



**İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN İŞE ADANMAYA
ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ROLÜ**

(Doktora Tezi)

Hilal BARAN

Kütahya - 2019

T.C.
KÜTAHYA DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

**İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN İŞE ADANMAYA
ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ROLÜ**

Danışman:
Doç. Dr. Ceren KARAVELİOĞLU

Hazırlayan:
Hilal BARAN

Kütahya – 2019

Kabul ve Onay

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ ÇALIŞMA RAPORU olarak kabul edilmiştir.

Başkan Prof. Dr. Aydın KAYABAŞI (İmza)

Danışman Doç. Dr. Ceren KARAVELİOĞLU (İmza)

Üye Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER..... (İmza)

Üye Doç. Dr. Umut KOÇ..... (İmza)

Üye Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN..... (İmza)

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

İmza

Prof. Dr. Atilla BATUR

Enstitü Müdürü

Bilimsel Etik Bildirimi

Doktora tezi olarak hazırladığım “İşyeri Nezaketsizliğinin İşe Adanmaya Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

31/10/2019

Hilal BARAN

Özgeçmiş

1989 yılında Tokat İlinin Almus ilçesinde doğdu. İlkokulu Ali Osman Tepe Kardeşleri İlköğretim Okulu'nda, ortaokulu Gazi Paşa İlköğretim Okulu'nda ve lise eğitimini Tokat Cumhuriyet Liseli' sinde tamamladı. Lisans eğitimini Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İngilizce İşletme Bölümünde 2011 yılında tamamladı. Şuan Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde araştırma görevlisi olarak görevine devam etmektedir. 2012 yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Yönetim ve Organizasyon Bilimi'nde yüksek lisansına başladı. 2013 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilimi yüksek lisansına yatay geçiş yaptı. 2015 yılında "Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirmeye Yönelik Bir Araştırma" isimli çalışmasıyla yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. 2013 yılında Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'ne araştırma görevlisi olarak atandı ve halen görevine devam etmektedir. Evli ve bir çocuk annesidir.

ÖZET

İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN İŞE ADANMAYA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ROLÜ

BARAN, Hilal

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ceren KARAVELİOĞLU

Ekim, 2019, 238 sayfa

Huzurlu ve işbirlikçi bir örgüt oluşumunu engelleyen işyeri nezaketsizliği yerli yazında kısa süredir çalışılan ve henüz gereken önemin verilmediği bir konudur. İşyeri nezaketsizliği ile bireylerin performansları üstünde önemli bir etkiye sahip olan işe adanma arasında olumsuz yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmesine karşılık, etkileşimin gücü ve bu ilişkiye aracılık eden değişkenler konusunda literatürde eksiklik olduğu görülmüştür. Bu nedenle öncelikle işyeri nezaketsizliğinin işe adanma üzerinde ne kadar etkili olduğu ve daha sonra işe adanmanın öncülleri arasında yer alan psikolojik sermaye ve bileşenlerinin işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenip üstlenmediği incelenmiştir. Farklı kaynaklar aracılığı ile ortaya çıkan işyeri nezaketsizliği bu araştırma kapsamında çalışma arkadaşlarından ve yöneticiden kaynaklanan işyeri nezaketsizliği olarak iki açıdan değerlendirilmiştir.

Araştırmaya, Kütahya'daki özel eğitim kurumlarında görev yapan 338 öğretmen dahil edilmiştir. Elde edilen veriler kullanılarak geliştirilen model IBM SPSS 20.0 programına eklenti olarak kullanılan Process Makro yardımı ile test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre hem çalışma arkadaşlarından kaynaklanan hem de yöneticiden kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin işe adanma üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu görülmüştür. Çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkide psikolojik sermaye, öz yeterlilik ve umudun; yöneticiden kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkide ise psikolojik sermaye, öz yeterlilik, umut ve iyimserliğin farklı etki büyüklükleri ile aracılık rolüne sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre çalışma arkadaşları ya da yöneticisi tarafından nezaketsiz davranışlara maruz kalan bireylerin psikolojik sermaye ve bileşenleri azalmakta ve bu azalma sonucunda da işe adanma düzeyleri düşmektedir.

Anahtar Kelimeler: İşyeri Nezaketsizliği, İşe Adanma, Öz Yeterlilik, Umud, Dayanıklılık, İyimserlik, Psikolojik Sermaye

ABSTRACT**THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL IN THE EFFECT OF
WORKPLACE INCIVILITY ON WORK ENGAGEMENT****BARAN, Hilal****Ph. D. Dissertation, Department of Business Administration****Supervisor: Doç. Dr. Ceren KARAVELİOĞLU****October, 2019, 238 pages**

Preventing a peaceful and collaborative organizational establishment, the workplace incivility is an issue on which studied very recently and not being given necessary importance in the local literature. Although determined negative correlation between workplace incivility and work engagement which has a significant effect on individuals, it was seen that there is missing part in the literature about the power of interaction and the variances intervening to this relationship. Therefore, in this study firstly it was observed how workplace incivility is significant on the work engagement, then whether psychological capital and its components taking part in the premises of work engagement, hold a mediatory position or not in the relationship between workplace incivility and work engagement. Workplace incivility emerging through different sources, are evaluated in terms of two aspects, arising from their coworkers and administrators.

338 teachers working in private schools in Kütahya, are included in the study. The model developed with using the results obtained, was tested with the help of Process Macro used as an attachment to IBM SPSS 20.0 program. According to the results of the research, it was seen that workplace incivility stemming from both coworkers and administrators, has a negative effect on work engagement. It was found out that psychological capital, self-efficiency and hope in the relationship between the workplace incivility stemming from coworkers, and work engagement; psychological capital, self-efficiency, hope and optimism in the relationship between workplace incivility stemming from administrators, and work engagement; have a mediating role with different effect sizes. According to these results, individuals' psychological capital and its components, exposed to discourteous behaviors by their coworkers or administrators; decrease, and at the end of this decline, the level of work engagement degrades.

Keywords: Workplace Incivility, Work Engagement, Self-Efficiency, Hope, Resilience, Optimism, Psychological Capital

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında deneyim, bilgi birikimi, ilgi ve desteğiyle yol gösteren değerli danışmanım Doç. Dr. Ceren KARAVELİOĞLU'na, tez izlemelerde çalışmaya değerli fikirleri ile yön veren hocalarım Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER ve Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN'e, savunma jürimde yorumlarıyla katkılar sağlayan ve çalışmamdaki eksiklikleri gidermeme yardımcı olan saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Aydın KAYABAŞI ve Doç. Dr. Umut KOÇ'a teşekkür ederim.

Tez çalışma sürecinde araştırmam ile ilgili cevap aradığım tüm sorulara sabır ve içtenlikle cevap bulmama yardımcı olan tüm çalışma arkadaşlarıma katkılarından dolayı minnettarım.

Manevi desteklerini her zaman hissettiğim ve bulunduğum yere gelebilmem için kendi hayatlarından ödün vererek gerekli eğitimi almam için çaba harcayan aileme binlerce kez teşekkür ediyorum.

Her koşulda hayata devam etmeyi birlikte öğrendiğimiz sevgili eşime ve yaşama sevincimin kaynağı olan biricik kızıma hem manevi destekleri hem de gösterdikleri sabır için sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak doktora tez süresi boyunca 2211 Genel Yurt İçi Doktora Burs Programı ile bana maddi destek sağlayan Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu'na (TUBİTAK) teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	v
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ.....	7
1.1.1. İşyeri Nezaketsizliği Kavramı.....	7
1.1.2. İşyeri Nezaketsizliğinin Özellikleri	9
1.1.3. İşyeri Nezaketsizliğinin İşletmelere Etkisi	12
1.1.4. İşyeri Nezaketsizliği Süreci	14
1.1.5. İşyeri Nezaketsizliğinin Diğer Olumsuz İşyeri Davranışları ile İlişkisi	19
1.1.5.1. İşyeri Zorbalığı (Workplace Bullying)	19
1.1.5.2. İşyeri Saldırganlığı (Workplace Agression)	20
1.1.5.3. Mobbing	21
1.1.5.4. İşyeri Şiddeti (Workplace Violence)	22
1.1.5.5. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları (Counterproductive Work Behaviour)	22
1.1.6. İşyeri Nezaketsizliğinin Yönetilmesi ve Engellenmesi	25
1.1.7. İşyeri Nezaketsizliğinin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler	28
1.1.7.1. İşyeri Nezaketsizliğinin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Bireysel Faktörler	28
1.1.7.2. İşyeri Nezaketsizliğinin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Örgütsel Faktörler	32
1.1.8. İşyeri Nezaketsizliğinin Sonuçları	35
1.1.8.1. İşyeri Nezaketsizliğinin Bireysel Sonuçları	36
1.1.8.2. İşyeri Nezaketsizliğinin Örgütsel Sonuçları	38
1.2. İŞE ADANMA	42
1.2.1. İşe Adanma Kavramı	42
1.2.2. İşe Adanma Kavramını Açıklayan Yaklaşımlar	46
1.2.2.1. Kahn'ın Psikolojik Varoluş Yaklaşımı	46
1.2.2.2. Sosyal Mübadele Teorisi	47
1.2.2.3. Tükenmişlik Teorisi	48
1.2.2.4. İş Talepleri ve İş Kaynağı Modeli	49

1.2.3. İşe Adanmanın Bileşenleri	50
1.2.3.1. Dinçlik.....	51
1.2.3.2. Adanmışlık	51
1.2.3.3. Yoğunlaşma	52
1.2.4. İşe Adanma İle İlişkili Diğer Kavramlar	53
1.2.4.1. Örgütsel Bağlılık	53
1.2.4.2. İşkoliklik	54
1.2.4.3. İşe Bağlılık	54
1.2.4.4. İş Tatmini	55
1.2.4.5. İşe Gömülmüslük	56
1.2.4.6. Akış Deneyimi/Kendini Kaptırma	57
1.2.4.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	57
1.2.5. İşe Adanmayı Etkileyen Faktörler	58
1.2.5.1. İşe Adanmayı Etkileyen Bireysel Faktörler	58
1.2.5.2. İşe Adanmayı Etkileyen Örgütsel Faktörler	62
1.2.6. İşe Adanmanın Sonuçları	67
1.2.6.1. İşe Adanmanın Bireysel Sonuçları	68
1.2.6.2. İşe Adanmanın Örgütsel Sonuçları	72
1.3. PSİKOLOJİK SERMAYE	75
1.3.1. Pozitif Psikoloji ve Sermaye Kavramı	76
1.3.1.1. Pozitif Psikoloji Kavramı	76
1.3.1.2. Sermaye Kavramı	79
1.3.1.2.1. Ekonomik Sermaye	81
1.3.1.2.2. Beşeri Sermaye (İnsan Sermayesi)	82
1.3.1.2.3. Sosyal Sermaye.....	82
1.3.1.2.4. Psikolojik Sermaye	83
1.3.2. Psikolojik Sermaye Kavramı	83
1.3.3. Psikolojik Sermayenin Özellikleri ve Önemi	86
1.3.4. Psikolojik Sermaye Bileşenleri	89
1.3.4.1. Öz Yeterlilik	91
1.3.4.2. Umut	93
1.3.4.3. İyimserlik	95
1.3.4.4. Dayanıklılık	97
1.3.5. Psikolojik Sermayenin Yönetilmesi ve Geliştirilmesi	98
1.3.6. Psikolojik Sermayeyi Etkileyen Faktörler	100
1.3.6.1. Psikolojik Sermayeyi Etkileyen Bireysel Faktörler	100
1.3.6.2. Psikolojik Sermayeyi Etkileyen Örgütsel Faktörler	101
1.3.7. Psikolojik Sermayenin Sonuçları	104
1.3.7.1. Psikolojik Sermayenin Bireysel Sonuçları	104
1.3.7.2. Psikolojik Sermayenin Örgütsel Sonuçları	107
1.4. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER	110
1.4.1. İşyeri Nezaketsizliği ve İşe Adanma Arasındaki İlişki	110
1.4.2. İşyeri Nezaketsizliği ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki	114
1.4.3. Psikolojik Sermaye ve İşe Adanma Arasındaki İlişki	117

1.4.4. İşyeri Nezaketsizliği ve İşe Adanma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü	122
---	-----

İKİNCİ BÖLÜM

İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN İŞE ADANMAYA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	128
2.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMI VE SINIRLILIKLARI	129
2.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	130
2.3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler	130
2.3.2. Araştırma Evreni ve Örneklem	133
2.3.3. Veri Toplama Süreci ve Kullanılan Ölçekler	135
2.3.3.1. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği	136
2.3.3.2. İşe Adanma Ölçeği	136
2.3.3.3. Psikolojik Sermaye Ölçeği	137
2.3.4. Pilot Araştırma	137
2.3.5. Verilerin Analizi için Uygulanan İstatistiksel Yöntemler	139
2.4. BULGULAR	140
2.4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	140
2.4.2. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular	142
2.4.2.1. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Bulguları	144
2.4.2.2. İşe Adanma Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Bulguları	150
2.4.2.3. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Bulguları	153
2.4.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular	157
2.4.4. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları	161
2.4.5. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular	162
2.4.5.1. Çalışma Arkadaşlarından Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliğinin İşe Adanma Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermaye ve Bileşenlerinin Aracılık Rolü	163
2.4.5.2. Yöneticiden Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliğinin İşe adanma Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermaye ve Bileşenlerinin Aracılık Rolü	170

SONUÇ	179
EKLER.....	185
KAYNAKÇA	194
DİZİN	238



TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1: Sermaye Türlerinin Rekabet Avantajı Sağlamada Çeşitli Kaynakların Özellikleri	81
Tablo 1.2: Psikolojik Sermayenin Yönetimi	83
Tablo 1.3: Psikolojik Sermaye Boyutlarının Katkıları.....	91
Tablo 2.1: Örneklem Büyüklükleri	134
Tablo 2.2: İşyeri Nezaketsizliği, İşe Adanma ve Psikolojik Sermaye Ölçekleri için Düzeltilmiş Toplam Madde Korelasyonları ve Cronbach Alpha Değerleri	138
Tablo 2.3: Ölçeklerine İlişkin Pilot Araştırma Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	139
Tablo 2.4: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı	141
Tablo 2.5: Yapısal Eşitlik Modellemelerinde Kullanılan Uyum İyilik İndekslerine İlişkin Mükemmel ve Kabul Edilebilir Uyum İyilik Değerleri	143
Tablo 2.6: Çalışma Arkadaşlarından Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları ve Cronbach Alfa Değerleri	145
Tablo 2.7: Çalışma Arkadaşlarından Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	146
Tablo 2.8: Çalışma Arkadaşlarından Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine ilişkin Uyum İyilik Değerleri	147
Tablo 2.9: Yöneticiden Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları ve Cronbach Alfa Değerleri	148
Tablo 2.10: Yöneticiden Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	149
Tablo 2.11: Yöneticiden Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İyilik Değerleri	150
Tablo 2.12: İşe Adanma Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları ve Cronbach Alfa Değerleri	151
Tablo 2.13: İşe Adanma Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	152

Tablo 2.14: İşe Adanma Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Uyum İyilik Değerleri	153
Tablo 2.15: Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları ve Cronbach Alfa Değerleri	154
Tablo 2.16: Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulamalı Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	156
Tablo 2.17: Psikolojik Sermaye Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Uyum İyilik Değerleri	157
Tablo 2.18: Çalışma Arkadaşlarından ve Yöneticiden Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular	158
Tablo 2.19: İşe Adanma İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular	159
Tablo 2.20: Psikolojik Sermaye İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular	160
Tablo 2.21: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon, CR ve AVE Değerleri	159
Tablo 2.22: Çalışma Arkadaşlarından Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği Açısından Psikolojik Sermaye Değişkenine İlişkin Aracılık Testi Regresyon Analizi Sonuçları (N= 338)	165
Tablo 2.23: Çalışma Arkadaşlarından Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği Açısından Araştırma Modeline İlişkin Aracılık Testi Regresyon Analizi Sonuçları (N= 338)	169
Tablo 2.24: Yöneticiden Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği Açısından Psikolojik Sermaye Değişkenine İlişkin Aracılık Testi Regresyon Analizi Sonuçları (N= 338)	172
Tablo 2.25: Yöneticiden Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği Açısından Araştırma Modeline İlişkin Çoklu Aracılık Testi Regresyon Analizi Sonuçları (N= 338)	176
Tablo 2.26: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar	177

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: Nezaketsizlik Sarmalı Örneği	15
Şekil 1.2: İşyeri Nezaketsizliği Düzeyine Erişme	18
Şekil 1.3: Örgütlerdeki Diğer Olumsuz İşyeri Davranışları ve Nezaketsizlik	24
Şekil 1.4: İşyeri Nezaketsizliğini Etkileyen Faktörler ve Sonuçları.....	41
Şekil 1.5: İş Talep ve Kaynaklarına Bağlı İşe Adanma Modeli	50
Şekil 1.6: İşe Adanmayı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları	75
Şekil 1.7: Olumlu Psikoloji Düşünce Haritası	78
Şekil 1.8: Rekabet Avantajı Sağlayan Sermaye Türleri	80
Şekil 1.9: Psikolojik Sermaye Boyutları.....	90
Şekil 1.10: Psikolojik Sermayeyi Etkileyen Faktörler ve Sonuçları	109
Şekil 2.1: Araştırma Modeli	131
Şekil 2.2: Çalışma Arkadaşlarından Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği İle İşe Adanma Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü (N=338).....	164
Şekil 2.3: Çalışma Arkadalarından Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği İle İşe Adanma Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermaye Bileşenlerinin Aracılık Rolü (N= 338)	166
Şekil 2.4: Yöneticiden Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği İle İşe Adanma Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü (N=338)	170
Şekil 2.5: Yöneticiden Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği İle İşe Adanma Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermaye Bileşenlerinin Aracılık Rolü (N= 338).....	173
Şekil 2.6: Hipotez Sonuçlarını Gösteren Araştırma Modeli	178

KISALTMALAR

AFA	Açıklayıcı Faktör Analizi
AVE	Average Variance Extracted
CR	Composite Reliability
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
KMO	Kaiser Meyer Olkin
ÜKİD	Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
POS	Positive Organizational Scholarship
UWES	Utrecht Work Engagement Scale
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve diğerleri



TEZ METNİ

GİRİŞ

Günümüz iletişim olanaklarına bakıldığında e-mail, internet, bilgisayar ve telefonların yüz yüze iletişimin yerini aldığı görülmektedir. Yeni iletişim şekilleri ve yoğun çalışma ortamları bilinçli ya da bilinçsiz yapılan nezaketsiz davranışların artmasına neden olmaktadır. Modern dünyanın yaşam şartları düşünüldüğünde hızlı hareket ederek yaşamak zorunda kalan bireylerin hem toplumsal yaşam içinde hem de örgütlerinde saygı kurallarını gözeterek iletişim kuracak zamana sahip olmadıkları görülmektedir. Kendi yoğun işleri arasında ihmal ettikleri saygı kuralları ve normları, zamanla nezaketsiz davranışların artması ile sonuçlanmaktadır. Toplum ve örgüt açısından farklı olumsuzluklara yol açabileceği düşünülen işyeri nezaketsizliği, nedenleri ve sonuçları ile araştırılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Anderson ve Pearson (1999: 457) tarafından literatüre kazandırılan işyeri nezaketsizliği, karşılıklı saygı kurallarının ihlal edilmesi ile ortaya çıkan ve niyeti tam olarak belli olmayan ve sapkınlık derecesi düşük davranışlar olarak ifade edilmektedir. Nezaketsiz konuşmalar, karşısındakini küçük görmek, iş arkadaşının özel yaşamı ile ilgili konuları diğerleri ile paylaşmak, karşısındakinin sözünü kesmek, dedikodu yapmak, e-maillerine cevap vermemek, izinsiz eşyalarını almak vb. birçok kaba davranış işyeri nezaketsizliğine örnek oluşturmaktadır (Johnson ve Indvick, 2001a: 707; Hercshcovis, 2011: 502). Toplumdan topluma farklılık gösterebileceği belirtilen nezaketsiz davranışların diğer olumsuz işyeri davranışlarından daha az zararlı ve düşük yoğunlukta olduğu, ancak süreklilik kazandığında kalıcı hale gelen nezaketsiz davranışların saldırganlık, zorbalık ve üretkenlik karşıtı iş davranışları gibi bazı zararlı olumsuz davranışlara yol açacağı ifade edilmektedir (Meier ve Semmer, 2013: 461).

Porath ve Pearson (2010) yaptıkları araştırma sonucunda çalışanların %96'sının işyeri nezaketsizliğini deneyimlediklerini, % 99'unun ise işyeri nezaketsizliğine şahitlik ettiklerini göstermiştir. Nezaketsiz davranışlara maruz kalmak, çalışanların işlerine duydukları güveni sarsarak örgütlerinin ve işlerinin onlar için ifade ettiği değeri azaltabilmektedir (Reio ve Sanders-Reio, 2011). Nezaketsiz davranışlara hedef olan bireylerin işleri ile ilgili ve psikolojik olarak yoğun stres yaşadıkları, memnuniyet düzeylerinin ve yaratıcılıklarının azaldığı ve zamanla örgütlerine duydukları bağlılığın azalarak işten ayrıldıkları yapılan araştırmalar sonucunda ortaya

konulmuştur (Pearson vd., 2000; Cortina vd., 2001; Pearson vd., 2001; Cortina vd., 2002; Lim vd., 2008). Tüm olumsuz sonuçlar düşünüldüğünde işyeri nezaketsizliğinin örgütlerde yönetilmesi ve engellenmesi gereken davranışlar arasında yer aldığını söylemek mümkün olacaktır.

Rekabetin yoğun yaşandığı ve uyum sağlanması gereken hızlı yeniliklerin ortaya çıktığı örgüt dışındaki çevrede yer alan, karmaşık ve zorlu iş süreçlerinin olduğu örgütlerde daha fazla çaba harcanması gerekmektedir. Örgütler için bu çabayı sergileyecek stratejik güç ise çalışanlarıdır. Bu nedenle, örgütler öğrenme ve gelişme potansiyeline sahip, yetenekli, örgüt değerlerini ve amaçlarını benimseyen, proaktif ve enerjisi yüksek çalışanları istihdam etmeye çalışmaktadır. Bu doğrultuda hareket edecek örgütlerin üzerinde durmaları gereken iki önemli konunun, pozitif örgütsel davranış kapsamında ele alınan işe adanma ve psikolojik sermaye değişkenleri olduğu düşünülmektedir.

İşe adanma bireysel özellikler gibi kişinin kendisine ilişkin kaynaklardan ya da kişilerarası ilişkiler ve örgütsel koşullar gibi dış kaynaklardan etkilenmesi sonucunda oluşan psikolojik bir durumu ifade etmektedir (Jacobs, 2013: 1-2). Kahn (1990) işe adanmayı, “örgüt üyelerinin kendilerini iş rollerine vererek çalışma durumu” olarak ifade etmektedir. İşine karşı olumlu duygular besleyen, yaptığı işi anlamlı ve yönetilebilir bulan ve işinin geleceğine ilişkin umut dolu olan bireyler, işe adanma ruh halini yaşamaktadırlar (Attridge, 2009: 384). Bu bağlamda işe adanma düzeyi yüksek olan çalışanların, tüm enerji ve coşkularını örgütünün amaçlarını yerine getirmek için harcamaları beklenmektedir. Yapılan araştırmalarda işe adanmanın performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi olumlu davranışları artırdığı, işten ayrılma niyeti gibi olumsuz davranışları ise azalttığı görülmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008; Halbeleben ve Wheeler, 2008; Bakker ve Demerouti, 2009; Rich vd., 2010; Christian vd., 2011; Mache vd., 2013).

Örgüt yararına olumlu sonuçlar üreten ve rekabet üstünlüğü sağlayan bir diğer değişken ise psikolojik sermayedir. “Bireyin gelişimsel pozitif psikolojik durumu” olarak ifade edilen psikolojik sermaye kavramı bazı unsurlar ile karakterize edilmektedir. Bu unsurlar bireylerin, zorlu görevleri başarmak için gerekli çabayı ortaya koyabileceğine olan güveni (öz yeterlilik); şimdi ve gelecekte başarılı olacağına dair

inancı (iyimserlik); başarmak için hedeflerinde sebat etmek ve gerektiğinde hedeflerine giden yolları değiştirebilmek (umut); zorluklar ve sorunlar ile karşılaştığında başarmak için güçlü durmak ve dayanmak olarak sıralanmaktadır (Luthans vd., 2015: 2). Kısaca, öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık bileşenlerinden oluşan değişime ve gelişime açık olma özelliğine ve bireysel performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olan psikolojik sermaye kavramı üst düzey bir yapıyı ifade etmektedir (Luthans vd., 2010). Bireylerin kim olduğunu ve hangi özelliklere sahip olduğunu gösteren psikolojik sermaye, örgütler için kritik bir öneme sahiptir. Çünkü değişim ve belirsizlik ile mücadele etmeyi sağlayan psikolojik sermayeye sahip olan çalışanlar proaktif davranışlar sergileyerek görevlerini yerine getirmekte ve görev ötesi davranışlar sergilemektedirler (Kanten, 2016a: 21). Bireysel ve örgütsel düzeyde başarının anahtarı olarak nitelendirebilecek, eşsiz, ölçülebilir ve geliştirilebilir psikolojik sermaye ve bileşenlerinden maksimum fayda sağlanabilmesi için bu konu üzerinde yapılan araştırmaların artırılması gerekmektedir.

İşyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiyi kaynakların korunması ve benlik yüceltme teorisine dayalı olarak açıklayan çalışmaların olduğu görülmektedir. Benlik yüceltme teorisine göre bireyler kişisel değerlendirmelerini yaparken olumlu yönlerini geliştirmek istedikleri için olumsuz bilgilerden kendilerini korumaktadırlar. Bu durum bireyin sadece faydalı ve olumlu olduğuna inandığı bilgileri seçmesi ve zihinsel olarak kabul etmesi sonucunu doğurmaktadır (Sedikides, 1993: 318). Chen ve arkadaşları (2013) da yaptıkları araştırma ile bireyin benliğinde olumlu düşünceler ortaya çıkararak işe adanmanın, bir tehdit olarak değerlendirilen işyeri nezaketsizliği tarafından engellendiği ve azalmasına neden olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Agresif ve saldırgan davranışların öncülü olduğu ifade edilen işyeri nezaketsizliğinin (Cortina, 2008), verimliliği artıran işe adanma (Bakker vd., 2004) üzerindeki olumsuz etkisi kaynakların korunması teorisi açısından da değerlendirilmektedir. Bireyler sahip oldukları kaynakları koruma güdüsüyle hareket etmektedirler. Kendilerini tehdit altında hissettiklerinde ise sahip oldukları kaynakları geliştirememektedirler. Bu doğrultuda yapılan araştırmada çalışanlar tarafından tehdit olarak görülen işyeri nezaketsizliğinin, çalışanların bireysel kaynakları arasında yer alan işe adanma düzeylerini azalttıkları görülmüştür (Giumetti vd., 2013: 297-298). Diğer taraftan bireysel kaynaklar arasında ve pozitif örgütsel davranış kapsamında yer alan psikolojik sermaye ve bileşenlerinin,

bireylerin stres gibi olumsuz durumlar ile başa çıkmasını sağladığı ve örgütsel bağlılık, memnuniyet ve iyi oluş gibi olumlu davranışları artırdığı yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur (Luthans vd., 2007b; Luthans vd., 2008; Avey vd., 2010). Bununla birlikte psikolojik sermaye ve bileşenlerinin, işe adanmayı etkilen önemli faktörlerden olduğu (Schaufeli ve Salanavo, 2007b; Halbesleben, 2010) ve bu bağlamda çalışma arkadaşlarından veya yöneticilerinden kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin öncelikle bireylerin psikolojik sermaye, öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık düzeylerini olumsuz yönde etkileyeceği, psikolojik sermaye ve bileşenleri olumsuz yönde etkilenen bireylerin işe adanma düzeylerinin azalacağı öngörülmüştür.

Bu araştırmada, örgütler için zararlı sonuçlar ortaya çıkaran ancak kolay fark edilmeyen ve gereken önemin gösterilmediği düşünülen işyeri nezaketsizliği kavramı üzerinde durulmuş, işyeri nezaketsizliğinin, bireylerin işe adanma düzeyleri üzerinde ne kadar etkili olduğu tespit edilmeye çalışılmış ve işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkide psikolojik sermaye ve bileşenlerinin rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Literatürde bu üç değişkenin birlikte incelendiği başka bir araştırmaya rastlanmamıştır. Araştırma sonucunda işyeri nezaketsizliğinin işe adanma üzerindeki dolaylı etkisini ve bu dolaylı etkiye aracılık eden psikolojik sermaye ve bileşenlerin tespit edilmesi ile literatüre bir katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Böylelikle yerli yazında gereken ilgiyi görmediği düşünülen işyeri nezaketsizliği ve sonuçlarının anlaşılmasının sağlanması ve olumlu örgütsel davranışların artması için uygulayıcılara yol göstermesi hedeflenmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda “Çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerinden kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasında nasıl bir ilişki vardır ve bu ilişkide psikolojik sermaye ve bileşenlerinin rolü nasıldır?” araştırma problemi ortaya çıkmaktadır.

Bu kapsamda araştırmanın ilk bölümünde işyeri nezaketsizliği, işe adanma ve psikolojik sermaye değişkenleri teorik olarak ele alınmış, değişkenlerin nasıl ortaya çıktığı, öncülleri ve ardılları detaylı olarak anlatılmış ve örgütler açısından taşıdıkları önem üzerinde durulmuştur. Daha sonra değişkenler arasındaki ilişkiler teorik ve ampirik çalışmalara dayalı olarak anlatılmış ve araştırmanın yapılma nedenleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın uygulama kısmını oluşturan ikinci bölümde ise araştırmanın amacı, önemi, varsayımları ve sınırlılıkları hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmanın yöntemi hakkında bilgi verilerek araştırma modeli doğrultusunda oluşturulan hipotezler test edilmiş ve bulgulara kapsamlı olarak yer verilmiştir. Sonuç bölümünde ise elde edilen bulguların literatüre ve uygulayıcılara sağladığı katkılar değerlendirilerek, gelecek araştırmalar için öneriler sunulmuştur.





BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ

Günümüzde modern hayatın ve teknolojinin getirdiği rekabet, yoğun iş temposu ve zaman kısıtı gibi faktörler bireylerin çalışma hayatında uymaları gereken saygı kurallarını ihmal etmelerine neden olmaktadır. Bu tür durumlar, bireysel ve örgütsel açıdan birçok olumsuz sonuçlara yol açan nezaketsiz davranışları da beraberinde getirmektedir. Çoğu zaman farkında olunmayan işyeri nezaketsizliğinin tespit edilmesi, yönetilmesi ve önlenmesi için bu kavramın detaylı olarak incelenmesi büyük önem taşımaktadır.

Bu başlık altında işyeri nezaketsizliği kavramı ve özellikleri hakkında detaylı bilgiler verilerek, nezaketsizliğin işletmeler açısından önemi üzerinde durulacaktır. Bununla birlikte işyeri nezaketsizliği süreci açıklanarak, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının başlangıcı olarak görülen işyeri nezaketsizliğinin diğer olumsuz işyeri davranışlarından farklarına değinilecektir. Daha sonra işyeri nezaketsizliğinin ortaya çıkmasında etkili olan bireysel ve örgütsel faktörler incelenerek işyeri nezaketsizliği sonuçları hakkında bilgi verilecektir.

1.1.1. İşyeri Nezaketsizliği Kavramı

Kökeni eski Latince topluluk ve büyük bir yerleşim yeri anlamına gelen “incivilitat” kelimesine dayanan nezaketsizlik, Türk Dil Kurumu tarafından “ince ve nazik olmama durumu, kabalık” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 2018). Random House Dictionary ise nezaketsizliği “kaba olma durumu veya niteliği, kaba davranış veya yaklaşım” olarak ve kabalığı ise “terbiyesiz, saygısız, seviyesiz, incitici, düşüncesiz davranış” olarak tanımlamaktadır. Bu doğrultuda, nezaketsizlik, bireylerarası ilişkilerde saygıya yönelik normların ihlali, başkalarını umursamama ve kabalık anlamlarına gelmektedir (Anderson ve Pearson, 1999: 455).

İşyeri nezaketsizliği kavramını literatüre kazandıran ve olumsuz işyeri davranışlarından biri olarak araştırılmasına öncülük eden ilk teorik makale 1999 yılında Anderson ve Pearson tarafından Academy of Management Review de yayınlanmıştır. Anderson ve Pearson (1999) tarafından işyeri nezaketsizliği, “işyerinde karşılıklı saygı kurallarının ihlali ile ortaya çıkan düşük yoğunluklu, niyeti tam olarak belli olmayan ancak hedefe zarar veren sapkın bir davranış” olarak ifade edilmiştir (Anderson ve

Pearson, 1999:457). İşyeri nezaketsizliği, nezaket ve saygıdan yoksun kaba davranışları içermesine rağmen, örgütte ortaya çıkan diğer olumsuz davranışlardan daha az zararsızdır (Sears ve Humiston, 2015: 391). Bununla birlikte daha az zararsız olarak nitelendirilen bu davranışın örgütte önemsenmemesi veya göz ardı edilmesi, örgütte huzurun bozulmasına ve büyük sorunların temelinin atılmasına neden olmaktadır. İletişim sırasında kullanılan sözlü ifadeler ve beden dili aracılığı ile ortaya çıkan bu davranışları tespit etmenin diğer olumsuz işyeri davranışları ile karşılaştırıldığında daha zor olduğu görülmektedir (Shim, 2010: 13-14).

Örgütlerde birçok olumsuz işyeri davranışı meydana gelmektedir. Çalışanların, örgütlerde bilinçli ya da bilinçsiz olarak özensiz davranışlar sergileyerek iletişim sırasında karşılıklı olarak saygı kurallarını ihlal etmeleri mümkündür. Pek çok örgütte, bu tip olumsuz işyeri davranışlarının farkına varılmamakta ve gerekli bilgi, beceriye sahip olmayan yöneticiler bu davranışlar ile baş edebilme konusunda yetersiz kalmaktadır (Pearson ve Porath, 2005: 8). Nezaketsizlik olarak ifade edilen bu durum, amacı karşısındaki kişiye zarar vermek olmayan, saygı kurallarının ihlal edilmesi ile ortaya çıkan, küçük çaplı sapkın davranış olarak tanımlanmaktadır. Daha çok sözel olarak ifade edilen, pasif ve dolaylı olarak gerçekleşen davranışlardır (Cortina vd., 2001: 67).

Çalışanların örgüt içinde profesyonellik çerçevesinde uyması gereken kurallara uymayarak, saygı kurallarına aykırı davranışlar sergilemesi sonucunda ortaya çıkan nezaketsiz davranışların (Martin, 2003:1) neler olduğu ve hangi davranışların bu kapsamda değerlendirileceği üzerinde durulması gereken önemli konulardır. Farklı bireylerin bir araya geldiği örgütlerde sahip olunan değerler ve algılamalar farklılaşacağından, nezaketsizlik olarak nitelendirilen davranışlar da bireyden bireye değişebilmektedir. Ancak, nezaketsiz davranışları belirlerken dikkat edilmesi gereken, örgütteki sosyal normlara aykırı sözlü ya da fiziksel tutum ve davranışlardır (Pearson vd., 2000: 126). Bu tutum ve davranışlar aşamalı ve tekrarlı olarak gerçekleştirildiğinde, karşı tarafa zarar verebilmektedir (Linvill, 2008: 17). Bu bilgiler doğrultusunda işyeri nezaketsizliği kapsamında değerlendirilen davranışlardan bazıları: kötü, kaba, gereksizce, kışkırtıcı ve aşağılayıcı bir not veya e-posta göndermek; çalışma arkadaşının güvenilirliğini sarsmak; karşısındakine çocuk muamelesi yapmak: azarlayıcı bir ses tonuyla konuşmak ya da sessiz kalarak cevap vermemek; kanıtsız, boş suçlamalarda

bulunmak; dedikodu yapmak; çalışma arkadaşlarını toplantı konusunda bilgilendirmemek; karşısındakini önemsemeyerek selam vermemek; konuşurken başkalarının sözünü kesmek; toplantılarda telefonunu kapatmamak; başkalarının telefon görüşmelerini dinlemek; telefonla görüşen çalışma arkadaşını rahatsız edici hareketler yapmak; çalışma arkadaşlarının özel yaşamlarına müdahale etmek veya özel yaşamları hakkında konuşmak; çalışma arkadaşlarının isteklerini önemsememek; küçük düşürücü bir dil veya ses tonu kullanmaktır (Pearson vd., 2000:126; Johnson ve Indvick, 2001a: 706-707; Johnson ve Indvick, 2001b: 458; Vickers, 2006: 75).

İşyeri nezaketsizliği kapsamında değerlendirilebilecek davranışlar kültürel yapıya ve örgüt yapısına göre değişmektedir (Delen, 2010: 46). Bu nedenle nezaketsiz davranışlar, farklı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar sonucunda çeşitlendirilmiştir. Örneğin; çalışanların birbirlerinin eşyalarını izinsiz almaları, geçerli bir sebep olmaksızın e-postalara geç cevap verilmesi, kasıtlı olarak iş süreçleri, toplantılar veya haberdar olunması gereken kararlar ile ilgili bilgi saklanması, birisinin arkasından konuşulması, küçümseyici açıklamalar yapılması, gizli kalması gereken bireyle ilgili özel bilgilerin herkesin önünde konuşulması vb. tutum ve davranışlar da işyeri nezaketsizliği olarak nitelendirilebilmektedir (Martin ve Hine, 2005: 481). Çalışanların birbirlerine karşı sergiledikleri tutum ve davranışlar, örgütte işlerin yürüme şeklini ve çalışma ortamının huzurunu belirleyen en önemli dinamiklerdir. Bu nedenle örgütteki nezaketsiz davranışların tespit edilerek önlenmesi kritik önem taşımaktadır.

1.1.2. İşyeri Nezaketsizliğinin Özellikleri

Örgütlerde düzenli olarak meydana gelen birçok anti-sosyal davranış bulunmaktadır. Çalışanların, bilinçli ya da bilinçsiz olarak saygı kurallarını ihlal eden davranışlar sergilemesi, sapkın davranışları ortaya çıkarmaktadır. Birçok örgütün farkına varamadığı bu tip sapkın davranışlar kanuna aykırı olmamakla birlikte, farkına varılmadığında örgüt için ciddi olumsuz sonuçlar meydana getirebilmektedir. Literatürde işyeri nezaketsizliği olarak tanımlanan bu durum karşılıklı saygı kurallarının ihlal edildiği, hedefe zarar verme, amacı belirsiz olan düşük yoğunluklu sapkın bir davranış olarak ifade edilmektedir (Pearson ve Porath, 2005:8). İşyeri nezaketsizliği, kaba, saygı ve düşünce içermeyen davranışları kapsamaktadır. Diğer bir deyişle

nezaketsiz davranışlar kaba, başkalarını önemsemeyen ve saygı normlarını ihlal eden davranışlar olarak nitelendirilmektedir (Shim, 2010: 13).

İşyeri nezaketsizliği bireyler arasında gerçekleşen bir süreçtir. Bu süreçte bireylerin nezaketsiz tutum ve davranışlar sergilemesine neden olan itici bir gücün olduğu düşünülmektedir. Ancak, teşhis edilmesi güç olan bu kaba davranışlar, sergilenen eylemlere maruz kalan birey (nezaketsizliğe hedef olan birey) tarafından değerlendirildiğinde ve nezaketsizlik olarak algılandığında işyeri nezaketsizliğinden bahsetmek mümkün olmaktadır (Lewis, 2009: 6). Yani, bir örgütte bireylerin birbirlerine karşı sergiledikleri tutum ve davranışlar, hedeflenen birey tarafından kaba ve saygısız olarak algılandığında işyeri nezaketsizliği ortaya çıkmaktadır.

İşyeri nezaketsizliğinin, daha iyi anlaşılmasını ve diğer olumsuz işyeri davranışlarından ayırt edilmesini sağlayacak olan üç temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar; işyeri normlarının ve saygının ihlal edilmesi, amacının belirsiz olması ve düşük yoğunlukta gerçekleşmesidir (Anderson ve Pearson, 1999; Lim vd., 2008; 95; Tarraf, 2012: 2).

İlk özellik olan İşyeri normları ve saygının ihlal edilmesi, örgütte zaman içerisinde çalışanların birbirlerine karşı gösterecekleri saygı düzeylerine ilişkin davranış standartlarının ve beklentilerin evrim geçirmesi anlamına gelmektedir. İş birimlerine ve örgüte özgü olan normların, çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Ancak, normlara ilişkin algı örgüt içerisindeki birimlere göre de farklılaşabilmektedir. Bir iş biriminde nezaketsizlik olarak kabul edilen örgüt normu, başka bir iş biriminde nezaketsizlik olarak kabul edilmektedir. Bireylerin nezaketsiz davranışların oluşumuna dair algıları farklılaşabilmektedir (Lim vd., 2008: 96; Morrow vd., 2011: 1211). Örgütlerin içselleştirilen normlar aracılığı ile nezaketsizliği engellemesi gerekmektedir. Anderson ve Pearson (1999), her örgütün, çalışanlarının takip etmesi için evrensel saygı normlarına sahip olduğunu ve bu durumun örgüt üyeleri arasında paylaşılan ahlaki anlayışı yansıttığını iddia etmektedir. Bu doğrultuda her örgütün çalışanları arasındaki ilişkileri düzenlemek amacıyla normlar ve standartlar belirlediği ve bunlara uyulduğu takdirde olumlu davranışların görüldüğü bir örgütün ortaya çıkacağını söylemek mümkündür.

İşyeri nezaketsizliğinin ayırt edici diğer bir özelliği de amacının belirsiz olmasıdır. Başkasına zarar verme niyeti, nezaketsizliği başlatan, nezaketsizliğe hedef olan ve bu duruma şahitlik eden bireylerin gözünde algılanışları açısından belirsizdir. Saldırgan davranışların (tehdit ve sabotaj gibi) ya da şiddet içeren davranışların zarar verme niyetinde olduğu açıkken nezaketsiz davranışlar zarar verme amacına sahip olmayabilir ya da ilgili taraflar zarar verme niyetinin farkına varamayabilirler. Bu özelliği işyeri nezaketsizliğini zorbalık ve taciz gibi diğer olumsuz işyeri davranışlarından ayırt etmektedir (Pearson vd., 2000: 126-127). Nezaketsiz tutum ve davranışlar sergileyen bireylerin cehaleti, dikkatsizliği veya kişiliği de işyeri nezaketsizliğine neden olan faktörler arasındadır. Nezaketsiz davranışlar kasıtlı olmaktan ziyade kazara karşı tarafa zarar veren sonuçlar doğurabilmektedir (Pearson vd., 2000: 127; Pearson vd., 2001: 1403). Diğer taraftan, amacı belirsiz nezaketsiz davranışların ayrımcılık niyetini maskeleyiği ve davranışı sergileyen bireyi çeşitli yaptırımlardan koruduğu da düşünülmektedir (Cortina, 2008: 68).

İşyeri nezaketsizliğinin son özelliği ise düşük yoğunlukta gerçekleşmesidir. Bu özelliği ile de işyeri nezaketsizliği sapkın ve saldırgan davranışlardan ayırt edilebilmektedir. Bu davranışlar; örgütte olumsuz mimikler ya da çalışma arkadaşını önemsememek gibi daha yumuşak şekillerde ortaya çıkan olumsuz işyeri davranışdır (Morrow vd., 2011: 1211). Ancak, düşük yoğunluklu olarak nitelendirilen bu davranışları zararsız ve önemsiz olarak görmemek gerekmektedir. Ne kadar düşük yoğunlukta olursa olsun, işyeri nezaketsizliği davranışları çeşitlenebilmekte ve bu durum hedef olan bireyin rahatsız olmasına ve endişelenmesine sebep olabilmektedir. Aslında düşük yoğunlukta olmasından dolayı bu davranışların örgüt içinde fark edilmesi zordur ve göz ardı edilebilmektedir. Bununla birlikte, bu eğilimlerin göz ardı edilmesi, olumsuz işyeri davranışlarının şiddetlenmesine neden olabilmektedir (Shim, 2010: 13-14). Çünkü nezaketsiz davranışların artarak ilerlemesi sarmal etkisi ile saldırgan davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Anderson ve Pearson, 1999: 457). Önemsiz gibi görünen bu nezaketsiz davranışlar nadiren de olsa örgütler tarafından resmi olarak yasaklanmakla birlikte yasal bir yaptırımı da bulunmamaktadır (Morrow vd., 2011: 1211).

Sonuç olarak, özellikleri temel alındığında işyeri nezaketsizliğinin diğer olumsuz işyeri davranışlarından daha az zarar verici olduğu görülmektedir. Bununla

birlikte bu davranışların varlığı örgütte fark edilmediğinde zamanla saldırgan davranışlara dönüşebilmektedir. Örgüt normlarının ihlali ile ortaya çıkan, amacı tam olarak belli olmayan ve düşük yoğunlukta gerçekleşen bu davranışların yöneticiler tarafından tespit edilmesi ve gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir.

