (2011) Duygusal emek, duygusal tükenme ve görev/bağlamsal performans ilişkisi: Yalova'da hizmet sektörü çalışanları ile bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 37: 183-207.

Üstün F (2015) Örgütlerde sıklık- esneklik boyutunun örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansına etkisi: Türkiye'nin öncü sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.

Van S, James R, Stephan JM (1996) Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology* 81(5): 525–531

Vartia M (1996) The sources of bullying- psychological work environment and organization climate. *European Journal of Work and Organization Psychology* 5(2): 1-82.

Venkatraman N, Grant JH (1986) Construct measurement in organizational strategy research: A critique and proposal. *Academy of Management Review* 11(1): 71-87.

Vili B(2019) Hizmet hatalarında müşteri katılımının atfetmeye etkisinin duygusal zeka ve içsel kontrol odağı perspektifinin incelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.

Waldrol TL, Graffin SD, Porac JF, Wade JB (2013) Third-party endorsements of Ceo quality, managerial discretion and stakeholder reactions. *Journal of Business Research* 66(12): 2592- 2599.

Williamson OE (1963) Managerial discretion and business behavior. *American Economic Review* 53(5): 1032–1057

Worchel S, Austin WG (1979) *Psychology of Intergroup Relations* (Nelson–Hall Publishers, Chicago).

Yatkın A (2008) Örgütsel çatışmanın ve performans değerlemenin iş gören performansına etkileri. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi* 6(2): 6-18.

Yıldırım M (2010) Kamu yönetiminde takdir yetkisi: Geleneksel ve yeni kamu yönetimi arasında karşılaştırmalı bir inceleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* 7(2): 1303-5134.

Yıldız B, Çakı N (2018) Algılanan örgütsel desteğin bağlamsal performans üzerindeki etkisinde bireysel şükranın aracı rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 32: 69-86.

- Yıldız ML (2013) Algılanan kişi-örgüt uyumu, tanınırlık, imaj, örgütsel çekicilik ve işe başvurma niyeti arasındaki ilişkilerin yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmesi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 19(1): 153-173.
- Yıldız S, Yıldız SE (2009) Bullying ve depresyon arasındaki ilişki: Kars ilindeki sağlık çalışanlarında bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 8(19): 133-150.
- Young HT (2017) Cooperating without co-laboring: How formal organizational power moderates cross-functional interaction in project teams. *Administrative Science Quarterly* 62(1): 179–214.
- Youssef MSH, Hussein HM, Christodoulou I (2019) Competitiveness and managerial discretion: An empirical investigation at the national-level. *Competitiveness review: An International Business Journal* 29(2): 181-203.
- Yükçü S, Atağan G (2009) Etkinlik, etkilik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 23(4): 1-13.
- Zauderer DG (2002) Workplace incivility and the management of human capital. *The Public Manager* 31: 36-43.
- Zurbrugg LE, Kathi NM (2016) Gender, sexual orientation and workplace incivility: Who is most targeted and who is most harmed?. *Frontiers In Psychology* 7(1): 1-12.

EKLER

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, “Yönetmel Takdir ve İşyeri Nezaketsizliğinin Görev Performansı Üzerindeki Etkileri: Örgütsel Çekiciliğin Aracı Rolü” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamayı amaçlamaktadır. Bilimsel nitelikteki araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Tez Danışmanı

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

e-posta: sozgener@nevsehir.edu.tr

Fatma Nur ONAY

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

e-posta: nur_onay@hotmail.com

A. Sanayi işletmelerinde işyeri nezaketsizliği ile ilgili aşağıda bazı ifadelerle yer verilmiştir. Lütfen bu ifadeleri size uygun düşecek tarzda karşısına “X” işareti koyarak cevaplandırınız.

İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ İFADELERİ (Kaynak: Cortina LM, Magley VJ, Williams JH ve Langhout, RD (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. <i>Journal of Occupational Health Psychology</i> , 6(1), 64-80; Gök S, Karatuna I, Başol O. (2019). İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması, <i>Türk Psikoloji Yazıları</i> , 22(44), 106-115; Blau G, Andersson, L. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. <i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i> , 78, 595–614.)	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara sıra	Sık sık	Her zaman
Geçen yıl içinde işyerinizde size karşı aşağıdaki davranışların ne sıklıkta yapıldığını belirtiniz.					
1. Herhangi bir şekilde aşağılandınız mı ya da küçümsendiniz mi?					
2. Söylediklerinizin önemsenmediği ya da fikirlerinizin dikkate alınmadığı oldu mu?					
3. Hakınızda alçaltıcı veya onur kırıcı ifadelerde bulunuldu mu?					
4. Herkesin içinde veya yalnızken size meslek ahlakına uygun olmayan şekilde hitap edildi mi?					
5. İşyerindeki ilişkilerinizde dışlandığınız veya yok sayıldığınız oldu mu?					
6. Sorumluluk alanınızda olan bir konuda yaptığınız bir değerlendirme şüphe ile karşılandı mı?					
7. İstemediğiniz halde kişisel konularda bir tartışmanın içine çekilmeye çalışıldınız mı?					

Geçen bir yılda işyerinizde başkalarına/birilerine karşı aşağıdaki davranışların ne sıklıkta yapıldığını belirtiniz.					
8. Başkaları herhangi bir şekilde küçümsendi mi veya aşağılandı mı?					
9. Birisinin söylediği ifadelerin önemsenmediği ya da fikirlerinin dikkate alınmadığı oldu mu?					
10. Birisi hakkında aşağılayıcı, kaba veya küçük düşürücü yorumlar yapıldı mı?					
11. Özel veya kamuya açık alanlarda bir kişiye meslek ahlakına uymayan terimlerle hitap edildi mi?					
12. İşyerinizdeki arkadaşlık ortamında birileri dışlandı veya yok sayıldı mı?					
13. Sorumluluk alanında olan bir konuda birinin yaptığı bir değerlendirme şüphe ile karşılandı mı?					
14. Birilerini, kişisel sorunların olduğu bir tartışmaya çekmek için istenmeyen girişimlerde bulunuldu mu?					

B. Sanayi işletmelerinde örgütsel çekicilik ile ilgili aşağıda bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen bu ifadeleri size uygun düşecek tarzda karşısına "X" işareti koyarak cevaplandırınız.

ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK İFADELERİ (Kaynak: Highhouse S, Lievens F, Sinar E. F. (2003). Measuring Attraction to Organizations. Educational and Psychological Measurement, 63 (6), 986-1001).	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Benim için bu işletme oldukça iyi bir yerdir.					
2. Son çarem olmasa bu işletmeye ilgi duymazdım. (R)					
3. Bu işletme istihdam açısından benim için oldukça cazip bir yerdir.					
4. Bu işletme hakkında daha çok şey öğrenmeye ilgi duyuyorum.					
5. Bu işletmedeki işim benim için oldukça çekicidir.					

C. Sanayi işletmelerinde görev performansı ile ilgili aşağıda bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen bu ifadeleri size uygun düşecek tarzda karşısına "X" işareti koyarak cevaplandırınız.

GÖREV PERFORMANSI İFADELERİ (<i>Kaynak:</i> Goodman SA, Svyantek DJ. (1999). Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. <i>Journal of Vocational Behavior</i> , 55, 254–275.).	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Görev hedeflerimi zamanında başarıyorum.	1	2	3	4	5
2.İşletmenin performans kriterlerine uygun biriyimdir.	1	2	3	4	5
3. İşle ilişkili bütün görevlerde uzmanlığımın gerektirdiği şekilde iş görürüm.	1	2	3	4	5
4.İşin tüm gereksinimlerini karşılayacak şekilde iş görürüm.	1	2	3	4	5
5.Genelde verileden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.	1	2	3	4	5
6.Daha üst bir pozisyon için uygun biri olarak görünüyorum.	1	2	3	4	5
7.Görevin bütün alanlarından yetkinim ve görevleri yetkin bir şekilde üstlenirim.	1	2	3	4	5
8.Beklendiği gibi verilen görevleri yerine getirerek, işin genelinde en iyi şekilde performans gösteririm.	1	2	3	4	5
9.İşte amaçlara ulaşmak ve işi belirtilen tarihte bitirmek için işimi planlar ve organize ederim.	1	2	3	4	5

D. Sanayi işletmelerinde yönetsel takdir ile ilgili aşağıda bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen bu ifadeleri size uygun düşecek tarzda karşısına “X” işareti koyarak cevaplandırınız.