1.1.3. İşyeri Nezaketsizliğinin İşletmelere Etkisi

Son yıllarda, örgütlerde genel kabul görmüş normlar ve çalışma ilkelerinden sapmalar olduğu görülmektedir. Bu sapmalar, örgütlerde olumsuz işyeri davranışlarını ortaya çıkarmaktadır. Saldırgan davranışlar kapsamında incelediğinde işyeri nezaketsizliği; psikolojik taciz, cinsel taciz ve fiziksel şiddet kavramları karşımıza çıkmaktadır. Bu davranışları onluk bir skala üzerinde değerlendirecek olursa nezaketsiz davranışlar birden üçe kadar olan dereceyi kapsamaktadır (Namie, 2003: 2). İşyeri nezaketsizliği her ne kadar bir şiddet, taciz ya da açık bir çatışma olmasa da bu tür sapkın davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir (Johnson ve Indvick, 2001a). Bu nedenle üzerinde önemle durulması ve tespit edilerek önlenmesi gereken olumsuz işyeri davranışıdır.

Günümüzde teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı stresli çalışma koşullarına sahip örgütlerin sayısının gittikçe arttığı görülmektedir. Bu şartlar altında faaliyet gösteren farklı duygu, düşünce ve eğitime sahip çalışanların örgütte nezaketsiz davranışlarda bulunması adeta doğal karşılaşılabilecek bir durum haline gelmiştir. Ancak nezaketsiz davranışların alışkanlık haline gelmesi ve süreklilik kazanması örgüt ve çalışanlar için huzursuz bir çalışma ortamına neden olabilmektedir. Nezaketsiz davranışların sergilenme sıklığı ve yoğunluğu çalışanlar arasındaki iletişimi zayıflatarak örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Pearson ve Porath, 2005: 10).

İşyeri nezaketsizliğinin örgütlerde hızla yayıldığı ve örgütlere zarar verdiği yapılan araştırmalar ile ortaya konulmuştur. Porath ve Pearson yayınladıkları çalışmalarında Amerikan işletmelerinde nezaketsizliğin yaygın olduğunu ve giderek kötüleştiğini açıklamışlardır. 1998 yılında yapılan anketlerde her dört çalışandan birinin haftada en az bir kez nezaketsiz tutum ve davranışa maruz kaldığı belirtilmiştir. 2005 yılına kadar bu sayı %50 artmıştır. Çalışanların %96'sı işyeri nezaketsizliğini deneyimlediklerini dile getirirken, %99'u da işyeri nezaketsizliğine şahitlik ettiklerini

dile getirmişlerdir. Ayrıca, nezaketsizliğin tüm sektörlerde hızla yayıldığı görülmektedir (Porath ve Pearson, 2010: 64).

Porath ve Pearson (2010) diğer çalışmalarında yöneticilerin nezaketsizliği yanlış bulduklarını ancak bu durumun örgüte verdiği somut zararın farkında olmadıklarını tespit etmişlerdir. Araştırma kapsamında, 17 farklı sektörde, 800 yönetici ve çalışandan elde edilen veriler değerlendirilerek nezaketsizliğe karşı verilen tepkiler belirlenmeye çalışılmıştır (Porath ve Pearson, 2013). Araştırma sonucunda elde edilen bulgular aşağıda sıralanmıştır (Porath ve Pearson, 2010: 64-65):

- % 48'i çalışmalarını kasıtlı olarak azaltmıştır.
- % 47'si işyerinde geçirdikleri süreyi kasıtlı olarak azaltmıştır.
- % 38'i çalışmalarının kalitesini kasten düşürmüştür.
- % 80'i olay hakkında endişelenmekten çalışma süresini iyi değerlendirememiştir.
- 63%'ü suçludan kaçınarak çalışma süresini iyi değerlendirememiştir.
- % 66'sı performanslarının düştüğünü belirtmiştir.
- % 78'i kuruluşa olan bağlılıklarının azaldığını belirtmiştir.
- % 12'si ise nezaketsiz tavırlar nedeniyle işlerini bıraktıklarını belirtmiştir.

Genel olarak yöneticilerin örgütlerdeki nezaketsizliği ve etkilerini önemsemedikleri görülmektedir. Bu nedenle örgüt içinde, çalışanlar arasında çıkan çatışmalar için ne kadar zaman ayırdıklarının da farkında değillerdir. Örneğin; Fortune dergisinde listelenen 1000 işletmenin yöneticilerinin örgüt içindeki çatışmayı yönetmek için gerçekleştirdikleri faaliyetlerin, bir yılda zamanlarının sadece %13'ünü aldığı görülmektedir. Bu da yaklaşık olarak yılda yedi haftaya denk gelmektedir. Yöneticiler çalışanları ile ilgilenerek nezaketsizliği engelleyemediklerinde zamanla örgüt kültürü zarar görmekte ve bu durum işletme için daha maliyetli sonuçlara neden olmaktadır. Yapılan anketler, röportajlar ve deneysel çalışmalar sonucunda işyeri nezaketsizliğinin; çalışanların verimliliğini, performansını, motivasyonunu, yaratıcılığını ve yardımsever davranışlarını azalttığı tespit edilmiştir (Pearson ve Porath, 2005: 8).

Örgütlerde taciz, şiddet ve çatışma gibi saldırgan davranışlar ciddi derecede önemsenmekte ve mücadele için gerekli çalışmalar yürütülmektedir. Ancak, tüm bu olumsuz işyeri davranışlarının başlangıcını oluşturan işyeri nezaketsizliği göz ardı edilmekte ve birçok örgütte farkına dahi varılmamaktadır. Bu durumun devam etmesi

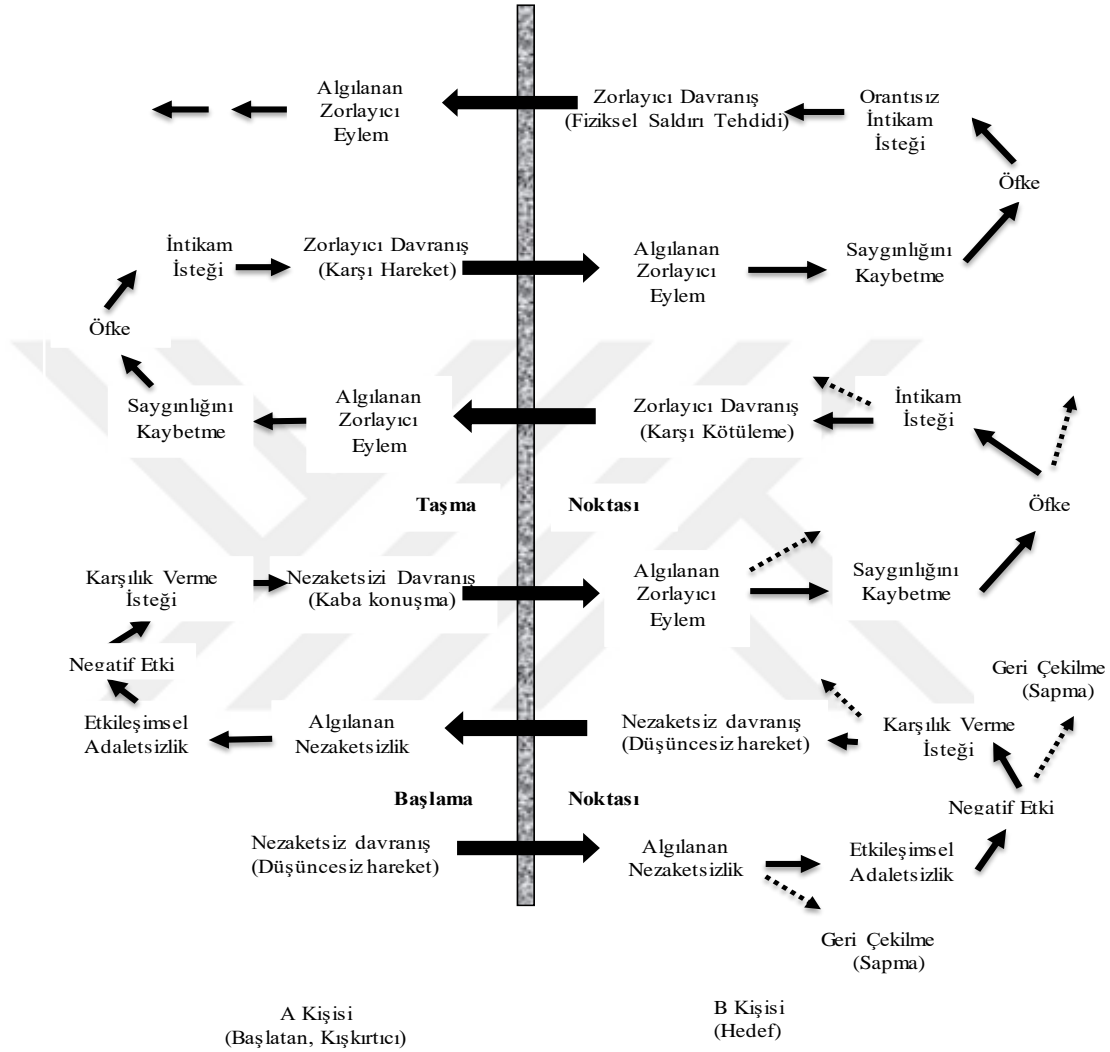
örgütlerde iklimin bozulması, iletişimde aksaklıkların yaşanması, verimliliğin azalması, çalışanların örgüte bağlılığının azalması vb. olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Yapılan deneysel araştırmalar, çalışanların işyeri nezaketsizliğini sık sık deneyimlediklerini göstermiştir (Cortina vd., 2001; Pearson ve Porath, 2005; Reio ve Sanders-Reio, 2011; Lim ve Lee, 2011; Shandwick ve Tate, 2013). Deneyimlenen işyeri nezaketsizliği ise iş tatminini ve fiziksel sağlığı olumsuz yönde etkilerken; işi bırakma, işten ayrılma niyeti ve psikolojik stresi ise olumlu yönde etkilemektedir (Meier ve Semmer, 2013: 463). Bu nedenle sarmal bir etkiyle saldırgan davranışları ortaya çıkarabilen işyeri nezaketsizliği işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır.

1.1.4. İşyeri Nezaketsizliği Süreci

İşyeri nezaketsizliği iki ya da daha fazla kişi arasında gerçekleşen sosyal etkileşim süreci olarak ifade edilmektedir. İşyeri nezaketsizliği kavramının öncülerinde Anderson ve Pearson (1999), nezaketsizliğin daha iyi anlaşılmasını sağlamak için bir model geliştirmişlerdir. Bu model ile örgütlerde insan davranışlarının karşılıklı ilişkiye dayalı olarak sarmal bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. İşyeri nezaketsizliği de karşılıklı ilişkilere bağlı olarak gerçekleşen ve olumsuz yönde ilerleyen bir olgudur. Bir bireyin olumsuz davranışı karşısındakinin de olumsuz davranmasına yol açacaktır. Örgüt içinde olumsuz davranışların sarmal olarak ilerlemesi üretkenlik karşıtı davranışların artmasına neden olmaktadır (Anderson ve Pearson, 1999: 458; Schilpzand vd., 2014: 3).

Baron ve Neuman (1996), “saldırgan” davranışların ilk aşamada daha düşük yoğunlukta ve sözlü olduğunu ilerleyen aşamalarda sarmal etkiyle saldırganlık biçimlerinin yoğunlaştığını ve fiziksel hareketler olarak ortaya çıktığını belirtmişlerdir (Baron ve Neuman, 1996: 163). Bu bilgi doğrultusunda Anderson ve Pearson işyeri nezaketsizliğinin örgütlerdeki çatışma sarmalının yükselişi ve şekillenişinde önemli bir faktör olduğu görüşünü ileri sürmüşlerdir. Nezaketsizlik zorlayıcı eylemlerin öncüsü olabilmektedir. Bu nedenle olumsuz davranışların ilerleyişini daha iyi anlayabilmek için nezaketsizlik sarmalı üzerinde durulmuştur. Sarmaldaki kilit noktalar, başlangıç ve taşma aşamaları belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca nezaketsizlik sarmalının oluşmasına ve yükselmesine olanak sağlayan faktörler tanımlanmıştır (Anderson ve Pearson, 1999: 458). Şekil 1.1’de nezaketsizlik sarmalı örneği sunulmaktadır.

Şekil 1.1: Nezaketsizlik Sarmalı Örneği



Kaynak: Anderson ve Pearson, 1999: 460.

Şekil 1.1'de gösterilen nezaketsizlik sarmalı örneği açıkladığında işyeri nezaketsizliğini anlamak daha kolay olacaktır. Örneğin; bir işyerinde A çalışanı B çalışanına kaba bir davranış (selam vermemek, görmezden gelmek gibi) sergilediğinde nezaketsizlik sarmalı başlamaktadır. B çalışanı kaba davranışı bilişsel düzeyde etkileşimsel adaletsizlik olarak yorumlamakta ve olumsuz etkileşim sonucunda B çalışanında bu davranışa karşılık verme arzusu ortaya çıkmaktadır. B çalışanı kaba

davranışlar ile karşılık verdiğinde ise A çalışanı da aynı bilişsel, duygusal ve davranışsal hisleri deneyimleyerek karşılık vermek istemektedir. Taşma noktasına ulaşıldığında taraflar hayal kırıklığına uğrayarak, nezaketsizliği kimlikleri için bir tehdit olarak algılamaktadırlar. Bu noktadan itibaren yapılan eylemler, nezaketsizlikten çok şiddet gibi işyeri sapkınlıklarının daha şiddetli biçimlerine yol açabilecek zorlayıcı davranışlar olarak atfedilmektedirler. Nezaketsizlik sarmalının son bulabilmesi için ise, taraflardan birinin geri çekilme kararı alması ya da karşı tarafın sergilediği kaba davranışları (belirsizlik nedeniyle) önemsememesi gerekmektedir. Başka bir çözüm yolu ise, taraflardan birinin özür dilemesi ya da kaba davranışları için bir gerekçe sunmasıdır (Anderson ve Pearson, 1999: 460-461).

İşyeri nezaketsizliği sürecinde nezaketsizliği (başlatan) ve algılayarak hedef olan kişilerin dışında nezaketsizliğe şahitlik eden seyirciler olmak üzere üç grup aktör bulunmaktadır (Aujla, 2010: 9). İşyeri nezaketsizliği sürece farklı şekillerde dahil olan bu aktörlere zarar verirken, örgütteki çalışma ortamının da bozulmasına neden olmaktadır. Bu doğrultuda zarar verme niyeti belirsiz olan nezaketsiz davranışların sürece dahil olan nezaketsizliği başlatan, nezaketsizliğe hedef olan ve şahitlik eden gruplar arasında olumsuz etkileşime neden olduğu söylenebilmektedir (Turner, 2009: 16-17).

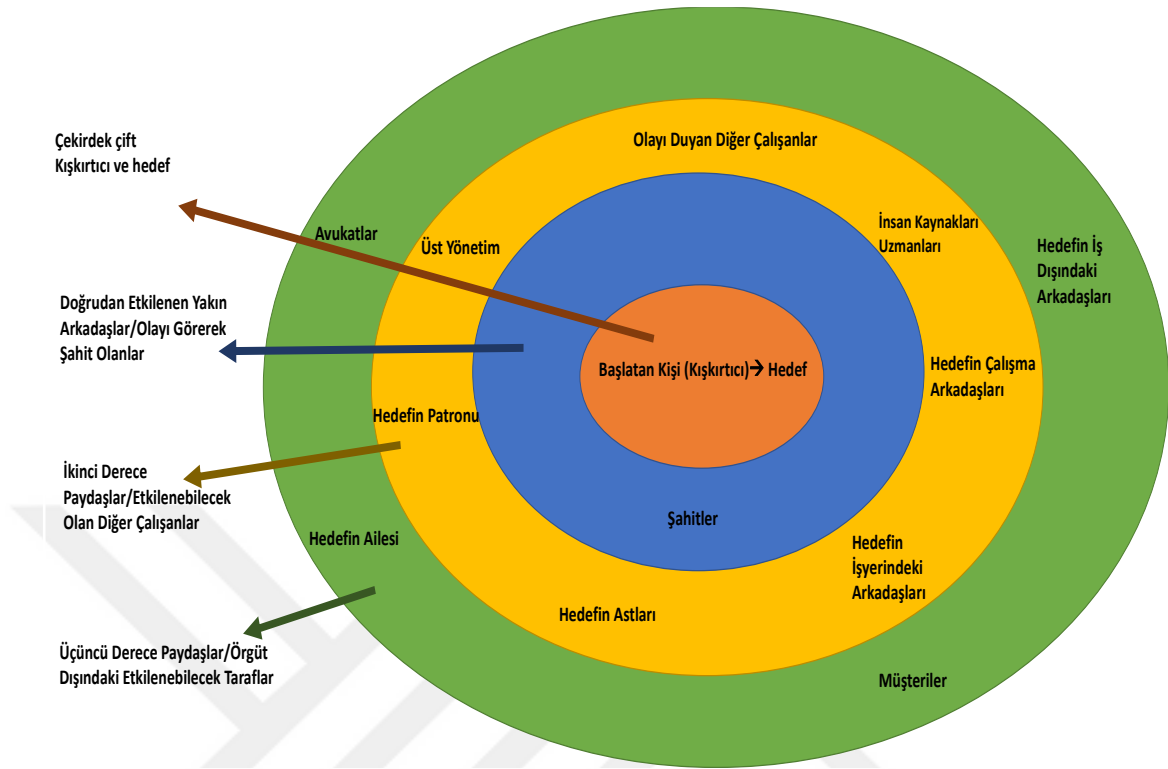
İşyeri nezaketsizliğinin ilk aktörü olan başlatan kişi kasten veya istemeyerek nezaketsiz davranışları ile başkalarını hedef almaktadır. Pearson vd., (2000) ve Linvill (2008) tarafından yapılan araştırmalar nezaketsizliği başlatan kişinin hedef olan kişiden muhtemelen daha yüksek statüde yer aldığını, kişilerarası ilişkilerde üstün yetenek ve becerilere sahip olduğu ve yöneticileri ile güçlü ilişkiler kurduğunu göstermiştir. Ancak, örgütlerde bu özelliklere sahip, iş performansı yüksek kişilerin nezaketsiz davranışları göz ardı edilebilmektedir (Pearson vd., 2000: 127-128; Linvill, 2008: 22-23). İşyeri nezaketsizliğinin ikinci aktörü olan hedeflenen kişi ise, düşük statüde yer alması muhtemel olan ve konumu itibari ile nezaketsiz davranışlara karşı çıkma düzeyi düşük olan mağduriyeti yaşayan birey olarak tanımlanabilmektedir. Örgütteki zayıf ve düşük statüdeki çalışanlar nezaketsizliği başlatan kişiler için açık hedefler olarak görülmektedir (Linvill, 2008: 22-23).

Pearson ve arkadaşları (2000) tarafından yapılan çalışmada nezaketsiz davranışları başlatan kişinin hedef aldığı kişiden üç derece daha yüksek bir pozisyonda çalışmasının muhtemel oluşunu ve erkeklerin kendilerinden düşük statüde yer alan kişilere nezaketsiz davranışlar sergileme olasılığının yedi kat daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Diğer taraftan kadınların yüksek ya da düşük statüdeki kişileri hedef alma olasılığı eşitken, çalışma arkadaşlarını hedef alma olasılıklarının daha düşük olduğu görülmektedir. Bu çalışma sonucunda nezaketsizliği başlatan kişi; çalışma arkadaşlarına karşı kaba davranan, astlarına saygısızca davranan, birlikte olunması zor ancak bazen de özel yeteneklere sahip mükemmel bir çalışan, yönetmede etkili ve üstlerinin yanında davranışlarını değiştirerek gizleyen bireyler olarak nitelendirilmişlerdir. Nezaketsizliğe hedef olan kişi ise, nezaketsizliği başlatan kişiden daha genç, çalışma ortamında yeni olmayan ve 35 yaş civarındaki birey olarak tanımlanmıştır (Pearson vd., 2000: 127-128; Lewis, 2009: 13).

Son olarak işyeri nezaketsizliğinin üçüncü aktörü olan seyirciler/şahitler ise nezaketsizliğin yaşanmasında etkilenen örgüt üyeleridir. İşyeri nezaketsizliğinin yaşanmasına şahitlik eden kişilerin iş tatminleri, motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları zedelenmektedir. Nezaketsiz davranışları duyan ya da gören çalışanlar zaman kaybedecekleri düşüncesiyle olaydan uzak durmayı tercih edebilmektedir (ya da nezaketsizliği başlatan kişinin yeni hedefi olacağı düşüncesi ile kendisini olaydan uzak tutmayı tercih edebilmektedir). Bununla birlikte nezaketsizliğe şahit olan tüm çalışanların verimliliği de bilinmeyen bir şekilde azalabilmektedir. Diğer taraftan nezaketsizliğe doğrudan şahit olan ve durum hakkında duyum alan diğer kişilerin, hedef olan kişiye benzer tepkiler vereceği söylenebilmektedir (Pearson ve Porath, 2004: 413-414).

Örgütte işyeri nezaketsizliğine seyirci kalan bireyler Şekil 1.2' de gösterildiği gibi 3 farklı düzeyde tanımlanmıştır. Nezaketsizliğin temel çekirdeğinde olayı etkileşime girerek yaşayan, davranışı başlatan ve davranışa hedef olan kişi yer almaktadır. Nezaketsizliğe doğrudan ya da dolaylı olarak maruz kalan grup ise üçe ayrılmıştır. Bunlardan ilki, doğrudan etkilenerek mahrem halka (yakın arkadaş) içinde kalan ve olayı gören şahitlerken; ikinci grupta ise, etkilenebilecek diğer çalışanlar yer almaktadır. Son grupta ise, etkilenmesi muhtemel olan örgüt dışındaki kişiler üçüncü düzey seyirciler olarak yer almaktadır.

Şekil 1.2: İşyeri Nezaketsizliği Düzeyine Erişme



Kaynak: Pearson ve Porath, 2004: 411.

Nezaketsizlik sarmalı, davranışsal ve deneyimsel nezaketsizlik olmak üzere iki temel bileşenin var olduğunu göstermektedir. Davranışsal nezaketsizlik (behavioral incivility), çalışanın örgütünde nezaketsiz tutum ve davranış sergileme durumu iken, deneyimsel nezaketsizlik (experienced incivility) ise çalışanın arkadaşlarından nezaketsiz tutum ve davranışları algılama düzeyi olarak ifade edilmektedir (Blau ve Andersson, 2005; Cortina vd., 2001). Sarmal etkinin başlamasında ve ilerlemesinde davranışsal nezaketsizliğin deneyimsel nezaketsizliğe kıyasla daha merkezi bir role sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle, araştırmacılar davranışsal nezaketsizliği etkileyen faktörler üzerinde dururken deneyimsel nezaketsizliğin sonuçları üzerinde durmaktadır (Harold ve Holtz, 2015: 16).

Bu araştırma kapsamında deneyimsel nezaketsizlik kavramı üzerinde durularak, çalışanların maruz kaldıkları kaba ve saygısız davranışlara yönelik algıları ölçülmeye çalışılacaktır. Çalışma şartlarının değişmesi, teknolojik yenilikler, bireydeki ve toplumsal yapıdaki dönüşümler nezaketsiz tutum ve davranışların sık sık

görülmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, gün içerisinde yoğun olarak maruz kaldıkları işyeri nezaketsizliğinin çalışanlar tarafından algılanma düzeylerinin incelenmesi gerekmektedir.

1.1.5. İşyeri Nezaketsizliğinin Diğer Olumsuz İşyeri Davranışları ile İlişkisi

Örgütsel davranış literatürü incelendiğinde, çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyen birçok olumsuz işyeri davranışının kavramsallaştırıldığı görülmektedir. Araştırmacılar, bu davranışları tanımlayarak, modeller geliştirerek ve analiz ederek kavramsal olarak şekillendirerek literatüre kazandırılması konusunda gereken çabayı sarf etmişlerdir. Bu olumsuz işyeri davranışlarından bazıları saldırganlık (aggressive) (Baron ve Neuman, 1996; O'Leary-Kelly vd., 1996), şiddet/zorbalık (violence) (Kinney, 1995), taciz (harassing) (Bjorkqvist vd., 1994), mobbing (Leymann, 1996), fiziksel istismar (physically abuse) (Perlow ve Latham, 1993) ve anti-sosyal davranışlar (antisocial behavior) (Giacalone ve Greenberg, 1997) olarak sıralanabilmektedir. Bu davranış türlerinden bazıları zarar verme niyeti ile daha yoğun olarak sergilenirken; bazı davranış türleri ise, zarar verme niyeti belirsiz ve daha az sergilenmektedirler. Ayrıca bazı davranış türleri işyeri normlarını ihlal ederken, diğerleri işyeri normlarını ihlal etmemektedirler (Anderson ve Pearson, 1999: 455; Polatçı ve Öçalık, 2013: 21). Olumsuz işyeri davranışları kavramsal düzeyde ve ölçüm araçları açısından benzerlikler gösterse de, bu davranışların her birinin önemli ayırt edici özelliklere sahip olduğu görülmektedir (Hershcovis, 2011: 500). Bu nedenle çalışmada, işyeri nezaketsizliği ile benzerlik gösterdiği düşünülen diğer olumsuz işyeri davranışlarının benzer ve farklı yönlerinin neler olduğu üzerinde durmanın gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede işyeri nezaketsizliğini daha iyi anlayabilmek ve diğer olumsuz işyeri davranışları ile karıştırılmasını engellemek için işyeri zorbalığı, işyeri saldırganlığı, mobbing, işyeri şiddeti ve üretkenlik karşıtı iş davranışları kavramları üzerinde durulacaktır.

1.1.5.1. İşyeri Zorbalığı (Workplace Bullying)

İşyeri zorbalığı, hedef alınan kişinin sağlığına ve ekonomik durumuna zarar vermek için yapılan kasıtlı, tekrarlanan ve şiddet içeren davranışları kapsamaktadır. Bir başkasını kontrol etme arzusu ile ortaya çıkan işyeri zorbalığı, süreç içinde işletme

çıklarlarını baltalayarak örgütü zarara uğratmaktadır (Namie, 2003:1-2). Karşısındakine sürekli kötü davranmak, kişinin yaptığı işi ve sonuçları eleştirmek, akıl sağlığı ile ilgili imalarda bulunmak, rahatsız edici ifadeler kullanmak, alay etmek veya sosyal dışlama işyeri zorbalığı davranışları arasındadır (Einarsen, 2000: 383). Ayrıca bilinçli olarak tekrarlan yıkıcı işyeri zorbalığı davranışları, stresli ve sıkıcı bir iş ortamının oluşmasına neden olmaktadır (Linvill, 2008: 18). İşyeri zorbalığında kişi, önceden belirlenmiş süre boyunca çalışma arkadaşı tarafından sergilen olumsuz davranışlara maruz kalmaktadır. Saldırganlığın fiziksel eylemler boyutunu da içeren işyeri zorbalığının, nasıl bir süreç izlediği ve örgütteki oluşumu tespit edilemediğinde örgütün bir normu haline gelebilmektedir. İşyeri zorbalığı ve nezaketsizlik gizlice ve dolaylı olarak ortaya çıkmaktadır (Ottinot, 2008: 7-8). Ancak işyeri zorbalığını farklılaştıran önemli özellikleri, bilinçli olarak yapılan ve tekrarlanan davranışlar olmasıdır (Hershcovis, 2011: 503). Bunun yanında tarafların güçleri arasında dengesizlik olması, eşit güce sahip olmamaları ve zorbalığa maruz kalan kişinin kendini rahat savunamaması işyeri zorbalığının, işyeri nezaketsizliğinden ayırt edilmesini sağlamaktadır (Einarsen, 2000: 384). Sonuç olarak bilinçli ve sistematik olarak yapılan zorba davranışların, saygı kurallarının ihlal edilmesi şeklinde ortaya çıkan işyeri nezaketsizliğinden kolaylıkla ayırt edilebileceği ve işyeri nezaketsizliğinin olumsuz işyeri davranışlarından en hafifi olduğu söylenebilmektedir.

1.1.5.2. İşyeri Saldırganlığı (Workplace Agression)

Genel olarak ifade etmek gerekirse işyeri saldırganlığı, kişinin mevcut çalışma arkadaşlarından bir veya daha fazla kişiye zarar verme yönünde kasıtlı çabası olarak tanımlanmaktadır (Linvill, 2008: 18). Genellikle yüksek statüdeki kişilerin örgütün daha az güce sahip olan üyelerini hedef alarak, tekrarlı ve zarar verici bir iletişim şekli kullanması işyeri saldırganlığı olarak ifade edilmektedir (Lutgen-Sandvik, 2003: 472). İşyeri saldırganlığı fiziksel veya psikolojik olarak bir kimseye zarar vermek veya incitmek amacıyla dedikodu, sözlü tehdit, sabotaj ve fiziksel tacizden cinayete kadar çeşitli eylemler anlamına gelmektedir (Neuman ve Baron, 1998: 395). İşyeri nezaketsizliğinin, işyeri saldırganlığı ile kıyaslandığında daha yoğun ve kasıtlı olarak gerçekleştirildiği söylenebilmektedir (Cortina vd., 2001). Literatür incelendiğinde saldırganlığın Buss (1961) tarafından üç farklı ikileme sınıflandırıldığı görülmektedir.

Bunlar; sözlü-fiziksel, doğrudan-dolaylı ve aktif-pasif şeklindedir (Baron ve Neuman, 1996: 163). Araştırmacılar, işyeri nezaketsizliğinin sözlü ifadelerle gerçekleşmesi nedeniyle sözlü saldırganlık ile benzerlik gösterdiğini (Ottinot, 2008: 5) ve psikolojik saldırganlık kapsamında sergilenen davranışlar ile örtüştüğünü ileri sürmektedir (Cortina vd.,2001: 64). Ancak sözlü saldırganlığın en düşük düzeyini temsil eden işyeri nezaketsizliğinin bazı özellikleri ile işyeri saldırganlığından ayırt edilebildiği söylenebilmektedir. En önemli ayırt edici özellik, işyeri saldırganlığında hedeflenen kişiye fiziksel veya psikolojik olarak zarar verme ve incitme niyeti açıkken, işyeri nezaketsizliğinde zarar verme niyetinin belirsiz olmasıdır. Ayrıca nezaketsizliğin ortaya çıkması için nezaketsizliği başlatan kişinin zarar verme niyetinin nezaketsizliğe hedef olan kişi tarafından algılanması gerekmektedir. (Anderson ve Pearson, 1999: 455-456; Pearson vd., 2001: 1400). Niyeti ve bilinçli yapıma durumu belirsiz olan işyeri nezaketsizliği, işyeri saldırganlığından rahatlıkla ayırt edilebilmektedir (Cortina vd.,2001: 64).

1.1.5.3. Mobbing

Çalışma yaşamında psikolojik taciz, psikolojik şiddet, zorbalık ve işyeri terörü gibi farklı kavramlar kullanılarak da isimlendirilen mobbing, bir kişiye bir veya birkaç kişi tarafından sistemli olarak düşmanca ve etik olmayan davranışların sergilenmesidir. Bu tür davranışlar çaresiz ve savunmasız bir pozisyona itilen kişiye en az haftada bir kez ve en az altı ay boyunca uygulanmaktadır. Bu kötü muameleye düzenli olarak uzun süre maruz kalan kişi önemli psikolojik, psikosomatik ve sosyal sorunlar yaşamaktadır (Leyman, 1996: 168). Başka bir ifade ile mobbing bilinçli olarak yapılan, hedeflenen kişiye zarar verme amacı taşıyan ve onu örgüt içinde dışlamak amacıyla yapılan sistemli davranışları içermektedir. Mobbing kapsamında sergilenen davranışların yüksek şiddet içeren azarlama, aşağılama, yetkilerini elinden alma vb. ağır davranışlar olduğu gözlemlenirken (Pearson ve Porath, 2005: 10), işyeri nezaketsizliği kapsamında sergilenen davranışların ise teşekkür etmeme, karşısındakinin sözünü kesme gibi saygı kurallarını ihlal eden düşük yoğunluklu davranışlar olduğu gözlemlenmektedir (Martin, 2003:1). Nezaketsiz davranışlar nezaketsizliği başlatan kişinin karşısındakini yeterince önemsemeyişine ya da kişiliğine atfedilebilirken, nezaketsizliğe hedef olan kişinin yanlış anlamasına ya da aşırı duyarlılığına atfedilebilmektedir. Bu nedenle ortaya çıkan

herhangi bir durum kasıtlı olmaktan çok rastlantısal olabilmektedir (Pearson vd., 2001: 1400-1401). Bu doğrultuda zarar verme niyeti tam olarak belli olmayan ve hedefin algısına bağlı olarak değişiklik gösteren davranışları içeren işyeri nezaketsizliğinin, düşmanca duygu ve davranışlar içeren mobbing kavramından kolaylıkla ayırt edilebileceği söylenebilmektedir.

1.1.5.4. İşyeri Şiddeti (Workplace Violence)

İşyeri şiddeti, çalışanlara yönelik yapılan fiziksel saldırıları ve saldırı tehditlerini içermektedir. İşyerindeki şiddet fiziksel olabileceği gibi sözlü ifadeler (bağırarak ve kötü sözler sarf etmek gibi) kullanılarak da gerçekleştirilmektedir (LeBlanc ve Kellowy, 2002: 444). Yapılan araştırmalar işyeri şiddetinin üzerinde durulması gereken çok önemli bir konu olduğunu, örgütte daha dramatik olaylara neden olacak davranışları içeren işyeri saldırganlığının ise örgütteki büyük sorunların kaynağı olduğunu göstermektedir (Baron ve Neuman, 1996: 163). Literatürde sıklıkla işyeri saldırganlığı ile karıştırılan işyeri şiddeti kavramı, fiziksel zarara yol açmayı hedefleyen davranışlardan oluşan ayrı bir işyeri saldırganlığı şeklindedir. Çünkü tüm şiddet içeren davranışlar saldırgan olarak nitelendirilebilirken, tüm saldırgan davranışlar şiddet içermeyebilmektedir. Daha açık ifade etmek gerekirse, işyeri şiddeti kapsamında sergilenen davranışlar aynı zamanda saldırgan davranışlar içerisinde de yer almaktadır (Barling vd., 2009: 673). Fiziksel saldırganlık içeren işyeri şiddeti, bilinçli olarak zarar verme amacıyla sergilenmekte ve örgütte kolaylıkla fark edilebilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, örgüt içinde fark edilmesi güç olan ve fiziksel temas içermeyen işyeri nezaketsizliğinin işyeri şiddetinden kolaylıkla ayırt edilebileceği söylenebilmektedir (Kanten, 2016c: 542).

1.1.5.5. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları (Counterproductive Work Behaviour)

Literatürde farklı isimlerle birçok araştırmaya konulan üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgüte ve örgütün paydaşlarına (çalışanlar, müşteriler, denetçiler gibi) zarar vermek niyeti ile bilinçli olarak yapılan davranışlardan oluşmaktadır. Başkalarına karşı sergilenen zorba davranışlar, saldırganlık (hem fiziksel hem de sözlü), bilinçli olarak işe gelmeme, sabotaj ve hırsızlık üretkenlik karşıtı iş davranışları (ÜKİD) olarak sıralanabilmektedir. Bu tür davranışların temel özelliği eylemin kazara değil isteyerek

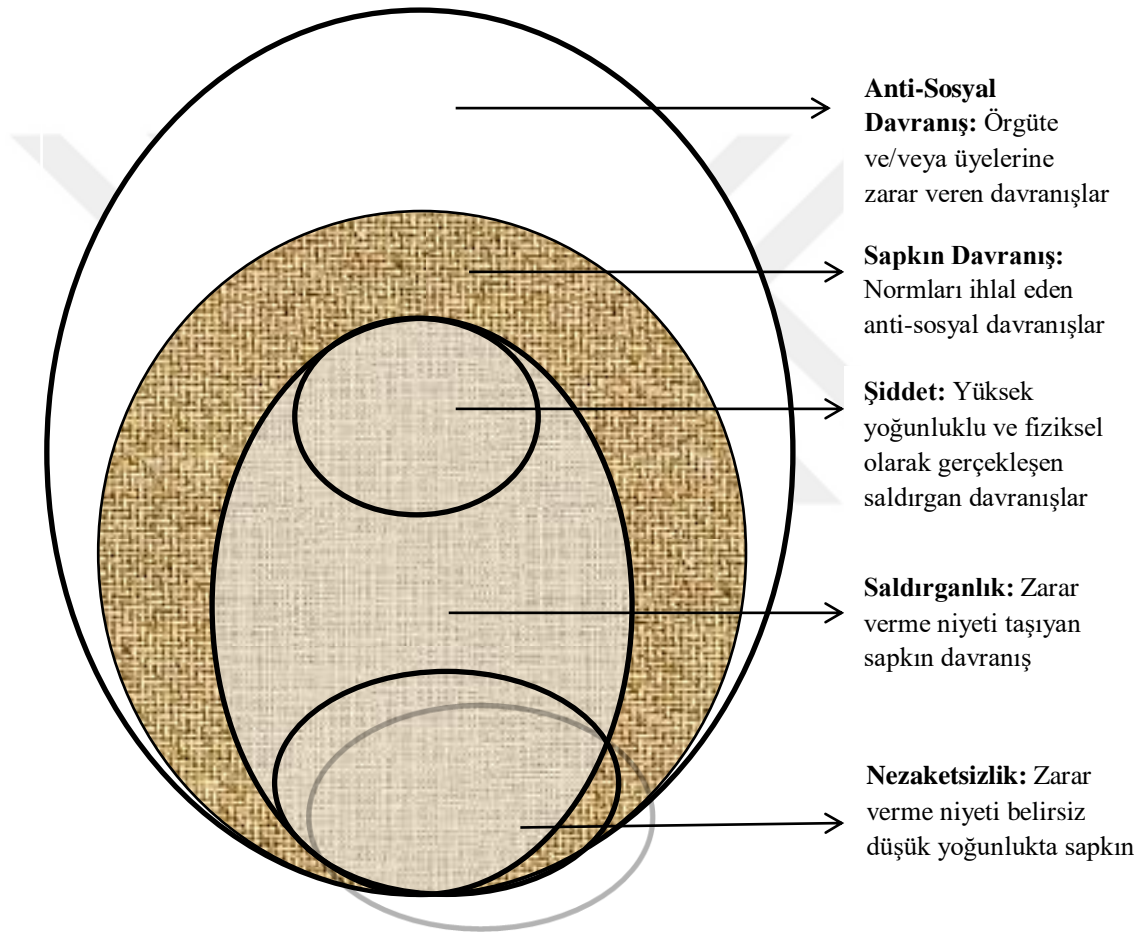
ve zarar vermek için gerçekleştirilmesidir. Örneğin; gerekli bilgi ve beceriye sahip olmayan çalışanın ortaya koyduğu kötü performans üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak değerlendirilmemektedir. Çünkü bu örnekte çalışan zarar verme amacı gütmeyen, yeterli beceriye sahip olmadığı için kötü performans sergilemektedir (Spector ve Fox, 2005: 151-152). Sackett (2002) ise, durumu sadece örgüt açısından ele alarak üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, örgütün meşru çıkarlarına ters düşen davranışlar olarak tanımlamıştır (Sackett, 2002: 5). Ancak Spector ve Fox (2005), üretkenlik karşıtı iş davranışlarından zarar gören varlığın sadece örgüt olmadığını, çalışanların, müşterilerin ve paydaşların da zarar görebileceğini belirterek daha bütüncül bir bakış açısı benimsemektedirler (Spector ve Fox, 2005: 152). Araştırmacılar, ÜKİD'larının işyeri nezaketsizliği ile örtüşebileceğini (Anderson ve Pearson, 1999) ancak bu iki kavramı ayırt edilebilecek belirgin farklılıklar bulunduğunu da ifade etmektedir. ÜKİD'ları kişiye veya örgüte en ağır zararı verme niyeti taşıırken, işyeri nezaketsizliğinin zarar verme niyeti ise belirsizdir. Ayrıca işyeri nezaketsizliği içeren davranışlar, ÜKİD'larının en hafif şeklidir. Yani karşısındakini önemsememek veya küçümsemek gibi ÜKİD'larının dolaylı ve pasif şeklinin işyeri nezaketsizliği olduğu düşünülmektedir. Tehdit, sabotaj gibi düşmanca davranışlar ise işyeri nezaketsizliği olarak düşünülmemektedir. Örneğin, çalışma arkadaşını öğle yemeğine davet etmemek işyeri nezaketsizliği iken, ÜKİD'ı değildir (Penney ve Spector, 2005: 779). Davranışın şiddetine ve hangi amaçla yapıldığına bakılarak işyeri nezaketsizliği ile ÜKİD'ları rahatlıkla ayırt edilebilmektedir.

Sonuç olarak, örgütlerde ortaya çıkabilecek olumsuz işyeri davranışlarının birçok farklı türünün olduğu ve bu davranışların amacına, sıklığına ve içerdiği şiddete göre farklı isimlendirildiği görülmektedir. Bu başlık altında işyeri nezaketsizliği ile örtüşen, benzer özelliklere sahip olması nedeniyle karıştırılabileceği düşünülen olumsuz işyeri davranışlarından bazıları açıklanarak işyeri nezaketsizliğinin daha iyi anlaşılması amaçlanmıştır.

İşyeri nezaketsizliği; şiddet, zorbalık, saldırganlık, mobbing ve üretkenlik karşıtı iş davranışları gibi olumsuz işyeri davranışları ile karşılaştırıldığında örgüte ve çalışanlara daha az zarar veren ve ne niyetle yapıldığı tam olarak belli olmayan davranışları içerdiği görülmektedir. Bu doğrultuda, araştırmacılar işyeri nezaketsizliğinin olumsuz işyeri davranışlarının en hafifi ve başlangıç noktası olduğunu

ifade etmektedir. İşyeri nezaketsizliği önlenmediği takdirde kalıcı hale gelebilmektedir. Kalıcı hale gelen nezaketsiz tutum ve davranışlar örgüte daha fazla zarar verecek olan şiddet içerikli davranışların ortaya çıkmasına neden olabilecektir (Hershcovis, 2011: 503; Meier ve Semmer, 2013: 461). Anderson ve Pearson (1999) tarafından hazırlanan Şekil 1.3 zarar verme niyeti ve yoğunluğu farklılaşan olumsuz işyeri davranışlarını daha iyi açıklanmasına yardımcı olmaktadır.

Şekil 1.3: Örgütlerdeki Diğer Olumsuz İşyeri Davranışları ve Nezaketsizlik



Kaynak: Anderson ve Pearson, 1999: 456.

Şekil 1.3'te işyeri nezaketsizliğinin diğer olumsuz işyeri davranışlarından nasıl farklılaştığını ve onlarla nasıl örtüştüğünü gösterilmektedir. Örgüte ve paydaşlarına zarar veren davranışları içeren anti-sosyal davranışlar örgütteki tüm olumsuz işyeri davranışlarını kapsamaktadır. Örgüt ve üyelerinin huzurunu bozacak, bilinçli olarak örgüt normlarını ihlal edecek davranışlar olarak tanımlanan sapkın davranışlar (Robinson ve Bennett, 1995: 556) ise saldırganlık ve nezaketsizliği içine almaktadır.

Saldırgan davranışlara bakıldığında bu davranışların şiddet ve nezaketsizliğin bir kısmını kapsadığı görülmektedir. Çünkü nezaketsizlik ikiye bölünmüş durumdadır. Zarar verme niyetiyle sergilenen nezaketsiz davranışlar saldırganlık içinde yer alırken, zarar verme niyeti belirsiz olan davranışlar (önemsememekten veya bilgi eksikliğinden kaynaklanan davranışlar gibi) sapkın davranışlar içinde yer almaktadır. Nezaketsizlik de saldırganlık gibi bir sapkın davranış türüdür. Ancak zarar verme niyeti belirsiz ve saldırganlıktan çok daha az şiddetli davranışları içermektedir (Anderson ve Pearson, 1999: 456-457).

1.1.6. İşyeri Nezaketsizliğinin Yönetilmesi ve Engellenmesi

Sağlıklı ve uygun çalışma ortamının oluşturulması ve bu ortamın devamlılığının sağlanabilmesi için işyeri nezaketsizliğinin üzerinde durulması ve bu konuda çeşitli önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu ortamın hazırlanması için hem çalışanlar hem de çalışan ile yönetim arasında koordinasyon sağlanmalı ve herkes davranışlarının sorumluluğunu üstlenebilmelidir (Lewis ve Malecha, 2011: 41). İşyeri nezaketsizliği ile mücadele edilebileceğini söylemek mümkünken, işyeri nezaketsizliğinin ve zararlı sonuçlarının tamamıyla ortadan kaldırılacağını söylemek mümkün değildir. Bununla birlikte işyeri nezaketsizliğinin önlenmesi ve kontrol altına alınabilmesi için örgütte çeşitli kurallar ve politikaların belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenen kurallar ve politikaların, örgütün tüm çalışanlarına karşı geliştirilmiş samimi mesajlar içermesi ve çalışanlara örgütün önemli bir parçası olduklarının hissettirilmesi gerekmektedir. Ayrıca bunlar, çalışanların örgütle özdeşlemesine olanak da sağlamaktadır (Hornstein, 2003: 3-4).

Çalışanlar arasındaki nezaketsiz davranışları engelleme yollarından birisi de yöneticilerin bu davranışlara karşı sıfır tolerans beklentisini oluşturmalarıdır. Nezaketsiz davranışlara örgütün üst kademesi tarafından tolerans gösterilmeyeceği hem yazılı hem de sözlü olarak ve düzenli bir şekilde ifade edildiğinde çalışanların daha dikkatli davranması beklenmektedir. Birçok örgüt, çalışanların müşterilere nasıl davranması gerektiğini açıklayan bağlayıcı kurallar belirlemektedir. Ancak çalışanların birbirlerine nasıl davranması gerektiğini açıklayan bağlayıcı kuralların belirlendiği örgüt sayısı sınırlıdır. Bu kuralların belirlenmesi ve özellikle yöneticiler tarafından uygulamaya konulması işyeri nezaketsizliğinin önlenmesine katkı sağlamaktadır. Çünkü çalışanların

nezaket konusunda yöneticilerini örnek aldıkları yapılan araştırma sonucunda kanıtlanmıştır (Pearson ve Porath, 2005: 12-13). Bununla birlikte, belirlenen nezaket kurallarına uyan çalışanların ve yöneticilerin katkısı ile nezaket tabanlı örgüt kültürünün oluşturulması, karşılıklı saygıyı ve işbirliğini artırarak bireysel ve örgütsel verimliliğin artmasını sağlamaktadır (Zauderer, 2002: 42).

Nezaketsizliği önlemenin bir başka yolu ise sorunların örgüte gelmesini engellemektir. Bunun için yöneticilerin örgütteki nezaketi güçlendirecek çalışanları işe alması gerekmektedir. İşe alma sürecinde adayın referanslarının dikkatlice incelenmesi ve adayın daha önce çalıştığı kurumlardaki farklı pozisyonlarda görev yapan kişilerden aday hakkında bilgi alınması gerekmektedir. Extra çaba gerektiren bir durum olarak görülen referans değerlendirme, örgütün zararlı çalışanlardan korunmasını sağlamaktadır. Diğer taraftan çalışanlara çatışma ve stres yönetimi, müzakere, dinleme ve koçluk eğitimleri verilerek, bireysel yeteneklerinin geliştirilmesi ile çalışanların yaşadıkları baskılar azaltılarak nezaketsiz davranışlar engellenebilmektedir (Pearson ve Porath, 2005: 13).

Nezaketsiz davranışların örgüt içinde 360 derece geribildirim (astlar, yöneticiler, çalışma arkadaşları vb. tarafından yapılan geribildirim) yöntemi kullanılarak raporlanmasının da nezaketsizliğin engellenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Özellikle, yöneticilerin alınan geri bildirim sonucunda problemlerle yüzleşmesi, insani ilişkiler kurarak ve açık kapı politikası uygulayarak astlarına destek olması gerekmektedir. Nezaketsiz davranışlara ne kadar hızlı müdahale ederlerse, artması engellenmekte ve örgüt o kadar az zarar görmektedir. Ayrıca, nezaketsiz davranışlar sergileyen ve bu davranışları tekrar eden çalışanların işten çıkarılması ya da örgütten uzaklaştırılması da gerçekleştirilebilmektedir. Aksi takdirde, nezaketsizliğin önemsizlenmesi, örgütte zararlı davranışların çalışanlar arasında yayılarak çığ gibi büyümesine neden olacaktır (Pearson ve Porath, 2005: 14).

Örgütler işten kendi isteği ile ayrılan eski çalışanlarına ulaşarak ve ayrılma nedenlerini öğrenerek de işyeri nezaketsizliğini engellemeye çalışabilmektedir. Çünkü birçok kişi nezaketsizliği kanıtlayamadıkları, yöneticilerinin dikkate almayacağını düşündükleri veya zayıf ve şikayet eden izlenimi oluşturmaktan korktukları için sessiz kalmayı tercih ettikleri ve bu davranışlara bir süre dayandıktan sonra işten ayrıldıkları

görülmektedir. Dolayısıyla, bu kişiler ile yapılacak olan görüşmeler örgütün nezaketsiz davranışları tespit etmesini ve nezaketsiz davranışlara çözüm bulmasını sağlamaktadır (Pearson ve Porath, 2005: 14).

Pearson vd., (2000) tarafından yapılan araştırma sonucunda sınırlı sayıda işletmenin işyeri nezaketsizliğinin kapsamının ve örgüte olan maliyetinin farkında olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırma bulguları değerlendirilerek görevlendirme döngüsü içerisinde yer alacak koruyucu ve düzenleyici eylemler ile işyeri nezaketsizliğinin yaşanmasının ve tekrarlanmasının en aza indirilebileceği tespit edilmiştir. Bu değerlendirme doğrultusunda işyeri nezaketsizliğini yönetebilmek için yapılması gereken eylemler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Pearson vd., 2000: 133-136):

- **Beklentilerin Oluşturulması:** Örgüt yöneticilerinin bireylerarası etkileşimde kullanılacak parametreleri açıkça belirlemesi gerekmektedir. Tüm çalışanlar, nezaketin önemini anlamalı ve saygı çerçevesinde etkileşim kurmalıdırlar.
- **İşgören Seçim ve Temin Sürecinin Etkili Bir Şekilde Uygulanması:** Örgüt için en değerli yatırım unsuru olan çalışanların referansları dikkatlice incelenerek doğru kişilerin işe alınması gerekmektedir.
- **Oryantasyon ve Eğitim Programlarının Uygulanması:** İşe alınan kişilere adaptasyon süreci içerisinde yazılı prosedür ve politikalar ile yol gösterilmesi ve yeteneklerinin geliştirilmesi için gerekli eğitimlerin verilmesi gerekmektedir. Bu sayede çalışanların nezaketsiz davranması, nezaketsizliğe maruz kalması ve nezaketsizliğe şahitlik etmesi engellenebilmektedir.
- **Geribildirim Uygulanması:** Yapılan değerlendirmeler ve ödüllendirme sistemi üzerinde doğrudan etkili olan geribildirim, örgüt içinde farklı pozisyonlardaki tüm çalışanlardan alınması gerekmektedir.
- **Var olan Stratejilerin Geliştirilmesi:** Nezaketsizliği başlatan kişiye kariyer ilerleyişini yavaşlatmak vb. caydırıcı uygulamalar ile bu tür davranışları terk etmesini sağlamak mümkün olabilmektedir. Nezaketsiz davranışları görmezden gelerek pasif kalmayı tercih eden liderlerin tutumlarını değiştirmesi için çeşitli uygulamalar yapılabilmektedir.

Sonuç olarak sağlıklı ve işbirlikçi bir örgüt oluşturabilmek için işyeri nezaketsizliği engellenmeye çalışılmalıdır. Nezaket içeren davranışların sergilendiği örgütlerde olumlu örgüt iklimi, verimlilik, işe devam veya iş tatmini gibi olumlu çıktıların varlığından söz etmek mümkün olmaktadır. Örgüt yararına davranışların sergilendiği bu çalışma ortamının hazırlanmasında en büyük katkıyı sağlayacak olanların ise, süreci yürütecek olan yöneticiler olduğu söylenebilmektedir. Yönetimin samimi ve güçlü duruşu ile oluşturulacak örgüt iklimi ve kültürü, işyeri nezaketsizliğinin ortadan kalkmasını ve engellenmesini sağlayabilmektedir.

1.1.7. İşyeri Nezaketsizliğinin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler

Örgütlerde çalışma yaşamını olumsuz yönde etkileyen birçok olumsuz işyeri davranışından söz edilmektedir. Bu davranışların başlangıç noktasında ise, zararsız gibi görünen, zor fark edilen ve fark edilmediği takdirde şiddet içerikli ve tekrarlanan davranışlara dönüşebilen işyeri nezaketsizliği bulunmaktadır. İşyeri nezaketsizliğinin önlenmesi için bu davranışların ortaya çıkmasında etkili olan faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu başlık altında, işyeri nezaketsizliğinin ortaya çıkmasında etkili olan faktörler bireysel ve örgütsel düzeyde incelenmektedir.

1.1.7.1. İşyeri Nezaketsizliğinin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Bireysel Faktörler

Literatür incelendiğinde örgütlerde nezaketsiz davranışların sergilenme ve algılanma durumunun kişilerin sahip olduğu temel özellikler olan; kişilik özellikleri, cinsiyet, duygu durumları ve statülerine göre farklılık gösterdiği görülmektedir (Cortina vd., 2001; Cortina vd., 2002; Motgomery vd., 2004; Pearson ve Porath, 2005; Lim vd., 2008; Cortina, 2008; Barlett vd., 2008; Milam vd., 2009; Reio ve Ghosh, 2009; Naimon vd., 2013; Sliter vd., 2015; Miner ve Cortina, 2016; Zurbrügg ve Miner, 2016; Matthews ve Ritter, 2016).

- **Kişilik Özellikleri:** Kişilerin sergiledikleri davranışlar görünen kısımlarını oluştururken, sergiledikleri davranışların nedenleri olan kişilikleri ise görünmeyen kısımlarını oluşturmaktadır. Olumsuz işyeri davranışlarının nasıl ortaya çıktığını anlayabilmek ve nasıl engellenebileceğini tespit etmek için davranışı sergileyen ve davranışa hedef olan çalışanların kişilik özelliklerini incelemek gerekmektedir. Milam vd. (2009) tarafından yapılan çalışmada, beş

faktör kişilik özelliklerinden uyumluluk, duygusal dengesizlik ve dışadönüklük boyutları temel alınarak bir kişinin işyeri nezaketsizliğini deneyimleme ihtimali araştırılmıştır. Araştırma sonucunda uyumluluk boyutunun işyerinde nezaketsizliğe hedef olma noktasında önemli bir rol oynadığı, düşük uyumluluğa sahip çalışanların daha fazla nezaketsiz davranışlar sergilediği görülmüştür. Uyumluluk düzeyi düşük olanlar, çalışma arkadaşlarını sınırlendirebilecek davranışlar sergileyen, asık suratlı, tartışmacı, agresif ve saygısızlık yapabilecek kişilerdir. Beş faktör kişilik boyutlarında duygusal dengesizlik (nevrotiklik) ile nezaketsizlik arasında ise olumlu yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kısaca, sinirli, endişeli, kendine güvenmeyen nevrotik kişiler, çalışma arkadaşlarına daha fazla nezaketsiz davranışlar sergilemektedirler. Diğer taraftan kişiliğin dışadönüklük boyutu ile işyeri nezaketsizliği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Milam vd., 2009: 60-65). Naimon vd. (2013) tarafından yapılan araştırma sonucunda iyi huylu, güvenilir ve başkalarıyla işbirliği yapma eğilimine sahip olan uyumluluk düzeyleri yüksek kişilerin nezaketsiz davranışları daha az algıladığı tespit edilmiştir. Uyumluluk düzeyi yüksek kişiler olumlu bakış açılarıyla başkalarının kaba davranışlarından daha az rahatsızlık duymakta ve nezaketsizlik gibi olumsuz işyeri davranışlarının kendilerini etkilemesine izin vermemektedirler (Naimon vd., 2013: 96-106). Sliter vd. (2015) tarafından yapılan araştırmada ise diğer araştırmalara paralel sonuçlar elde edilerek; uyumluluk, duygusal denge ve açıklık ile nezaketsizlik algısı arasında olumsuz yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür (Sliter vd., 2015: 24). Ayrıca, A tipi kişilik, saldırganlık, düşmanlık, güç, ego, içsel rekabet (Cortina vd., 2001; Barlett vd., 2008) ve dış kontrol odağına sahip olma (Naimon vd., 2013) vb. kişilik özelliklerinin de nezaketsiz davranışların ortaya çıkmasında etkili olduğu görülmektedir.

- **Cinsiyet:** Yapılan araştırmalar kadınların kişilerarası iletişimde erkeklerden daha farklı olduğunu bilimsel olarak kanıtlamıştır. Kadınlar erkeklerle karşılaştırıldığında daha duygusal, duygularını göstermeyi tercih eden, duyarlı ve karşısındaki kişinin hissettiklerinin farkında olan bireylerdir (Montgomery vd., 2004: 251-252). Bu durum nezaketsiz davranışların algılanma ve sergilenme durumunun cinsiyete göre farklılaşacağına bir göstergesidir. Montgomery vd.,

(2004) tarafından yapılan çalışmada kadınların nezaketsiz davranışları algılama düzeylerinin erkeklerden daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun temel nedeninin kadınların saygı kurallarının ihlal edilmesine karşı daha duyarlı ve hassas olmasının etkili olduğu düşünülmektedir (Montgomery vd., 2004: 260). Bunun yanında çevresi ile uyum içinde olmak isteyen kadın çalışanların işyerinde yaşanan problemlere dahil olma isteği erkek çalışanlardan daha yüksektir. Bu nedenle nezaketsizliğe karşı daha hassas bir algıya sahip olmaktadır (Lim vd., 2008: 99). Lim vd., (2008) tarafından yapılan çalışmada kadınların işyeri nezaketsizliğini daha fazla deneyimledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Pearson ve Porath (2005) ise işyeri nezaketsizliğinde erkeklerin de kadınlar kadar hedef alındığı, cinsiyetin nezaketsiz davranışlara maruz kalmada ayırt edici bir özellik olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ancak nezaketsizlikle mücadele etme konusunda farklılık olduğunu dile getirmişlerdir. Kadınların hedef alındığında nezaketsizliği başlatan kişiden kaçarken, erkeklerin nezaketsizliği başlatan kişiye açık olarak karşılık verdiği ve mücadele ettiği söylenebilmektedir. Dolayısıyla, bu mücadele nezaketsizlik sarmalının yoğunluğunu artırmaktadır (Pearson ve Porath, 2005: 11-12). Literatür incelendiğinde kadınların erkeklerden daha fazla nezaketsiz davranışlara maruz kaldığını tespit eden araştırmaların olduğu görülmektedir (Cortina vd., 2001; Cortina vd., 2002; Blua ve Anderson, 2005; Cortina, 2008; Cortina vd., 2013; Lee vd., 2015; Matthews ve Ritter, 2016; Zurbrügg ve Miner, 2016; Miner ve Cortina, 2016).

- **Kişilerin Duygu Durumları:** Duygular, birbirinden bağımsız olumlu ve olumsuz iki boyut olarak sınıflandırılmaktadır. Olumlu duygu, bir kişinin yaşamdan zevk alma derecesini temsil ederken, olumsuz duygu, bir kişinin üzgün ve memnuniyetsiz hissetme derecesini temsil etmektedir. Öfke, sinir ve stres gibi olumsuz duygulara sahip bireylerin düşmanca davranışlar sergileme olasılığı yüksektir (Watson ve Tellegen, 1985: 221). Olumsuz duygulara sahip olan kişilerin niyeti tam olarak belli olmayan kaba davranışlara karşı daha hassas olacağı, bu davranışları işyeri nezaketsizliği olarak kabul edip karşılık vereceği düşünülmektedir (Naimon vd., 2013: 105). Reio ve Ghosh (2009) tarafından yapılan araştırma da yüksek düzeyde olumsuz duygulara sahip olan bireylerin

işyeri nezaketsizliğini daha fazla algılayacağı ve nezaketsiz davranışlar sergileyebileceği sonucuna ulaşılmıştır (Reio ve Ghosh, 2009: 257). Diğer taraftan yüksek olumlu duygulara sahip olan kişilerin çevresel stres faktörlerini daha az algıladığı ve bu faktörlere karşı daha duyarsız olduğu da söylenebilmektedir. Bu doğrultuda olumlu duygulara sahip kişilerin kaba davranışları algılama ve işyeri nezaketsizliği olarak yorumlama potansiyelinin daha düşük olacağı ifade edilmektedir (Sliter vd., 2015: 29). Literatür incelendiğinde olumsuz duyular ile nezaketsizlik arasında ise olumlu yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşan araştırmalar olduğu görülmektedir (Penney ve Spector, 2005; Van vd., 2010; Naimon vd., 2013; Sliter vd., 2015).

- **Statü:** Nezaketsizliğin kapsamını etkileyen başka bir değişken ise statüdür. Pearson ve Porath (2005) derinlemesine görüşme yöntemi kullanarak yaptıkları araştırmada, yüksek statüye sahip çalışanların düşük statüdeki çalışanlardan daha fazla nezaketsiz davranma eğilimi içerisinde olduklarını tespit etmişlerdir. Eğer nezaketsizliği başlatan kişi üst yönetime yakın ise, nezaketsizlik düzeyi artmakta, başkalarını bekletme, toplantıları aksatma, küçümseyici bir ses tonuyla konuşma ve başkalarının sözünü kesme gibi kaba davranışlar sergileyebilmektedir (Pearson ve Porath, 2005: 11). Cortina vd. (2001) tarafından kamu çalışanları üzerinde yapılan araştırma sonucunda örgütte düşük statüdeki güçsüz çalışanların, diğer çalışanlara göre daha fazla nezaketsiz davranışa maruz kaldıkları tespit edilmiştir (Cortina vd., 2001). Cortina ve Magley (2009) üç farklı örneklem üzerinde yaptıkları araştırma ile nezaketsizliğe hedef olan ve nezaketsizliği başlatan kişilerin özelliklerinin nezaketsiz davranışlar üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda hedef olan kişinin nezaketsiz davranışlar üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı ancak nezaketsizliği başlatan kişinin gücünün etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yüksek statüde veya hedef alınan kişiyi denetleme yetkisine sahip olan kişilerin nezaketsiz davranışlar sergileme ihtimallerinin daha yüksek olduğu söylenebilmektedir (Cortina ve Magley, 2009: 285).

Sonuç olarak nezaketsizliği başlatan ve nezaketsizliğe hedef olan kişilerin demografik özelliklerinin, kişiliklerinin, duygu durumlarının ve örgütteki statülerinin nezaketsizliği algılama ve karşılık verme durumlarını etkilediğini söylemek

mümkündür. Çünkü kişilerin sahip oldukları bu özellikleri bakış açılarının temelini oluşturmakta ve çevrelerini değerlendirmelerine öncülük etmektedir.

1.1.7.2. İşyeri Nezaketsizliğinin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Örgütsel Faktörler

Son yıllarda artan iç ve dış rekabet, örgütlerin daha hızlı ve verimli olma isteği çalışanlar üzerinde baskı oluşturmaktadır. İş yükünün artması, algılanan yoğun stres, rol belirsizlikleri ve yaşanan çatışmalar çalışanların olumsuz yönlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Salin, 2003: 36). İletişim eksikliği, artan iş yükü, iş güvencesinin olmaması, örgütsel değişim ve kötü iş organizasyonları çalışanların yaşadığı stresin kaynağını oluşturmaktadır (Johnson ve Indvick, 2001a: 708). Johnson ve Indvick (2001a), kötü davranışların nedenleri üzerinde durdukları teorik araştırmada; insanların amaç odaklı ve yoğun çalışma hayatlarının birçok olumsuz durumun -çalışanlar arasında huzursuzluk, yaratıcılık ve verimliliğin azalması, sabotaj, ilişkilerde zayıflama, depresyon gibi- yaşanmasına neden olan stres ve öfkeye neden olduğunu ifade etmişlerdir. Stres, öfke, artan iş yükü ve yaşanan örgütsel değişimlerin (küçülme gibi) ise nezaketsiz davranışlara öncülük ettiği söylenebilmektedir. Ayrıca son on yılda meydana gelen hızlı teknolojik değişiklikler yüz yüze iletişime geçme gerekliliğini ortadan kaldırmıştır. Bu durum çalışanların arasındaki nezaketi azaltıp aralarındaki uyuma zarar verirken, yoğun çalışan yöneticilerin de astlarına karşı daha kaba ve küçümseyici davranışlarda bulunmalarına neden olmaktadır (Johnson ve Indvick, 2001a: 707-710).

Roberts vd. (2011)'de yaptıkları araştırma ile iş stresinin işyeri nezaketsizliğini etkileyen önemli unsurlardan biri olduğunu belirtmiştir. Kişiler; yetkisizlik, yerine getirilmekte zorluk çekilen görevler ve kişilerarası çatışmalar gibi farklı nedenlere bağlı olarak yaşanan iş stresi sonucunda psikolojik ve davranışsal tepkiler vermektedir. Yapılan analizler sonucunda, yüksek düzeyde stresli çalışanların daha fazla nezaketsiz davranış sergilediği tespit edilmiştir. Çalışanlardaki stresli çalışma koşulları sonucunda oluşacak olumsuz sonuçları engelleyebilmek için çalışma koşulları, iş planları ve yetki düzeyleri değiştirilebilmektedir. Ancak bu değişiklikler hemşirelik gibi yoğun çalışma şartları içeren ve karakteri içerisinde stresi barındıran meslekler için söz konusu olmayabilmektedir (Roberts vd., 2011: 451). Literatür incelendiğinde stresin ve stresi

oluşturan faktörlerin nezaketsiz davranışları artırdığını tespit eden çalışmalar olduğu görülmektedir (Penney ve Spector, 2005; Clark ve Springer, 2007; Oore vd., 2010).

Blua ve Anderson (2005) yaptıkları araştırma sonucunda örgütsel adalet, iş tatmini ve duygusal mesleki bağlılığın nezaketsiz davranışların sergilenmesinde olumsuz yönde bir etkiye sahipken, tükenmişliğin nezaketsiz davranışların sergilenmesinde olumlu yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların adalet algıları azaldığında, örgütteki adaletsiz uygulamalara şahitlik ederlerse üzülecekleri ve motivasyonlarının azalacakları düşünülmektedir. Bu durumun sonucunda ise olumsuz işyeri davranışlarına yönelecekleri düşünülmektedir (Blua ve Anderson, 2005: 607).

Ekonomik ve teknolojik değişimlerle rekabetin hızlanması, örgütlerde ve çalışanlarda stresi arttırarak çatışmalara neden olurken, olumsuz işyeri davranışlarının da ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Trudel ve Reio (2011) tarafından yapılan araştırma ile çatışma yönetim stilleri ile işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda özellikle çatışma yönetim stillerinden bütünleştirme ve hükmetme stillerinin işyeri nezaketsizliğinde belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uyum, kaçınma ve uzlaşma stillerinin ise, nezaketsizlik üzerinde anlamlı bir etkisi ortaya çıkmamıştır (Trudel ve Reio, 2011: 395). Düşük yoğunluklu çatışmaya benzeyen işyeri nezaketsizliği birçok farklı nedenle ortaya çıkabilmekte ve engellenmediği takdirde yıkıcı sonuçlar doğuracak seviyeye ulaşabilmektedir. Bu doğrultuda çatışma yönetim stillerinden faydalanarak nezaketsizliğin yaşanmasının engellenebileceği söylenebilmektedir.

Van vd., (2010) tarafından yapılan araştırma sonucunda müşterilerin kaba davranışlar sergilemesinin çalışanlarda duygusal tükenmeye ve nezaketsiz davranışlar ile müşterilere karşılık vermeye neden olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yüksek iş taleplerinin olması çalışanların nezaketsizliğini arttırmaktadır (Van vd., 2010: 1492).

Bazı uzmanlar, küresel etkileşimin, ileri teknolojinin ve hızlı iletişim yöntemlerinin örgütlere karmaşıklığı getirdiği ve bu durumun da nezaketsizliği beslediğini ifade etmektedirler. Hızlı değişime ayak uyduran örgütlerde çalışanlar, birbirlerine nezaket tabanlı iletişim gösterecek yeterli vakitlerinin olmadığını düşünmektedirler. Bu durum da farklı kurulan iletişim şekilleri kültürel normlar

açısından değerlendirildiğinde farklı kültürlerde nezaketsizlik anlamına gelebilmektedir (Pearson ve Porath, 2005:7). Yoğun ve amaç odaklı çalışan kişiler nezaketi vakit kaybı olarak değerlendirmektedirler (Johnson ve Indivick, 2001a: 707). Günümüz rekabetçi çalışma ortamının üzerinde önemle durduğu iş çıktıları ve hedef odaklı çalışma yöntemleri çalışanları birbirlerine yabancılaştırırken, nezaketsizliğin de artmasına neden olmaktadır (Delen, 2010: 48).

Nezaketsiz davranışların sergilenmesini engellemede liderler yaptıkları açıklamalar ile caydırıcı olabilmektedirler. Bu tür kaba davranışların örgüt içinde sergilenmesini engelleyecek kurallar belirlenmeli ve nezaketsiz davranışların sonuçlarının neler olacağı çalışanlara açıkça anlatılmalıdır. Bu durumu sağlayacak proaktif liderlerden yoksun olan örgütler normların olmadığı biçimsel olmayan işleyişe sahip olabilmektedirler (Anderson ve Pearson, 1999: 456-458). Diğer taraftan örgüt içerisinde üst kademedede bulunan lider ve yöneticiler, statülerinden elde ettikleri güce dayanarak nezaketsiz davranışları sergileyen taraf olabilmektedir. Daha çok otoriter yönetim anlayışını benimseyen kişiler, yönlendirilmeden çalışmayacağını düşündüğü astlarından maksimum verim elde edeceği düşüncesi ile çalışanlarına kötü muamelede bulunabilmektedir (Ashforth, 1994: 755-756).

Harold ve Holtz (2015) tarafından yapılan araştırmada pasif liderliğin işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Pasif liderlik, yetkili konumdaki kişinin eylemsiz kaldığı durumu ifade etmektedir. Pasif liderler karar vermekten kaçan, işyerindeki sorunları önemsemeyen ve olumlu davranışları pekiştirmek için çaba sarf etmeyen kişilerdir (Harold ve Holtz, 2015: 19). Araştırma sonucunda, yıkıcı liderlik türü olarak görülen pasif liderliğin nezaketsiz davranışların artmasına ve yayılmasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Harold ve Holtz, 2015: 36). Çalışanların lider davranışlarını değerlendirdiklerinde, işyeri nezaketsizliği algılarının nasıl etkilendiğini tespit etmek amacıyla Walsh vd., (2017) tarafından yapılan araştırma sonucunda karizmatik ve etik liderliğin işyeri nezaketsizliğini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütlerde saygı normlarının oluşturularak çalışanlara benimsetilmesi de işyeri nezaketsizliğini azaltmaktadır. Bununla birlikte normlara ilişkin algı büyük ölçüde bireysel deneyimlere bağlı olsa da, liderin davranışları tarafından da etkilenmektedir. Bu bilgi doğrultusunda yapılan analiz sonucunda saygı normlarının olumlu liderlik türleri olan karizmatik ve etik liderlik tarzlarının işyeri

nezaketsizliği üzerindeki olumsuz etkisinde aracılık rolüne sahip olduğu görülmüştür (Walsh vd., 2017: 497-504).

Örgüt politikaları ya da yöneticilerin çalışanlara karşı benimsedikleri davranışlar da işyerinde nezaketsizliği artıran unsurlar arasında yer almaktadır. Özellikle örgütteki ödül ve ceza uygulamaları çalışandalaki bakış açısının temelini oluşturduğundan, farklı uygulamalar ile karşılaştıklarında ayırt edildiklerini ya da dışlandıklarını düşünebilmektedirler. Bu durum da çatışmalara neden olmaktadır. Ayrıca yöneticilerin çalışanların duygu ve düşüncelerini önemsememeleri, gerekli durumlarda onların bilgi ve görüşlerine başvurmamaları da nezaketsizliğin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Hornstein, 2003: 1-7).

Liu vd. (2009) tarafından yapılan araştırmada, işyeri nezaketsizliğini etkileyen kişisel ve kültürel faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. İlk olarak kişilerin başarı odaklı olmasının nezaketsizliği artıracığı sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü başarmaya odaklanan kişinin beklentileri artmakta, sadece kendine odaklanan kişilerin tatmin düzeyleri düşmekte ve çatışma yaşamaktadırlar. Sonuç olarak bu durum nezaketsiz davranışlar sergileme olasılığını artırmaktadır. Kültür açısından yaptıkları değerlendirme de ise, toplulukçu kültürün (kolektivizm) işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Toplulukçu kültür seviyesi arttıkça kişiler için diğerlerinin düşünce ve başarıları önemli hale geldiğinden ve sosyal yaptırımlar artacağından nezaketsizlik seviyesinin azalacağı sonucuna ulaşmışlardır (Liu vd., 2009: 168-169).

Yapılan literatür taraması sonucunda; yoğun çalışma şartlarının, iş stresinin, algılanan adaletsizliğin, iletişim eksikliklerinin, kişilerarası yaşanan çatışmaların, örgüt politikalarının, örgütsel değişimlerin, liderlik tarzlarının vb. işyeri nezaketsizliğinin algılanması ve nezaketsiz davranışlar sergilenmesi üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir. Örgütlerde tespit edilmesi güç olan nezaketsiz davranışların engellenebilmesi için yukarıda sıralanan faktörlere dikkat edilmesi ve tedbir alınması gerekmektedir.

1.1.8. İşyeri Nezaketsizliğinin Sonuçları

Çalışanlar arasında etkili ve anlamlı iletişimin olmayışı örgütü adeta enkaza dönüştürmektedir. Çalışanlar arasındaki yakınlık yavaşça azalmaktadır. Bir kişide

başlasa bile güvensizlik, saygısızlık ve memnuniyetsizlik gibi olumsuz durumlar örgütlerde bulaşıcıdır ve çalışanlar arasında hızla yayılabilmektedir. Ortaya çıkan samimiyetsiz örgüt kültürü, iyi çalışanların örgütten ayrılmasına neden olarak mutsuz bir çalışma ortamı oluşturmaktadır (Johnson ve Indvick, 2001a:707). Bu durum yaygın olarak iletişim eksikliği ile ortaya çıkan işyeri nezaketsizliğinin sonuçlarını özetlemektedir. Bu başlık altında, örgütlerde sıkça ve zararsız gibi görünen ve çoğu zaman fark edilmeyen nezaketsiz davranışların bireysel ve örgütsel sonuçları hakkında bilgi verilecektir.

1.1.8.1. İşyeri Nezaketsizliğinin Bireysel Sonuçları

Yapılan literatür incelemesi sonucunda işyeri nezaketsizliğinin, çalışanların iş tatminini, iş performansını ve yaratıcılığını azalttığı; iş stresini, işten ayrılma niyetini, işe devamsızlığı, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, öfke, korku ve üzüntü gibi olumsuz duyguları arttırdığı; çalışanların fiziksel sağlığını bozduğu, işine duyduğu güveni ve işe bağlılığını azalttığı, tükenmişlik, duygusal tükenme, depresyona ve iş-aile çatışmalarına neden olduğu görülmüştür (Cortina vd., 2001; Cortina vd., 2002; Penney ve Spector, 2005; Pearson ve Porath, 2005; Hutton ve Gates, 2008; Lim vd., 2008; Dion, 2006; MacIntosh, 2005; Ferguson, 2012; Lim ve Lee, 2011; Pearson vd., 2000; Pearson vd., 2001; Porath ve Pearson, 2012; Lim ve Cortina, 2005; Kern ve Grandey, 2009; Miner-Rubino ve Reed, 2010; Miner vd., 2012; Simmons, 2008; Polatçı ve Özçalık, 2013; Giumetti vd., 2013; Laschinger vd., 2014; Zhou vd., 2015; Taştan ve Davoudi, 2015; Lee vd., 2015; Rahim ve Cosby, 2016; Lim vd., 2016; Fida vd., 2016; Hershcovis vd., 2017; Marchiondo vd., 2018).

Pearson vd., (2001) tarafından yapılan araştırma sonucunda nezaketsizliğin çalışanların içlerine kapanmalarına ve kendilerini örgütten izole etmelerine neden olduğu tespit edilmiştir. Bu durum örgütü çalışanların fikirlerinden ve yaratıcılığundan mahrum bırakmaktadır. Nezaketsiz davranışlar çalışanları incitmekte ve kendilerini kötü hissetmelerine neden olmaktadır. Çalışanları sessizliğe iten nezaketsiz davranışların örgüt normları ile kolaylıkla engellenebileceği düşünülmektedir (Pearson vd., 2001: 1397-1399). Diğer taraftan nezaketsizliğe maruz kalan kişilerin kişilik özellikleri ve sahip oldukları güce göre verdikleri tepkilerin değişiklik gösterebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Nezaketsizliğe hedef olan kişi daha düşük statüde ve güçsüz ise karşılık

vermekten çekineceği ve öfkelerini kendinden daha güçsüz ve düşük statüdeki kişilere yönlendirebileceği ifade edilmiştir (Pearson vd., 2001: 1406).

Porath ve Perarson (2012) tarafından yapılan araştırmada işyeri nezaketsizliği sonucunda ortaya çıkan duygusal ve davranışsal tepkilerin neler olduğu araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, işyeri nezaketsizliğini deneyimleyen kişinin öfke, korku ve üzüntü duygularının arttığı; öfkenin kişideki saldırganlığın ortaya çıkmasında etkili olduğu; korkunun olumsuz davranışların ortaya çıkmasını sağlayarak saldırganlığa, örgütte yer değiştirmeye, devamsızlığa ve işten çıkmaya neden olduğu; üzüntünün ise işe devamsızlık ve geri çekilmeye neden olduğu tespit edilmiştir (Porath ve Perarson, 2012: 347). Ayrıca nezaketsiz davranışların sürekliliği halinde yaşanan olumsuz duygular çeşitli ruhsal ve fiziksel sağlık sorunlarına neden olacaktır. Yaşanabilecek sağlık sorunları arasında; anksiyete, depresyon, tansiyon, baş ağrısı, enerji azalması, dikkat eksikliği, kilo alımı ve kalp rahatsızlıkları gibi küçük büyük birçok rahatsızlık bulunmaktadır (Johnson ve Indvick, 2001a: 708; Cortina vd., 2001: 72; MacIntosh, 2005: 903; Hutton ve Gates, 2008; Lim vd., 2008: 104; Lim ve Lee, 2011; Miner vd., 2012; Giumetti vd., 2013). Diğer taraftan Polatçı ve Özçalık (2013) tarafından yapılan araştırmada, işyeri nezaketsizliğinin psikolojik bir sendrom olan tükenmişliğe neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Polatçı ve Özçalık, 2013: 29). İşyeri nezaketsizliğine maruz kalan çalışanların duygusal olarak tükendiklerini ve tükenmişlik düzeylerinin arttığını tespit eden farklı çalışmalar olduğu da görülmektedir (Rahim ve Cosby, 2016; Fida vd., 2016; Hershcovis vd., 2017).

Çalışanların saygısız davranışları olarak ifade edilen işyeri nezaketsizliği örgüt için maliyetli ve zarar veren olumsuz işyeri davranışlarıdır. Pearson ve Porath (2005), işyeri nezaketsizliğinin kapsamını ve sonuçlarını belirlemeye çalıştıkları araştırmalarında 2400 kişilik örneklemden mülakat, uzman görüşleri ve anket yöntemleri ile elde ettikleri verileri değerlendirmişlerdir. Yapılan analizler sonucunda işyeri nezaketsizliğine maruz kalan çalışanların iş çabalarının, işyerinde geçirdikleri süre ile verimlilik ve performanslarının azaldığını tespit etmişlerdir. Ayrıca nezaketsizlik engellenmediği takdirde iş tatmininin ve örgütsel sadakatin azalacağını da ifade etmişlerdir (Pearson ve Porath, 2005: 7). Literatür incelendiğinde nezaketsiz davranışların sergilenme düzeyi arttığında iş tatmini (Pearson vd., 2000; Cortina vd., 2001; Penney ve Spector, 2005; Lim vd., 2008; Miner-Rubino ve Reed, 2010; Miner

vd.,2012; Marchiondo vd., 2018) ve iş performansının (Cortina vd., 2001; Rahim ve Cosby, 2016) azalacağı; üretkenlik karşıtı iş davranışlarının (Penney ve Spector, 2005), işten ayrılma niyeti ve devamsızlığın (Pearson vd., 2000; Dion, 2006; Lim vd., 2008; Simmons, 2008; Rahim ve Cosby, 2016; Lim vd., 2016) ise artacağı ifade edilmiştir.

İşyeri nezaketsizliğin sonuçlarını araştıran farklı deneysel araştırmalarda iş stresi ve psikolojik stres açısından incelemeler yapıldığında ise, nezaketsiz davranışlara maruz kalmanın stresi ve nezaketsiz davranışlar sergileme eğilimini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Cortina vd., 2001; Cortina vd., 2002; Lim ve Cortina, 2005; Dion, 2006; Kern ve Grandey, 2009; Cortina ve Magley, 2009; Miner-Rubino ve Reed, 2010; Lim ve Lee, 2011).

Nezaketsiz davranışların sıklığı, türleri ve nezaketsiz davranışı başlatan kişinin gücü davranışlar hakkında yapılan değerlendirmeyi etkilemektedir. Bu tür davranışlara maruz kalan hedefte, nezaketsizlik algısı arttıkça olumsuz değerlendirmelerde bulunmakta ve kendini mutsuz hissetmektedir (Cortina ve Magley, 2009: 285). Bu durum çalışanlar tarafından aile hayatlarına da olumsuz yönde yansımaktadır. Ferguson (2012) tarafından yapılan araştırmada yoğun işyeri nezaketsizliği sonucunda yaşadıkları olumsuz duyguları ve stresi işte bırakamayıp eve taşıyan kişiler ve eşleri evliliklerinden daha az tatmin oldukları ve iş-aile çatışması yaşadıkları görülmektedir (Ferguson, 2012: 579-583; Lee vd., 2015).

İşyeri nezaketsizliğinin yaşanması hem nezaketsiz davranışlara hedef olan hem de yaşayan, nezaketsizliğe şahitlik eden kişiler için davranışsal, psikolojik ve fiziksel olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Francis vd., 2015: 192). Çalışanların bu tür olumsuzluklar yaşamasının, örgütteki tüm süreçlerin işleyişini olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Karşılıklı ilişki içerisinde olan çalışanlar arasında sarmal bir etkiyle hızla ilerleme ve saldırgan davranışlara dönüşme ihtimali olan işyeri nezaketsizliğinin örgütün verimliliği ve etkinliği için engellenmesi gerekmektedir.

1.1.8.2. İşyeri Nezaketsizliğinin Örgütsel Sonuçları

Yapılan literatür incelemesi sonucunda işyeri nezaketsizliğinin, algılanan örgütsel desteği, örgütsel bağlılığı, örgüte duyulan aidiyeti, örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütsel güveni, verimliliği ve örgütsel düzeyde kurumun işleyişi ve

performansını azalttığı; personel devir hızını ise artırdığı tespit edilmiştir (Pearson vd., 2000; Kivimaki vd., 2000; Porath ve Erez, 2007; Caza ve Cortina, 2007; Hutton ve Gates, 2008; Lim ve Teo, 2009; Porath ve Pearson, 2009; Smith vd., 2010; Lewis ve Malecha, 2011; Sliter vd., 2012; Taylor vd., 2011; Giumetti vd., 2013; Cingöz ve Kaplan, 2015; Hershcovis vd., 2017; Marchiondo vd., 2018; Liu vd., 2018).

İşyeri nezaketsizliği üzerinde uzun yıllar çalışan araştırmacılardan olan Porath ve Pearson (2009), işyeri nezaketsizliğinin yöneticilerin hayal edemediği kadar zehirleyici bir anti-sosyal davranış olduğunu ifade etmişlerdir. Takım arkadaşını dışlamak ve söylenti yaymak gibi hedef olan kişinin hemen farkına varamadığı davranışları içeren işyeri nezaketsizliği, ilerleyen aşamalarda kişide kızgınlık, öfke ve intikam duygularının oluşmasına neden olmaktadır. Böylece, memnuniyeti ve performansı düşen çalışan işten ayrılmaya kadar gidebilmektedir. Yapılan incelemeler sonucunda çalışanların iş için gösterdikleri çabanın ve örgütsel bağlılıklarının azaldığı; yapılan işin kalitesinin düştüğü görülmüştür (Porath ve Pearson, 2009: 1).

İşyeri nezaketsizliğinin, çalışanların performansında meydana getirdiği azalma (Caza ve Cortina, 2007; Hutton ve Gates, 2008; Porath ve Erez, 2009; Sliter vd., 2012; Giumetti vd., 2013) örgüt için olumsuz çıktılar ortaya koymaktadır. Örgütü zarara uğratan olumsuz çıktılardan biri ise verimlilikte meydana getirdiği azalmadır. Lewis ve Malecha (2011) hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada işyeri nezaketsizliğinin verimliliği azalttığını ve her yıl, bir hemşire için verimsizliğin 11,581\$'lık maliyeti olduğunu tespit etmişlerdir.

Hızlı gelişen teknoloji, örgütlerdeki olumsuz işyeri davranışlarının sergilenme şekillerine de yansımıştır. Lim ve Teo (2009) yaptıkları araştırma ile siber nezaketsizliğin; iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel sapma ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Siber nezaketsizlik, bilgisayar aracılığı ile iletişime geçildiğinde sergilenen ve karşılık saygı normlarını ihlal eden iletişimsel davranışlardır. Yapılan analizler sonucunda işyeri nezaketsizliğinin iş tatminini ve örgütsel bağlılığı azalttığı; örgütsel sapma ve işten ayrılma niyetini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Lim ve Teo, 2009: 419). Taylor vd., (2011) tarafından yapılan araştırma sonucunda ise, işyeri nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını duygusal bağlılık aracılığı ile olumsuz yönde etkilediği ancak bilinçlilik düzeyine göre etkileşimin derecesinin

farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır (Taylor vd., 2011: 886-887). Liu vd. (2018) tarafından yapılan araştırmada da işyeri nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışını tükenmişlik aracılığı ile etkilediği ve bu dolaylı etkinin duygusal bağlılığı yüksek bireyler için daha güçlü olduğu tespit edilmiştir (Liu vd., 2018: 11). Ayrıca örgüte duyulan duygusal bağlılığın işyeri nezaketsizliği algıları nedeni ile olumsuz yönde etkilendiği söylenebilmektedir (Smith vd., 2010: 1010).

İşyeri nezaketsizliğine maruz kalan çalışanların yanı sıra işyeri nezaketsizliğine şahit olan çalışanlar da olumsuz yönde etkilenmektedir. Porath ve Erez (2009) tarafından yapılan araştırmada nezaketsizliğe şahit olan çalışanların performanslarının ve sosyal davranışlarının etkilendiği ifade edilmiştir. Araştırma sonuçları, nezaketsizliğe şahit olan çalışanların performanslarının, yaratıcılıklarının ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının azaldığını; saldırganlık eğilimlerinin ise arttığını göstermiştir (Porath ve Erez, 2009: 41).

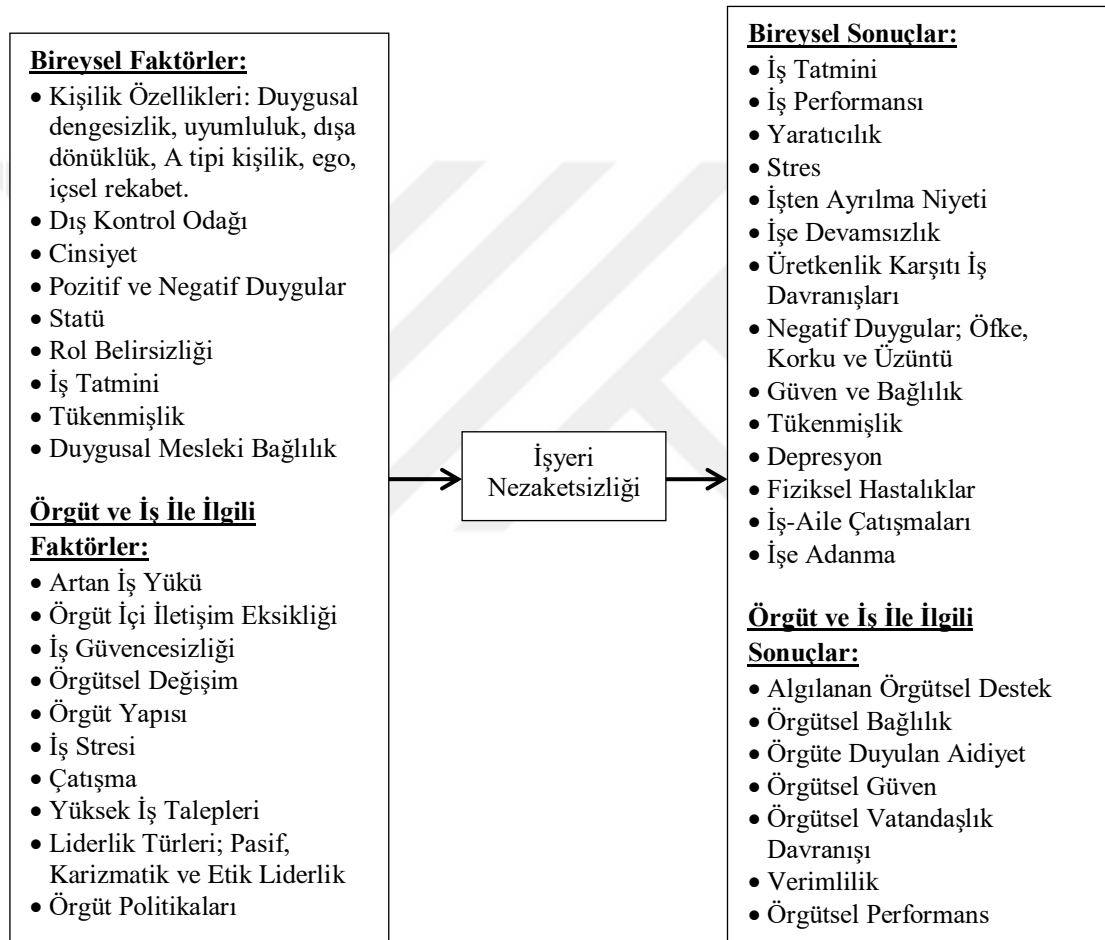
İşyeri nezaketsizliğinin en önemli örgütsel sonuçlarından biri de, personel devir hızının artmasıdır. Çalışanlar arasında yaşanan nezaketsizlik, zamanla örgütün tamamını etkileyecek ve çalışanların fırsat bulduklarında işi bırakmalarına neden olmaktadır. Yapılan inceleme sonucunda nezaketsiz davranışlara maruz kalan kişilerin %12'sinin işten ayrıldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durum en iyi koşullar altında bile örgüt için maliyet oluşturacaktır (Pearson vd., 2000: 129-130).