YÖNETSEL TAKDİR İFADELERİ (<i>Kaynak:</i> Sandhu S, Kulik CT. (2019). Shaping and Being Shaped: How Organizational Structure and Managerial Discretion Co-evolve in New Managerial Roles. <i>Administrative Science Quarterly</i> , 64(3), 619–658).	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara sıra	Sık sık	Her zaman
1.İşletmemizde yönetici olarak rolüm açıklıktan, tanımdan ve otoriteden yoksundur.	1	2	3	4	5
2. İşletmemiz yukarıdan aşağı doğru işleyen bir yapıya sahip olduğundan yukarı doğru hiyerarşiyi ihlal ederek fikir almaya çalışmam oldukça zordur.	1	2	3	4	5
3.Yönetici olarak rolüm, sürdürülebilirlik çerçevesi yönetimi şeklinde olup daha çok dağıtıcı rol niteliğindedir.	1	2	3	4	5
4.İşletmede tam olarak önemli işler yaptığımı bilmiyorum, ama benim rolüm yapmaya çalıştığımız şeyleri ifade etmek ve bunları çalışanlarımız ve dış paydaşlara iletmeğdir.	1	2	3	4	5

5. Değişiklikleri yapabilecek şekilde çalışabileceğim bir kültüre sahip olduğum için bu işletmede uzun süredir çalışmaktayım.	1	2	3	4	5
6. "Bunun yapılmasını istiyorum" diyen yöneticiden ziyade her zaman "Muhtemelen bunu yapabiliriz" diyen biriyim.	1	2	3	4	5

E. Aşağıda yönetsel takdirin kullanılması ile ilgili sorulara cevap verir misiniz?

YÖNETSEL TAKDİR KRİTERLERİ (Kaynak: Waldron TL, Graffin SD, Porac JF, Wade JB. (2013). Third-party endorsements of CEO quality, managerial discretion, and stakeholder reactions, <i>Journal of Business Research</i> , 66, 2592–2599; Gupta A., Nadkarni S. ve Mariam M. (2019). Dispositional Sources of Managerial Discretion: CEO Ideology, CEO Personality, and Firm Strategies, <i>Administrative Science Quarterly</i> , 64(4), 855–893.)	Yüzde (%)
1. Firmanızın satışlarında ortalama yıllık yüzde değişimi ne kadardır?	
2. Yıllık ortalama yüzde olarak şirket gelirlerinin ne kadarını Ar-Ge 'ye ayırmaktadırlar?	
3. Yıllık şirket gelirlerinin yüzde olarak ne kadarını reklama ayırıyorsunuz?	
4. Yıllık ortalama yüzde olarak yatırımlarınızın geri dönüş ne kadardır?	
5. İşletmenizde iş yaşamı boyunca firmanızın çalışanı olmayan yöneticilerin yüzdesi kaçtır?	

6. Üst düzey yöneticiler (CEO, Genel Müdür ve Müdür) genelde bireysel kararlar mı veriyor?	EVET	HAYIR
7. İşletmenizde CEO veya Genel Müdür aynı zamanda yönetim kurulu başkanı mıdır?	EVET	HAYIR
8. Şirketinizin CEO'sunun veya Genel Müdürün görev süresi ile Yönetim Kurulunun görev süresi birbirine bağlı mı?	EVET	HAYIR
9. Üst düzey yöneticiler (CEO, Genel Müdür ve Müdür) eyleme geçmek için sık sık yönetim kurulunun onayına ihtiyaç duyuyor mu?	EVET	HAYIR
10. Üst düzey yöneticiler (CEO, Genel Müdür ve Müdür) yatırım kararı verebilmek için genel kurul veya yerel yöntemlerin kurul kararlarına sık sık ihtiyaç duyuyor mu?	EVET	HAYIR
11. Üst yöneticiler (CEO, Genel Müdür ve Müdür) şirketinizin ortağı veya mı?	EVET	HAYIR

D. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

1. Cinsiyetiniz : (...) Kadın (...) Erkek	8. İşletmedeki Pozisyonunuz:
2. Medeni Durumunuz: (...) Evli (...) Bekâr	9. Yönetici Olarak Deneyiminiz (Yıl olarak):
3. Eğitim Durumunuz: (...) İlköğretim (...) Lise (...) Meslek Yüksekokulu (...) Fakülte (...) Yüksek Lisans/Doktora	10. İşletmeniz Kaç yaşındadır (Yıl olarak):
4. Yaşınız :	11. CEO veya Genel Müdürün göreve başlamasından bu yana kaç yıl geçti?:
5. İşletmeniz Faaliyet Alanı:	12. Firmanızın Faaliyet Gösterdiği Pazarlar: (...) Sadece yerel ölçekte (...) Bölgesel ölçekte (...) Ulusal ölçekte (...) Uluslararası ölçekte
6. İş Deneyiminiz (yıl olarak) :	13. Şirketinizde CEO'dan sonra kaç müdür var:
7. İşletmenizdeki çalışan sayısı (yaklaşık):	

Katkılarınızdan Dolayı Teşekkür Ederiz.

ETİK KURULU

T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURUL KARARI

Karar Tarihi: 08.06.2020

Toplantı Sayısı: 12

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Fatma Nur ONAY'ın "Yönetsel Takdir ve İşyeri Nezaketsizliğinin Görev Performansı Üzerindeki Etkileri: Örgütsel Çekiciliğin Aracı Rolü" isimli yüksek lisans tezi hakkında Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünden alınan 27.05.2020 tarih ve E.10231 sayılı yazının görüşülmesi.

2020.12.121. Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Fatma Nur ONAY'ın "Yönetsel Takdir ve İşyeri Nezaketsizliğinin Görev Performansı Üzerindeki Etkileri: Örgütsel Çekiciliğin Aracı Rolü" isimli yüksek lisans tezi hakkında Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünden alınan 27.05.2020 tarih ve E.10231 sayılı yazı görüşüldü.

Yapılan görüşmeler sonucunda, aşağıdaki tabloda isimleri belirtilen araştırmacılar tarafından hazırlanan "*Yönetsel Takdir ve İşyeri Nezaketsizliğinin Görev Performansı Üzerindeki Etkileri: Örgütsel Çekiciliğin Aracı Rolü*" isimli yüksek lisans tezi ve ilgili belgeler araştırmacının gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş olup, projenin gerçekleştirilmesinde etik sakınca bulunmadığına kurulumuz üyeleri tarafından oy birliği ile karar verilmiştir.

YÜRÜTÜCÜ	ARAŞTIRMACI/UZMAN
Pof. Dr. Şevki ÖZGENER	Fatma Nur ONAY (Öğrenci)

Prof. Dr. Erdoğan ÇİÇEK
Başkan
(İmza)

Prof. Dr. Zülfikar DURMUŞ
(Üye)
(İmza)

Prof. Dr. Ali MEYDAN
(Üye)
(İmza)

Prof. Dr. Cesur PEHLEVAN
(Üye)
(İzinli)

Prof. Dr. Şule AYDIN
(Üye)
(İmza)

Prof. Dr. Nesimi AKTAŞ
(Üye)
(İmza)

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU
(Üye)
(İmza)

ASLI GİBİDİR
Prof. Dr. Erdoğan ÇİÇEK
(Etik Kurul Başkanı)



ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı-Soyadı: Fatma Nur ONAY

Uyruğu: Türkiye (T.C)

Doğum Yeri ve Yılı: MANİSA/Alaşehir 1995

Tel: 0554 678 05 37

E-posta: nur_onay@hotmail.com

Eğitim Bilgileri

Lisans: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İşletme Bölümü 2014-2018.

İngilizce Hazırlık: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İngilizce Hazırlık Sınıfı 2013-2014.

Yüksek Lisans: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi; Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2018-2020.

Yabancı Dil: İngilizce