Sonuç olarak işyeri nezaketsizliğinin bireysel ve örgütsel açıdan birçok olumsuzluğa neden olduğu söylenebilmektedir. Bireylerde ortaya çıkabilecek olan psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar, örgüte duyulan güvenin azalması ve örgüte karşı olumsuz bir bakış açısı geliştirmeleri, örgüt ikliminin bozulmasına neden olabilmektedir. Ayrıca verimliliğin, performansın, örgüte duyulan bağlılığın azalması gibi olumsuz sonuçlar örgütün işleyişini engelleyecek önemli unsurlar olarak görülmektedir. Bu çalışma kapsamında işyeri nezaketsizliğinin önemli bir çalışan performans öncülü olan işe adanma üzerindeki etkisi araştırılacaktır.

İşyeri nezaketsizliği, yabancı literatürde üzerinde durulan ve örgütlerin gelecekteki başarıları için önem arz eden bir konu iken yerli literatürde 2010 yılından sonra çalışılmaya başlanmış ve sınırlı sayıda araştırma yapılmış bir konudur. 18 yıllık yakın bir geçmişe sahip olan işyeri nezaketsizliği çalışmalarının bir kısmı teorik arka

planı oluşturabilmek için gerçekleştirilirken, bir kısmı da alan araştırmaları olarak gerçekleştirilmiştir. Bu alışma kapsamında işyeri nezaketsizliği; çalışanların arkadaşlarının tutum ve davranışlarındaki nezaketsizliği algılama düzeyini ifade eden deneyimlenen nezaketsizlik kavramı araştırılmaktadır. Şekil 4'te yerli ve yabancı literatürde işyeri nezaketsizliğini etkileyen ve işyeri nezaketsizliği sonucu etkilenen faktörler gösterilmektedir.

Şekil 1.4: İşyeri Nezaketsizliğini Etkileyen Faktörler ve Sonuçları



Kaynak: Yapılan literatür taraması sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur.

İşyeri nezaketsizliği, örgüt içinde önemsenmeyen ancak saldırgan davranışların oluşmasında sarmal etki yaratan ana unsurlardan biridir. Örgütsel performans üzerinde önemli derecede etkili olan işyeri nezaketsizliğinin; iş tatmini, performans, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve motivasyon gibi olumlu örgütsel davranışları olumsuz yönde; işten ayrılma niyeti, psikolojik rahatsızlıklar, dışlanma ve stres gibi

olumsuz örgütsel davranışları olumlu yönde etkilediği yapılan araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir.

1.2. İŞE ADANMA

Günümüz modern çalışma yaşamında yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm, örgütlerin kendi iş çevrelerini ve süreçlerini yeniden dizayn etmesine, örgüt işleyişlerini daha sade hale getirip etkili çıktılarını sağlanmasına ve insan gücünden yararlanması için gereken stratejileri ortaya çıkarmasına ihtiyaç duymaktadır (Lee ve Ok, 2015: 84). İşe adanma, tükenmişliğin antipodu (tersi) olarak görülen olumlu tatmin edici ve duygusal motivasyonel bir durumu ifade etmektedir (Leiter ve Bakker, 2010: 2). Tükenmişlik araştırmaları sonucunda son otuz yılda binlerce makale yazılmış olsa da, işe adanma ile ilgili araştırmalar yakın geçmişi kapsamaktadır. Modern örgütler çalışanların proaktif olmalarını, inisiyatif göstermelerini, mesleki gelişimlerin sorumluluğunu üstlenmelerini ve yüksek performansa bağlı olmalarını beklemektedir. Bu nedenle örgütler enerjik ve özverili çalışanları diğer bir ifade ile işine adanmış çalışanları istihdam etme arayışına girmişlerdir (Barker ve Leiter, 2010: 181). Dolayısıyla çalışanların işe adanması istenilen örgütsel sonuçlara ulaşmada önemli bir etken olarak görülmektedir (Shuck ve Wollard, 2010: 103; Bakker ve Schaufeli, 2008). Bu bağlamda modern örgütlerin, hedeflenen örgütsel başarılarla ulaşmasında çalışanların işe adanmalarının büyük önem taşıdığı söylenebilmektedir.

Bu başlık altında ilk olarak işe adanma kavramı ve işe adanma kavramını açıklayan yaklaşımlar hakkında bilgi verilecektir. Daha sonra işe adanma bileşenleri ve işe adanma ile ilişkili diğer kavramlardan bahsedilecektir. Son olarak da işe adanmayı etkileyen faktörler ve işe adanmanın sonuçları üzerinde durulacaktır.

1.2.1. İşe Adanma Kavramı

“Adanma” kavramının iş dünyasında ne zaman kullanıldığı tamamen açık olmasa da ilk olarak Gallup Enstitüsü tarafından 1990’lı yıllarda ortaya çıktığı ve etnografik araştırmacı olan Kahn (1990) tarafından kavramsallaştırıldığı ifade edilmektedir (Schaufeli, 2013: 2). İşe adanma kavramı son zamanlarda insan kaynakları danışmanlık şirketleri tarafından ortaya atılmış daha sonra da akademik araştırmalara

konu olmuştur (Macey ve Schneider, 2008: 3). Adanma, bir çalışanın işiyle kurduğu yüksek düzeyde güçlü bir ilişkinin karakterize edilmesidir (Leiter ve Bakker, 2010: 2).

İngilizcede “Work Engagement” olarak ifade edilen kavramın Türkçede nasıl ifade edileceği hakkında bir uzlaşma sağlanamamıştır. Ancak bu kavram Türkçe literatürde, cezbolma (Esen, 2011), işle bütünleşme (Ardıç ve Polatçı, 2009), işe bağlanma (Açıkgöz, 2009), işe adanmışlık (Ulukapı vd., 2014), çalışmaya tutkunluk (Turgut, 2011), işe angaje olma (Özkalp ve Meydan, 2014) ve işe adanma (Bostancı ve Ekiyor, 2015; Demirel, 2014; Kanten ve Yeşiltaş, 2013; Arabacı, 2012; Kurtpınar, 2011) olarak farklı şekillerde ifade edilmektedir. Yapılan Türkçe literatür taramasında en fazla işe adanma kavramının kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada da “Work Engagement” kavramı işe adanma şeklinde ifade edilecektir.

Günümüz işletmelerinde çalışanların psikolojik adaptasyonu ve katılımı büyük önem taşımaktadır. Başka bir deyişle, çalışanların gelişimi ve işletmelerin hayatta kalması için psikolojik yeteneklere ihtiyacı vardır. Bu durum örgütsel adaptasyonu, çeşitli bakış açılarını, takım çalışmasında aktifliği, dikey ağlarda iletişim becerilerini, öz kontrolü, zihinsel ve duygusal taleplerde esnekliği gerektirmektedir. Aynı zamanda pozitif örgütsel davranışın bir parçası olan adanma, çalışanın görevine karşı tatminkar ve olumlu bir ilişki kurmasını ifade etmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008: 209; Kanten, 2016b: 76). Sonuç olarak çalışanların geçmiş motivasyonları dahil olmak üzere psikolojik yetenekleri de önem arz etmektedir (Schaufeli, 2013: 3).

Balain ve Sparrow (2009) adanmış bireylerin işine ve örgütüne bağlı, örgütün başarısı için yüksek performans sergilemeye güdülenmiş çalışanlar olduğunu ifade etmektedir. Bu bakış açısıyla ilişkili olarak ortaya çıkan ilk kavram olan işe adanma, çalışanın işini ilginç, çekici ve iddialı bulması nedeni ile istekli olarak işinde çaba göstermesi şeklinde tanımlanırken, ikinci kavram olan örgütsel adanma ise bireyin örgütün amaçları ve değerleri ile kendini özdeşleştirmesi ve mükemmel bir işyerinde çalıştığına inanması şeklinde tanımlanmaktadır (Armstrong, 2010: 194).

Günümüzde adanma; katılım, bağlılık, heves, kendini işe verme, çaba odaklı olma, gayret, özveri ve enerji anlamlarını çağrıştırmaktadır (Schaufeli, 2013: 1). İşe adanmış çalışanlar sürekli olarak üç genel davranış kalıbı sergilemektedirler. Bu davranışları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Bedarkar ve Pandita, 2014: 108);

- **Söyle:** Kendi örgütün hakkında sürekli olarak meslektaşlarına, potansiyel çalışanlarına ve müşterilerine olumlu konuşmak,
- **Kal:** Başka işletmelerde çalışma fırsatlarına rağmen, kendi kuruluşunun bir üyesi olmak için yoğun istek duymak,
- **Gayret:** İş başarısına katkıda bulunmak için ekstra zaman, çaba ve inisiyatif uygulamak.

İşe adanma, çalışanların işlerine karşı olumlu duygular hissetmesi, işlerini anlamlı bulması, iş yüklerinin yönetilebilir olması ve işlerinin geleceği hakkında umut taşmasını ifade etmektedir (Attridge, 2009: 384). İşe adanma; çalışanın fiziksel, bilişsel ve duygusal açıdan yüksek enerjisini, aktif ve etkili bir şekilde iş performansına yansıtarak güçlü bir özdeşleşme gösterip çalışma konusunda isteklilik sergilemesidir (Law vd., 1998; Bakker vd., 2008: 188-189). Ayrıca işe adanma çalışanın örgütsel başarıya katkıda bulunmak için ortaya koyduğu olumlu psikolojik durumdur (Albrecht, 2010: 5).

İşe adanma, kurumsal ve bireysel değerler arasındaki güçlü bağlantıların olduğu ortamlarda büyümekte ve gelişmektedir. İşletmeler bir yandan çalışanların değerlerine duyarlı olurken, diğer yandan ise çalışanlarına değer vererek sadakatlerini sağlamaktadırlar (Leiter ve Bakker, 2010: 3-4). İşe adanma motivasyonel bir kavramdır. İşe adanmış çalışanlar zorlu hedeflere ulaşmak ve başarılı olmak için gerekli bütün gayreti sarf ederler. Bu durum çalışanların sahip oldukları enerji kapasitelerini etkili ve hevesli bir şekilde ortaya koyarak, işe yoğun katılımlarını sağlamaktadır (Leiter ve Bakker, 2010: 2). İşe adanmanın çalışanların işe odaklanma kapasitelerini ve motivasyonlarını olumlu yönde etkilemesi güçlü bir performansın ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu durum çalışanların algıladıkları sorumluluk kapasitelerini de artırmaktadır (Leiter ve Bakker, 2010: 3).

Çalışanların işe katılımıyla ilgili işletmelerin misyon ve kültürleri farklılık göstermektedir. Bu bağlamda Lockwood (2007), çalışanların işe adanmalarının güçlendirilmesi için aşağıdaki stratejik eylemleri önermektedir (Lockwood, 2007: 9);

- Örgütsel amaç ve hedeflerin açık ve tutarlı bir şekilde iletilmesi,
- Çalışanların işe adanmalarını teşvik eden işyeri kültürünün, politikalarının ve uygulamalarının oluşturulması,

- Örgütsel hedeflerin günlük çalışmayla tutarlı olması,
- Üst yönetim, yöneticiler ve çalışanlar arasında açık bir diyalogun oluşturulması,
- Çalışanların işe adanmalarını teşvik eden yöneticilerin ödüllendirilmesi,
- Çalışanların ne istedikleri ve neye ihtiyaç duyduklarının dikkatlice dinlenmesi,
- Çalışanların yeteneklerinden faydalanılması için uygun ortamın sağlanması,
- Çalışanların işine adanma düzeylerinin kontrol edilerek neyin işe yarayıp neyin işe yaramadığının öğrenilmesi,
- Yöneticilerin örgütsel değerler, takım üyelerinin gelişimi ve sonuçlarından sorumlu tutulması,
- Çalışanların nasıl katkıda bulunabileceklerinden emin olunması,
- Çalışanlara katkılarından dolayı teşekkür edilmesi.

Örgütlerde etkinlik, etkililik ve verimliliğin sağlanması için çalışanların ferah ve çalışma ortamının iyileştirilmesi ile tükenmişlik süreci minimize edilerek çalışanların işe adanmaları sağlanabilmektedir. Gerek bireysel gerekse de örgütsel açıdan tükenmişliğin getirdiği yüksek maliyetlerin ortadan kaldırılmasında çalışan ve iş arasındaki uyumsuzluklar tespit edilerek uyumlu hale getirilmelidir. Bu şekilde işe adanmış çalışanlar hem verimliliği hem de etkinliği sağlayabilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 41-42). Aynı zamanda işine adanmış çalışanlar; işe katılım, müşteri memnuniyeti, iş tatmini, motivasyon, bağlılık ve kaliteye yönelik çaba gibi olumlu organizasyonel sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Rothmann ve Rothmann, 2010: 1).

İşe adanma, çalışanların örgütü ile güçlü ilişki bağı kurarak örgütüyle bütünleşmesi ve gerçekleşecek bütün olumsuzluklar karşısında enerjisini, performansını ve umudunu kaybetmeden gerekli esnekliği sağlayarak bütün yeteneklerini ortaya koymasıdır. Bu durumda işine adanmış çalışanın içsel motivasyonunu sağlayarak üretkenlik sergiledikleri görülmektedir. Örgütsel başarının sağlanmasında işine adanmış çalışanların varlığı işletmenin yaşam eğrisini uzatarak rekabetteki gücünü artırmaktadır. Bu bağlamda işe adanmanın kavramsallaştırılmasına yönelik temel ve diğer yaklaşımlar incelenmeye çalışılacaktır.

1.2.2. İşe Adanma Kavramını Açıklayan Yaklaşımlar

İşe adanma çalışmalarına son zamanlarda ilgi duyulması yeni çalışmaların yaygınlaşmasına neden olmuştur. Araştırmacılar her ne kadar adanma konusunda hemfikir olmasalar da, boyutları ve geçerli ölçümleri konusunda az da olsa bir fikir birliği mevcuttur. İşe adanma kavramını netleştirmek için kavramın gelişimi gözden geçirilerek güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulup tartışılmaktadır (Rothbard ve Patil, 2011: 2-3).

İşe adanma kavramı Kahn (1990) tarafından ilk kez ortaya konulmuş ve psikolojik varoluş teorisi ile kavramsallaştırılmıştır. Daha sonrasında ise sosyal mübadele teorisi, tükenmişlik teorisi ve iş kaynakları ve talepleri modeli ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu başlık altında da bu yaklaşımlar hakkında bilgi verilecektir.

1.2.2.1. Kahn'ın Psikolojik Varoluş Yaklaşımı

Kahn (1990) işe adanma kavramını teorik olarak ortaya koyan psikolojik varoluş yaklaşımının öncüsüdür. İşe adanma, çalışanların psikolojik olarak iş rollerine olan bağlılığı ve örgütsel hedeflere yönelik enerji odaklı eylemlerin gerçekleştirilmesini ifade etmektedir (Macey vd., 2009). Çalışanlar, kişisel enerjilerini ve duygularını fayda sağlamak için örgütte iş rollerini yerine getirirken kullanmaktadır. Çalışanlar performanslarını sergilerken işe katılım ve işten ayrılmaya neden olan kişi-rol ilişkisini belirlemede kavramsal bir çerçeve ortaya koymaktadır. Bu kavramsal çerçeve insanların psikolojik varlığına veya yokluğuna dayanmaktadır. Çalışanın fiziksel (fiziksel olarak bir göreve dahil olması; güçlü ve olumlu bir duygusal durum göstermesi), bilişsel (örgüte katılım sağlaması ve adanması) ve duygusal (örgüte ve yöneticilerine bağlı olması ve özveri sergilemesi) olarak işiyle bağlantı kurup aktif bir performansla rollerini gerçekleştirmesi psikolojik varoluşu gerçekleştirmektedir. Adanmış çalışanlar fiziksel olarak göreve dahil olmakta, bilişsel olarak uyarılmakta ve yaptığı işle bütünleşerek örgüte ya da yöneticilere bağlanmaktadır (Khan, 1990: 717; Rothmann ve Rothmann, 2010: 2). Kahn (1990) bu teoride bireyin işe adanmasını etkileyen üç psikolojik koşul olan; psikolojik anlamlılık, psikolojik güven ve psikolojik erişebilirliğine sahip olduğunu belirtmektedir (Kahn, 1990: 703-704).

Kahn (1990), adanmanın iki farklı gücün ürünü olduğunu ifade etmektedir; içsel olarak bireyin tutumu, davranışını yönlendiren psikolojik çalışma deneyimi; dışsal olarak kişilerarası, grup, gruplar arası ve örgütsel faktörlerdir. Adanma bireysel dürtülerden ziyade bireyi belirli bir role katılmaya motive edecek veya etmeyecek dış faktörlerden de etkilenmektedir (Jacobs, 2013: 2-3).

1.2.2.2. Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal mübadele teorisi, çalışan-örgüt ilişkileri kapsamında çalışanın örgütüne uygun ve faydalı davranışları karşılıklılık ilkesi çerçevesinde sağlamasıdır. Sosyal mübadele algısı yüksek olan çalışanlar işe katılım, ekstra performans ve güçlü bir sorumluluk hissiyle örgütsel destek sağlamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 711). Aynı zamanda bu teoriye göre, çalışanlar işlerinden memnun olduklarında, örgüt tarafından sağlanan desteğe karşılık vermek için vatandaşlık davranışı göstermektedir. Bu bağlamda yüksek düzeyde iş memnuniyetine sahip çalışanların olumlu bir ruh haline sahip olmasına ve çalışanların birbirlerine yardımcı olarak olumlu bir atmosfer oluşturmasına neden olmaktadır (Chen ve Chiu, 2008: 3).

Kahn'ın (1990) modeli adanma için gerekli koşulları gösterse de bu koşulların işe katılım derecesine olan etkisi sorusuna tam olarak cevap verememektedir. Çalışanların adanmalarını açıklamak için sosyal mübadele teorisi güçlü bir teorik gerekçedir (Saks, 2006: 603). Bu teori, birbirine bağlı unsurların yüksek kalitede ilişki kurma potansiyelini sağlamaktadır. Teoride, ilişki zamanla güven, sadakat ve karşılıklı taahhütlere dönüşmektedir. Bu doğrultuda çalışan ve örgüt belirli kurallara uymak zorundadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874-875). Çünkü çalışanlar algıladıkları örgütsel destek karşısında sosyal mübadele teorisi çerçevesinde daha fazla ve gönülden çalışıp karşılığını vermektedirler (Turunç ve Çelik, 2010: 184). Bunun yanında çalışanlara adaletle yaklaşılması, yönetici desteğinin sağlanması ve örgütsel ödüllerin sunulması olumlu örgütsel desteğin algılanmasını sağlamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699).

Yöneticiler çalışanların işe katılımını sağlamak için sosyal mübadelenin önemini iyi bir şekilde kavramalıdır. Özellikle yöneticiler, çalışanlara daha yüksek katılım ve bu katılıma karşılık verecek kaynak ve faydaları sağlamalıdır. Bu bağlamda yöneticiler, çalışanların en çok hangi faydayı beklediği ve işe katılımı sağlayacak

faktörlerin neler olduğunu analiz ederek sorumluluk duygusunu ortaya koymaktadır (Saks, 2006: 614). Sosyal mübadele teorisi çalışanın işe adanması için örgütsel koşullara odaklanmakta ve örgütün çalışanların görüşleri doğrultusunda imkanların sağlanmasıyla işe adanma tutumunun sergilemesini etkin kılmaktadır (Kanten, 2016b: 82). Bunun yanında sosyal mübadele teorisine göre çalışanların kendilerine adil davranılmadığını algıladıklarında örgütsel vatandaşlık davranışı karşıtı eylemler sergileyerek olumsuz davranışlar ortaya koydukları görülmektedir. Örgütün veya yöneticilerin adaletli tutum ve davranışları, çalışanlarını değerli görmeleri durumunda ise çalışanlar olumlu davranışlar sergilemektedirler (Gürbüz vd., 2016: 64).

1.2.2.3. Tükenmişlik Teorisi

Freudenberger (1974) tükenmişliği, kişinin iş yaşamında fiziksel ve zihinsel tükenme hali ya da motivasyon ve işe teşvikinin tükenmesi olarak ifade etmektedir (Bakker vd., 2014: 390). Maslach ve arkadaşları, iş yükünün; toplumsal ve sosyal desteğin; algılanan adalet ve değerlerin, çalışan da tükenmişliğe ya da adanmaya yol açtığını ifade etmişlerdir. Tükenmişlik ve adanma üzerine yapılan çalışmalarda tükenmişliğin ve adanmanın birbirinin zıttı olduğu ve tükenmişliğin, adanmış çalışanın erozyonu olduğu ifade edilmektedir (Maslach, 2001: 416). Tükenmişlik, kronik iş stresine bağlı olarak yaşanan psikolojik yorgunluk, sinizm ve verimsizlik iken işe adanma, enerjiklik, bağlılık ve etkililik ile karakterize edilen tükenmişliğin olumlu antitezidir (Maslach ve Leiter, 2007: 368).

Tükenmişlik, hem iş göremezlik (tükenme) hem de iş gerçekleştirme isteksizliğini (geri çekilme) yansıtırken; işe adanma ise yetenekli (enerji ve canlılık) ve istekli (ilgi ve özveri) olmakla sağlanmaktadır (Schaufeli ve Salanova, 2011: 41). Tükenmişlik iş tatmini ve örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyerek, çalışanın işten ayrılması ve devamsızlığı gibi istenmeyen davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Bakker vd., 2004: 83).

Tükenmişlik, örgütler için performans ve başarı kaybıdır. Bu durum aniden ortaya çıkmayan yavaş yavaş ilerleyen ve göz ardı edildiğinde örgütleri büyük çıkmazlara iten bir durumdur. Tükenmenin getireceği süreçlerin önceden iyi analiz edilip teşhisinin sağlanması, çalışan maliyetlerinin azalmasına, verimliliğin ve etkinliğin

artmasına etki ederek örgüte olumlu faydalar sağlamaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008: 73).

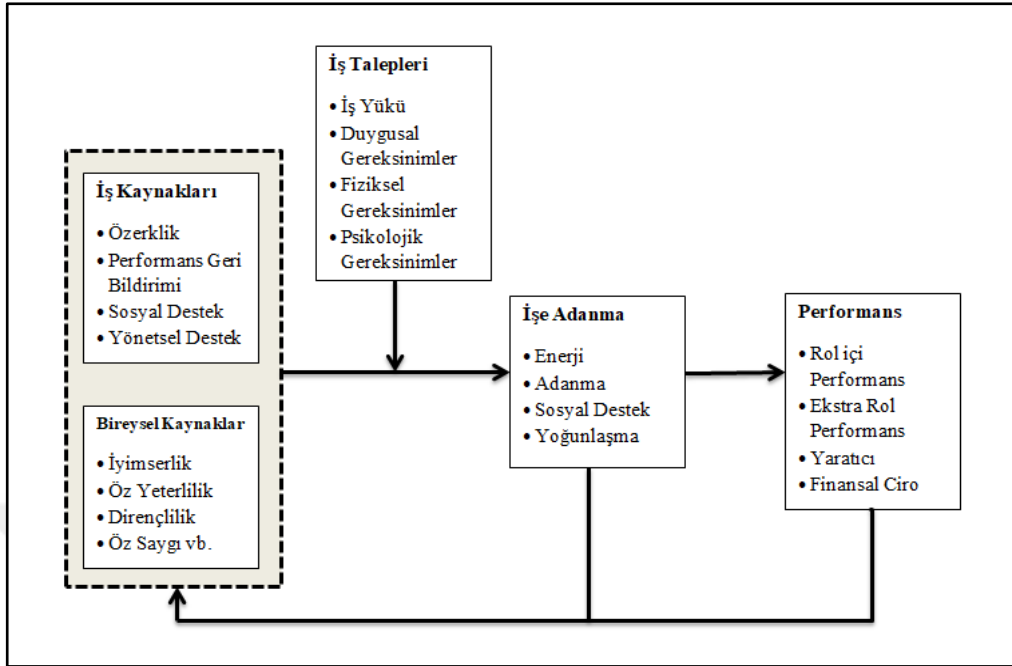
1.2.2.4. İş Talepleri ve İş Kaynağı Modeli

İş talepleri, çalışanın sürekli fiziksel ve psikolojik çaba gerektiren bu nedenle belirli fizyolojik ve psikolojik maliyetlerle ilişkili olan işin fiziksel, sosyal ve örgütsel yönleridir. İş talepleri yerine getirilirken çalışan için yüksek çaba gerektiğinde iş strese dönüşebilmektedir. Genel olarak, iş talepleri ve iş kaynakları olumsuz ilişkilidir. Çünkü yüksek iş baskısı duygusal olarak zorlu etkileşimler gibi iş talepleri, iş kaynaklarının harekete geçmesini engelleyebilmektedir. Bunun yanında sosyal destek ve geri bildirimler gibi yüksek iş kaynakları ise iş taleplerini azaltabilmektedir (Bakker vd., 2007: 275).

Talep kontrol modeli, iş ve zaman baskısının işin gerginliği üzerindeki etkisini koruyacağını belirtirken, iş talepleri ve iş kaynağı modeli bu görüşü genişleterek birçok farklı iş kaynağı türünün yıkıcı ve istenmeyen etkisini tamponlanabileceğini belirtmektedir (Bakker vd., 2007: 276). Xanthopoulos (2007) ve arkadaşları iş talepleri ve iş kaynağı modelini, iş ve kişisel kaynakların karşılıklı olarak ilişkili ve kişisel kaynakların işe bağlılığın bağımsız belirleyicisi olduğunu ifade ederek modeli genişletmiştir (Bakker ve Demerouti, 2008: 218).

Literatürde iş talep-iş kontrol modelinde iş talepleri ve iş kaynakları olmak üzere etkili iki süreç vardır. İş talepleri fiziksel ya da zihinsel çaba gerektiren işin fiziksel, sosyal, psikolojik, bilişsel veya duygusal olarak örgütsel yönlerini ifade etmektedir. İş talepleri ise iş yükü, rol stresi, rol çatışması, zaman baskısı ve iş-aile çatışmasını içermektedir. İş kaynakları ise, bireyin iş hedeflerine ulaşmasına, iş talep düzeyini ve buna bağlı olarak fizyolojik ve psikolojik maliyetleri düşürmesine ve çalışanların kişisel gelişimine ve ilerlemelerine katkıda bulunmasına yardımcı olmayı ifade etmektedir. İş kaynakları; iş güvenliği, sosyal destek, performans, örgütsel adalet, örgütsel iklimi içermektedir (Li vd., 2014: 8). Aynı zamanda çalışanların olumlu tutum ve davranışlar sergilemeleri için, işin örgüt içindeki önemi, sorumluluğu ve otonom düzeyini belirten işin özellikleri önemli bir katkı sağlayıcıdır. Çünkü işin özelliği işe adanmayı etkileyen öncüllerden biridir (Kanten, 2016b: 93). İşe adanma ve performans üzerinde etkili iş talepleri ve iş kaynakları Şekil 1.5’de detaylı olarak görülmektedir.

Şekil 1.5: İş Talep ve Kaynaklarına Bağlı İşe Adanma Modeli



Kaynak: Bakker ve Demerouti, 2008.

İş talepleri ve iş kaynaklarının işe adanma ile ilişkisi şekil 5'teki modelde etraflıca açıklanmıştır. Bu modelin oluşmasında iş talepleri-kaynakları iki varsayımdan oluşmaktadır. İlk varsayım, meslektaşların ve yöneticilerin sosyal desteği, performans geri bildirim, yetenek çeşitliliği ve özerklik gibi iş kaynaklarının işle ilgili daha yüksek performansa yol açan motivasyonel bir süreç olduğudur. İkinci varsayım ise, çalışanların yüksek iş talepleriyle karşı karşıya kalmaları durumunda iş kaynaklarının motivasyonel potansiyellerini ortaya çıkarmasıdır. Ayrıca iş ve bireysel kaynaklar özellikle iş talepleri yüksek olduğunda işe adanma üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. İşe adanmış ve iyi performans sergileyen çalışanların kendi kaynaklarını oluşturabileceği bunun da zamanla adanmayı teşvik ederek olumlu bir fayda sağlayacağı söylenebilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008: 218). İş taleplerinin, iş kaynaklarını karşılamaması durumunda işe adanma gerçekleşmekte; ancak karşılamaması durumunda ise performans düşüklüğü görülebilmektedir.

1.2.3. İşe Adanmanın Bileşenleri

İşe adanma dinçlik (vigor), adanma (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) ile karakterize edilen; olumlu tatmin edici ve işle ilgili zihinsel bir durum olarak ifade

edilmektedir (Schaufeli vd., 2002: 74). Bu başlık altında dinçlik, adanma ve yoğunlaşma alt bileşenleri detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

1.2.3.1. Dinçlik

Dinçlik, çalışanın enerji ve zihinsel dayanıklılığının yüksek olmasını, işinde çaba sarf etme isteğinin fazla olmasını ve zorluklar karşısında dirençli olmasını ifade etmektedir (Schaufeli vd., 2002: 74). Dinçlik, yüksek enerji seviyesine ek olarak aynı zamanda motivasyon unsurunu da içermektedir (Demerouti vd., 2010: 219). Çünkü dinçlik; çalışanın enerji, canlılık, dayanıklılık ve isteklilik durumu ortaya koymasını sağlamaktadır (Gupta ve Shukla, 2017: 4). İşyerinde dinçliği yaşayan çalışanların, fiziksel olarak aktif davrandıklarını, bilişsel olarak da hızlı düşündüklerini, yaratıcı davranışlar sergilediklerini ve çevresindekilerle doğru etkileşimler kurduklarını söylemek mümkündür (Little, 2011: 467).

İşe adanmanın özellikle dinçlik bileşeni, çalışanın düşünce tarzının eyleme geçmesi ile daha iyi performans elde etmesine imkân sağlamaktadır. Ayrıca bu durum çalışanların yüksek seviyede ekstra performans göstermesi kendi iş görevlerinin ötesine geçerek örgüt için yararlı eylemler de bulunmalarına neden olmaktadır (Bakker vd., 2014: 398). Shirom (2003), dinçliğin zihinsel ve fiziksel sağlık ve ruh hali üzerinde olumlu etkilerini olduğunu ifade etmiştir (Shirom, 2003: 153).

Dinçlik, olumlu örgütsel vatandaşlık davranışları ile olumsuz sapma davranışlarını yönlendiren olumlu bir kaynaktır (Little, 2011: 465). Aynı zamanda çalışanların çalışma ortamlarında yaşama ve gelişmeye yönelik girişimlerini anlama ve zenginleştirme potansiyeline sahip etkili bir unsurdur (Shraga ve Shirom, 2009: 273). Örgütler, hijyen faktörlerin etkin sunumuyla çalışanların istekli, azimli ve fedakar tavırlar göstererek dinçlik sergilemelerini sağlamaktadır. Bu durum örgütler için de önemli katkılar sağlamakta çalışanların daha fazla emek ve performans göstermesini sağlamaktadır.

1.2.3.2. Adanmışlık

Adanmışlık, çalışanların işine güçlü bir şekilde dahil olarak anlamlılık, gurur, ilham, coşku ve mücadele etme duygusu yaşamasını ifade etmektedir (Schaufeli vd.,

2006: 702). Çalışanlar işlerin devamlılığı konusunda güçlü bağlar kurarak ve çalışma faaliyetlerine odaklanarak daha iyi performans göstermektedir (Christian vd., 2011: 120). İşine tamamen konsantre olan ve mutlu bir şekilde işe dahil olan çalışanların, zamanla değişen zorlu koşullar karşısında dahi işten ayrılma niyetine girmedikleri görülmektedir (Hakanen vd., 2006: 498). Bu durum çalışanların motivasyonel olarak çalışmaya adanmışlığı çaba ve katılımı göstermektedir (Alessandri vd., 2018: 37).

İş kaynakları beraberinde dışsal motivasyon sağlayarak adanmışlığı teşvik etmektedir. Çünkü çalışma ortamları, çalışanın çabalarını ve yeteneklerini ortaya koyarak görevlerine adanma istekliliğini artırmaktadır (Bakker vd., 2011: 6). Örgüt içindeki çalışma arkadaşları ile etkili etkileşimlerin sağlanması ortak problemlerin çözülmesine yardım etmektedir (Bakker vd., 2005: 667). Çalışanların örgüte yönelik adanmışlık düzeyi yüksek olduğunda; performans, girişkenlik ve yenilikçi davranışları ortaya koymak mümkün olmaktadır (Kanten ve Sadullah, 2012: 362) İşlerine adanmış çalışanlar, olumlu çalışma ortamına katkı sağlamak için istekli ve proaktif davranışlarda bulunmaktadırlar (Sonntag, 2003: 518). Diğer taraftan örgütsel sinizmin zamanla adanmışlığı etkilediği ve sinik davranışların adanmışlık seviyesinin azalttığı görülmektedir (Makikangas vd., 2017: 46; Maricutoiu, 2017: 37).

1.2.3.3. Yoğunlaşma

Yoğunlaşma, kişinin tamamen odağında işinin olması, işiyle mutlu bir şekilde ilgili olması ve çalışırken zamanın hızlı geçmesiyle ifade edilmektedir (Bakker, 2011: 265). Diğer bir tanıma göre yoğunlaşma, çalışanın derinlemesine konsantre olarak işine dahil olması ve işiyle bütünleşmesini sağlayarak kendini işten ayırmakta zorluk çekmesini içermektedir (Schaufeli vd., 2002: 75; Salanova vd., 2005: 1218). Adanmış çalışanlar yüksek enerji seviyelerine sahiptir ve çalışma konusunda da heveslidirler (Bakker ve Demerouti, 2008: 210).

İşe adanmada çalışanların işiyle olan yoğunluk derecesi yaratıcılığın ortaya çıkmasında önemli bir unsurdur (Mainemelis, 2001: 552). Bu doğrultuda yoğunlaşma, işe adanmanın davranışsal yönünü oluşturmaktadır (Kanten, 2016b: 111). Yoğunlaşma aynı zamanda, çalışanın motivasyonu için işe katılım arzusunu sağlayan önemli bir unsurdur (Rich, 2006: 14). Bu bağlamda yoğunlaşma çalışanların bütün gücü ve yetenekleriyle harekete geçip işe katılmasını sağlayarak örgüte başarı getirmesidir.

1.2.4. İşe Adanma İle İlişkili Diğer Kavramlar

İşe adanma, literatürdeki belirsizlikler nedeniyle bazı kavramlarla ilişkilendirilerek; örgütsel bağlılık (organizational commitment), işkoliklik (workaholism), işe bağlılık (job involvement), iş tatmini (job satisfaction), işe gömülmürlük (job embeddedness) ve akış/kendini kaptırma (flow) ile karıştırılmaktadır. Bu başlık altında birbirleriyle benzerlik gösteren bu kavramlar detaylı olarak açıklanacaktır.

1.2.4.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesini ve örgütle psikolojik olarak bütünleşmesini ve örgütte kalma isteği duymasını ifade etmektedir (Gürbüz, 2006: 58). Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü ile olan ilişkisini canlandıran ve işten ayrılma olasılığını azaltan psikolojik bir durumdur (Allen ve Meyer, 2000: 286; Rego ve Cunha, 2008: 59).

Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve rol içindeki performans gibi çeşitli davranışları ortaya çıkarmakla birlikte aynı zamanda çalışanların güçlü ve istikrarlı yönlerini de olumlu yönde etkilemektedir (Cohen, 2007: 352). Bu durum çalışanların örgüt yönetimine katılmalarını sağlayarak örgüt içi yaratıcı ve yenilikçi davranışları ortaya çıkaran önemli bir faktördür (Durna ve Eren, 2005: 210).

İşe adanma çalışanın içinden gelen bir isteği ifade ederken, örgütsel bağlılık ise, işe ahlaki nedenlerden dolayı maddi/manevi zorunluluk hissini doğurmasını ifade ederek aradaki belirgin farkı ortaya çıkarmaktadır (Kanten, 2016: 106). Örgütsel bağlılık, çalışanın çaba ve faydalı olma düzeyini yansıtırken; işe adanma ise hevesli ve tutkulu olma düzeyini temsil etmektedir (Bakker vd., 2004: 83; Macey ve Schneider, 2008: 8). Dolayısıyla işe adanma ile örgütsel bağlılık kavramlarının farkında bakıldığında, işe adanmanın odak noktası işin kendisi iken, örgütsel bağlılıkta odak noktası örgütün kendisidir (Köse, 2015: 18). Sonuç olarak çalışanların amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için devamlılığı sağlamaya çalışarak örgütsel bağlılık sergiledikleri söylenebilmektedir. Diğer taraftan çalışanların işine istekli bir şekilde çaba sarf ederek işiyle özdeşleşmesi de işine adanmayı göstererek belirgin farkı ortaya koymaktadır.

1.2.4.2. İşkoliklik

İşkoliklik terimi ilk olarak Oates (1971) tarafından tanımlanmıştır. İşkoliklik; aşırı sıkı çalışma, sürekli ve kontrol edilemez karşı konulmaz bir zorunluluk halidir (Schaufeli vd., 2008: 175). Diğer bir tanıma göre işkoliklik, sürekli bir çalışma alışkanlığı benimseyen ve kontrol edilemeyen kompulsif bir bozukluğu ifade etmektedir (Stefano ve Gaudiino, 2019: 2; Snir ve Harpaz, 2012: 232). İşkoliklik bir bağımlılık olmakla birlikte zararlı sonuçları olan aşırı ve kalıcı davranışlar olarak ifade edilmesi nedeni ile olumlu bir durum olarak değerlendirilmemektedir (Schaufeli vd., 2008: 175).

İşkoliklik, üst yöneticiler tarafından çalışanların kendi aralarında aşırı çalışmayı teşvik eden ödül sistemlerini kurmalarına neden olabilmektedir. Bu durum kısa vadede olumlu, üretken ve iyi performansla çalışanlara başarı getirebilmektedir. Ancak uzun vadede sağlığın bozulması, davranışlarda kontrol eksikliği ve iş arkadaşlarına olumsuz tutumlar nedeni ile zararlı bazı sonuçlar doğurabilmektedir (Stefano ve Gaudiino, 2019: 2).

İşkoliklik ve işe adanma kavramları arasında net bir ayrım yapmak her zaman kolay değildir. İşkoliklik aşırı derecede sıkı çalışma eğilimi ve çalışmaya takıntılı olmayı ifade ederken, işe adanma dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşmayla karakterize edilen olumlu ve tatmin edici bir motivasyon durumudur (Schaufeli vd., 2002). İşkoliklik takıntılı bir şekilde çalışmayı ifade ederken, işe adanma işine karşı olumlu bir tutum sergilemeyi ifade etmektedir (Stefano ve Gaudiino, 2019: 4). Dolayısıyla işkoliklik örgüte yönelik yüksek bir bağlanma sağlamamasıyla işe adanmadan farklılaşmaktadır (Naktiyok ve Karabey, 2005: 182). Sonuç olarak işkoliklik çalışanın işe yüzeysel olarak odaklanarak çaba sarf etmesini, işe adanma ise işiyle bütünleşerek işletmenin varlığı için fedakârlık sergilemesini ifade etmektedir.

1.2.4.3. İşe Bağlılık

İşe bağlılık, çalışanların işiyle psikolojik özdeşleşmesi sağlayan bilişsel bir hali ifade etmektedir (Brown, 1996: 236). Aynı zamanda işe bağlılık, temel olarak psikolojik bir kimliği vurgulayarak içsel faktörlere bağlı olarak tanımlanmaktadır (Hallberg ve Schaufeli, 2006: 120).

İşe bağlılık, çalışanların çalışmalara daha kapsamlı katılmasını sağlayarak ve işlerini daha anlamlı ve tatmin edici bir deneyim haline getirerek örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmaktadır (Brown, 1996: 235). Brown (1996), işe bağlılığın örgütsel bağlılığın bir öncülü olduğu sonucuna ulaşmıştır (Macey ve Schneider, 2008: 9).

İşe bağlılık ve işe adanma kavramları çalışanın işine olan olumlu duygu ve ilgi düzeyini içermektedir. Ancak işe bağlılık, çalışanın işine ilişkin psikolojik duygu durumunu gösterirken, işe adanma ise çalışanın işinin bütününe odaklanarak çaba ve zaman harcamasını sağlayan davranışsal unsurlardır (Kanten, 2016b: 100). May vd. (2004), işe bağlılığın kavramsal olarak farklı olduğunu ileri sürmektedir. Çünkü işe bağlılık tamamen bilişsel bir eylemken, adanma ise duygusal ve fiziksel unsurları içermektedir. Böylece işe bağlılık, işin tatmin edici yeteneklerine duyulan ihtiyacı bilişsel kararlardan kaynaklanmaktadır (May vd., 2004: 12).

1.2.4.4. İş Tatmini

Locke (1976: 1300) iş tatminini, çalışanın işi ve iş deneyimlerini değerlendirmesinden kaynaklanan olumlu duygusal durum olarak ifade etmektedir (Barnes ve Collier 2013: 488). Diğer bir ifadeyle çalışanın işine karşı olan duygusal reaksiyonudur (Baş ve Ardiç, 2002: 73). İş tatmini, çalışanların değerler, normlar ve beklentiler çerçevesinde iş ve iş koşullarına karşı geliştirdiği duygusal cevaptır. Bu bağlamda iş tatmininin, iş koşullarının çalışanlar üzerinde bıraktığı olumlu etkiler olduğu söylenebilmektedir. Dolayısıyla iş ve iş koşullarından tatmin olan çalışanlar olumlu bir tutuma sahip olmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005: 28).

Porter ve Lawler (1968), iş tatminini içsel ve dışsal tatmin edici faktörler olarak sınıflandırmaktadır. İçsel tatmin edici faktörler; bağımsızlık, başarı, kontrol, benlik hissi iken, dışsal tatmin edici faktörler ise, çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler, yüksek maaş, ferah bir ortam şeklinde ifade edilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini işle ve çalışanlarla ilgili olarak ayrılmaktadır (Doğan, 2009: 424).

İşe adanma ve iş tatmini kavramları teorik olarak birbirine benzemelerine rağmen, birbirinden ayrılan farklara da sahiptirler. İşe adanma çalışanın işi hakkında neler hissettiğini (duygusal) ifade ederken; iş tatmini, çalışanın işi değerlendirmesi ile (bilişsel) ilişkilidir. Aynı zamanda işe adanma, işinden zevk alan olumlu bir deneyim

iken, iş tatmini işiyle ilgili uyarılmayı ifade etmektedir. Diğer taraftan işe adanma çalışanın yüksek memnuniyet ve harekete geçme seviyeleri ile tanımlanırken, iş tatmini yüksek memnuniyet ve düşük düzeyde harekete geçme seviyelerini yansıtmaktadır (Simbula ve Guglielmi, 2013: 119). Bu doğrultuda, işe adanma ve iş tatmininin çalışanın işe yönelik olumlu duygularını yansıtan kavramlar olduğunu söylemek mümkündür. Fakat işe adanmanın işle ilişkili olması, iş tatminin de iş ilişkilerinin koşullarını nitelemesi nedeni ile farklılaşmaktadır (Kanten, 2016b: 104).

1.2.4.5. İşe Gömülmüşlük

İşe gömülmüşlük, çalışanları işyeri, iş arkadaşları ve iş meseleleri ile bütünleştiren bağlamsal ve algısal güçlerden oluşan bir yapı olarak tanımlanmaktadır. İşe gömülmüşlük, çalışanın iş değişikliğini engelleyen unsurların bileşimidir (Yao vd., 2004: 159). Diğer bir tanıma göre işe gömülmüşlük, çalışanları işinde tutan faktörlerin bir birleşimidir (Yıldız, 2018: 1455). Bu doğrultuda işe gömülmüşlük, çalışanın işe bağlanmasını sağlayan, işten ayrılmasını önleyen ve onu örgütüne bağlayan psiko-sosyal nedenlerin yanında örgüte neden katıldığını açıklayan karmaşık bir bütünün ifade etmektedir (Dedeoğlu vd., 2016: 136-137; Burton, 2014: 4).

İşe gömülmüşlük, çalışanların daha güçlü örgütsel bağlılık, örgütsel kimlik ve mesleki aidiyet hissetmelerine yardımcı olmaktadır (Yıldız, 2018: 1456). Bununla birlikte işe gömülmüşlük, çalışanın kendi özelliklerine göre uygun görevler üstlenmesine olanak sağlamaktadır (Kanten, 2016b: 102). Dolayısıyla işe gömülmüşlük, uyumun iyi olmasını, çalışanların profesyonel ve kişisel olarak daha fazla örgüte bağlılık hissetmesini sağlamaktadır (Holtom vd., 2006: 319).

İşe adanma ve işe gömülmüşlük pozitif psikolojiden hareketle doğmuştur. Ancak iki kavram arasında benzerlik ve farklılıklar görülmektedir. İşe adanma, anlık ve geçici olmakla birlikte istikrarlı olmayan ruh halini tanımlarken, işe gömülmüşlük ise örgütüyle zaman içinde, yavaş gelişen bağlantılar kurarak fedakarlık göstermeyi sonrasında ise kararlı olmayı ifade etmektedir. İş koşulları (talepler ve kaynaklar) değiştiğinde adanma değişebilirken, işe gömülmüşlüğü daha yavaş değişeceği ve bu koşulların azalmasının da radikal değişimlere bağlı olabileceği ileri sürülmektedir (Halbesleben ve Wheeler, 2008: 244).

1.2.4.6. Akış Deneyimi/Kendini Kaptırma

Csikszentmihalyi (1997)'e göre akış deneyimi/kendini kaptırma, çalışanın motivasyona girerek kendini kaptırdığı zihinsel adanma halidir (Inchamnan, 2019: 48). Csikszentmihalyi (1975) akış deneyimini, “çalışanların hissettiği bütüncül duygu” olarak tanımlamaktadır (May vd., 2004: 12). Başka bir ifadeyle akış, odaklanmış dikkat, zihin ve beden birlikteliği, tam kontrol ve içsel motivasyonla bütünleştirilen kısa süreli optimal deneyimi ifade etmektedir (Schaufeli vd., 2009: 898). Bu durum çalışanların bir faaliyete yoğun bir şekilde dahil olarak başka hiçbir şeyi önemsemeyip işine aktif bir şekilde yoğunlaşmasıdır (Salanova vd., 2006: 2).

Dış etmenlerden soyutlanarak bireyin tamamıyla yaptığı işe odaklanmasını ifade eden deneyim, akış olarak ifade edilmektedir. Bireyin böyle bir deneyim yaşayabilmesi için yapılacak işin mücadele etmeye değer ve bireyin mücadele etmeyi sağlayacak yeteneklere sahip olması gerekmektedir (Özkara ve Özmen, 2016: 73). Akış deneyimi, çalışanın açık ve uyumlu hedeflere odaklanmasını ve anında geri bildirim sağlamasına olanak tanımaktadır. Akış deneyimi aynı zamanda çalışanın yeteneklerini yönetebilmesini sağlayarak gerçekleştirebilecek zorlukların üstesinden gelebilmesine katkıda bulunmaktadır. (Csikszentmihalyi, 1997: 2). Aynı zamanda dikkatlerini belirli uyaranlara daraltmış olan çalışanlar akış durumunda olduklarında gerçekleştirdikleri eylemlerde bilinçsizlik sergileyebilmektedir. Son olarak akış deneyimini yaşayan bireylerin karşılaşacağı zorluklar karşısında onları motive edecek ödülle ihtiyaçları yoktur (May vd., 2004: 12). Aynı zamanda akış, kısa vadeli “zirve” deneyimlerini nitelerken, istikrarlı ve uzun ömürlü olmayı ifade eden işe adanma kavramından farklılaşmaktadır (Hallberg ve Schaufeli, 2006: 120; Schaufeli vd., 2002: 75).

1.2.4.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı 1983 yılında Dennis Organ ve arkadaşları tarafından yayınlanan makalede kavram olarak ilk kez ortaya konulmuştur. Günümüz örgütlerin başarısında çalışanların sadece iş ve görev tanımlarına bağlı kalmadan ekstra çaba göstermeleri örgütsel etkinlik ve verimliliğin artırılmasında önemli bir unsur haline gelmiştir (Özler, 2015:101-102). Organ (1983) tarafından kullanılan bu kavram daha sonra örgütsel gönüllülük, prososyal davranış, ekstra rol davranışı ve iyi asker davranışı olarak tanımlanmıştır (Avcı, 2015: 13). Dolayısıyla

gönüllülük esasıyla kendi örgütüyle aidiyet bağı kurup inisiyatif alan çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek, işletmelerin varlıklarının sürdürülmesinde faydalı katkılar sağlamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgütüne isteğe bağlı bir şekilde gönüllülük esasıyla rol fazlası davranışların sergilenmesiyle örgütün etkililiğine katkı sağlamasıdır (Sezgin, 2005: 319). Aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün performansını artırmak için tasarlanan; gönüllü yenilikçilik, ekstra rol davranışı, işi başarma çabası ve ek sorumluluk alma eylemlerini teşvik eder. Dolayısıyla çalışanlar ÖVD'yla asgari beklenen seviyenin çok ötesine geçerek ekstra rol oynamaktadır (Podsakoff vd., 2000: 524). Bunun yanında yöneticilerin çalışanlara sağladığı sosyal desteklerinde örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilemektedir (Bowling vd., 2004: 339).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile işe adanma kavramları birbirleriyle ilişkilendirilmektedir. Oysa işe adanma, örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkileyen bir öncüdür (Kanten ve Yeşiltaş, 2013: 88). Ayrıca işe adanma çalışanların olumlu ruh halini ifade eden bir durum iken, örgütsel vatandaşlık ise çalışanların örgütsel roller dışında sergilediği tutumdur (Kanten ve Yeşiltaş, 2013; Saks, 2006).

1.2.5. İşe Adanmayı Etkileyen Faktörler

Zamanının çoğunu örgütte geçiren çalışanın örgüt verimliliğine katkı sağlaması için kendini işine adanması ve örgütte huzurlu bir çalışma ortamına sahip olması gerekmektedir. Literatür incelendiğinde işe adanmanın performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Örgütler için ciddi öneme sahip olan bu kavramı daha iyi anlayabilmek ve gelişimini sağlayabilmek için işe adanmayı etkileyen faktörlerin neler olduğunun tespit edilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda yapılan araştırmalar incelendiğinde bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki temel faktörün işe adanmayı etkilediği görülmektedir.

1.2.5.1. İşe Adanmayı Etkileyen Bireysel Faktörler

Yapılan araştırmalar incelendiğinde işe adanmayı etkileyen faktörlerin bireysel ve örgütsel (örgüte ve işe ilişkin) düzeyde sınıflandırıldığı görülmektedir. İlk olarak işe

adanmayı etkileyen bireysel faktörler üzerinde durulacaktır. Literatür incelendiğinde işe adanma düzeyini bilinçlilik, dışadönüklük ve vicdanlılık gibi kişilik özelliklerinin; iyimserlik, öz yeterlilik, dayanıklılık ve öz saygı gibi kişisel kaynakların; cinsiyet, yaş, medeni durum ve mesleki kıdem gibi demografik özelliklerin; özerklik, manevi destek, olumlu duygu, tükenmişlik, proaktif kişilik ve kontrol odağı gibi bazı değişkenlerin etkilediği görülmektedir (Rotter, 1966; Demerouti vd., 2001; Schaufeli ve Bakker, 2004a; Schaufeli ve Bakker, 2004b; Koyuncu vd., 2006; Hakanen vd., 2006; Baker vd., 2006; Baker ve Demerouti, 2007; Schaufeli ve Salanavo, 2007a; Schaufeli ve Salanavo, 2007b; Xanthopoulou vd., 2007; Macey ve Schneider, 2008; Kular vd., 2008; Xanthopoulou vd., 2009a; Xanthopoulou vd., 2009b; Halbesleben, 2010; Christian vd., 2011; Demerouti ve Bakker, 2011; Steger vd., 2012; Mache vd., 2013; Jacobs, 2013; De Spiegelaere vd., 2014; Akhtar vd., 2015; Chan vd., 2017; Caniels vd., 2018).

Bireysel özellikler içerisinde yer alan kişisel kaynaklar, çalışana çevresini kontrol etme ve etkileyebilme gücünü vererek, yeteneklerine olan inancını artırma, dayanıklı olmasını sağlama, çalışanın olumlu yönde öz-değerlendirme yapmasını sağlama vb. üstünlüklerle başarılı olmasına yardımcı olmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2008: 213).

Bakker ve Demerouti (2008) daha önce farklı çalışmalar (Demerouti vd., 2001; Bakker ve Demerouti, 2007) ile alt yapısı oluşturulan iş kaynakları ve talepleri modelini 2008 yılında yaptıkları çalışma ile geliştirmişlerdir. Bu modele göre çalışanların işe adanmasını etkileyen kişisel kaynaklar; iyimserlik, öz yeterlilik, dayanıklılık ve öz saygı olarak sıralanmaktadır. Model üzerine yapılan farklı çalışmalarda (Xanthopoulou vd., 2007; Xanthopoulou vd., 2009a; Xanthopoulou vd., 2009b; Mache vd., 2013) da kişisel kaynakların, çalışanların iş kaynakları (çalışma arkadaşı veya yönetici tarafından sağlanan sosyal destek, otonomi, performans geri bildirim ve beceri çeşitliliği vb.) ile karşılıklı ilişki içinde olduğu, bu durumun motive edici bir süreç başlatarak çalışanların işe adanmalarını sağladıkları ve sonuç olarak da yüksek performans ortaya çıkardıkları iddia edilmektedir. İyimserlik, öz yeterlilik, dayanıklılık ve öz saygı düzeyleri yüksek olan çalışanların genellikle daha fazla işlerine kendilerini adadıkları görülmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008: 218).

Koyuncu ve arkadaşları (2006) Türkiye’de faaliyet gösteren bir büyük bankanın yönetici ve çalışanları üzerinde yaptıkları araştırma ile işe adanmanın öncülleri ve ardıllarını tespit etmeye çalışmışlardır. Yapılan araştırma sonucunda demografik özellikler ve iş durumu niteliklerinin işe adanma ile ilişkisinin olmadığı ancak iş deneyimlerinin işe adanma düzeyinin güçlü bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İş deneyimleri kapsamında ele alınan değişkenler ise kontrol düzeyi, ödüller, kişisel ve örgütsel değerlerin uyumu ve tanınma olarak ifade edilmektedir (Koyuncu vd., 2006).

Demografik özellikler açısından işe adanma düzeyinde ne tür farklılıklar olduğunu ortaya koyan farklı araştırmalar da bulunmaktadır. Schaufeli ve Bakker (2004b) araştırmaları sonucunda işe adanma bileşenlerinden kendini adama ve yoğunlaşma düzeylerinin cinsiyet açısından farklılaştığını tespit etmişlerdir. Her iki bileşen düzeyi için de erkeklerin kadınlardan kendini adama ve yoğunlaşma düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmekle birlikte istatistiki açıdan anlamlı olan bu farklılığın çok küçük boyutta olması pratikte geçerliliğini yitirmektedir. Yapılan araştırmada işe adanmanın meslek açısından da farklılaştığı tespit edilmiştir. Yöneticiler, beyaz yakalı çalışanlar ve çiftçilerin işe adanma düzeylerinin evde bakım çalışanları, mavi yakalı çalışanlar ve doktorlardan daha yüksek olduğu görülmüştür (Schaufeli ve Bakker, 2004b: 18-19). Bu sonuçların ortak noktası adanmanın verimlilik, girişimcilik ve bağlılık ile ilişkili olduğu yönündedir. Bu özellikler yüksek statüdeki ofis çalışanları (müdürler ve yöneticiler) gibi bağımsız çalışanlar (girişimciler ve çiftçiler) için de temel unsurlardır. Yaş açısından adanma düzeyindeki farklılığa bakıldığında ise, yaşlı büyük çalışanların gençlerden daha fazla işe adandıkları ancak bu ilişkinin de zayıf düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Schaufeli ve Salanova, 2007b: 148-149).

Kişilik özellikleri çalışanların farklı davranışlar sergilemesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Kişilik özelliklerinin birçok olumlu örgütsel çıktıya öncülük eden işe adanma düzeyi üzerinde de etkili olduğu yapılan araştırmalar ile ortaya çıkarılmıştır. Akhtar ve arkadaşları (2015) tarafından beş faktör kişilik özellikleri temel alınarak yapılan araştırmada duygusal zeka, deneyime açıklık, kişilerarası duyarlılık, hırs, dışadönüklük, uyumluluk ve vicdanlılığın işe adanmanın belirleyici unsurları olduğu tespit edilmiştir (Akhtar vd., 2015: 44). Dışadönük, sorumluluk sahibi, uyumlu ve yeniliğe açık çalışanların işe adanma düzeyleri yüksek iken, nevrotik çalışanların işe

adanma düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir (Jacobs, 2013: 52-55). İşine adanmış çalışanlar, duygusal olarak istikrarlı, sosyal açıdan proaktif ve başarı odaklı olma eğilimi içindedirler (İnceoğlu ve Warr, 2012: 4). Kişilik özelliklerinin işe adanma üzerindeki etkisini ortaya koyan ve benzer sonuçlara ulaşan farklı araştırmalar da bulunmaktadır (Bakker vd., 2006; Schaufeli ve Salanavo, 2007b: 147; Kim vd., 2009; Christian vd.,2011; İnceoğlu ve Warr, 2012; Jacobs, 2013).

Proaktif kişilik ise iş ve kişisel kaynakları etkin yönetebilmek için fırsat yaratma konusunda istikrarlı bir eğilime sahip olmayı ifade etmektedir. Kısaca proaktif kişiliğin bireyin sahip olduğu özellikleri hareket geçirmesini sağladığını söylemek mümkündür. Bu tür bireyler, işyerlerinde kendilerine uygun çalışma koşulları oluşturmak için çabalamaktadırlar. Çalışanların kendilerini ve çevrelerini etkilemek için ileriye dönük eylemlerini kapsayan proaktif kişiliğin işe adanma üzerinde olumlu yönde etkili olduğu ifade edilmektedir. (Caniels vd., 2018: 48-52).

İşe adanmayı ortaya çıkaran güdülerin farklı gruplar ve bireyler için değişiklik göstereceği düşünülmektedir. Üstelik bireyin kişiliği ve algısı işe adanma şeklini değiştirebilmektedir. Birçok araştırmanın üzerinde durduğu konu ise duyguların ve iyi oluşun adanma ile ilişkili olduğudur. Bireysel farklılıklar adanmışlık düzeyini ve ortaya çıkardığı sonuçları (bağlılık, yaratıcılık, işten ayrılma niyeti gibi) etkilese de yöneticilerin potansiyele sahip çalışanların farkına vararak işe adanmayı artırması gerekmektedir (Kular vd., 2008: 14).

Çalışanlar arasında sıklıkla görülen, çalışan ve örgüt açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkaran tükenmişlik ile işe adanma arasındaki etkileşim de incelenmiştir. Bakker ve arkadaşları (2006) tarafından takımlar üzerinde yapılan araştırmada takım seviyesindeki tükenmişlik ve işe adanmanın bireylerin deneyimledikleri tükenmişlik ve işe adanmanın belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir. Tükenmişliği yüksek çalışanlar olumsuz ve sinik davranışlar sergilerken; işe adanmışlık düzeyi yüksek çalışanlar ise iyimser, olumlu ve proaktif davranışlar sergileyerek olumlu bir takım iklimi yaratmaktadırlar. Bu çalışma tükenmişlik ve işe adanmanın bireylerle sınırlı olmadığını tüm takım ve örgüt için önemli konular olduğunu iddia etmektedir (Bakker vd., 2006: 482-485). Schaufeli ve Bakker (2004a)'ın araştırma sonucunda ise tükenmişliği belirleyen unsurların iş talepleri olduğu, adanmayı belirleyen unsurların ise

iş kaynakları olduğu tespit edilmiştir. Tükenmişliğin ise işe adanmayı olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Schaufeli vd., 2002: 86; Schaufeli ve Bakker, 2004a: 293; Hakanen vd., 2006: 505; Schaufeli ve Salanavo, 2007a: 189; Schaufeli ve Salanavo, 2007b: 147).

Kahn (1990)'a göre bireyin adanmışlık düzeyinin artması için psikolojik kapasiteye (yeterliliğe) sahip olması gerekmektedir. Psikolojik kapasite bireyin işi için gerekli olan bilişsel, duygusal ve fiziksel kaynakları içermektedir. Olumsuz duygulanım, psikolojik kapasiteyi azaltabilmektedir. Bu durumda işe adanmanın azalmasına neden olmaktadır. Diğer taraftan olumlu duygulanım ise psikolojik kapasiteyi artırarak bireyin örgütte yaşanan olaylara daha olumlu bakmasını sağlamaktadır. Duygusal eğilim ise daha genel bir durumu nitelendirerek bireyin olaylar karşısında belirli bir duygu durumunu (olumsuz veya olumlu) deneyimlemesi olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli ve Van Rhenen, 2006; Akt., Steger vd., 2012: 350). Steger ve arkadaşları (2012) yaptıkları araştırma ile bireyin duygusal eğiliminin işe adanma üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Steger vd., 2012: 354). Christian ve arkadaşları da (2011) yaptıkları kapsamlı çalışmada olumlu duyguların işe adanma üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir (Christian vd., 2011: 119).

Çalışanlar örgütlere sahip oldukları bireysel özellikler ile birlikte gelmektedir. Çalışanların işlerine kendilerini adanmalarını sağlayacak bu değişkenler, yöneticilere yol gösterici olmaktadır ve her bir örgüt yöneticisinin çalışanlarının kişisel kaynaklarını dikkate almaları bu açıdan önem taşımaktadır. Kısaca bireysel faktörlerin, hem bireyin hem de örgütün başarısı üzerinde son derece önemli etkiye sahip olduklarını söylemek mümkündür.

1.2.5.2. İşe Adanmayı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Yapılan araştırmalar incelendiğinde görevlerin çeşitliliği ve anlamlılığı, geri bildirim, sosyal destek ve fiziksel gereklilikler gibi işin özellikleri olarak nitelendirilen değişkenlerin, lider-üye etkileşimini, dönüşümcü liderlik, ücretlendirme sistemi, kariyer yönetimi, iş güvenliği, kontrol, ödül ve değerlendirme, algılanan örgütsel adalet, algılanan örgütsel destek, algılanan yönetici desteği, öğrenme ve gelişme fırsatları, yenilikçilik, örgüt iklimi, yöneticiye ve çalışma arkadaşına duyulan güvenin işe adanma üzerinde etkili olan örgütsel faktörler arasında yer aldıkları görülmektedir (Kottke ve

Sharafinski, 1988; Demerouti vd., 2001; Maslach vd., 2001; Schaufeli ve Bakker, 2004a; Salanova vd., 2005; Hakanen vd., 2006; Baker vd., 2007; Mauno vd., 2007; Lockwood, 2007; Xanthopoulou vd., 2007; Bakker ve Demerouti, 2008; Chughtai ve Buckley, 2009; Schaufeli vd., 2009; Xanthopoulou vd., 2009a; Xanthopoulou vd., 2009b; Rothmann ve Rothmann, 2010; Demerouti ve Bakker, 2011; Christian vd., 2011; Chughtai ve Buckley, 2011; Tims vd., 2011; Liao-Holbrook, 2012; Mache vd., 2013; Ghadi vd., 2013; Lee vd., 2016; Hoole ve Hotz, 2016; Caniels vd., 2018; Agarwal ve Gupta, 2018).

Christian ve arkadaşları (2011) tarafından yapılan araştırmada Macey ve Schneider (2008)'ın ortaya koydukları model geliştirilerek işe adanmanın daha anlaşılır hale gelmesi ve işe adanmanın örgütsel ve bireysel öncülleri ve ardılları belirlenmeye çalışılmıştır. Oluşturulan modelin ampirik bir araştırma ile doğrulanması sonucunda iş kaynaklarından otonomi (iş yapma özgürlüğü), görev çeşitliliği (bir işte farklı görevlerde performans sergilemesi), görevin anlamlılığı (bir işin başkalarının yaşamını ne kadar etkilediği) ve geri bildirim (bir iş hakkında performans bilgisi sağlama derecesi) işe adanma üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu özellikler doğrultusunda sorumluluk bilincine sahip olan, işlerini anlamlı bulan ve sonuçlar hakkında bilgi sahibi olan çalışanların motive olacağı söylenebilmektedir. Bu durum ise tüm enerjisini ve kişisel kaynaklarını işine yatan çalışanların işlerine adanmasını sağlamaktadır. İş kaynaklarından problem çözme (bir işin yenilikçi çözümler veya yeni fikirler gerektirme derecesi), ve işin karmaşıklık derecesinin (bir işin çok yönlü olması ve gerçekleştirilmesinin zorluğu) de işe adanma ile ilişkili olduğu tespit edilmiş ancak model de doğrulanmamıştır. Liderlik türlerinden dönüşümcü liderlik ve lider üye etkileşiminin; kişilik türlerinden ise vicdanlılık ve proaktif kişiliğin işe adanma ile olumlu yönde ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. İşe adanma sonucunda ise performans türleri olan görev performansı ve bağlamsal performansın arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Christian vd., 2011). Bunlara ek olarak Bakker ve Demerouti (2007; 2008) yaptıkları araştırmalarda, yöneticiden ve çalışma arkadaşlarından gelen sosyal desteğin ve öğrenme fırsatlarının işe adanmanın olumlu belirleyici unsurları olduğunu ifade etmektedirler (Bakker ve Demerouti, 2007; Bakker ve Demerouti, 2008: 211). Literatürde, iş kaynaklarının işe adanma üzerindeki etkisini ortaya koyan farklı araştırmalar da bulunmaktadır. (Schaufeli ve Bakker, 2004a: 293; Schaufeli ve

Salanova, 2007b; Schaufeli vd., 2009: 893; Bakker ve Leiter, 2010: 187; Xanthopoulou vd., 2009a: 187; Xanthopoulou vd., 2009b: 235; Mache vd., 2013: 184; Agarwal ve Gupta, 2018: 365).

İşe adanmanın bireysel ve örgütsel öncüllerini ve ardıllarını ortaya koyan kavramsal bir model olan iş talepleri ve kaynakları modeli farklı araştırmacılar tarafından deneysel araştırmalar yapılarak doğrulanmaya çalışılmıştır (Bakker ve Demerouti, 2007; Schaufeli ve Salanova, 2007; Bakker ve Demerouti, 2008; Bakker ve Leiter, 2010; Christian vd., 2011; Demerouti ve Bakker, 2011; Mache vd., 2013). Mauno ve arkadaşları (2007) tarafından Finlandiya sağlık personeli üzerinde işe adanma deneyimini ve öncüllerini araştırmak amacıyla iki yıllık boylamsal bir araştırma yapılmıştır. İlk çalışmanın sonucunda katılımcıların işe adanma boyutlarından dinçlik ve işe bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu ve bu durumun ikinci çalışma sonucunda da devam ettiği tespit edilmiştir. Ayrıca iş kaynaklarının (otonomi, sosyal destek, geribildirim vb.) işe adanma üzerinde iş taleplerinden (zihinsel, duygusal, fiziksel gereksinimler vb.) daha belirleyici olduğu tespit edilirken, iş kontrolü ve örgüte dayalı öz saygının işe adanmanın üç boyutu için de en iyi belirleyiciler olduğu kanıtlanmıştır (Mauno vd., 2007: 149). Adiarani (2019) ise iş kaynakları olan otonomi, geribildirim, yetenek çeşitliliği, görev çeşitliliği ve görevin anlamlılığı ile işe adanma arasında olumlu ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (Adiarani, 2019: 475).

De Spiegelaere ve arkadaşları (2014) tarafından yapılan araştırma ile iş otonomisi (iş özerkliği) ve iş güvensizliğinin yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisinde işe adanmanın aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre, çalışanların örgütte yenilikçi davranışlar sergilemesini iş otonomisi olumlu yönde, iş güvensizliği ise olumsuz yönde etkilemektedir. Bu etkileşimde, işe adanmanın ise kısmi aracılık rolü üstlendiği görülmektedir. Ayrıca, işe adanmayı iş otonomisi olumlu yönde etkilerken (Mauno vd., 2007; Xanthopoulou vd., 2009b) iş güvensizliği olumsuz yönde etkilemektedir. (De Spiegelaere vd., 2014: 325). Salanova ve arkadaşları (2005) tarafından yapılan araştırmada ise örgütsel kaynaklar olan eğitim, otonomi ve teknolojinin çalışanların işe adanma düzeylerini artırdığı, işe adanan çalışanların ise performanslarının yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır (Salanova vd., 2005: 1223).

Liderlik, örgütte bireyi etkileyen kritik unsurlardan biridir. Liderler, sergilenen performansı iyi değerlendirebilen ve takdir edebilen, beklentileri açık ve adil davranan bireyler ise çalışanların bağlılık duygularını uyandırarak işe adanmalarını sağlayabileceklerdir. Kendini güvende hisseden çalışanlar tüm yetkinliklerini işlerinde sergileyeceklerdir. Yapılan araştırmalar özellikle dönüştürücü liderlerin çalışanlarını verdikleri güvenle etkileyerek örgütün yararına tutum ve davranışlar sergilemeye teşvik ettiklerini ve işe adanmalarını olumlu yönde etkilediklerini tespit etmişlerdir (Macey ve Schneider, 2008: 22-25; Attridge, 2009: 393; Christine vd., 2011: 99-100; Tims vd., 2011: 130; Ghadi vd., 2013: 532; Caniels vd., 2018: 48). Diğer taraftan lider üye etkileşiminin çalışanların olumlu örgütsel sonuçlar ortaya çıkarmasında yadsınamaz derecede önemli olduğu söylenebilmektedir. Liao-Holbrook (2012) tarafından yapılan araştırma sonucunda ise yöneticilerin etkileşim ve prosedür adaleti algılarının, çalışanların işe adanmaları üzerindeki etkisinde lider üye etkileşimi kalitesinin düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir.

Agarwal (2014), sosyal mübadele teorisi açısından yaptığı değerlendirme sonucunda bireyin örgütten ekonomik, sosyal ve duygusal kaynaklar elde etmesinin örgütü için olumlu tutum ve davranışlar sergileme yükümlülüğü doğuracağını düşünmektedir (Agarwal, 2014: 50). Bu doğrultuda yapılan araştırma sonucunda örgütsel adalet boyutlarından prosedür ve etkileşim adaletinin ve psikolojik sözleşmenin işe adanma üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. İşe adanmanın ise yenilikçi davranışlar üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Agarwal, 2014: 41). Çalışanların işe adanmalarını sağlamak için örgütün kendisinden beklenen yükümlükleri yerine getirmesi gerektiği söylenebilmektedir (Jacobs, 2013: 48).

İşe adanma düzeyi yüksek olan çalışanların, işlerine gönülden bağlı, istekli ve hevesli bireyler olacakları düşünülmektedir. Örgüt için önemli sonuçlar doğuran işe adanma kavramı, Attridge (2009) tarafından akademik çalışmalar ve iş dünyasındaki örnek olaylar araştırılarak kavramın daha iyi anlaşılmasına katkı sağlanmıştır. Bu çalışmada işyerindeki sağlıklı uygulamalar ile işe adanmanın geliştirilebileceği ortaya konmuştur. Bu uygulamalar; yöneticinin çalışanlar ile iletişim kurması, iş tasarımlarının çalışanlara uygun yapılması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kurum kültürünün geliştirilmesi, motive edici liderlik tarzlarının benimsenmesi olarak sıralanabilmektedir (Attridge, 2009: 383-393). Ayrıca örgütsel destek ve örgütün çalışanlarına kendilerini

geliştirebilecekleri bir ortam sunması da bireyin tam konsantrasyon ve enerji ile kendini işine adanmasında önemli etkiye sahip olmaktadır (Rothmann ve Rothmann, 2010: 1).

Çalışanların yöneticilerden ve çalışma arkadaşlarından gördükleri destek işe adanmaları için önemli bir iş kaynağı olmaktadır. Aynı zamanda algılanan desteğin azalması çalışanların işlerinde gerginlik yaşamalarına (sinirlilik, baş ağrısı gibi) ve verimliliklerinin azalmasına neden olabilmektedir (Attridge, 2009: 392). Bakker ve arkadaşları (2007) tarafından yapılan araştırma da bu bilgileri doğrulamaktadır. Araştırma sonucunda örgütün sunduğu desteğin ve iş kaynaklarının (yönetici desteği, işbirlikçi örgüt iklimi, yenilikçi problem çözümleri ve olumlu değerlendirme gibi) çalışanların işe adanmışlık düzeylerini artırdığı tespit edilmiştir (Bakker vd., 2007: 274).

Güven ve güvenme isteğinin özellikle de yöneticiye duyulan güvenin onları takip eden çalışanlar üzerinde büyük etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir. Birçok görev için sorumluluk sahibi olan yöneticinin sahip olduğu özellikler de çalışanların işe adanmaları üzerinde belirleyici niteliktedir. Bu görevler, performans değerlendirme, koçluk, mentorluk ve ödül dağıtımını olarak sıralanabilmektedir. Çalışanlar yöneticilerini yetkin, dürüst ve güvenilir olarak algıladıklarında bağlılık ve motivasyonları artabilmektedir. Bu durum da işine adanmış çalışanlar ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Chughtai ve Buckley, 2011: 688). Chughtai ve Buckley (2011) tarafından yapılan araştırmada güvenme isteğinin ve yöneticiye duyulan güvenin işe adanma üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Chughtai ve Buckley, 2011: 696). Örgütte güven kültürünün yaratılması çalışanların adanmasını güçlendirmektedir. Güvenin var olduğu örgüt kültüründe ise işe adanmış çalışanların duygusal bağlılıklarının da güçlü olması beklenmektedir (Hernandez vd., 2014: 340).

Bailey ve arkadaşları (2017), işe adanma konusunda yapılan farklı 214 çalışmada anlatılan bilgeleri sistematik olarak sentezleyerek işe adanma kavramını anlatmaya, öncül ve ardıllarını sınıflandırmaya çalışmışlardır. İş kaynakları ve modeli çerçevesinde literatürde yer edindiğini tespit ettikleri işe adanma kavramın öncüllerini; psikolojik durumlar, iş tasarımı, liderlik, örgütsel müdahaleler ve takım ile ilgili faktörler olarak sınıflandırmışlardır. Ayrıca, işe adanmanın bireyin morali, iş ve örgüt performansı ve örgüt yararına sergilediği extra-rol davranışları ile olumlu yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Bailey vd., 2017: 31).

Örgütte çalışanlara sağlanan motivasyon kaynağı olarak görülen ödüllerin de işe adanma düzeyini etkileyeceği düşüncesiyle yapılan araştırma sonucunda örgütte sağlanan toplam ödüller ile işe adanma arasında düşük bir ilişki olduğu tespit edilirken, işe adanma üzerinde etkili olan unsurun kariyer yönetimi olduğu tespit edilmiştir (Hoole ve Hotz, 2016: 1). Kariyer yönetimi çalışanların yeteneklerini, bilgisini ve kapasitelerini artırmak için gerçekleştirilen öğrenme deneyimleri olarak ifade edilmektedir. Kariyerinde ilerleme ve gelişme fırsatı sunulan kişiler, verimli ve adanmış çalışanlara dönüşmektedir (Hoole ve Hotz, 2016: 5). Lee ve arkadaşları (2016) tarafından yapılan literatür taraması sonucunda da işle ve bireyle ilgili kariyer yönetimi konularının işe adanmayı etkileyen önemli bir unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kariyer yönetim konuları ise; algılanan kariyer desteği, kariyer yönetimi yeterliliği, psikolojik kariyer kaynakları, kariyer yeterliliği, kariyer değerleri ve kariyer gelişimi olarak sıralanabilmektedir (Lee vd., 2016: 35-40).

Kısaca ifade etmek gerekirse; ekonomik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçları karşılanan ve olumlu bir örgüt ikliminde çalışması sağlanan bireylerin işlerine kendilerini adayacakları ve olumlu örgütsel sonuçların ortaya çıkması için gereken çabayı sarf edecekleri söylenebilmektedir. Çünkü örgütsel faktörler bireyin gelişimi ve motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

1.2.6. İşe Adanmanın Sonuçları

Örgütlerin hedefledikleri başarılarla ulaşabilmesi için yetenekli çalışanları istihdam etmesi yeterli değildir. Amaçlarına ulaşması ve başarılı olması için çalışanların yeteneklerini aktif hale getirmesi de gerekmektedir. Günümüz rekabet koşullarında çalışanların örgütün beklentilerini karşılaması için gönüllülük esasına dayalı ve istekli çalışmaları gerekmektedir. Bu durumun gerçekleşmesi ise örgüt ve birey açısından birçok olumlu sonuç doğurabilecek olan işe adanmaya bağlıdır. İşe adanmışlığı yüksek çalışanlar, işlerine karşı olumlu tutum geliştirirken, azimle çalışmaya devam etmektedirler. Örgütün çıktılarını doğrudan etkileyen işe adanma kavramının, yapılan araştırmalar incelenerek bireysel ve örgütsel açıdan doğurduğu sonuçlar bu başlık altında incelenecektir.

1.2.6.1. İşe Adanmanın Bireysel Sonuçları

Yapılan araştırmalar incelendiğinde psikolojik iyi oluşun, yaşam tatmininin, depresyon belirtilerinin, yaşam kalitesinin, genel ve psikolojik sağlığın, stresin, tükendişliğin, iş tatmininin, kariyer tatmininin, işten ayrılma niyetinin, iş-aile çatışmasının, aile-iş çatışmasının, çalışan sesliliğinin ve proaktif davranışların (kişisel inisiyatif alma vb.) işe adanma sonucunda değişiklik gösteren bireysel faktörler arasında yer aldıkları görölmektedir. (Demerouti vd., 2001; Sonnentag, 2003; Hakanen vd., 2008; Schaufeli ve Salanova, 2008; Halbeslen, 2010; Adekola, 2011; Alarcon ve Edwards, 2011; Hakanen ve Schaufeli, 2012; Mache vd., 2013; Burke vd., 2013; Simons ve Buitendach, 2013; Shantz vd., 2014; Bakker ve Schaufeli, 2015; Bailey vd., 2017; Schaufeli, 2018; Agarwal ve Gupta, 2018).

Hakanen ve Schaufeli (2012), tükendişlik ve işe adanmanın depresyon belirtilerinin ve yaşam tatmininin belirleyicileri olup olmadığını tespit etmek için üç farklı dönemde veri toplayarak yedi yıl süren bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda uzun dönem boyunca yaşanan tükendişliğin depresyon belirtilerini artırırken yaşam tatminini azalttığı; işe adanmanın ise depresyon belirtilerini azaltırken yaşam tatminini artırdığı tespit edilmiştir. Bu bilgi doğrultusunda çalışanları depresyondan korumak ve yaşam tatminlerini artırmak için tükendişliğin önlenmesi, işe adanmanın ise güçlendirilmesi gerektiği söylenebilmektedir (Hakanen ve Schaufeli, 2012: 420-422).

Çalışanların iyi ve sağlıklı olmasındaki temel ve olumlu unsur işe adanmadır. Bu nedenle günümüz örgütleri çalışanlarının işe adanma düzeylerini artırmak için ne yapması gerektiğinin farkında olmak zorundadır. İşe adanma sağlandığında örgüt ve çalışanlar bir bütün haline gelmekte ve sinerji oluşmaktadır. Çünkü işine adanan birey; işiyle özdeşleşmekte, olumlu davranışlar sergilemekte, olumlu duygulara ve sağlıklı bir zihne sahip olmakta, içsel motivasyonu artmakta ve iyi performans sergilemektedir. Bu durumun örgüt yarına birçok olumlu sonuç doğuracağını söylemek mümkündür (Schaufeli ve Salanova, 2007b: 156).

İşe adanmanın artması olumlu örgütsel sonuçların ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Mache ve arkadaşları (2013) tarafından yapılan araştırma sonucunda işe adanmanın iş tatminini ve yaşam kalitesini artırdığı tespit edilmiştir (Mache vd., 2013:

187). İş tatmininin işe adanma ile güçlü ilişki içinde olduğunu söylemek mümkündür. Bu iki kavram olumlu ruh halini tanımlasalar da bireyleri harekete geçirme noktasında farklılaşmaktadırlar. İşine adanan çalışanlar, tatmin olmuş meslektaşlarından daha proaktif, mücadeleci ve güçlü uyarıcılara sahip bireylerdir. Tatmin olmuş kişiler ise reaktif, daha az mücadeleci ve yüksek doyuma sahip bireylerdir. Yani işe adanma yüksek aktivasyonlu psikolojik bir durum iken, iş tatmini düşük aktivasyon ile karakterize edilebilmektedir. Bu doğrultuda işe adanmanın iş performansı üzerinde iş tatmininden daha güçlü düzeyde bir etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir (Schaufeli, 2018: 2). Ayrıca işe adanmanın iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir. Literatürde bu sonucu kanıtlayan farklı araştırmalar bulunmaktadır (Alarcon ve Edwards, 2011: 296).

Adekola (2011) tarafından Nijerya'da beş üniversitenin personelinden elde edilen veriler ile işe adanmanın öncülleri ve ardılları belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, başarıya ihtiyacı ve işkolikliğin işe adanma boyutları (dinçlik, yoğunlaşma ve kendini işe adama) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, işe adanmanın ise kariyer tatminini, iş tatminini ve işten ayrılma niyetini etkilediği tespit edilmiştir. İşe adanmanın olumlu örgütsel sonuçları artırdığı söylenebilmektedir. İşe adanma, işin getirdiği tükenmişliği azaltmakta ve adanmış çalışanların zor işleri de benimseyebileceği ve sahip oldukları yetenekleri daha fazla kullanacakları görülmektedir. Adanma iş açısından yukarı doğru ilerleyen bir sarmal üretmektedir. Kısaca işe adanan çalışan tüm enerjisini ve yeteneklerini kullanarak işini yaptığında hem kendini geliştirmekte hem de örgütü için yararlı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Başarılı olan çalışanın örgüte bağlılığı artmakta ve işe adanma düzeyi yükselmektedir (Adekola, 2011: 83-95).

Simons ve Buitendach (2013) tarafından çağrı merkezi çalışanları üzerinde yapılan araştırmada işe adanmanın çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Simons ve Buitendach, 2013: 1). Halbesleben (2010) tarafından yapılan araştırma sonucunda da işe adanmanın; performansı, sağlığı ve bağlılığı olumlu yönde işten ayrılma niyetini ise olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir (Halbesleben, 2010: 109). Agarwal ve Gupta (2018) da yaptıkları araştırmada işe adanmanın işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği ve kişilik boyutlarından vicdanlılığın bu ilişkiyi düzenlediğini tespit etmişlerdir. Kısaca vicdanlılık düzeyi

yüksek bireylerin işe adanmalarının işten ayrılma niyetini daha fazla azaltacağı sonucuna ulaşmışlardır (Agarwal ve Gupta, 2018: 353). Literatür incelendiğinde işe adanmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini benzer sonuçlar ile ortaya koyan farklı araştırmalar yapıldığı görülmektedir (Saks, 2006: 611; Koyuncu vd., 2006: 304; Alarcon ve Edwards, 2011: 296; Bailey vd., 2017: 42).

Shantz ve arkadaşları (2014) işe adanmanın işten ayrılma niyeti ve sapkın davranışlar ile ilişkisini incelemek amacıyla yaptıkları araştırmada işe adanma düzeyinin düşük olduğu durumlarda işten ayrılma niyetinin ve sapkın davranışların yüksek seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Ancak çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin bu olumsuz ilişkiyi azalttığı söylenebilmektedir. Mevcut bulgular olumsuz davranışların azaltılması için işe adanmanın önemli bir unsur olduğunu ve insan kaynakları yöneticilerinin çalışanların algıladıkları örgütsel desteği arttırmaya odaklanmaları gerektiğini göstermektedir (Shantz vd., 2014: 11).

Burke ve arkadaşları (2013) tarafından otel çalışanları üzerinde yapılan araştırmada işe adanmanın sonuçları üzerinde durulmaktadır. Yapılan analizler sonucunda işe adanma boyutlarından dinçliğin yüksek olduğu durumda çalışan sesliliğinin arttığı, daha az iş-aile ve aile- iş çatışmaları yaşadıklarını tespit etmişlerdir. Ancak işe adanma boyutlarından yoğunlaşmanın yüksek olduğu durumlarda iş-aile ve aile- iş çatışmalarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Yoğunlaşma boyutu açısından elde edilen sonucun işe adanmanın olumsuzluklara neden olabilecek karanlık bir tarafının olabileceği düşüncesiyle açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak, işe adanmanın birey ve örgüt açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkaran önemli bir değişken olduğunu söylemek mümkündür (Burke vd., 2013: 199-200).

Bailey ve arkadaşları (2017) tarafından 214 araştırmanın sonuçları incelenerek işe adanmanın ne ifade ettiği, öncülleri ve sonuçları açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan analiz sonucunda işe adanmanın çalışanların iyi oluş durumunu ve sağlıklarını etkilediği görülmüştür. İşe adanmanın stres ve tükenmişlik ile olumsuz bireyin genel/psikolojik sağlığı ile ise olumlu ilişki içinde olduğu ifade edilmektedir (Bailey vd., 2017: 41). Adanmış çalışanların özellikle işkolikler ile karşılaştırıldığında olumlu duyguları yaşayan ve zihinsel sağlığı yerinde olan psikosomatik sorunlar yaşamayan bireyler oldukları görülmektedir (Bakker ve Schaufeli, 2015: 3). Koyuncu ve arkadaşları (2006)

tarafından yapılan araştırmada çalışanların psikolojik açıdan iyi hissetmelerinde işe adanmanın önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Koyuncu vd., 2006: 306). Farklı araştırmalarda da işe adanmanın çalışan sağlığı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Demerouti vd., 2001; Schaufeli ve Salanova, 2008).

Hakenen ve arkadaşları (2008) tarafından yapılan araştırmada, kaynakları koruma teorisine dayalı olarak işe kaynaklarının işe adanmayı etkilediği, işe adanmanın ise kişisel inisiyatif almayı harekete geçirdiği ileri sürülmüştür. Kişisel inisiyatif alma, resmi gerekliliklerin ötesindeki aktif ve inisiyatif alınan davranışları ifade etmektedir. Daha spesifik olarak kişisel inisiyatif alma, örgütün misyonu ile tutarlı, hedefe yönelik, uzun dönem ve eylem odaklı, engellerle karşılaştığında ısrarcı ve proaktif olmayı ifade etmektedir. Bir zellik olarak kişisel inisiyatif alma performans ile olumlu ilişki içindedir. Psikoloji açısından işe adanmanın kişisel inisiyatif alma ile bağlantısı olumlu duygular teorisine dayandırılabilir. Bu teoriye göre olumlu duygular, bireyin anlık düşüncelerini geliştirmekte ve kişisel kaynaklarını inşa etmektedir. Kendisini iyi hisseden birey harekete geçmekte ve bireyin girişimci ve yaratıcı faaliyetleri yeni fikirleri, zmleri ve uzun vadede optimal işlevselliği güçlendirmektedir. İşyerinde duygusal ve motivasyonel olarak olumlu bir tatmin hali yaşayan çalışanlar; işe adanmakta ve zaman içinde daha fazla kişisel inisiyatif alma davranışları sergilemektedirler. Yapılan araştırma sonucu ise bu bilgileri doğrulmaktadır (Hakenen vd., 2008: 79-80). Ayrıca kişisel inisiyatif alma sonucunda işe ilgili inovatif davranışların arttığı da tespit edilmiştir (Hakenen vd., 2008; Chugtai ve Buckley, 2011). Sonnentag (2003)'de yaptėı araştırma ile işe adanmanın proaktif davranışlardan olan kişisel inisiyatif alma ile olumlu ilişki içinde olduğunu tespit etmiştir (Sonnentag, 2003: 518). Adanmış alışanlar örgütleri ile güçlü bir bağ kurarak, tutkuyla çalışmaktadır. Bu durum çalışanları inovasyona yönlendirerek örgütün ileriye doğru hareket etmesini sağlamaktadır (Lookward vd., 2007: 3).

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi vasıflı ve istekli çalışanlar ile mümkün olmaktadır. Örgütü olumlu sonuçlara ulaştıracak en önemli faktör de ruhsal ve fiziksel olarak sağlıklı çalışanlara sahip olmaktır. Yapılan literatür taraması sonucunda işe adanmanın, yaşam tatmini yüksek, kendini iyi hisseden, inisiyatif almaktan korkmayan ve proaktif davranışlar sergileyebilen çalışanlar için önemli bir öncül olduğu söylenebilmektedir.

1.2.6.2. İşe Adanmanın Örgütsel Sonuçları

Yapılan literatür taraması doğrultusunda işe adanmanın örgütsel sonuçları arasında; görev performansı ve bağlamsal performans, çalışan performansı, müşteri memnuniyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, üretkenlik karşıtı iş davranışları, verimlilik, güvenlik, karlılık, çalışan değişim oranı (iş gücü devir oranı) gibi değişkenlerin yer aldığı görülmektedir (Harter vd., 2002; Salanova vd., 2005; Schaufeli ve Bakker, 2004; Hakanen vd., 2006; Saks, 2006; Lookward vd., 2007; Halbesleben ve Wheeler, 2008; Schaufeli ve Salanova, 2008; Bakker ve Demerouti, 2008; Xanthopoulou vd., 2009a; Bakker ve Demerouti, 2009; Bakker ve Bal, 2010; Rothbard ve Patil, 2011; Chugtai ve Buckley, 2011; Christian vd., 2011; Sulea vd., 2012; Mache vd., 2013; Mengüç vd., 2013; Simons ve Buitendach, 2013; Bakker ve Schaufeli, 2015; Shimazu vd., 2015; Özyılmaz ve Süner, 2015; Bailey vd., 2017).

Adanmış çalışanlar; yaptığı işi anlamlı bulan, kendi kendine yetebilen, işinden ilham alan bireylerdir. Bu durum çalışanların kendini işlerine adayarak, tamamen konsantre durumda olmalarını ve sadece işleriyle meşgul olmalarını sağlamaktadır. İşe adanmanın çalışanların örgüt yararına extra davranışlarda bulunmasının yanı sıra proaktif davranışlar sergilemesine de yardımcı olduğu söylenebilmektedir (Mengüç vd., 2013: 2165).

Çalışanlar için içsel motivasyon kaynağı olan işe adanma, amaç odaklı davranışlar sergilemeyi sağlamaktadır. Yüksek düzeyde adanma, bireysel girişim ruhu içinde proaktif iş davranışlarını artırmaktadır. Birey örgütün etkinliği için gereken davranışları sergileyebileceği sosyal bir bağ ile örgütüne bağlanabilmektedir. Bu doğrultuda yapılan araştırma sonucunda işe adanmanın örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığı (Saks, 2006: 611; Rich vd., 2010: 627; Christian vd., 2011: 120; Sulea vd., 2012: 199; Ariani, 2013: 51; Matta vd., 2014: 32; Afacan Fındıklı, 2015: 229; Chhetri, 2017: 10) , üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ise azalttığı tespit edilmiştir. Adanmış çalışanların işlerine karşı hissettikleri olumlu duygular sayesinde olumsuz davranışlar sergilemeyeceği söylenebilmektedir (Sulea vd., 2012: 199; Ariani, 2013: 51-52; Chhetri, 2017: 10).

Demerouti ve Cropanzano (2010), yaptıkları literatür taraması sonucunda çeşitli teorilere dayandırarak (kaynakları korumu, öz değerlendirme teorileri gibi) işe

adanmanın performansı artıracığını ifade etmişlerdir. İşe adanma boyutlarından fiziksel güç, duygusal enerji ve bilişsel canlılığın birleşiminden oluşan dinçliğin performansı etkileyen en önemli unsurlardan biri olduğu söylenebilmektedir. Ancak bireylerin özellikleri ve durumlara bağlı olarak işe adanmanın performans üzerindeki etkisinin farklılaşabileceği göz ardı edilmemelidir. Xanthopolou ve arkadaşları (2008; 2009a) tarafından yapılan araştırmalar bu yaklaşımı açıklayan örnekler arasında yer almaktadır (Demerouti ve Cropazano, 2010: 158-159). Literatürde işe adanmanın performans üzerindeki olumlu etkisini ortaya koyan farklı deneysel araştırmalar olduğu söylenebilmektedir (Salanova vd., 2005: 1223; Lookward vd., 2007: 3; Bakker ve Demerouti, 2008; 218; Halbeleben ve Wheeler, 2008: 251; Bakker ve Demerouti, 2009: 220; Xanthopoulou vd., 2009a: 196-197; Bakker ve Bal, 2010: 189; Rich vd., 2010: 627; Christian vd., 2011: 120; Chugtai ve Buckley, 2011: 696; Mengüç vd., 2013: 2169; Bakker ve Schaufeli, 2015: 3; Shimazu vd., 2015: 22; Afacan Fındıklı, 2015: 229; Bailey vd., 2017; Chhetri, 2017).

Özyılmaz ve Süner (2015), işe adanmanın çalışanın işle ilgili tutumlarını nasıl etkilediğini tespit etmek amacıyla 9 farklı örgütte veri toplayarak yaptıkları araştırma sonucunda işe adanmanın, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arttırdığı, işten ayrılma niyetini ise azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca örgütte uzun yıllar çalışmanın işe adanmışlığı azalttığı ve işten ayrılma niyeti artırdığı da ifade edilmektedir. Bu durumun temel nedeninin ise örgütte uzun yıllar çalışan bireylerin daha iyi çalışma koşullarına sahip örgütlere geçmek istemesi olduğu düşünülmektedir. Çeşitli önlemler alınarak çalışma süresi uzun olan bireylerin işe adanma düzeylerinin artırılması gerekmektedir (Özyılmaz ve Süner, 2015: 159).

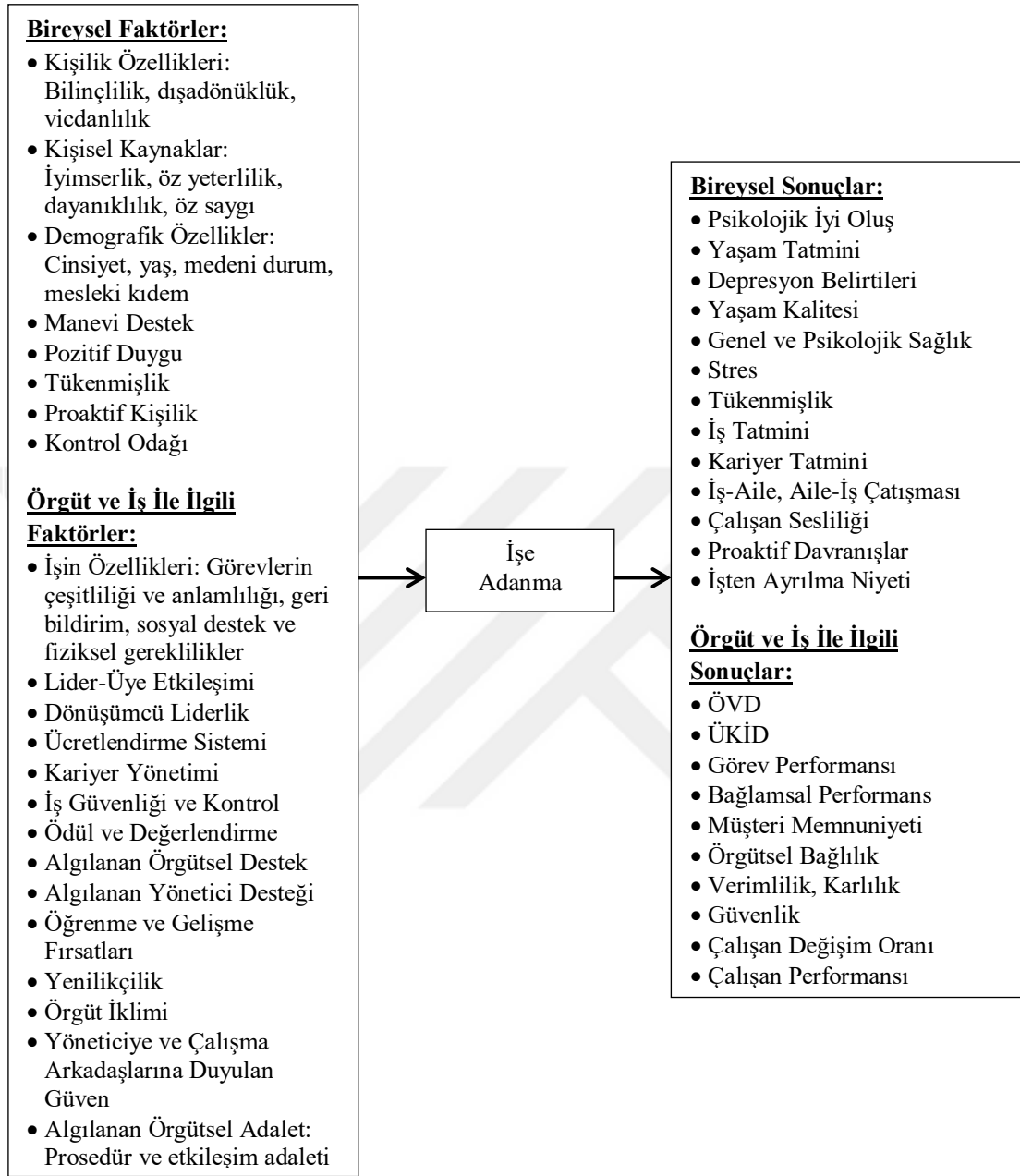
Harter ve arkadaşları (2002) 36 şirketin 7,939 iş biriminde 198,514 katılımcı ile yapılan araştırmada çalışanların tatmini ve adanmışlıkları ile iş birimlerinin sonuçları olan müşteri memnuniyeti, verimlilik, kar, çalışan değişim oranı ve kazalar arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Yapılan analizler sonucunda çalışanların tatmin ve adanmışlık düzeylerinin, müşteri memnuniyeti ve çalışan değişim oranı ile yüksek düzeyde ilişkili iken, güvenlik, verimlilik ve karlılık değişkenleri ile de anlamlı ilişki içinde olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, bu ilişkilerin tüm iş birimleri için genellenebilirliği de kanıtlanmıştır (Harter vd., 2002: 273-274). Adanmış çalışanların olumlu bir örgüt iklimi içinde müşterilere daha iyi hizmet vereceği ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini

artıracağı söylenebilmektedir. Ayrıca, adanmış çalışanların örgütte verimliliği artıracağı ve daha uzun süre örgütte kalacakları ifade edilmektedir (Lookward, 2007: 3-4).

İşe adanma örgütün performansına katkı sağlayan önemli bir değişkendir. Çünkü kendini işe adanmış hisseden birey, daha sıkı ve etkin çalışmakta, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmakta ve örgütün finansal performansına katkı sağlamaktadır (Roberts ve Davenport, 2002: 28). Görev performansında artış, müşteri memnuniyetini sağlama, proaktiflik ve yaratıcılık gibi birçok olumlu sonucu sağlayabilen işe adanmışlığın artması için yöneticilerin yeterli kaynağı ve gerekli zamanı sağlayarak çalışanlarına destek olması gerekmektedir (Rothbard ve Patil, 2011: 1).

İşe adanma örgütler için en önemli çıktı olan performans üzerinde yadsınamaz derecede etkilidir. Performans ise karlılık, verimlilik ve finansal getiriler gibi sonuçlar sağlayarak hem örgütü hem de çalışanları istediklerine ulaştıracaktır. İşe adanmanın doğuracağı sonuçlar düşünülerek, yöneticiler ve örgütler tarafından işe adanma düzeyini artırmak için çalışanlara gerekli destek verilmelidir. Bu bağlamda uygulayıcılara ve araştırmacılara yol göstermesi amacıyla işe adanmayı etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ve işe adanmanın bireysel ve örgütsel sonuçları Şekil 1.6'da sunulmaktadır.

Şekil 1.6: İşe Adanmayı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları



Kaynak: Yapılan literatür taraması sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur.

1.3. PSİKOLOJİK SERMAYE

Geleneksel yaklaşımdan modern yaklaşıma geçişin olduğu son yüzyılda; hızlı teknolojik değişime olan adaptasyon zorluğu, işletmelerin az maliyete katlanmak için küçülmeye yönelmesi, rekabetin küresel bazda yoğun şekilde yaşanması yetenekli çalışanların önemini ortaya koymaktadır. Örgütsel amaçların elde edilmesinde temel

dinamik olan çalışanların; sürekli öğrenen, doğru karar alan, değerleri özümseyen yapıda olması uzun vadede rekabetçi avantajla üstünlük sağlamaktadır. Bu bağlamda psikolojik sermaye; yetenekli çalışanların elde edilip en iyi imkanların sağlanmasıyla, hem örgütümüzü tanımlamamızı hem de gelişimsel anlamda nereye varabileceğimizi (Luthans vd., 2007c) ifade etmektedir.

Bu başlık altında ilk olarak pozitif psikoloji ve sermaye kavramı hakkında bilgi verilecektir. Daha sonra pozitif psikolojinin örgütsel boyutu, sermaye türleri, psikolojik sermaye kavramı, özellikleri ve öneminden bahsedilecektir. Bunun yanı sıra psikolojik sermaye bileşenleri açıklanarak, psikolojik sermayenin yönetilmesi ve geliştirilmesi hakkında bilgi verilecektir. Son olarak da psikolojik sermayeyi etkileyen faktör ve psikolojik sermayenin sonuçları anlatılacaktır.

1.3.1. Pozitif Psikoloji ve Sermaye Kavramı

İlk olarak pozitif psikoloji kavramı hakkında bilgi verilecek, daha sonra sermaye kavramı anlatılarak sermaye türleri açıklanacaktır.

1.3.1.1. Pozitif Psikoloji Kavramı

Günümüzde küreselleşme, yenilenen teknoloji, artan kültürel farklılıklar, çalışan ve tüketicilerin ihtiyaç ve değerlerinde meydana gelen değişimler karşısında örgütlerin etkinlik ve verimliliği sağlaması önemli hale getirmiştir (Carvajal vd., 2010: 235).

İnsan kaynaklarının rekabet avantajı sağlayabilmesi için beşeri, sosyal ve psikolojik sermayenin tanınması, etkin kullanılması ve eksikliklerin giderilmesi gerekmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 145). Amerikan Psikoloji Derneği Başkanı Martin Seligman'ın (1998) önderliğinde, pozitif psikoloji adı verilen yeni bir hareket başlatılmıştır. İnsanların olumlu ve güçlü yönleri olan özellikler, yetenekler, erdemler ve mutluluklar pozitif psikolojinin teori ve araştırma akışını başlatmıştır. Bu olumlu yaklaşım psikolojinin iki unutulmuş misyonu olan: insanların hayatlarını daha üretken ve değerli hale getirmeyi ve insan potansiyelini harekete geçirmeyi sağlamaktadır. Pozitif psikoloji, işyerinde olumluluk ve güç temelli yönetim uygulayan hareketi teşvik etmiştir (Luthans ve Youssef, 2004: 151-152).

Cowan (2000), pozitif psikolojiyi; insanların, grupların ve toplumların gelişen optimal işleyişine katkıda bulunan koşul ve süreçler incelenmesi şeklinde tanımlamaktadır. Bu şekilde tanımlanan pozitif psikoloji, William James'in 1920'deki "sağlıklı fikir" yazılarına, 1958'de Allport'un olumlu insan özelliklerine olan ilgisine, Maslow'un hasta insanlar yerine sağlıklı insanların incelenmesi yönelik fikirlerine; Cowan'ın çocuk ve ergenlerde dayanıklılık üzerine yaptığı araştırmalara; Hümanistik psikolojinin, ruh sağlığı, mutluluk, memnuniyet, coşkunculuk, nezaket, paylaşım ve cömertlik gibi olumlu niteliklere odaklanmasına kadar dayanan uzun bir geçmişe sahiptir (Gable ve Haidt, 2005: 104; Hefferon ve Boniwell, 2011: 9).

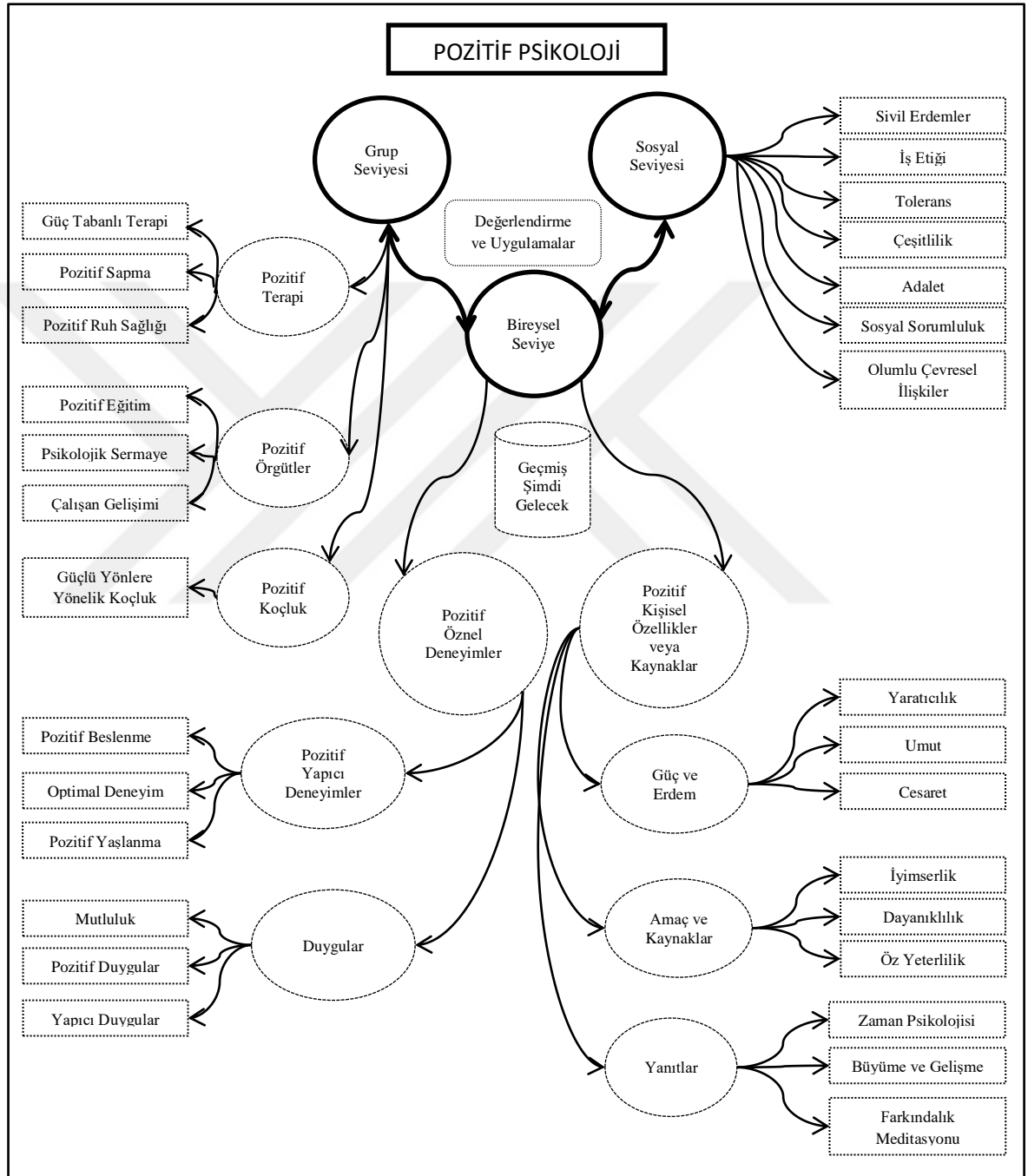
Pozitif psikolojinin öznel düzeyde alanı, değerli öznel deneyimlerle ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sermaye geçmiş için refah, memnuniyet ve tatmin iken gelecek için; umut ve iyimserliği kapsamaktadır. Bugün için ise memnuniyet ve geçmişten tatmin olmayı hedeflemektedir. Bunun yanında psikolojik sermaye incelendiğinde bireysel ve grup düzeyinde faydalar sağladığı görülmektedir. Bireysel düzeyde; sevgi, cesaret, çevresiyle uyum becerisi, azim, yetenek ve gelecek yönlü düşünmeyi kapsarken, grup düzeyinde ise; ölçülü olmayı, hoşgörü ve iş etiğini kapsamaktadır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5).

Bireylerin psikolojik sorunlarının nedenlerinin belirlenmesi ve bu sorunlara etkili çözüm yöntemlerinin ortaya konulması psikolojinin kuram ve uygulamalarının temelini oluşturmaktadır. Pozitif psikoloji ise, bireyin yeteneklerinin incelenerek güçlü yönlerinin ve var olan potansiyelinin ortaya çıkarılmasını amaçlayarak bireyin işlerliğini sağlayan olumlu yönlerine vurgu yaparak iyilik halini desteklemektedir (Kararımak ve Siviş, 2016: 105). Önceki yıllarda göz ardı edilen bireyin işlerlik ve dayanıklılık konusu yakın zamanda pozitif psikolojiyle hız kazandırmıştır (Kararımak ve Siviş, 2016: 104).

Pozitif psikoloji, sıkıntıları inkâr ederek, hayatın olumsuzluklarını görmezden gelmek değildir. Pozitif psikoloji konularını inceleyenler, insan acısının, bencilliğin, işlevsiz aile sistemlerinin ve etkisiz kurumların varlığını tam olarak kabul etmektedirler. Ancak pozitif psikolojinin amacı, madalyonun diğer tarafını inceleyerek insanların sevinç duyma, fedakârlık gösterme ve sağlıklı aileler ve kurumlar yaratma yollarını ele almaktadır (Gable ve Haidt, 2005: 105).

Pozitif psikoloji son birkaç yılda hızla büyüyerek çok sayıda alan ve disiplini kapsayarak etkinliğini genişletmiştir. Bu alanın nasıl yayıldığı Şekil 1.7'deki pozitif psikoloji düşünce haritasında anlatılmaktadır.

Şekil 1.7: Pozitif Psikoloji Düşünce Haritası



Kaynak: Hefferon ve Boniwell, 2011: 14.

Pozitif psikoloji, bilimsel topluluğa, topluma, bireylere ve mevcut fikirlere yeni bir bakış açısı kazandırmanın yanı sıra insan gelişimini destekleyen önemli bir unsurdur (Hefferon ve Boniwell, 2011: 3). Bununla birlikte pozitif psikoloji; güven, iletişim ve fedakârlıkla örgütleri ve toplumları geliştirmekte ve manevi değerlerin daha iyi anlaşılmasını sağlayarak yaşam boyu iş tatminini iyileştirmesini hedeflemektedir (Hefferon ve Boniwell, 2011: 14).

Bireysel olarak başarılı olmanın şartı psikolojik açıdan güçlü olmaktan geçmektedir. Bundan dolayı başta birey olmakla birlikte çalışanların ve toplumun olarak başarıya ulaşmada pozitif psikolojinin gücünü özümsemesi gerekmektedir (Akdoğan ve Polatçı, 2013: 289).

Pozitif psikoloji, işyerinde olumluluk ve güç temelli yönetim uygulamalarını önemsemektedir. Bu uygulamalardan ilki, Michigan Üniversitesindeki Pozitif Örgütsel Davranış Okulu (Positive Organizational Scholarship-POS) hareketidir. Bu hareket, krizlerin ve olumsuz koşulların gerçekleştiği zamanda örgütsel olarak hayatta kalma ve etkinliği artırabilecek olumlu örgütsel özellikleri vurgulamaktadır. (Luthans ve Youssef, 2004: 151-152). İkinci uygulama olan Pozitif Örgütsel Davranış ise örgütlerde performansın iyileştirilmesi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkin bir şekilde yönetilebilen olumlu odaklı insan kaynaklarının dinamikleri ve psikolojik kapasitelerin incelenmesi ve uygulanmasıyla ilgilenmektedir. Bu bağlamda pozitif örgütsel davranış işyerinde performansın etkisi için teorik ve araştırma tabanlı, ölçülebilir, gelişimsel ve yönetilebilir olduğunu savunmaktadır (Luthans, 2002). Pozitif örgütsel davranışın temel alanı çalışanların “pozitif psikolojik sermaye”lerinin ölçülmesi, geliştirilmesi ve örgütsel çıktılara dönüştürülerek etkin bir şekilde yönetilmesini amaçlamaktadır (Süral Özer vd., 2013: 438). Psikolojik sermayenin temelleri, pozitif psikoloji hareketinin örgütlerdeki uygulamaları olan olumlu örgütsel düşünce okulu ile pozitif örgütsel davranışa dayanmaktadır (Luthans vd., 2007c).

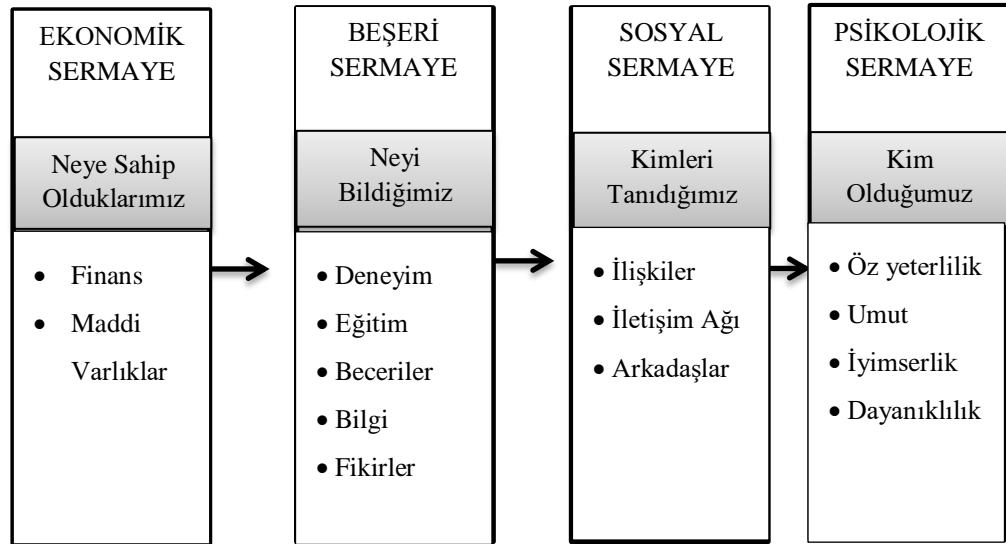
1.3.1.2. Sermaye Kavramı

Üretim faktörlerinden birini oluşturan sermaye, üretimde kullanılan makine, bina, tesisleri ifade ederken; işletmecilik alanında patent, marka gibi maddi olmayan sermayeyi de ifade etmektedir (Sünkür, 2014: 13). Ekonomi ve finans alanında geleneksel kullanımın yanı sıra sermaye kavramı, insan kaynaklarının (insan sermayesi)

değerini ve diğer kavramları temsil etmek için de kullanılmaktadır (Luthans vd., 2007b: 542).

İşletmeler rekabet üstünlüğü sağlamada ekonomik üstünlüğün tek unsur olmadığını diğer varlık ve değerlerin de öneme sahip olduğunu keşfetmişlerdir. Ekonomik varlıkların yanında önemi keşfedilen insan unsurunun incelenmesi diğer sermaye türlerinin anlaşılmasını sağlamıştır. Bu durum insan sermayesi, sosyal sermaye ve psikolojik sermaye kavramlarını ortaya çıkarmıştır (Özçalık, 2017, 66). Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayan farklı sermaye türleri Şekil 1.8'de ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Şekil 1.8: Rekabet Avantajı Sağlayan Sermaye Türleri



Kaynak: Luthans vd., 2004: 46.

Şekil 1.8'de gösterildiği gibi ekonomik sermaye, neye sahip olduğumuzu; beşeri sermaye, neyi bildiğimizi; sosyal sermaye, kimleri tanıdığımızı; psikolojik sermaye, kim olduğumuzu ifade etmektedir. Ekonomik sermaye; finans ve maddi varlıkları; beşeri sermaye; deneyimi, eğitimi, becerileri, bilgi ve fikirleri, sosyal sermaye; ilişkiler, iletişim ağı ve arkadaşları, psikolojik sermaye; güven, uyum, iyimserlik ve direnç kavramlarını kapsamaktadır.

Günümüzde örgütlerin insan sermayesi ile rekabet avantajı sağlayarak sosyal sermayeyi ve psikolojik sermayeyi iyileştirmesi ve ilerletmesi gerekmektedir. Beşeri ve

sosyal sermayenin ötesinde bir anlam ifade eden psikolojik sermayeye sahip olan insan faktörü, gücüyle bugün ve gelecekte kuruluşların karşılaştacağı zorlukların tanımlanmasında ve üstesinden gelinmesinde önem teşkil etmektedir (Luthans vd., 2004: 49). Sermaye türlerinin rekabet avantajı sağlarken kullandıkları kaynakların özellikleri Tablo 1.1’de gösterilmektedir.

Tablo 1.1: Sermaye Türlerinin Rekabet Avantajı Sağlamada Çeşitli Kaynakların Özellikleri

REKABETÇİ AVANTAJIN ÇEŞİTLİ KAYNAKLARININ DURUMU					
KAYNAK	Uzun Vadeli	Benzersiz	Birikimli	Birbirine Bağlı	Yenilenebilir
Geleneksel Sermaye • Finansal • Fiziksel/Yapısal • Teknolojik	Hayır Evet Hayır	Hayır Hayır Hayır	Evet Evet Hayır	Hayır Belki Belki	Hayır Belki Hayır
Beşeri/İnsan Sermayesi • Açık Bilgi • Örtük Bilgi	Belki Evet	Hayır Evet	Evet Evet	Hayır Evet	Belki Evet
Sosyal Sermaye • Ağlar • Normlar ve Değerler • Güven	Belki Evet Evet	Evet Evet Evet	Evet Evet Evet	Evet Evet Evet	Belki Evet Evet
Psikolojik Sermaye • Güven • Umut • İyimserlik • Esneklik	Evet Evet Evet Evet	Evet Evet Evet Evet	Evet Evet Evet Evet	Evet Evet Evet Evet	Evet Evet Evet Evet

Kaynak: Luthans ve Youssef, 2004: 145.

Tablo 1.1’de rekabetçi avantajın sağlanmasında çeşitli kaynakların nitelikleri ayrıntılı bir şekilde özetlenmiştir.

1.3.1.2.1. Ekonomik Sermaye

Sermaye, üretken bir hizmetin verilebilmesi için üretim faktörlerinin kullanılmasını sağlayan bir unsurdur (Hodgson, 2014: 15). Geleneksel olarak ekonomik sermaye, finans ve maddi duran varlıkları kapsayan fiziksel araçlardan oluşan ve işletmenin performansını belirleyen önemli bir değerdir (Luthans vd., 2004: 45; Kümbül Güler, 2009: 124; Sünkür, 2014: 14). Ekonomik sermaye, diğer sermaye türlerinin kökeninde yer almaktadır (Bourdieu, 1985). Günümüzde ekonomik sermaye örgütlerin temelini oluşturmakta ancak rekabette kullanılan güçlü bir aktör olmaktan çıkmaktadır.

1.3.1.2.2. Beşeri Sermaye (İnsan Sermayesi)

Beşeri sermaye, bireysel bilgi, beceri ve yeteneklerden oluşan ve örgüt gelişimini sağlayan niteliklerdir (Özyakışır: 2011: 48). Kısaca işgücünün üretken şekilde çalışmaları ve yapılan hizmet karşılığında gelir getiren kazanılmış beceri ve kapasitelerinden oluşmaktadır (Karataş ve Çankaya, 2010: 38).

Günümüzde verimlilik, yönetim kontrolü, nakit akışı ve maliyetlerin azaltılması gibi ekonomik prensiplere dayanan geleneksel örgüt yapıları yerine modern örgütlerdeki odak noktası insan sermayesinin yönetimi üzerinedir (Bakker ve Schaufeli, 2008: 147). Bununla birlikte günümüz ortamında pazara hız getiren, esneklik ve inovasyon sağlayan insan sermayesi, çalışanların bilgi birikimi, deneyimleri, becerileri ve uzmanlıklarıyla örgütsel performansa önemli bir başarı faktörü sağlamaktadır (Luthans vd., 2004: 45). Bu bağlamda insanla ilgili nitelikler örgütlerin büyüme ve kalkınma sürecini hızlandırmaktadır (Şimşek ve Kadılar, 2010: 119). Dolayısıyla insan sermayesi örgütü farklılaştıran, performansı artıran ve yeniliğe açık özelliğiyle örgütün kalkınmasında önemli bir role sahip sermaye türüdür.

1.3.1.2.3. Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye bir firmanın içinde “problemlerle karşılaştığında çözüm için kime başvurabileceğini” dışında ise “satın alma kararı vermede en iyi fiyat ve kalite bulma konusunda kimin tavsiye verebileceği” üzerinde durmaktadır. Sosyal sermaye güvenli ilişki ve iletişim ağlarının kaynaklarını ifade etmektedir (Luthans vd., 2004: 46)

Belirli bir örgütün sahip olduğu sosyal sermayenin gücü hem etkili bir şekilde harekete geçireceği bağlantı ağının büyüklüğüne, hem de bağlı olduğu her bir ağın sahip olduğu sermaye birikimine bağlıdır (Bourdieu, 1985).

İnsan ve sosyal sermayenin pozitif psikolojik sermayeye doğru ilerlemesinde insan faktörünün gücünün, gelecekte kuruluşların karşılaşacağı zorlukların üstesinden gelmek için daha iyi tanımlanarak kullanılması gerekmektedir (Luthans vd., 2004: 49). Bireyler sosyal bağlantılarını kullanarak gerek kişisel gerekse de çalışma yaşamı ile ilgili karşılaşılabilecek sorunların çözümünü kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda kişilerarası ilişkiler çalışanların başarılarında hayati rol oynamaktadır (Sünkür, 2014: 16). Sosyalleşen çalışanlar, elde ettikleri ağlar ile hem problem çözmekte hem de güven elde

etmekte; bununla birlikte bilgi ve iletişim düzeyini arttırarak örgüte fayda sağlamaktadır.

1.3.1.2.4. Psikolojik Sermaye

İnsan sermayesi gibi sosyal sermayenin tanınması ve yatırımı hem bugün hem de yarınların kuruluş başarısı ve rekabet avantajı açısından hayati önem taşımaktadır. Ancak günümüzde bu tür varlıkların ötesine geçmeye başlayan “psikolojik sermaye” benimsenmektedir (Luthans vd., 2004: 46). Psikolojik sermaye (Psychological Capital-PsyCap), bireyin kendi bakış açısına veya kendine güven duygusuna bağlı olarak üretkenliği etkileyen kişisel özelliklerini kapsamaktadır (Larson ve Luthans, 2006: 82).

Psikolojik sermaye ekonomik, insan ve sosyal sermayeden farklıdır. Ekonomik sermaye tipik olarak finans ve maddi varlıkları içermekte; insan sermayesi deneyim, eğitim, bilgi, yetenek ve fikirleri içerir; sosyal sermaye ilişki ve arkadaş ağını vurgulamakta; psikolojik sermaye ise güven, umut, iyimserlik ve dayanıklılığı vurgulamaktadır (Brandt vd., 2011: 269). Psikolojik sermaye yönetimi için kullanılan teknikler Tablo 1.2’de gösterilmektedir.

Tablo 1.2: Psikolojik Sermayenin Yönetimi

Psikolojik Sermaye Yönetimi			
Öz Yeterlilik Geliştirme	Umut Geliştirmek	İyimserlik Geliştirmek	Dayanıklılık Geliştirmek
<ul style="list-style-type: none"> • Uсталık deneyimleri • Temsili öğrenme/modelleme • Sosyal ikna • Olumlu geribildirim • Fizyolojik ve psikolojik uyarılma 	<ul style="list-style-type: none"> • Hedef belirleme • “Adım” • Paylaşımçı girişimler • Güven gösterme • “Hazırlık” • Acil durum planlaması • Zihinsel provalar • Yeniden hedef 	<ul style="list-style-type: none"> • Geçmiş için hoşgörü • Bugünü takdir • Gelecek için fırsat aramak • Gerçekçi bakış açısı • Esnek bakış açısı 	<ul style="list-style-type: none"> • Varlık odaklı stratejiler • Risk odaklı stratejiler • Süreç odaklı stratejiler

Kaynak: Luthans ve Youssef, 2004:147.

Tablo 1.2’de belirtilen psikolojik sermaye yönetimi için kullanılan teknikleriler örgüt performansını artırma ve rekabet üstünlüğünü sağlamaya katkı sağlamaktadır.

1.3.2. Psikolojik Sermaye Kavramı

Pozitif psikolojinin temelleri; Martin Seligman’ın, insanların geçmişlerinden kalan olumsuzluklarına takıldıklarını ifade ederek insanların iyi yönlerine

olumsuzluklardan daha fazla odaklanmayı önermesine dayanmaktadır (Seligman, 1998). Pozitif psikoloji insanların özlerinde olumlu bir dizi özelliklerinin olduğunu bu yeteneklerin bireylerin sürekli büyümesine ve işyerinde performans üzerinde yüksek etkisi olan tam ve üstün varlıklara dönüşmesine olanak sağladığını tanımlamakla birlikte (Brandt vd., 2011: 269), çalışanların olumlu güçlerinin sinerjilerini ifade etmektedir (Süral Özer vd., 2013: 437). Dolayısıyla psikolojik sermayenin kökü pozitif psikoloji hareketine dayanmaktadır (Luthans vd., 2007c). Hobfoll'un (2002) Psikolojik Kaynaklar Teorisi, psikolojik sermayenin nasıl çalıştığını açıklamak için kullanılmıştır (Avey vd., 2011: 130). Diğer bir açıklayıcı teori ise, Olumlu Duygular Teorisi'dir. Bu teori olumlu duyguların; entelektüel (yaratıcılık ve problem çözme), fiziksel (stresle mücadele etme, koordinasyon) ve sosyal kaynaklar ile birlikte (kişisel ağlar, arkadaşlar, ilişkiler) psikolojik kaynakları da (mutluluk, iyi oluş) artırdığını ifade etmektedir (Fredrickson, 2001; Çetin vd., 2013).

Her zaman değişime uğrayan çalışma ortamlarında, değişim sancılı bir şekilde kabul görmektedir. Günümüz örgütlerinde çalışmak, bilgi teknolojisi ve küreselleşme sayesinde daha fazla değişken olmakla birlikte, yer ve zamana daha az bağlı hale gelmektedir. Dolayısıyla insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetme zorluğunun üstesinden gelmek yeni düşünce ve yaklaşımları da gerektirmektedir (Larson ve Luthans, 2006: 75). Bu durum insan kaynaklarına değer vermenin ve yönetmenin bir yolu olarak psikolojik sermayeyi ortaya çıkarmaktadır. Psikolojik sermaye, bireyin birçok özelliğinin kendi bakış açısına ya da öz saygı duygusuna yansımadır (Larson ve Luthans, 2006: 82). Dolayısıyla örgütler ve çalışanlar açısından psikolojik sermaye diğer sermaye türlerinden daha fazla önem taşımaktadır (Polatçı, 2011: 40).

Psikolojik sermaye bireyin dört olumlu özelliğini olan; öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılığı tanımlamaktadır (Luthans vd., 2007a: 13). Bu dört durum, bugünün örgütlerine uygulandığında daha yüksek verimlilik, daha iyi müşteri hizmetleri ve daha fazla çalışanın elde tutulmasını sağlayarak yüksek bir performans elde edilmektedir (Luthans vd., 2004: 47). Dolayısıyla psikolojik sermaye kendine güvenen, dirençli, motive olmuş ve hedeflerine ulaşmak için gerekli adımları atmaya yönelik olumlu bir şekilde yönlendirilmiş bir girişimciyi ifade etmektedir (Anglin vd., 2018: 2).

Psikolojik sermaye, bireysel düzeyde kişisel gelişim ve performansı teşvik ederken, örgütsel düzeyde ise insan sermayesi ve sosyal sermayeye bağlı olarak performans artışıyla gelen yatırım getirisi ve rekabet avantajı sağlamaktadır (Çetin ve Basım, 2012: 133). Psikolojik sermaye, kuruluşların sürekli büyüme ve doğru performansa ulaşmak için işgücüne yatırım yapabilecekleri ve geliştirebilecekleri bir yapının oluşturulmasını sağlamaktadır (Luthans vd., 2008: 224). Aynı zamanda çalışanların sahip olduğu psikolojik sermaye hem iş doyumunu geliştirmekte hem de destekleyici örgüt ikliminin olumlu algılanmasına önemli derecede etki etmektedir (Süral Özer vd., 2013: 444).

Psikolojik sermaye, olumlu zihniyete sahip çalışanların yenilikçi fikirler üretmekle kalmaz aynı zamanda fikirlerinin desteklenmesi ve işyerinde faydalı uygulamalara dönüştürülmesi için motivasyonlarını da artırmaktadır (Abbas ve Raja, 2015: 4). Psikolojik sermaye, fikir üretme, fikir desteği ve fikirlerin uygulanması gibi yenilikçi davranışların tüm aşamalarını önemli ölçüde etkilemektedir (Abbas ve Raja, 2015: 8).

İşletmelerin gerçekleştirdiği girişimlerin başarıya ulaşması için psikolojik sermayenin öneminin kavranması gerekmektedir. Girişim denemelerinde karşılaşılan finansman eksikliği, yasal kısıtlamalar, yeni rakipler ve değişen müşteri ihtiyaçları karşısında hedeflerin revize edilmesinde psikolojik sermaye önemli bir unsurdur (Envick, 2005: 48).

İş görenlerin psikolojik sermayesi ve olumlu duyguları, örgütsel değişimle oluşan işlevsiz tutum ve davranışlara karşı koymada büyük önem taşımaktadır. Özellikle çalışanların olumlu kaynakları (psikolojik sermaye ve duygular), örgütsel değişimden kaynaklı olumsuz tepkiler ile (sinizm ve sapmalar) mücadele etmektedir. Çalışanların olumlu kaynakları, örgütsel değişimi kolaylaştıracak ve geliştirecek tutumlar (duygusal bağlılık) ve davranışlar (örgütsel vatandaşlık) ortaya koymaktadır. Dolayısıyla çalışanların psikolojik sermayesi ve duyguları olumlu örgütsel değişimlere önemli bir katkı sağlamaktadır (Avey vd., 2008a: 64-65).

Psikolojik sermaye işyeri performansında önemli bir değişkendir. Çünkü psikolojik sermaye, çalışan devamsızlığının, sinizmin ve iş bırakma niyetlerinin azalmasına neden olurken; tatminin, bağlılığın ve olumlu kişilerarası davranışların

artmasına olanak sağlamaktadır. Psikolojik sermayesi daha yüksek olan çalışanların, az olanlardan daha iyi olma eğilimi yüksektir. Psikolojik sermaye, insanların karmaşık sorunları çözmelerine yeni paradigmalara oluşturmaya ve değişen koşullara yanıt vermelerine yardımcı olmaktadır (Ruderman ve Clerkin, 2015: 3). Dolayısıyla psikolojik sermaye, işletmelerin doğru, sürekli büyüme ve etkili performansa ulaşması için işgücüne yatırım yaparak geliştirmektedir (Nafei, 2015: 250).

Günümüz modern örgüt yapısı içinde kullanılan psikolojik sermayenin getirdiği olanaklar göz önüne alındığında şu zamana kadar geliştirilmiş kavramlardan farklı olduğu görülmektedir. Pozitif psikolojinin örgütsel davranıştaki yönü olan pozitif örgütsel davranış içerisinde geliştirilmiş psikolojik sermaye, hem iş performansında hem de rekabet üstünlüğünde önemli bir kazanç sağlamaktadır (Polatçı, 2011: 43). Bununla birlikte psikolojik sermaye insan kaynakları seçimi ve performans yönetimi için pratik faydalar da sağlamaktadır (Peterson vd., 2011).

Psikolojik sermaye, çalışanların olumlu özellikleri olan bilgi ve becerilerin etkin bir şekilde ortaya konulmasıyla verimlilik, performans, örgütsel başarı ve büyümeyi ifade etmektedir. Bu bağlamda çalışanların gerekli çabayı göstermesi ve hedeflere ulaşmak için gayretin ortaya konulması başarıyı beraberinde getirecektir. Dolayısıyla psikolojik sermaye, çalışanların sürekli dinamik yapıda kalarak ve öğrenerek değişen koşullara etkili çözüm yollarını getirmesiyle rekabette farklılık sağlamaktadır. İşletmelerin rekabette üstünlüğü sağlaması için psikolojik sermayenin önemini iyice benimsenmesi gerekmektedir.

1.3.3. Psikolojik Sermayenin Özellikleri ve Önemi

Örgütlerin sürdürülebilir bir büyüme, olumlu bir performans ve rekabette üstünlüğü sağlamak için çalışanların psikolojik sermayelerine yatırım yaparak, geliştirmesi gerekmektedir. Bu nedenle psikolojik sermayenin kurulup sürdürülmesi tüm örgütler için hayati derecede önem taşımaktadır (Polatçı, 2011: 53). Psikolojik sermaye örgütlerin; çalışanların yeteneklerini, güçlü yönlerini ve psikolojik kapasitelerini verimli, etik ve sürdürülebilir sonuçlara ulaşmada ve rekabet avantajı sağlamada kullanabilmesi önemlidir (Luthans ve Youssef, 2004: 158). Aynı zamanda örgütün geleceğe yönelik üretkenlik, müşteri hizmetleri ve çalışanlarını elde tutma vb. yeteneklerin nasıl yönetileceği konusu üzerinde önemle durulması gereken bir olgudur

(Luthans vd., 2004: 49). Psikolojik sermayenin örgütlere sağladığı farklı faydalar aşağıda sıralanmıştır:

- Sürdürülebilir rekabet avantajı ve yatırım getirisi (Luthans ve Youssef, 2004),
- Performans (Luthans vd., 2008; Luthans vd., 2007b; Luthans vd., 2004; Çetin ve Basım, 2012; Walumbwa vd., 2010; Peterson vd., 2011),
- Memnuniyet ve bağlılık (Luthans vd., 2008; Luthans vd., 2007b; Larson ve Luthans, 2006),
- İş tatmini (Luthans vd., 2007c; Larson ve Luthans, 2006),
- Destekleyici iklim performansı (Luthans vd., 2008),
- Liderlik ilişkileri (Ruderman ve Clerkin, 2015; Rego vd., 2012),
- Girişim eğilimi (Envick, 2005),
- Verimlilik (Envick, 2005; Çetin ve Basım, 2012).

Yukarıda görüldüğü gibi psikolojik sermaye örgütlerin var olmalarını sağlayan bütün değişkenler ile etkili bir iletişim halindedir. Bu da psikolojik sermayenin ne kadar kapsayıcı ve önemli olduğunu göstermektedir.

Psikolojik sermaye, karmaşık zorlukların çözümlemekte ve değişen koşullara yeni paradigmalara getirmektedir. Bu durum özellikle model olarak hareket eden liderler için çok önemlidir. Liderin bakış açısıyla etkileşim ve değişim sağlaması neticesinde iklim oluşturma yeteneğini ortaya koyması başarılı bir örgüt için zorunludur. Dahası psikolojik sermaye, liderlerin baskıya, kronik taleplere ve otoritenin sorumluluklarına etkili bir şekilde cevap vermesine yardımcı olmaktadır. Bu doğrultuda doğru bilgi, eğitim ve dikkatli davranma unsurları göz önüne alındığında, liderlerin psikolojik sermayelerini arttırarak zorluklarla karşı karşıya kaldıklarında dayanıklı olma kapasitesine sahip olabilecekleri görülmektedir (Ruderman ve Clerkin, 2015: 3). Dolayısıyla liderlerin psikolojik sermayesi örgütün işleyişinde karşılaşılabilecek sorunların çözümünü sağlamakta ve etkili bir örgüt iklimi oluşturmaktadır. Bu durum örgütün daha hızlı ve pratik hareketlerle davranmasını sağlayarak, bireylerin örgüt içinden veya dışından kaynaklanan sorunlar karşısında yeteneklerini sergilemesine olanak sağlamaktadır. Bu çerçevede yapılan değerlendirmede psikolojik sermayenin örgütler için ne kadar çok önemli olduğu görülmektedir.

Psikolojik sermaye, insan kaynaklarının anlayışı ve yönetimi için farklı bir bakış açısı ve yaklaşım getirmektedir. Çalışanlara ve örgüte sağladığı katkılar ile önemli bir yere sahip olan psikolojik sermayenin özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Luthans vd., 2007a: 11-13; Luthans ve Youssef, 2004: 152; Avey, 2014: 142; Akdoğan ve Polatçı, 2013: 273; Newman vd., 2014: 131; Avey vd., 2008a: 65; Çetin ve Varoğlu, 2015: 106; Peterson vd., 2011: 428);

- Psikolojik sermaye, beşeri sermayenin daha ötesini ifade etmektedir.
- Psikolojik sermaye, sosyal sermayenin ötesini ifade etmektedir.
- Psikolojik sermaye olumludur.
- Psikolojik sermaye benzersizdir.
- Psikolojik sermaye, teori ve araştırma tabanlıdır.
- Psikolojik sermaye ölçülebilirdir.
- Psikolojik sermaye durum temellidir ve bu nedenle gelişime açıktır.
- Psikolojik sermaye iş, kaynak ve yaratıcılık performansı üzerinde önemli derecede etkilidir.
- Psikolojik sermaye, performansın iyileştirilmesi için ölçülebilir, geliştirebilir ve yönetilebilir olmalıdır.
- Psikolojik sermaye örgütsel değişimi sağlamaktadır.
- Psikolojik sermaye, olumlu bakış açısına ve bireyin güçlü yönlerine odaklanmaktadır.
- Psikolojik sermaye, aksaklıklar karşısında dirençlidir.
- Psikolojik sermaye, rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.
- Psikolojik sermaye, örgütteki birey ve takımların etkin kullanımını sağlamaktadır.
- Psikolojik sermaye, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık bağını oluşturur.
- Psikolojik sermaye, insan kaynaklarının seçimi, eğitimi, gelişimi ve yönlendirmesi için fayda sağlamaktadır.
- Psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranışa dayalı durumsal faktörleri içermektedir.

Yukarıdaki özelliklerde görüldüğü gibi bireysel gelişimlerin neticesinde oluşan psikolojik sermaye örgütsel başarıyı sağlamada önemli bir faktördür. Psikolojik

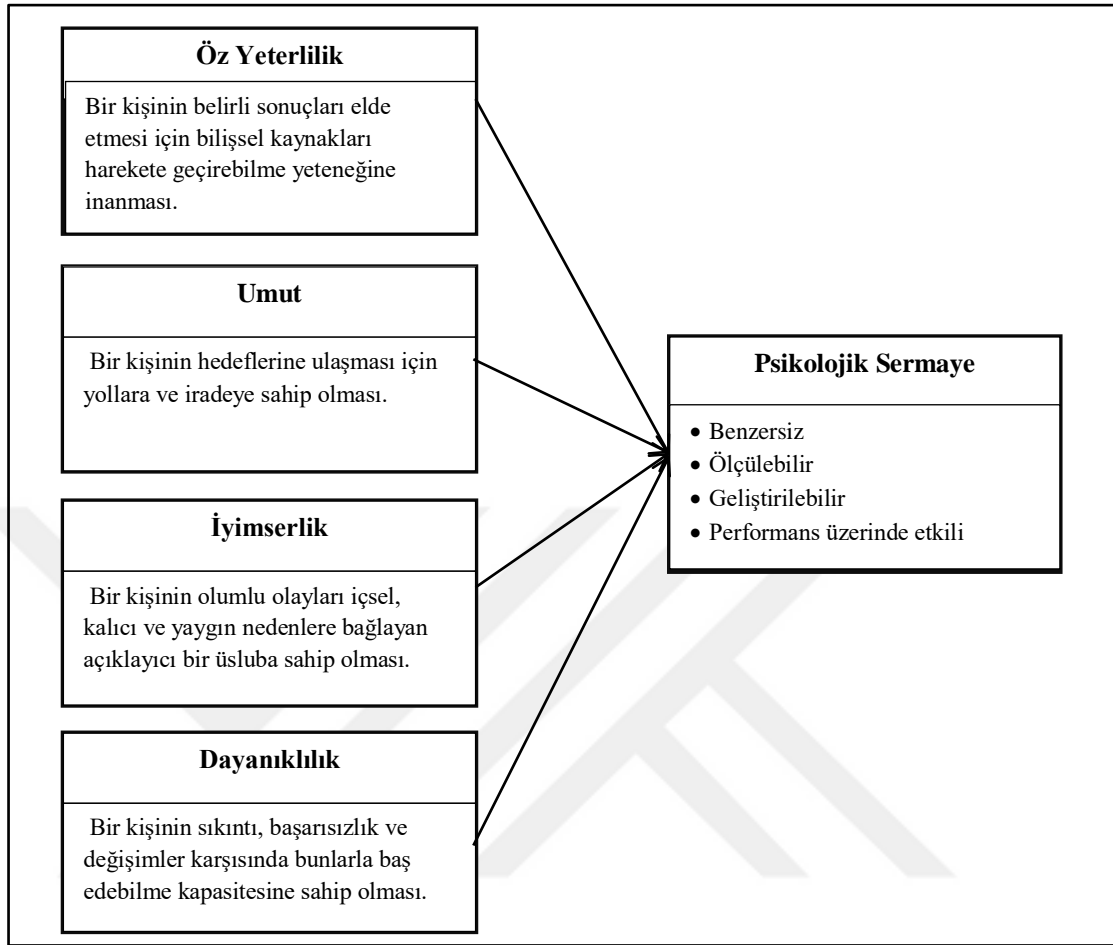
sermayenin içinde barındırdığı bu özellikler; örgütlerin hayatta kalmasını, değişimlere dayanıklı olmasını, çalışanların performanslarını etkin bir şekilde ortaya koymasıyla örgütlerde sürdürülebilir rekabette avantajı elde etmesini sağlamaktadır.

1.3.4. Psikolojik Sermaye Bileşenleri

Pozitif psikoloji, örgütte olumluluk ve güç temelli yönetimin benimsenmesi ve uygulanması için iki ölçütü teşvik etmektedir. Birincisi, kriz ve olumsuzluk koşullarında örgütün hayatta kalması ve etkinliğini artıracak olumlu örgütsel özelliklerin vurgulanması, ikincisi ise pozitif örgütsel davranışın ve olumlu insan kaynakların güçlü yönlerinin örgüt performansını iyileştirmesi için ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir olmasını ifade etmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 151-152) . Diğer sermaye türlerinde olduğu gibi, örneğin ekonomik sermaye (finansal, fiziksel ve teknolojik), insan sermayesi (açık ve örtük bilgi) ve sosyal sermaye (ağlar, normlar ve güven) belirli bileşenlerden oluştuğu gibi psikolojik sermaye de dört temel kapasiteyi içermektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 153). Dört pozitif psikolojik kapasitenin, ölçülebilir, geliştirilebilir, yönetilebilir ve performansa dayalı olması psikolojik sermayeyi en iyi şekilde karşılamaktadır. Bu kapasiteler; öz yeterlilik (self-efficacy), umut (hope), iyimserlik (optimism) ve dayanıklılıktır (resiliency) (Luthans vd., 2007a: 13). Bu unsurlardan oluşan psikolojik sermaye bugünün ve yarının zorluklarını karşılama ve nasıl çözüm yolları bulacağı konusunda yardımcı olmaktadır (Luthans vd., 2007c: 4). Belirlenen bu kriterler birleştirildiğinde psikolojik sermaye ortaya çıkmakta ve bu kriterlerin her biri psikolojik sermayenin boyutlarını oluşturmaktadır. Psikolojik sermayenin boyutları Şekil 1.9'da gösterilmektedir.

Psikolojik sermaye öz yeterlilik ve umutla birleştiğinde iyimserliğin ve dayanıklılığın etkisi belirginleşmektedir. Örneğin bir çalışan mutluyorsa zorluklar karşısında alternatif yollar izleyerek gerekli çabayı gösterip bu zorlukların üstesinden gelebilmektedir.. Bu nedenle inanç ve dirençleri yüksektir. Bu bağlamda öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık kapasitesine sahip çalışanlar hedeflere ulaşmada güven ve süreklilik sağlamaktadır (Luthans vd., 2007b: 550).

Şekil 1.9: Psikolojik Sermaye Boyutları



Kaynak: Luthans ve Youssef, 2004: 152.

Şekil 1.9'da görüldüğü gibi psikolojik sermaye boyutları; öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılıktır. Öz yeterlilik, kaynakları kullanma yeteneği; umut, hedeflere ulaşma azmi; iyimserlik, olumlu fikirlilik; dayanıklılık ise direnci ifade etmektedir.

Psikolojik sermaye boyutları, psikolojik sermayenin açıklanmasına katkıda bulunmaktadır. Bu boyutların katkıda bulunduğu birincil değerler Tablo 1.3'de gösterilmektedir.

Tablo 1.3: Psikolojik Sermaye Boyutlarının Katkıları

Boyut	Yön	Katkı
Öz Yeterlilik	Şuan ve Geleceğe Odaklı	Zorluklara açık olmayı ve bir hedefe ulaşmak için istekli olmayı sağlamaktadır.
Umut	Gelecek Odaklı	Hedeflere ulaşma ve bunu sağlayacak planlama veya stratejiyle hedeflere ulaşma arzusu sağlamaktadır.
İyimserlik	Gelecek Odaklı	Olumsuz olayların etkisi ile gelecek beklentiler arasında tampon oluşturup olumlu olayların etkilerini geliştirmeyi sağlamaktadır.
Dayanıklılık	Geçmiş ve Şuan Odaklı	Önceki ve mevcut olayların ortay çıkardığı stresin etkisinden kurtulmayı sağlamakta ve mevcudu korumaktadır.

Kaynak: Page ve Donohue, 2004: 6.

Tablo 1.3’de görüldüğü gibi boyutlar farklı katkılar sağlamaktadır. Öz yeterlilik, hedeflere ulaşmada istekliliği; umut, hedefleri sağlamada plan ve stratejinin geliştirilmesini; iyimserlik, olumlu düşünceyle olayların analiz edilmesini; dayanıklılık ise, bireyin olumsuzluklar karşısında kendini dirençli bir şekilde korumasını sağlamaktadır. Psikolojik sermayeyi oluşturan her boyut detaylı olarak sonraki başlıklar altında anlatılacaktır.

1.3.4.1. Öz Yeterlilik

Öz yeterlilik kavramı Bandura’nın 1977 yılında yaptığı çalışmada rağbet görmesi ve kavramla ilgili yapılan çalışmaların genişletilmesine dayanmaktadır. Öz yeterlilik kavramı sosyal bilişsel kurama dayanmaktadır. Öz yeterliliği geliştirmek için diğer yaklaşımlar arasında performans başarıları, üstün deneyim, sözlü ikna ve fizyolojik uyarılma yer almaktadır. Bunların her biri öz yeterliliği artırmak için eğitim ve geliştirmede kullanılmaktadır (Bandura, 1977: 191; Luthans, 2011: 234).

Öz yeterlilik, belirli bir görevi başarıyla yürütmek için gerekli olan motivasyonu, bilişsel kaynakları ve eylem yollarını harekete geçirme yeteneklerine olan inancı ifade etmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998: 66). Dolayısıyla öz yeterlilik, kişinin belirli bir sonucu elde etmek için bilişsel kaynakları harekete geçirme becerisine inanması olarak tanımlanmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 152).

Öz yeterlilik yapabilmenin gücünü ifade etmektedir. Bir kişinin bir duruma hakim olması ve belirli bir alandaki kişisel yetkinliği ve etkinliği hakkındaki inançlara dayanan olumlu sonuç üretme beklentisidir. Öz yeterlilik birey motivasyonu, iyi oluş ve kişisel başarı için temel oluşturmaktadır. İnsanların yaptıkları eylemlerin arzuladığı

sonuçları üretebileceğine inanmaları, zorluklar karşısında hareket etme ve sabır gösterme konusunda kolaylık sağlamaktadır (Hefferon ve Boniwell, 2011: 104). Öz yeterlilik; hedef belirleme, kariyer seçimi ve gelişimi, yeni çalışan eğitimi, iş tasarımı/iş zenginleştirme, destekleyici iletişim, yenilikçilik, girişimcilik, liderlik, takım ve stres yönetimi gibi çok çeşitli örgütsel davranış konularını içermektedir. Bununla birlikte örgüt etkinliğinin geliştirilmesi için güçlendirme stratejileri ve ilkelerine büyük önem vermektedir (Luthans, 2011: 209).

Spesifik olarak öz yeterliliğin psikolojik süreci şu şekildedir; seçimlerini belirlemeden ve çabalarını başlatmadan önce birey algılanan yetenekleri hakkındaki bilgileri ölçme, değerlendirme ve bütünleştirme eğilimindedir. Bu bağlamda çalışanın etkililiğini, görevle ilgili çabalarını ne kadar harcayacağını belirlemektedir. Özellikle örgütlerinde etkili performans göstereceğine inanan çalışanlar, süreçleri iyi yürüterek başarılı sonuçlar üretmektedir. Öte yandan, düşük öz yeterlilik algısı olan çalışanların çabalarını erken bırakma ve görevde başarısız olma eğilimi yüksektir (Stajkovic ve Luthans, 1998: 66). Bunun yanında çalışanların olumlu beklentilerinden kaynaklanan duygusal uyarılma, hem programlarının belirlenmesinde hem de hedef çizelgesini oluşturup başarıya odaklanmasına olanak sağlamaktadır (Luthans, 2011: 234).

Öz yeterlilik insanlara sağladığı aşağıdaki beş önemli özellikle ayırt edilebilmektedir (Luthans vd., 2007c: 38).

- Kendileri için yüksek hedef belirleyip zor görevlerde kendi seçimlerini yaparlar.
- Meydan okumaları hoş kaşılır ve kendilerini geliştirirler.
- Kendilerini çok motive ederler.
- Amaçları doğrultusunda gerekli bütün çabayı gösterirler.
- Engeller karşısında azimlidirler.

Psikolojik sermaye kriterlerinin performans üzerinde etkili olması psikolojik sermayenin gelişime açık olma durumunu desteklemektedir. Bununla birlikte daha fazla bilgi öğrenildikçe öz yeterliliğin gelişimi hızlandırılır. Psikolojik sermayenin etkinliğini geliştirmek için gelecekteki eğitim çabaları, bireyin bir alandaki başarısı ve bunları aktarabilmesi öz yeterlilikle ilişkilidir (Luthans vd., 2007c: 43-44). Başka bir ifadeyle başarılı performans etkinlik seviyesini yükseltmemektedir. Aksine etkinlik, bireyin başarıyı nasıl yorumladığı ve bilişsel olarak nasıl işlediğine bağlıdır. Önem sırasına göre

öz yeterlilik için başlıca bilgi kaynakları; ustalık deneyimleri, temsili öğrenme/modelleme, sosyal ikna, olumlu geribildirim, fizyolojik ve psikolojik uyarılma şeklinde özetlenmektedir (Luthans, 2011: 206). Bütün bu bilgiler ışığında öz yeterlilik, çalışanlardan bilgi, beceri ve yeteneklerini etkin bir şekilde ortaya koyup doğru kararların alınmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla öz yeterliliği olan çalışanlar yaşadığı tecrübeler doğrultusunda kendini motive ederek ve bütün çabalarını ortaya koyarak engelleri aşabilmektedir.

1.3.4.2. Umut

Umut, bireyin başarıya ulaşmada hedefe yönelik enerji ve hedefleri karşılama yollarının planlanmasını sağlayan olumlu motivasyon durumu olarak tanımlanmaktadır (Snyder, 1991b: 287). Umut iki önemli yol geliştirmektedir; birincisi, bireylerin amaçlarına ulaşma konusundaki kararlılığı artıracak irade duygusuna sahip olmayı, ikincisi ise, yolların gelişimiyle tikanıklar karşısında proaktif alternatif yolları belirleyerek hedeflere ulaşmayı planlamaktadır (Luthans vd., 2007a: 14). Başka bir ifadeyle umut, başarılı olma iradesini ve başarıya giden yolu tanımlama, netleştirme ve takip etme yeteneğini oluşturmaktadır (Snyder, 2000). Ayrıca belirli bir hedefle ilgili duygu düzeyi, bireyinin algılanan umuduna bağlı bulunmaktadır (Snyder, 1991a: 571).

Snyder ve arkadaşları umudun insan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesi için aşağıda sıralanan çeşitli kuralları ortaya koymaktadır. Bunlar (Luthans ve Jensen, 2002: 315);

- Özel ve zorlayıcı olan örgütsel ve kişisel hedeflerin netleştirilmesi ve şekillendirilmesi.
- Başarıya ulaşacak şekilde yönetilebilir adımları yerine getirerek kazanım sağlaması.
- Hedeflere ulaşılması için alternatif yolların ve planların geliştirilmesine yönelik çabanın sarf edilmesi.
- Hedeflere ulaşmada sadece başarıya odaklanmadan çalışma sürecinde keyif alınması.
- Engeller ve sorunlarla karşılaşıldığında hazırlıklı ve devamlılığı sağlamada istekli olup izlenecek yolların proaktif bir şekilde belirlenmesi.

- Asıl hedefe ulaşmada gerekli alternatif yolların belirlenmesinde senaryo ve planlamada hazırlıklı olunması.
- Umut tuzağına kapıldığı zamanda bu durumdan nasıl kurtulacağı konusunda hazırlıklı ve yetenekli olunmasıdır.

Umut kişinin (a) birden fazla yol oluşturma, (b) hedefe doğru harekete geçme ve (c) nihai olarak hedefe ulaşmada başarılı olma becerisine olan inancıdır. Bununla beraber yüksek umut düzeyine sahip bireyler eldeki görevi başarıya ulaştırmada kendilerini motive edecek şekilde canlı tutmaktadırlar (Avey vd., 2008a: 53). Bu doğrultuda bireyi hedeflerine sürükleyen irade gücü; engellerin aşılmasında, alternatif çıkış yollarının bulunmasında ve motivasyon sağlamada kritik öneme sahiptir (Çetin ve Basım, 2012: 124). Kısacası umutlu bireyler hedef belirleme, iradeyi ifade etme ve sorunları çözmeye için alternatif yol gücünü geliştirme yeteneklerine inanmaktadırlar (Rego vd., 2010: 1537).

Etkili örgütsel liderlerin umut ortamını yarattığı ve umut düzeyi yüksek liderlerin hedef belirleme, yeni yollar oluşturma ve alternatif düşünce yetenekleriyle daha güçlü liderler olmaktadır (Snyder ve Shorey, 2003). İçinde umut düşüncesini besleyen liderlerin engeller karşısında çıkış noktasını bulma konusunda motivasyonu yüksektir.

Umut, içsel motivasyon ve enerji bileşenleriyle bireysel yeteneklerine olan olumlu beklentiyi ifade etmektedir. Bu doğrultuda son derece etkili ve umutlu çalışanlar, hem kendileri için zorlu hedefler belirlemekte hem de çabalamaktan vazgeçmeyerek zorlu görevlerde yer almaktadırlar. Dolayısıyla belirli amaçlara doğru farklı yollar üretme yeteneğini oluşturan “yol gücü” bileşeni umut için vazgeçilmezdir (Avey vd., 2008b: 14). Aynı zamanda umut kapasitesi yüksek olan bireylerin örgütten ayrılma ihtiyacı da azalmaktadır (Avey vd., 2008b: 18). Bu çalışanların örgütte kalmayı tercih ederek, mücadele etmeyi göze aldıkları söylenebilmektedir.

Umut hem bir metot hem de yol düşüncesidir. Örgütlerin kriz ve değişim dönemlerinde umutlarını sürdürmesi, çalışanların refahı ve olumlu örgütsel değişim için önemli bir kıstastır. Bu durum yeni yollar üretme kapasitesi ve değişim süreçlerinde öngörülemeyen zorluklarla baş etmede önemli bir destek sağlamaktadır (Weick ve Quinn, 1999).

Umut, bireyin yaşadığı deneyimleri, becerileri ve karar vermedeki bilişsel süreçlerin amaçlar doğrultusunda en uygun araçlarla etkili sonuçların elde edilmesini sağlayan önemli bir unsurdur. Bu doğrultuda umut bireyin amaçlarına yaklaşmasını, karar vermede kullanacağı araçların ve bu araçların seçmedeki kararını netleştirmektedir (Özçalık, 2017: 77).

Bireylerin başarabilme duygusuyla iradesini enerjiye dönüştürmesi, umudun örgüte sağladığı önemli bir faydadır. Bu fayda gerek örgütün zor durumunda yeni yollar geliştirmesine gerekse de bireylerin amaçlarına ulaşmada doğru adımlar atmasına olanak sağlamakta ve motivasyonla birlikte kararlılığın da ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

1.3.4.3. İyimserlik

Scheier ve Carver (1987) iyimserliği, iyi şeylerin gerçekleşeceği yönündeki genel beklenti olarak ifade etmektedir. Dahası iyimserlik belirli bir ortamla sınırlı olmayan istikrarlı bir kişilik özelliği olarak görülmektedir (Snyder vd., 1991a: 571). Aynı zamanda hem olumlu olayların hem de olumsuz olayların nedenlerini ve sorunlarını dikkatlice incelemeyi sağlayan iyimserlik, işyeri için önemli bir fayda sağlamaktadır (Luthans vd., 2007a: 15).

İyimserlik, pozitif psikoloji hareketinde Seligman ve arkadaşları tarafından teorik olarak ortaya konmuş ve ampirik araştırmalar ile geliştirilmiştir. İyimserlik, olumlu olayları içsel, kalıcı ve yaygın nedenlere, olumsuz olayları ise dışsal, geçici durumlara bağlayan açıklayıcı bir unsurdur. Aynı zamanda bireylerin kendilerini olumsuz durumlardan uzak tutmaları onların umutsuzluktan korunmasını sağlamaktadır. Umuttan farklı olarak iyimserlik sadece klinik uygulamalar da değil aynı zamanda örgütsel ortamlarda da uygulanmıştır (Luthans ve Youssef, 2004: 153).

Genel anlamda iyimserlik, bireyin hayatta iyi sonuçlar elde edeceği ve hedef odaklı çabanın sürekliliği şeklinde ifade edilmektedir. İyimserlik “iyi şeylerin sonuçlanacağına” inanmak olsa da engellerin üstesinden gelmek ve istenen sonuçlara ulaşmak için yeni yol üretme yeteneğinden de yoksun kalabilmektedir (Luthans ve Jensen, 2002: 309-310).

İyimserler, zorluklarla karşı karşıya kaldıklarında harekete geçme eylemlerini hemen organize etmektedirler. Aynı zamanda zorlu ve stresli durumlar karşısında pes etmeyerek olumlu bir bakış açısı sergilemektedirler. Bu bağlamda iyimserliğin işyeri performansında önemli bir gösterge olduğu söylenebilmektedir (Rego vd., 2010: 1538). İyimserlik, gelecek sorunlar karşısında devamlılık sağlamada, satış üretkenliği, çalışan performansı, memnuniyet ve mutluluk gibi unsurların üzerinde önemle durulması gerekmektedir (Schulman, 1999; Youssef ve Luthans, 2007).

İyimserlik her soruna çözüm olmamaktadır. Bazen yanlış zaman ve durumlarda aşırı iyimserlik yüksek maliyet doğurmaktadır. Her başarılı örgütün gerçekliği doğru bir şekilde değerlendirerek mevcut durumun ötesine geçip iyimserliği hayal etme yeteneğine sahip uyarıcılara ihtiyacı bulunmaktadır (Schulman, 1999: 36). Aynı zamanda başarısız olduğumuzda düşüneceğimiz şey “olumsuz olmayan düşünme”nin gücünü kullanmaktır. Bu bağlamda karşılaşılan aksaklıklar karşısında zor olanı değiştirme isteği iyimserliğin merkezi becerisini oluşturmaktadır (Seligman, 2006: 15).

Seligman (2006), hangi durumlarda iyimserliğin kullanılıp kullanılmayacağını aşağıdaki gibi belirtmiştir (Seligman, 2006: 208-209):

- Bir başarının gerçekleşmesinde iyimserliği kullanın.
- Bir durumda endişeleriniz varsa iyimserliği kullanın.
- Var olan durumun uzamasında iyimserliği kullanın.
- Liderlikle başkalarına ilham olunmasında iyimserliği kullanın.
- Hedefiniz riskli ve belirsiz bir gelecek planlamaksa iyimserliği kullanın.
- Hedefiniz gelecek vaat etmiyorsa iyimserliği kullanmayın.

İyimserliğin iki ana unsurunu, beklenti ve güven kavramları oluşturmaktadır. Beklenti, motivasyonun beklenen değer teorileriyle doğrudan bir bağı olduğu için en önemli unsurdur, bu tüm davranışların değerlerini ve hedeflerini elde etme arzusunun bir sonucudur. Böylece hedeflere ulaşmak için değer ve harekete geçme motivasyonuna sahip olmalıdır. İkinci unsur olan güven ise, iyimserlik üzerinde son derece etkilidir. Eğer hedefe ulaşmak için güven yüksekse kişinin harekete geçme olasılığı daha yüksektir. Dolayısıyla hedefe ulaşmak için inançların, duygu ve gelecek davranışların nasıl tanımlayacağı önemlidir (Hefferon ve Boniwell, 2011: 95-96). İyimser insanların kişisel beklentileri ne olursa olsun kendileri için her zaman olumlu sonuçlar

beklemektedirler (Avey vd., 2008a: 54). Schulman (1999), tarafından psikolojik sermayeyi güçlendirmek için iyimserlik konusunda uygulanacak kurallar (Schulman, 1999: 34) aşağıda sıralanmıştır:

- İlk adım, bireyin başlangıçta farkında olmadığı ve inançlarını tetikleyen unsurları tanımlamaktır.
- İkinci adım, inançları tetikleyen ve kendini yenileyen inançların doğruluğunu değerlendirmek için kanıt toplamaktır.
- Üçüncü adımda, uyumsuz düşünceleri yapıcı ve doğru olanlarla değiştirmektir.

1.3.4.4. Dayanıklılık

Dayanıklılık, çatışma, sıkıntı, belirsizlik ve başarısızlık hatta olumlu olay, ilerleme ve artan sorumluluk durumları karşısında bunlarla baş edebilme kapasitesini tanımlamaktadır (Luthans, 2002a: 702). Günümüz iş ortamlarında özellikle sıkıntı ve olumlu değişikliklerin üstesinden gelme kapasitesi büyük önem taşımaktadır (Luthans vd., 2007a: 16). Bu nedenle dayanıklılık yalnızca olumsuz olaylara değil aynı zamanda aşırı olumlu olaylara da cevap verme özelliğini içermektedir (Luthans vd., 2008: 222).

Dayanıklılık, bireysel ve çevresel koruyucu mekanizmaların varlıkların artırılması veya çevrelerindeki risk faktörlerinin azaltılmasına imkan sağlamaktadır. Ayrıca psikolojik açıdan dayanıklı olan çalışanlar zorluklarla mücadele ederek performans seviyelerinin artarak gelişmesine olanak sağlamaktadır. Bununla birlikte psikolojik sermayenin üç bileşeni aşağıda sıralanmıştır (Luthans ve Youssef, 2004: 154):

- Gerçekliğin sağlam bir şekilde kabul edilmesi,
- Güçlü değerlerle güçlendirilmiş derin bir inanç,
- Önemli değişimlerde uyum sağlama yeteneği.

Dayanıklılık, performansı geliştirici bir etkiye sahiptir. Özellikle hızlı değişimlerin yaşandığı örgütlerde, dayanıklılığı yüksek olanların değişime uyum sağlaması, zorluklar karşısında mücadeleciler ve yaratıcı olmaları performansı artırmaktadır (Çetin ve Basım, 2012: 126). Dolayısıyla dayanıklılık bir amaçtan ziyade bir süreci ifade etmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 156).

Dayanıklılığı geliştirmek için Masten (2001) tarafından önerilen risk, varlık ve süreç odaklı üç strateji vardır. Risk odaklı stratejiler, istenmeyen sonuçların olasılığını artıracak riskleri azaltmaya odaklanmaktadır. Varlık odaklı strateji, risklere rağmen olumlu sonuçların olasılığını artıran kaynakları vurgulamak ve geliştirmektir. Son olarak süreç odaklı stratejiler ise ortaya çıkan risk faktörlerini yönetmek için gerekli varlıkların kullanılmasını sağlayan sistemlerin gücünün harekete geçirilmesini içermektedir. Dengesiz ve belirsiz sektörlerde faaliyet gösteren örgütler, değişimin çalışanların dayanıklılığı üzerinde etkilerini kırmak için risk ve süreç odaklı stratejilerden fayda sağlayabilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 156). Bu bağlamda dayanıklılık olumsuz olaylardan veya stresin etkisinden kurtulmayı ya da durumu korumayı sağlamaktadır (Page ve Donohue, 2004: 6).

Zorluklar karşısında dayanıklılığı inşa etmek ve sürdürmek için gerekli olan unsurların birçoğu aslında bilgi, beceri, yetenek ve deneyimler gibi insan sermayesinin ayrılmaz unsurlarıdır. Dayanıklılığa koruma sağlayan ilişkiler ve sosyal ağlar gibi sosyal sermayenin hayati unsurlarını da içermektedir. Benzer şekilde dayanıklılık, etkili rol modellerinin ve sosyal olarak olumlu geri bildirim, yani sosyal sermayenin ikna edilmesinin kaynağıdır (Luthans vd., 2007c: 21).

Günümüz liderleri ve çalışanlarının bugünün stresli, değişken çalışma ortamına karşı dayanıklılık ile mücadele verdikleri söylenebilmektedir (Luthans, 2002a: 702). Çalışanın hatası nedeniyle aksaklıklar meydana geldiğinde, destekleyici iklime sahip örgütlerde cezalandırma korkusu olmayacağından dolayı daha yüksek bir dayanıklılık yaşanabilmektedir (Luthans vd., 2008: 226).

Dayanıklılık, değişimlerin sürekli olduğu günümüz örgütlerinde olumlu ve olumsuz olayların beraberinde getirdiği başarısızlık ve stresin etkisinden kurtulmasını sağlayarak dayanıklılık yeteneği, örgütün değişen çevreden kopmamasını ve değişimin yıkıcı etkilerini minimize ederek örgütlere fayda sağlamaktadır.

1.3.5. Psikolojik Sermayenin Yönetilmesi ve Geliştirilmesi

Psikolojik sermayenin kapasitesini oluşturan, öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılığın ölçülebilir, gelişebilir, yönetilebilir ve performansa dayalı olması psikolojik sermayeyi en iyi şekilde açıklamaktadır (Luthans vd., 2007a: 13).

Örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada sahip olduğu; öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılığın geliştirilmesi gerekmektedir (Akçay, 2011a: 92). Bireysel ve örgütsel düzeyde olumlu bağlantılar geliştiren psikolojik sermayenin yönetilmesi ve geliştirilmesi iş performansının iyileşmesine yol açmaktadır. Bunun yanında insan kaynaklarının gelişimini ve performans yönetiminin etkili bir şekilde ortaya konulmasına olanak sağlamaktadır (Luthans vd., 2010: 41). Bu bağlamda psikolojik sermayenin doğru bir şekilde hem yönetilmesi hem de geliştirilmesi çalışanın memnuniyeti ve bağlılığı ile oluşan olumlu ilişki düzeyini artırarak örgüte başarı getirmektedir (Luthans vd., 2008: 219). Bu durum beraberinde verimliliği ve etkililiği de getirerek örgüte katkı sağlamaktadır (Kaya vd., 2014: 62). Günümüz modern örgütlerinde psikolojik sermayenin oluşturulması ve geliştirilmesi hayati öneme sahiptir (Polatçı, 2011: 55). Dolayısıyla psikolojik sermaye, çalışanların kapasitelerinin geliştirilmesine odaklanarak etkili bir sinerji ağı oluşturmaktadır.

Psikolojik sermayenin hem bireysel hem de örgütsel açıdan geliştirilmesi, çalışanın işe devam isteği, örgüt amaçlarını yerine getirme isteği, işten aldıkları doyum, örgüte olan bağlılığı ve formel görevlerden daha fazlasını yapma isteğini artırmaktadır. Bunun yanında, stres düzeyini, sinik duyguları, işe devamsızlığı, tükenmişlik belirtisini ve işten ayrılma düşüncelerini azaltmaktadır (Dirican, 2015: 475).

Psikolojik sermaye; kolaylaştırıcı olması, hedefleri belirleme ve yeni yolların ortaya konulması, engellerin üstesinde gelmesi süreçleriyle örgütlerin gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Luthans vd., 2006: 389). Bu durum örgütlerin daha yüksek verim elde etmesini, etkili bir müşteri hizmeti ve çalışanların performanslarının iyileştirmesine katkı sağlayarak hem psikolojik sermayenin etkin bir şekilde yönetilmesini hem de geliştirilmesini sağlamaktadır (Luthans vd., 2004: 47). Bu bağlamda, tüm örgütlere katkı sağlayan psikolojik sermaye; bireysel gelişimiyle performans teşviki, örgütsel düzeyde ise performans artışını sağlayarak rekabet avantajı ve yatırım getirisi sağlamaktadır (Çetin ve Basım, 2012: 126). Dolayısıyla rekabetin hızla ve dönüşümlerle arttığı günümüzde sorunlar karşısında etkili ve kalıcı çözümlerin ortaya konulması, çalışanların sürekli öğrenen ve yeteneklerini sergileyen düzeyde yetişmesi, aynı zamanda var olan bilgi ve becerilerini doğru karar vermede kullanmasını sağlayan temel dinamik, psikolojik sermayedir. Etkili ve geliştirilebilen psikolojik

sermaye örgütlerin rekabet refleksi ortaya koymasına, faydalı iletişim ağlarının oluşturulmasına, örgüt ömrünün ve kalitesini artmasına imkân sunmaktadır.

1.3.6. Psikolojik Sermayeyi Etkileyen Faktörler

Örgütlerin performanslarını geliştirip rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlayan çalışanın psikolojik sermayesi günümüzün değişen dinamikleri karşısında direnç ve güç sağlamaktadır. Dolayısıyla çalışanların psikolojik kapasiteleri örgütlerin geleceğini ve yönetsel başarılarını belirlemektedir. Bu bağlamda psikolojik sermayeyi etkileyen faktörlerin ortaya çıkması önem arz etmektedir. Bu başlık altında psikolojik sermayeyi etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel düzeyde incelenecektir.

1.3.6.1. Psikolojik Sermayeyi Etkileyen Bireysel Faktörler

Literatür incelendiğinde psikolojik sermayeyi etkileyen bireysel faktörler; hedef amaçlı öğrenme, olumlu duygular, bireysel farklılıklar, yaş ve cinsiyet, etnik kimlik, iş-aile çatışmaları ve yüksek düzeyde stres olarak sıralanabilmektedir (Combs vd., 2012; Epitropaki, 2013; Avey, 2014; Huang ve Luthans, 2014).

Avey ve arkadaşları (2014) tarafından iki farklı örneklem grubundan elde edilen veriler değerlendirilerek yapılan araştırmada literatür için bir boşluk olan psikolojik sermayenin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde etkili olan faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda bireyin duygu ve davranışlarının en önemli belirleyicisi olan psikolojik sermayenin bireysel farklılıklar ve demografik değişkenler tarafından etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bireysel farklılıklar açısından yapılan incelemede proaktif kişilik, öz-değerlendirme ve öz-saygının; demografik değişkenler açısından yapılan incelemede bireyin yaşının; psikolojik sermayenin belirleyicisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Avey vd., 2014).

Etnik kimlik, öz-değerlendirme ve bireyin kendini bir grup içerisine yerleştirmede kullandığı psikolojik süreçler vb. önemli psikolojik özellikler ile bağlantılıdır. Umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılığı kapsayan psikolojik sermaye ise, bireyin kişisel algılarını ve pozitif psikolojisinin gelişimini etkilemektedir (Combs vd., 2012: 6). Combs ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan araştırma ile

etnik kimliğin psikolojik sermaye üzerinde anlamlı olumlu bir etkiye sahip olduğu, bu durumun da bireylerin yeteneklerine ve gelişimine katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Psikolojik sermaye çalışan davranışlarının en önemli belirleyicisidir. Huang ve Luthans (2014)'ın mühendisler üzerinde yaptığı çalışmada, hedef yönlü öğrenmenin çalışanların psikolojik sermayesi ve yaratıcılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve hedef yönlü öğrenme ile yaratıcılık arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolüne sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan istihdam belirsizliği, yüksek stres düzeyi ve yaşamdan duyulan memnuniyetin düşük seviyede olması, psikolojik sermayeyi olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Epitropaki, 2013).

Bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde anlamlı ve dikkate değer etkiye sahip olan psikolojik sermayenin belirleyicisi olan unsurlar arasında genel olarak bireysel özellikler, liderlik davranışları, işin yapısı ve stresin yer aldığı söylenebilmektedir. Özellikle örgütün etkinliğini ve verimliliğini artıracak çalışan davranışlarının öncülü olan psikolojik sermayenin oluşturulması ve geliştirilmesi için psikolojik sermayeyi etkileyen faktörler üzerinde daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir.

1.3.6.2. Psikolojik Sermayeyi Etkileyen Örgütsel Faktörler

Literatür incelendiğinde psikolojik sermayeyi etkileyen örgütsel faktörler; destekleyici örgüt iklimi, algılanan dış prestij, örgütsel destek, yönetici desteği, yüksek taahhütlü çalışma sistemleri, çalışma arkadaşlarından duyulan memnuniyet ve olumlu çalışma ortamları, işin özelliği ve tasarımı, liderlik, dönüşümcü liderlik, otantik liderlik olarak sıralanabilmektedir (Avolio vd., 2004; Gardner vd., 2005; Luthans vd., 2007b; Luthans vd., 2008; Gooty vd., 2009; Walumbwa vd., 2010; Wooley vd., 2010; Walumbwa vd., 2011; Rego vd., 2012; Wang vd., 2012; Mathe ve Scott-Halsell, 2012; Liu vd., 2012; Nigah vd., 2012; Avey, 2014; Newman vd., 2014; Lui, 2013; Chen, 2017; Srivastava ve Maurya, 2017; Baur vd., 2018; Kim vd., 2019).

Luthans ve diğerleri (2008), çalışanların psikolojik sermayesinin, destekleyici örgüt iklimi ve onların performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütlerdeki iklimi daha destekleyici olarak algılayan çalışanlar daha yüksek seviyelerde psikolojik sermayeye sahip olabilmekte ve bu da onların hem hizmet hem de yüksek teknoloji üretimindeki performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

Psikolojik sermayenin örgüt yararına olan olumlu çıktıları göz önüne alındığında, destekleyici örgüt iklimi ile çalışanların psikolojik sermayeleri ve onunla doğrudan ilişkili olan performansları artmaktadır.

Lui (2013), algılanan yönetici desteği, psikolojik sermaye ve iş performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yaptığı araştırma sonucunda algılanan yönetici desteği ve psikolojik sermayenin performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve psikolojik sermayenin, algılanan yönetici desteği ve iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmiştir. Örgütlerde yönetici desteğini algılayan bireylerin, olumlu bir psikolojik sermaye geliştirme olasılığı artmakta, bu da iş performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Wooley ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan çalışmada otantik liderliğin, lideri takip eden bireylerin psikolojik sermayelerinin gelişmesini sağladığı ve özellikle takipçileri tarafından otantik lider olarak algılanan liderlerin örgütte olumlu bir çalışma iklimi oluşturdukları, olumlu iklimin ise psikolojik sermayeyi artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu ilişkide lideri takip eden bireylerin cinsiyetinin de düzenleyici role sahip olduğu görülmüştür.

Avey ve arkadaşları (2014) tarafından yapılan çalışmada iki farklı örneklem grubundan elde edilen veriler değerlendirilerek literatür için bir boşluk olan psikolojik sermayenin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde etkili olan faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda psikolojik sermayenin işin özellikleri, liderlik ve denetim şekli tarafından etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. İşin özellikleri açısından yapılan incelemede görev karmaşıklığının; liderlik ve denetim şekli açısından yapılan incelemede ise otantik, güçlendirici ve etik liderliğin psikolojik sermayenin belirleyicisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Örgütlerin çalışanların psikolojik sermayelerini arttıracak sistem ve yapılar tasarlamaları gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda bireysel farklılıkların değerlendirilerek, çalışanları güçlendirecek liderlik davranışlarının sergilenmesi ve iş özelliklerinin yeniden tasarlanması gerektiği söylenebilmektedir (Avey vd., 2014). Gooty ve arkadaşları (2009) tarafından yapılan çalışmada ise, dönüşümcü liderlik algısının psikolojik sermayeye öncülük ettiği ve bireyin motivasyon eğilimini ve hedeflere yönelik azmini temsil eden yüksek dereceli bir yapı olduğu belirtilmektedir. Literatür incelendiğinde liderliğin ve liderlik türlerinin psikolojik

sermaye üzerinde etkili olduğunu gösteren ve paralel sonuçlara ulaşan araştırmalar olduğu görülmektedir (Avolio vd., 2004; Gardner vd., 2005; Gooty vd., 2009; Wooley vd., 2010; Walumbwa vd., 2010; Walumbwa vd., 2011; Rego vd., 2012; Avey, 2014; Newman vd., 2014; Baur vd., 2018).

Nigah ve arkadaşları (2012), yeni işe alımları desteklemek için örgütler tarafından yaygın olarak kullanılan bir sosyalleşme mekanizması olan çalışma arkadaşlarından duyulan memnuniyetin, çalışanların psikolojik sermayesinin yüksek seviyelere çıkmasını sağladığı ve bunun sonucunda ise insan kaynakları uygulamaları ile çalışanların kişisel kaynaklarının geliştirilebileceğini öngörmektedirler. Çalışmada, arkadaşlığın pozitif örgütsel davranış perspektifinde örgütsel sosyalleşmenin bir parçası olduğu ifade edilmektedir. Mathe ve Scott-Halsell (2012) tarafından yapılan araştırmada ise, çalışanların dış prestij (bir çalışanın başkalarının işini nasıl gördüğüne dair inancı olarak tanımlanmaktadır) algılarının, psikolojik sermaye ve psikolojik güçlendirme ile güçlü bir ilişkili içinde olduğu sonucu elde edilmiştir.

Psikolojik sermaye hakkındaki bilgi, örgütlerin işyeri sistemlerinin tasarımı ve destek mekanizmalarıyla bireysel psikolojik sermayenin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır (Newman vd., 2014; Avey, 2014). Bunun yanında işyeri desteğinin sağlanması, çalışanların psikolojik sermayelerinin gelişimini kolaylaştırmaktadır. Çünkü psikolojik sermaye, hedeflere ulaşılması için yeni ve farklı yolların aranmasına daha fazla umut vaat etmekle birlikte mevcut durumun gerilemesi karşısında hızlı bir iyileşme sürecinin yakalanmasına imkan sağlamaktadır (Luthans vd., 2008). Yapılan literatür analizinde; denetim (Avey, 2014), olumlu çalışma ortamları (Wooley vd., 2010), işin özelliği ve tasarımı (Avey, 2014; Wooley vd., 2010; Combs vd., 2012), yüksek taahhütlü çalışma sistemlerinin (Chen, 2017) psikolojik sermaye üzerinde etkili örgütsel faktörlerden olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak algılanan örgütsel ve yönetsel desteğin; çalışma ortamları, işin özellikleri ve çalışma arkadaşlarının bireylerin psikolojik sermayeleri üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir.

1.3.7. Psikolojik Sermayenin Sonuçları

İşgücünün verimliliğini etkileyen kişilik özelliği olarak nitelendirilen psikolojik sermaye, bilgi ve yeteneğin etkili kullanılmasını gerektiren zorluklar karşısında direnç göstermeyi sağlamaktadır. Dolayısıyla psikolojik sermayenin ortaya çıkardığı sonuçların doğru analiz edilmesi, rekabettin arttığı günümüzde doğru stratejilerin üretilmesine olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda psikolojik sermayenin etkilediği faktörlerin ortaya çıkması önem arz etmektedir. Bu başlık altında psikolojik sermayenin etkilediği faktörler bireysel ve örgütsel düzeyde incelenecektir.

1.3.7.1. Psikolojik Sermayenin Bireysel Sonuçları

Literatür incelendiğinde psikolojik sermayenin bireysel faktörler olan; yaşam kalitesi, performans, memnuniyet, iş tatmini, psikolojik ve yapısal güçlendirme, iyi oluş ve refahı olumlu yönde, duygusal emek, işe yabancılaşma, sinizm, sapkınlık, işten ayrılma niyeti, stres, duygusal tükenme ve girişimcilik üzerinde etkili olduğu görülmektedir. (Totterdell vd., 2006; Larson ve Luthans, 2006; Luthans vd., 2007b; Bandura, 2008; Luthans vd., 2008; Avey vd., 2008a; Gooty vd., 2009; Cole vd., 2009; Avey vd., 2009a; Avey vd., 2009b; Zao ve Hou, 2009; Norman vd., 2010; Walumbwa vd., 2010; Carvajal vd., 2010; Culbertson vd., 2010; Luthans vd., 2010; Avey vd., 2010; Peterson vd., 2011; Roberts vd., 2011; Nguyen ve Nguyen, 2012; Lui vd., 2012; Çetin ve Basım, 2012; Wang vd., 2012; Luthans vd., 2013; Erkuş ve Fındıklı, 2013; Beğenirbaş, 2015; Liu vd., 2015; Çetin ve Varoğlu, 2015; Çetin vd., 2015; Morgan ve Luthans, 2015; Chen, 2017; Tüzün vd., 2018; Shaheen ve Krishnankutty, 2018; Kim vd., 2019; Kaya ve Altınkurt, 2018).

Avey vd. (2011) tarafından yapılan meta analizi sonucunda psikolojik sermayenin, çalışan tutumları olan iş tatmini, örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve arzu edilen çalışan davranışı olan örgütsel vatandaşlık davranışının bireyin performansını olumlu yönde etkilediği; istenmeyen çalışan davranışları arasında yaralan sinizm, sapkınlık, iş stresi ve kaygıyı ise olumsuz yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Avey vd., (2008), psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemediklerini ve olumlu duygulara sahip olduklarını; sinik ve sapkın davranışları ise daha az sergiledikleri tespit edilmiştir. Aynı zamanda Wang vd. (2012), duygusal tükenmenin azaltılması için psikolojik sermayenin olumlu bir kaynak olarak

kullanılması gerektiğini düşünmektedirler. Literatürdeki farklı çalışmalara bakıldığında da psikolojik sermayenin iş tatminini, iyi oluşu, örgütsel vatandaşlık davranışını, sinizm ve sapkınlığı etkilediği görülmektedir (Larson ve Luthans, 2006; Avey vd., 2008; Cole vd., 2009; Gooty vd., 2009; Avey vd., 2010; Avey vd., 2011; Çetin vd., 2015; Norman vd., 2010).

Akçay (2011b), psikolojik sermayenin iş tatmini üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymuştur. Bu sonuçlar çerçevesinde iş tatmini ile verimlilik, performans, örgüte bağlılık; çalışanların sahip oldukları eğitim, bilgi ve yetenekten oluşan insan sermayesi, sosyal ilişki ve bağlantılarından oluşan sosyal sermayenin yanında, çalışanların yaptıkları işlerin nitelik ve niceliklerini etkileyen temel unsur psikolojik sermayedir. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde psikolojik sermayenin performansı, girişimciliği ve yetenekleri etkilediği görülmektedir (Luthans ve Youssef, 2004; Luthans vd., 2007b; Luthans vd., 2008; Gooty vd., 2009; Zao ve Hou, 2009; Rego vd., 2010; Carvajal vd., 2010; Walumbwa vd., 2010; Luthans vd., 2010; Sweetman vd., 2011; ; Avey vd., 2011; Peterson vd., 2011; Çetin ve Basım, 2012; Liu vd., 2012; Çetin ve Varoğlu, 2015; Tüzün vd., 2018).

Avey vd. (2006), psikolojik sermayenin hem gönüllü hem de gönülsüz devamsızlık düzeylerini nasıl azalttığını göstermek için yaptıkları çalışmada, psikolojik sermayenin genellikle çalışanların devamsızlık davranışları ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Diğer taraftan iş tatminini ve örgütsel bağlılığın birden fazla örgütsel faktör ve çalışan davranışları ile ilişkisi göz önüne alındığında, yöneticilerin önemle üzerinde durması gereken değişkenler olduğu söylenebilmektedir. Bu bağlamda psikolojik sermayenin geliştirilmesi, bu çalışma tutumlarını olumlu yönde etkileyeceğinden hem gönülsüz hem de devamsızlık davranışlarıyla ilişkili maliyetlerin azalmasına ve kontrol edilmesine olanak sağlamaktadır. Erkuş ve Fındıklı (2013), farklı sektörlerde çalışanların psikolojik sermaye ile iş tatmini ve iş performansı arasında olumlu; işten ayrılma niyeti ile de olumsuz ilişkide olduğu tespit etmiştir. Dolayısıyla psikolojik sermaye algısı yüksek çalışanların iş performansları ve iş tatmin algısı yüksek olmakla birlikte, işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, rekabetçi ve sürekli hızlı değişen piyasalarda başta ortaya çıkan tükenmişlik ve stres faktörleri çalışanların iş performansını, iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle insan kaynaklarının gelişimi ve planlanması için çalışanların

bilgi, beceri ve yeteneklerine odaklanılması gerekmektedir. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde psikolojik sermayenin; psikolojik ve yapısal güçlendirmeyi, algılanan istihdamı, işten ayrılma niyetini ve işsiz kalma durumunu etkilediği görülmektedir (Avey vd., 2006; Cole vd., 2009; Avey vd., 2009a; Chen ve Lim, 2012; Erkuş ve Fındıklı, 2013; Çetin ve Varoğlu, 2015; Kaya ve Altınkurt, 2018).

Beğenirbaş (2015), psikolojik sermayenin duygusal emek ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmada, psikolojik sermayenin duygusal emek ile işe yabancılaşma üzerinde önemli etkileri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Psikolojik sermayenin işe yabancılaşmayı engellediği ve duygusal emeğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde aracılık rolüne sahip olduğunu tespit etmiştir.

Nguyen ve Nguyen (2012) tarafından yapılan araştırmada, psikolojik sermayenin iş performansı ve iş yaşam kalitesi üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. İşyerinin çalışanlar için daha anlamlı ve mutlu olma eğilimi gösterecek şekilde tasarlanması beraberinde sağlıklı ve mutlu çalışanlar ortaya çıkararak uzun vadede daha iyi ve kaliteli şekilde üretken olmalarını, müşterilerle etkili iletişime girmeleriyle ise, tatmin edici hizmetler üretmesini sağlamaktadır. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde memnuniyetin, iyi oluşun, refahın ve işe adanmanın psikolojik sermaye tarafından olumlu yönde etkilendiği görülmektedir (Luthans vd., 2007b; Luthans vd., 2008; Avey vd., 2010; Culbertson vd., 2010; Luthans vd., 2013; Çetin vd., 2015; Morgan ve Luthans, 2015; Shaheen ve Krishnankutty, 2018).

Bandura (2008), öz yeterlilikle baş etmenin kişisel stresi yönetme yeteneğini belirlediğini ve Totterdell vd. (2006), daha yüksek iyimserlik gösteren çalışanların işyerinde daha düşük stres düzeylerine sahip olduğunu göstermiştir. Tugade ve Fredrickson (2004), dirençli bireylerin işyerindeki değişimlere daha iyi bir şekilde uyum sağlayabildikleri ve zorluklarla baş ederken duygusal olarak istikrarlı olduklarını ifade etmektedir. Roberts vd. (2011), psikolojik sermayesi yüksek bireylerin stresli durumlara verdikleri tepkileri azalmakta veya ortadan kaldırmaktadır. Çünkü psikolojik sermayesi düşük çalışanların stres sağlayıcıları tehdit durumu olarak algılandıkça, psikolojik sermayesi yüksek kişilerde öz yeterlilik, iyimserlik ve umut düzeylerinin yüksek olması nedeniyle direnç seviyelerini yüksek olduğu görülmektedir. Avey vd. (2009), çalışanların işyerinde stresle daha iyi başa çıkabilmeleri için psikolojik

sermayeyi geliştirmeyi ve bu amaçla uygulanacak stratejilerin belirlenmesini önermektedir. Literatür incelendiğinde stresin psikolojik sermaye düzeyine göre farklılaştığı görülmektedir (Bandura, 2008; Totterdell vd., 2006; Roberts vd., 2011; Avey vd., 2009b; Liu vd., 2015).

1.3.7.2. Psikolojik Sermayenin Örgütsel Sonuçları

Literatür incelendiğinde psikolojik sermayenin sonucunda etkilenen örgütsel faktörlerin; rol performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı, olumlu örgütsel davranışlar, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, otantik liderlik, performans, verimlilik ve örgütsel başarı olarak ifade edildiği görülmektedir (Luthans vd. 2002a; Luthans vd. 2002b; Turner vd., 2002; Stajkovic, 2006; Larson ve Luthans, 2006; Luthans vd., 2007b; Luthans vd., 2007c; Bandura, 2008; Luthans vd., 2008; Avey vd., 2008; Gooty vd., 2009; Norman vd., 2010; Walumbwa vd., 2011; Rego vd., 2012; Huang ve Luthans, 2014; Srivastava ve Maurya, 2017; Shaheen ve Krishnankutty, 2018).

Çalışanların yaratıcılığı örgütlere rekabette mücadele avantajı, iş fırsatlarından yararlanabilme olanağı ve örgütsel etkinliğin geliştirilmesini sağlamaktadır. Teorik olarak çalışan yaratıcılığını besleyen en önemli iki unsurun ise, otantik liderlik ve psikolojik sermaye olduğu görülmektedir. Rego ve arkadaşlarının 2012 yılında yaptığı araştırma sonucunda otantik liderlik ve psikolojik sermayenin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisi bilimsel olarak kanıtlamıştır. Otantik liderlik aracılığıyla çalışanların yaratıcılığının gelişmesi örgütün güçlendirilmiş, adanmış, mutlu, içsel motivasyona sahip ve liderlerine bağlı çalışanlara sahip olmasını sağlamaktadır. Literatürdeki çalışmalara bakıldığında psikolojik sermayenin otantik liderliğı ve çalışan yaratıcılığı olumlu yönde etkilediğı görülmektedir (Rego vd., 2012; Huang ve Luthans, 2014).

Walumbwa (2011), arkadaşlarıyla yaptığı çalışmada, otantik liderliğin grup üyelerinin psikolojik sermaye ve güven seviyelerini geliştirdiğı ve bununda örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve performansı etkilediğini ifade ederek psikolojik sermayenin şimdiye kadar test edilmemiş olan grup seviyesinde olumlu etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Norman (2010) ise, psikolojik sermaye, örgütsel kimlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve psikolojik sermayesi yüksek çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ortaya koyarak örgütle özdeşleştiğini ifade etmiştir. Literatür incelendiğinde psikolojik sermayenin örgütsel

vatandaşlık davranışını, olumlu örgütsel davranışları, örgütsel bağlılığı, iş sözleşmesini, duygusal bağlılığı ve performansı etkilediğini tespit eden farklı çalışmalar olduğu görülmektedir (Luthans vd., 2002a; Luthans vd. 2002b; Turner vd., 2002; Larson ve Luthans, 2006; Stajkovic, 2006; Luthans vd., 2007b; Luthans vd., 2007c; Bandura, 2008; Luthans vd., 2008; Avey vd., 2008; Gooty vd., 2009; Norman vd., 2010; Walumbwa vd., 2011; Chen, 2017; Shaheen ve Krishnankutty, 2018).

Alkire ve Avey (2013) tarafından yapılan araştırmada, çalışanların psikolojik sermayesi ve riskten kaçınma düzeylerinin çok uluslu örgütlerde istihdamı sürdürme niyetine yönelik tutum ve davranışları belirlemede önemli rol oynadığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda psikolojik sermayesi yüksek çalışanlara sahip olmak çok uluslu örgütlerin eksiklerle ve sorunlarla mücadele etmesine yardımcı olmaktadır. Bu durum itibar, bilinirlik ve marka değerinin ortaya konulmasında güçlü bir gösterge olarak hizmet etmektedir.

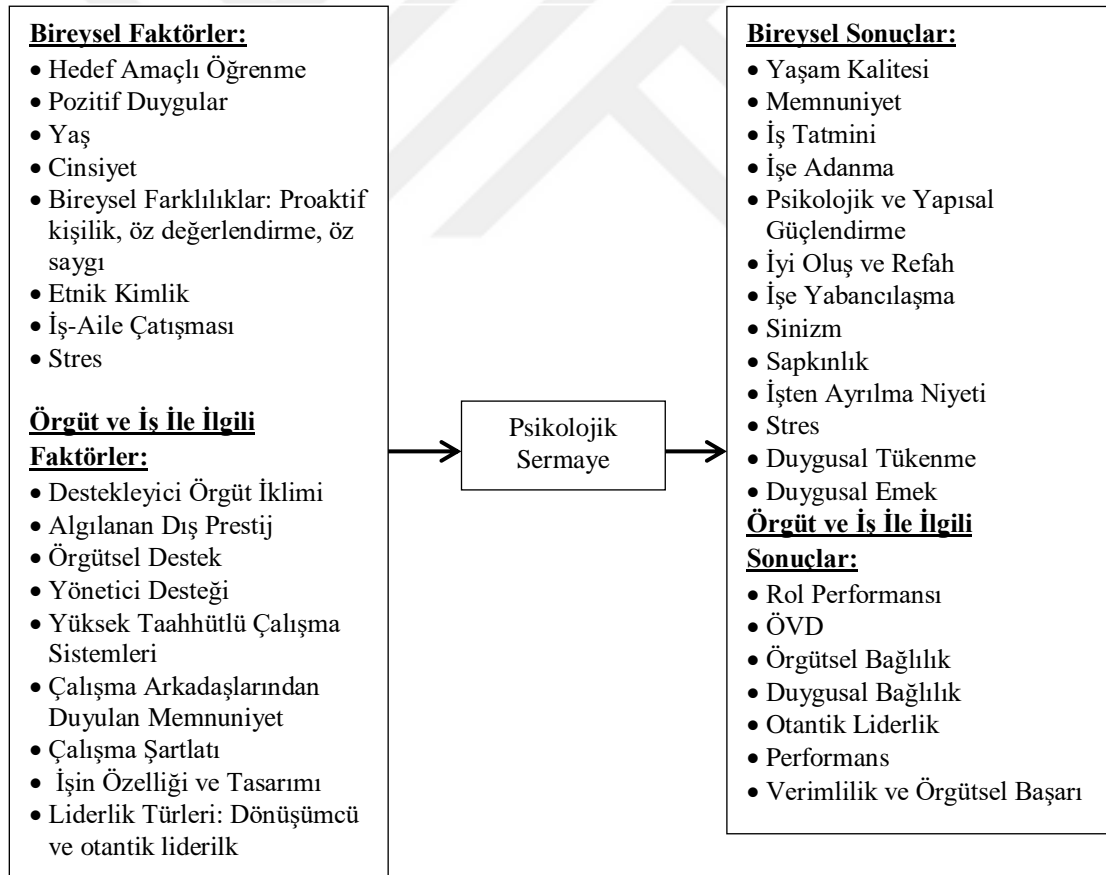
Avey vd. (2010), psikolojik sermayenin örgüt dışı vatandaşlık davranışını olumlu; örgütsel sinizm, işten ayrılma niyeti ve tersine işyeri davranışlarını olumsuz etkilediğini ortaya konulmuştur. İlk olarak psikolojinin sermaye sinizm ile olumsuz yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sermayenin daha fazla örgütsel değişime destek vermesi ve değişim karşısında çalışanlara esneklik kazandırması beklenmektedir. Örgütsel değişime ilişkin sinizm, örgütsel inisiyatifleri engellediğinden, çalışanların psikolojik sermayesinin gelişimi önem kazanmaktadır. İkincisi, psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti ile olumsuz ilişki yönde olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu ilişkili olduğu psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların örgüt için çok yararlı olduğu söylenebilmektedir.

Psikolojik sermayenin geliştirilmesinde, insan faktörünün gücü ile hem şimdi hem de gelecekte örgütlerin karşılaşacağı öngörülemeyen zorlukların üstesinde gelmek için daha iyi ve yeni yöntemler ortaya konulabilmektedir (Luthans vd., 2004: 49). Özellikle psikolojik sermaye yönetiminin, insanların güçlü yönlerinin ve psikolojik kapasitelerinin, verimli, etik ve sürdürülebilir sonuçlara ulaşmaya ve rekabet avantajı sağlamaya odaklanmasıyla daha etkili olduğu görülmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 158). Psikolojik sermaye çalışanların verimliliğini artıran ve rekabet avantajını

elde etmesini sağlayan gelişimsel bir unsurdur (Sridevi ve Srinivasan, 2012). Literatürde paralel sonuçlara ulaşan farklı araştırmalar da bulunmaktadır (Luthans vd., 2004; Luthans ve Youssef, 2004; Sridevi ve Srinivasan, 2012).

Sonuç olarak, psikolojik sermayenin bireysel ve örgütsel sonuçlarının değişim ve dönüşümün getirdiği hızlı yeniliklerin doğru şekilde yönetilmesi ve doğabilecek sorunların öngörülebilmesi için hayati öneme sahiptir. Dolayısıyla psikolojik sermayenin doğurduğu sonuçların iyi değerlendirilmesi ile uygulanacak stratejilerin etkililiği ve verimliliği artırılabilir. Bunun yanında psikolojik sermayeyi etkileyen unsurların da doğru bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir. Bu bağlamda psikolojik sermayeyi etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ve psikolojik sermayenin bireysel ve örgütsel sonuçları Şekil 1.10'da bir arada sunulmuştur.

Şekil 1.10: Psikolojik Sermayeyi Etkileyen Faktörler ve Sonuçları



Kaynak: Yapılan literatür taraması sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur.

1.4. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu başlık altında kavramsal çerçevesi çizilen araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler açıklanmaya çalışılacaktır. Teorik ve ampirik çalışmalara dayandırılarak ilk olarak işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişki, ikinci olarak işyeri nezaketsizliği ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki, üçüncü olarak psikolojik sermaye ile işe adanma arasındaki ilişki, son olarak da işyeri nezaketsizliğinin işe adanma ile ilişkisinde psikolojik sermayenin rolü hakkında detaylı bilgi verilecektir.

1.4.1. İşyeri Nezaketsizliği ve İşe Adanma Arasındaki İlişki

Örgütleri amaçlarına ulaştırmada etkili ve rakipleri tarafından taklit edilemez en önemli güç kaynağının çalışanları olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Çalışanların örgüt için maksimum fayda sağlaması bazı bireysel ve örgütsel unsurlara bağlıdır. Bu unsurlardan birisi de performansın belirleyicisi olan işe adanma değişkenidir. Olumsuz işyeri davranışları arasında sayılan işyeri nezaketsizliğinin düşük yoğunlukta olması nedeniyle önemsiz görülen ancak insan kaynakları üzerinde olumsuz etkiye sahip ve örgüt açısından maliyet oluşturan bir değişken olduğu görülmektedir (Barlett vd., 2008:1). Bu nedenle örgüt ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olan işyeri nezaketsizliğinin çalışanların işe adanma düzeylerini olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda araştırma bu başlık altında ele alınmaya çalışılacaktır.

Bireyin olumlu bakış açısına sahip olma ve bu bakış açısını sürekli hale getirme arzusunu tehdit eden nezaketsizliğin doğası gereği işe adanmanın gelişimini engelleyeceği öngörülmektedir (Chen vd., 2013: 1201). Kabalık ve saygısızlık olarak karakterize edilen işyeri nezaketsizliği (Anderson ve Pearson, 1999: 457), alçaltıcı olarak algılanan dışlanma, göz ardı edilme, küçümsenme gibi kaba davranışları kapsamaktadır (Cortina vd., 2001: 67). Çalışanların nezaketsizliğinin farklı olumsuz davranışlara yol açmaması için örgüt içindeki ilişkilerin düzenlenmesi gerektiği ifade edilmektedir.

Yeung ve Griffin (2008: 2) yaptıkları araştırma ile işyeri nezaketsizliği ve işe adanma arasındaki olumsuz ilişkiyi ortaya koymuşlardır. 6 farklı Asya (Hindistan, Japonya, Singapur, Kore, Hong Kong ve Çin) ülkesi ve 600 farklı örgütten, 116.986

katılımcı ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda düzenli (ayda bir kez veya haftada bir kez) olarak nezaketsiz davranışlar ile karşılaşan çalışanların işe adanma düzeylerinin düşük olduğu, nezaketsiz davranışlarla karşılaşmayan çalışanların ise işe adanma düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışma arkadaşından kaynaklanan nezaketsiz davranışların daha yoğun olduğu görülürken, nezaketsizliğin boyutunun ise ülkelere göre farklılık gösterdiği (nezaketsizliğin en yüksek olduğu yer Güney Kore iken en düşük olduğu yer ise Çin'dir) sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca üst düzey yönetici olan erkeklerin daha fazla nezaketsizliğe maruz kaldıkları ileri sürülmüştür.

Reio ve Sanders-Reio (2011: 462) ise ABD' de bir bilgisayar işletmesinin 272 çalışanı üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda katılımcıların %78'inin yönetici kaynaklı nezaketsizliği, %81'inin de çalışma arkadaşı kaynaklı nezaketsizliği deneyimledikleri tespit edilmiştir. Yapılan fark analizleri sonucunda; kadınlara daha çok çalışma arkadaşlarının, erkeklere ise daha çok yöneticilerinin nezaketsiz davranışlar sergilediği görülmüştür. Ayrıca işyeri nezaketsizliğinin işe adanma düzeyini belirleyen olumsuz bir unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiyi açıklayan bir başka araştırma da Chen ve arkadaşları (2013: 1205-1207) tarafından yapılmıştır. Bu araştırma, bireyin kendisi ve geleceği hakkında olumlu düşüncelere sahip olması ve sahip olduğu olumlu düşünceleri koruma girişimlerini ifade eden benlik yüceltme teorisine (self-enhancement theory) dayandırılmaktadır. Benliği yüceltme teorisine göre, bireyler kendi benliklerini tehdit altında hissettikleri durumlardan kaçınırken, kendilerine ilişkin olumlu bakış açısını koruyabildikleri durumlara daha çok odaklanmaktadır. Bu doğrultuda işyeri nezaketsizliği bireyin benliği için tehdit oluştururken, işe adanma bireyin işi hakkında bireyin benliğinde olumlu düşünceler oluşturmaktadır. Birey için tehdit unsuru olan işyeri nezaketsizliğinin bireyin işi ile ilgi faaliyetlere odaklanma isteğini azaltacağı düşünülmektedir. Bu gerekçe ile iki farklı örneklem üzerinde öne sürülen hipotezler test edilmiş ve doğrulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular sırasıyla şu şekildedir: işyeri nezaketsizliğinin işe adanma ve görev performansı ile olumsuz yönde ilişkili olduğu, işe adanmanın görev performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğu, işe adanmanın işyeri nezaketsizliği ve görev performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği, narsisizmin işyeri nezaketsizliği ile

işe adanma arasındaki ilişkiyi düzenlediği ve narsisizm ile birleşen nezaketsizliğin işe adanmayı olumsuz yönde etkilediğidir.

İşyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye dayandırabilecek bir başka teori de kaynakların korunması teorisidir (Conversation of resources). Bu teoride bireylerin kaynaklarını gerçekten kaybetmesinin veya kaybetme tehdidi ile karşı karşıya kalmasının bireyleri strese sokacağı ileri sürülmektedir. Kaynakların korunması teorisine göre bireyin motivasyonunun sağlanması için gerekli olan kaynaklar arasında amaçlar, şartlar, kişilik özellikleri, enerji ve sosyal destek yer almaktadır. Eğer bireyler mevcut kaynaklarının kaybına yönelik stres yaşamazlarsa, kaynaklarını artırmaya yönelik çaba sarf edeceklerdir (Hobfoll, 1989: 513-518). Giumetti ve arkadaşları (2013: 297-298) bu teoriye dayandırarak yaptıkları araştırmalarında işyeri nezaketsizliğini, kaynakları tüketen bir deneyim olarak değerlendirmiş ve nezaketsizliğin bireylerin enerjilerini azaltarak, psikolojik sıkıntılar yaşamalarına ve işten ayrılmalarına neden olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer taraftan desteğin ise kaynakların korunmasını sağladığı, özellikle yönetici desteğinin bireylerin enerjisini arttırdığı, psikolojik sıkıntılarını azalttığı ve işlerine adanmalarını sağladığı ifade edilmiştir. Araştırma sonucunda da nezaketsizliğe maruz kalan çalışanların performanslarının kötüleştiği ve işe adanma düzeylerinin düştüğü ifade edilmiştir.

Önceki araştırmalarda işyeri nezaketsizliğinin bireyler arasındaki ilişkileri nasıl etkilediği odak noktası olmuşken, Beattie ve Griffin (2014: 124-138) yaptıkları boylamsal araştırmada işyeri nezaketsizliğinin stres ve işe adanma üzerindeki etkisini ve bu etkileşimi iş kaynaklarından algılanan yönetici desteğinin, kişisel kaynaklardan da temel benlik değerlendirmesinin nasıl düzenlediğini tespit etmeye çalışmışlardır. Günlük anket verileri, Avustralya'daki bir güvenlik işletmesinin farklı ofislerinde görev yapan 130 güvenlik çalışanından dört hafta boyunca sekiz defa toplanarak oluşturulmuştur. Çok düzeyli modellemeler ile analiz edilen veriler katılımcıların günlük stres düzeylerinin yüksek olduğunu ve nezaketsizliği fazlaca deneyimlediklerini ancak yönetici desteğinin bu durumu azalttığını göstermiştir. Ayrıca işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki olumsuz ilişkinin temel benlik değerlendirmesinin düşük olduğu durumda anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma sonucunda yönetici desteğinin, nezaketsizliğin olumsuz etkisini azaltmakta ve çalışanların çabasını artırmakta merkezi bir role sahip olduğu söylenebilmektedir.

Martynowicz (2016: 108) Amerika Birleşik Devletleri'nde farklı sektörlerde çalışanlar ve örgütler açısından zararlı sonuçlar doğurabilecek olan işyeri nezaketsizliğinin yoğunluğunu tespit etmeye çalışan sınırlı çalışma olması nedeniyle ilaç sektöründe bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı çalışanların işyeri nezaketsizliğine hedef olması ile adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Araştırma sonuçları deneyimlenen işyeri nezaketsizliğinin (%5) düşük düzeyde olduğunu, çalışanların olumlu duyguları (%72) daha yoğun yaşadıklarını göstermiştir. Ayrıca işe adanma ve işyeri nezaketsizliği arasında olumsuz yönlü bir ilişki olduğu bu ilişkide ise eğitim düzeyi ve cinsiyetin düzenleyici role sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Nezaketsizliğin olumsuz etkilerini hafifletmek için yapılması gereken müdahalelerin tasarlanması gerekmektedir. Ancak, nezaketsizliğin, bireylerin görev ve vatandaşlık performansını nasıl etkilediği ve kimin nezaketsiz davranışlarının bireyleri daha çok etkilediğini anlamak için teorinin geliştirilmesi hayati önem taşımaktadır. Bu doğrultuda Jawahar ve Schreurs (2017) tarafından farklı sektörlerdeki farklı mesleklerde görev yapan 350 profesyonel çalışan üzerinde yapılan araştırmada nezaketsizliğin görev ve vatandaşlık performansı üzerindeki etkisinde işe adanmanın aracılık rolü ve bu aracılık ilişkisinde yöneticiye duyulan güvenin durumsal etkisi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda işe adanmanın, nezaketsizlik ile vatandaşlık performansı ilişkisine aracılık ettiği ve yöneticilerine ortalama seviyede güven duyan çalışanlar için durumsal etkinin var olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin ve insan kaynakları uzmanlarının işyeri nezaketsizliğine karşı dikkatli olması gerekmektedir. Çünkü nezaketsizlik adanmanın anlamlılığına, güvenilirliğine ve geçerliliğine zarar verebilmektedir. Çalışanların yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile karşılıklı saygıya dayanan, güven ve empati içeren olumlu ilişkiler geliştirmesi gerekmektedir. Olumlu çalışma koşulları sağlandığında ve iletişim sağlıklı hale geldiğinde örgütte optimal düzeyde işe adanma gerçekleşebilecektir. Hedef çalışma arkadaşı ve yöneticisi tarafından nezaketsiz davranışlara maruz kaldığında, yaptıkları iş anlamını yitirebilmekte, işleri zorlayıcı hale gelebilmekte hatta kendilerini güvende hissetmeyebilmektedirler (Reio ve Sanders-Reio, 2011: 466).

Takım çalışması ve işbirliği gerektiren, bilginin yoğun kullanıldığı sektörlerde işyeri nezaketsizliğinin performans üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir (Yeung

ve Griffin, 2008). İşe adanmanın ise çalışan performansının önemli öncüllerinden olduğu yapılan araştırmalar ile ortaya konulmuştur (Bakker ve Demerouti, 2008: 218; Christian vd., 2011: 119). Bu doğrultuda örgüte ve çalışanlara zarar veren işyeri nezaketsizliğinin işe adanma üzerindeki etkisi ve bu etkileşimde rolü olan değişkenlerin tespit edilmesinin gerektiği söylenebilmektedir.

1.4.2. İşyeri Nezaketsizliği ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki

Bireyler; duygu, düşünce ve davranışları ile örgütte bir bütün olarak faaliyet göstermektedir. Formal ve informal iletişim ağlarının yer aldığı örgütlerde bireylerin duygu ve düşüncelerini paylaşması ve çeşitli davranışlar sergilemesi ise sistemin doğal işleyişi olarak nitelendirilebilmektedir. Bununla birlikte, örgütlerde her zaman sergilenmesi gereken davranışlar sergilenmediği ya da doğru duygu ve düşüncelerin ifade edilmediği görülmektedir. Bu nedenle sergilenen hatalı davranışların, öfke, üzüntü veya kızgınlık gibi duygusal tepkilerin tolere edilmesi gerekebilmektedir. Bu durumda bireyde var olan ve örgüt tarafından geliştirilmesi gereken psikolojik sermaye önem kazanmaktadır. Bireylerin maruz kaldıkları olumsuz durumlar ile mücadele edebilmeleri için; kendilerini yeterli görebilmeleri, umut dolu ve iyimser bir bakış açısına sahip olmaları gerektiği söylenebilmektedir. Bu doğrultuda psikolojik sermaye ve alt boyutları olan; öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılığın algılanan nezaketsizliği azaltacağı ve nezaketsiz davranışlara karşı koruyucu bir etkiye sahip olacağı düşünülmektedir. Bu başlıkta literatür incelenerek, bu ilişkiyi ortaya koyan sınırlı sayıdaki çalışmadan bahsedilecektir.

Temel olumlu kaynak olarak nitelendirilen psikolojik sermaye ve alt boyutları (Avey vd., 2009a: 682), olumlu örgütsel davranış bileşenleri içinde olumsuz faktörler ile başa çıkmak için büyük önem taşımaktadır (Luthans vd., 2007b). Psikolojik sermaye, bireylere stresle başa çıkma yollarını sağlamakla birlikte; bireylerin örgütsel bağlılıkları (Luthans vd., 2008), performansları, memnuniyetleri (Luthans vd., 2007b) ve iyi oluş düzeyleri (Avey vd., 2010) gibi olumlu örgütsel davranışlarını artırmakta; üretkenlik karşısı iş davranışlarını (Avey vd., 2010) ise azaltmaktadır. Bu doğrultuda psikolojik sermayesi yüksek bireylerin nezaketsiz davranışların üstesinden gelebileceğini ve nezaketsizliğe maruz kalan bireyler üzerindeki olumsuz etkinin azalacağını söylemek mümkündür.

Laschinger ve arkadaşları (2013), Anderson ve Pearson (1999)'un işyeri nezaketsizliği teorisinden yola çıkarak çalışma arkadaşı, yönetici ve doktorlardan kaynaklanan nezaketsizliğin ve bireyin psikolojik dayanıklılığının yeni mezun olmuş hemşirelerin ruh sağlıklarını nasıl etkilediğini tespit etmek amacıyla ampirik bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda yüksek düzeyde nezaketsiz davranışlara maruz kalan yeni mezun öğrencilerin ruh sağlıklarının olumsuz yönde etkilendiği ve psikolojik dayanıklılığın koruyucu etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlar çalışma arkadaşından kaynaklanan nezaketsiz davranışların sık yaşandığını gösterse de yönetici ve doktorlar tarafından sergilenen nezaketsiz davranışlarda yeni mezun öğrencilerin ruh sağlığını olumsuz etkilemektedir. Ayrıca çalışma arkadaşlarından kaynaklanan nezaketsizliğin ruh sağlığı üzerindeki etkisinde dayanıklılığın kısmi aracılık rolüne sahip olduğu görülmektedir (Laschinger vd., 2013: 416-419). Bireylerin olumlu ruh haline sahip olması ve örgütlerine fayda sağlaması için psikolojik sermayelerinin geliştirilmesi ve yönetilmesi gerektiği söylenebilmektedir.

İşyerinde nezaketsiz davranışları sergileme eğiliminin kimlerde yüksek olduğunu tespit ederek literatürdeki boşluğu doldurmak amacıyla Lanzo (2015: 44-45) tarafından yapılan çalışmada işkoliklik ve stres düzeyi yüksek çalışanların daha fazla nezaketsiz davranışlar sergiledikleri, psikolojik sermayesi yüksek katılımcıların ise nezaketsiz davranışlar sergileme eğilimlerinin zayıf olduğu tespit edilmiştir. Stres ve işkolikliğin, psikolojik sermaye ile olumsuz yönde ilişki içinde olduğu da araştırma sonuçları arasında yer almaktadır. Bununla birlikte, psikolojik sermayenin stres ve nezaketsizlik arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olmadığı da deneysel olarak kanıtlanmıştır.

Fida ve arkadaşları (2016) hemşirelik mesleğindeki işyeri nezaketsizliği ve tükenmişliğe karşı öz yeterliliğin koruyucu özelliğini ortaya koymak amacıyla boylamsal bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. 596 Kanadalı hemşireden bir yıl ara ile iki defa toplanan veriler yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak test edilmiştir. Öz yeterliliğin işyeri nezaketsizliği algısı ile olumsuz yönde ilişki içinde olduğu ve özellikle öz yeterliliği yüksek hemşirelerin çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerinden daha az nezaketsizlik algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte öz yeterliliğin tükenmişlik ile de olumsuz yönde ilişki içinde olduğu; öz yeterliliği yüksek hemşirelerin duygusal tükenme ve sinizmi daha düşük düzeyde yaşadıkları tespit edilmiştir. Bunun

sonucunda ise, hemşirelerin ruhsal problemlerinin ve işten ayrılma niyetlerinin azaldığı görülmüştür. Bu araştırma sonuçları öz yeterliliğin, proaktif yönetim anlayışı ile desteklenebilen, geliştirilebilen ve işlenebilen içsel bir kaynak olduğunu göstermiştir (Fida vd., 2016: 4-9). Örgütlerin ve yöneticilerin, öz yeterliliğin olumsuz işyeri davranışları üzerinde etkisinin farkına varması ve bireylerin öz yeterliliğini artırmak için gerekli olan çalışmaları yaparak bu durumun olumsuz işyeri davranışları ile mücadele edilmesinde stratejik araç olarak kullanılabileceğini söylemek mümkündür.

Riasat ve Nisar (2016: 17), örgütün en önemli kaynağı olan insan sermayesinin daha verimli olmasını sağlayan psikolojik sermayenin, işyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti ve iş stresi üzerindeki etkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğunu banka sektöründe yaptıkları araştırma sonucunda kanıtlamışlardır.

Başka bir deneysel araştırma ise Clerq ve arkadaşları (2018: 899-900) tarafından kaynakların korunması teorisi kapsamında çalışanların öz yeterliliği ile iş performansları arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak, bu ilişkide işe karşı duyulan kaygının aracı, algılanan işyeri nezaketsizliğinin ise düzenleyici rolü araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda çalışanların öz yeterliliğinin iş performansını olumlu, işe karşı duydukları kaygıyı ise olumsuz yönde etkilediği; işe karşı duyulan kaygının, iş performansını olumsuz yönde etkilediği; işe karşı duyulan kaygının, öz yeterlilik ve performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiği; işyeri nezaketsizliğinin ise öz yeterlilik ile işe karşı duyulan kaygı arasındaki ilişkide düzenleyici role sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle kişisel yetenekleri ile ilgili kendine güvenen çalışanlar örgütsel işleyiş ile ilgili daha az endişelenecek ve performans gerekliliklerini yerine getirmek için daha çok çaba harcayacaklardır. Bununla birlikte işyeri nezaketsizliğini daha çok yaşayan çalışanların öz yeterliliklerinin işlerine karşı duydukları kaygı üzerindeki olumsuz etkisi daha güçlü hale gelecektir.

Alola ve Alola (2018: 147-148) otel çalışanlarında işyeri nezaketsizliği sonuçlarını değerlendirmek ve örgüt için maliyet oluşturan nezaketsiz davranışların önemini ortaya koymak amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Elde edilen sonuçlar işyeri nezaketsizliğinin dayanıklılık ile olumsuz, işten ayrılma niyeti ile olumlu yönde ilişki içinde olduğu ve işyeri nezaketsizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide dayanıklılığın tam aracılık rolüne sahip olduğunu göstermektedir.

Bandura (1997)'nin Sosyal Biliş Teorisine göre bireyler algıları ile inançlarını geliştirmektedir. Yani, toplantı ve karar alma gibi önemli durumlardan dışlanan ve çevresinden destek görmeyerek saygı kurallarının ihlal edildiği, nezaketsiz bir etkileşimi algılayan çalışanların öz yeterlilikleri azalabilmektedir. Selamat ve arkadaşları (2019: 360-364) tarafından yapılan araştırmada işyeri nezaketsizliğinin öz yeterlilik üzerinde olumsuz, işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu; öz yeterliliğin, işyeri nezaketsizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki de aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmalar da birçok çalışmada işyeri nezaketsizliğinin olumsuz işyeri davranışları üzerindeki etkisinin araştırıldığı ve bireylerin psikolojik sermayelerinin yüksek ya da düşük olma durumunun bu etkileşimlerin gücünü nasıl etkilediği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Sonuçlara bakıldığında psikolojik sermayenin ve alt boyutlarının işyeri nezaketsizliğinin olumsuz etkilerini azaltmaya yardımcı olduğunu söylemek mümkündür.

1.4.3. Psikolojik Sermaye ve İşe Adanma Arasındaki İlişki

İşe adanma kavramını açıklamada en sık kullanılan iş kaynakları ve talepleri modeline göre işin özellikleri (iş becerileri ve tasarımı vb.) ve kişisel kaynakların (öz yeterlilik, iyimserlik ve örgüte dayalı öz saygı vb.) işe adanma düzeyini, işe adanmanın ise performans düzeyini belirlediği ifade edilmektedir (Bakker ve Albrecht, 2018: 5). İşe adanma kavramı anlatılırken bu model hakkında detaylı bilgilere yer verilmiştir. İş kaynakları ve talepleri modeline göre psikolojik sermayenin alt boyutları olan öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık, işe adanmayı etkileyen faktörlerdir. Literatür incelendiğinde teorik olarak ifade edilen bu etkileşimi, ampirik olarak ortaya koyan araştırmalar olduğu görülmektedir. Bu başlık altında bu araştırmalara yer verilecektir.

Xanthopoulou ve arkadaşları (2007) yaptıkları araştırma sonucunda işe adanmış çalışanların; öz yeterliliklerinin, yaşamlarında olumlu sonuçlar deneyimleyeceklerine (iyimserlik) ve örgüt içindeki rollerinin ihtiyaçlarını karşılayacağına olan inançlarının (örgüt temelli öz saygı) yüksek olduğu tespit edilmiştir. İki yıl sonra yaptıkları araştırmada da benzer sonuçlar elde ederek, bireylerin psikolojik kapasitelerinin işe adanma üzerinde önemli bir belirleyici olduğunu ifade etmişlerdir (Xanthopoulou vd., 2007). Başka bir araştırma sonucunda ise öz yeterliliği

yüksek olan çalışanların işe adanma düzeylerini artıracak ve yaşadıkları hayal kırıklıklarına karşı olumlu tutumlara sahip olan bu çalışanların, karşılaştıkları zorlukları aşmak için bitmeyen enerji ve isteğe sahip oldukları tespit edilmiştir (Schaufeli ve Salanova, 2007b). Yapılan araştırmalar sonucunda kişisel kaynaklar arasında yer alan iyimserlik, öz yeterlilik, dayanıklılık ve örgütsel öz saygının işe adanma düzeyini belirleyen kritik unsurlar olduğu ifade edilmektedir (Halbesleben, 2010; Mauno vd., 2007).

Xanthopoulou ve arkadaşları (2009a) ise, iş kaynaklarındaki (otonomi, koçluk ve takım iklimi gibi) günlük değişimlerin, çalışanların öz yeterlilik, öz saygı ve iyimserliklerindeki günlük değişimler, işe adanma ve işletmenin finansal getirisi ile ilişkisini araştırmışlardır. Bir hazır yiyecek satan işletme çalışanlarından art arda beş işgünü boyunca elde edilen günlük veriler değerlendirildiğinde günlük iş kaynaklarının işe adanma üzerinde kişisel kaynaklar (öz yeterlilik, öz saygı ve iyimserlik) aracılığı ile etkili olduğu görülmüştür. Günlük işe adanmanın ise günlük finansal getiriyi olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Xanthopoulou vd., 2009a: 183). Yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde kişisel kaynaklar arasında yer alan psikolojik sermaye bileşenlerinin, bireylerin işe adanma düzeylerini belirlemede kritik düzeyde önemli faktörler olduğu söylenebilmektedir.

Avey ve arkadaşları (2011) meta-analiz yöntemi kullanarak yaptıkları araştırmada psikolojik sermayenin çalışanların tutumlarının istenen şekilde etkilemenin önemli bir yolu olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanlar; koydukları yüksek hedefleri takip etme eğilimi içinde olmakta, bireysel başarısı için kendi yeteneklerini algılayabilmektedir, işyerinde olumlu düşünmekte ve engellere karşı daha dayanıklı olmaktadır.

Benzer çalışma koşulları ve kaynaklara sahip olsalar da psikolojik sermayenin var olma veya var olmama durumunun bireylerin işe adanma düzeylerini belirledikleri söylenebilmektedir (Chaurasia ve Shukla, 2014: 345). Chaurasia ve Shukla (2014: 351) tarafından psikolojik sermaye ve lider üye etkileşiminin çalışanların işe adanma düzeylerini ve performanslarını nasıl etkilediği incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda lider üye etkileşiminin kalitesi yüksek olduğunda çalışanların psikolojik sermayelerinin daha kolay geliştiği ve psikolojik sermaye ve yüksek kalitedeki lider üye

etkileşiminin işe adanma ile olumlu yönde ilişki içinde olduğu görülmüştür. Çalışanların liderleri ile iyi ilişki içinde olması yetenekli işgücünün örgütte kalmalarını, psikolojik sermayelerini artırmalarını, görevlerini en iyi şekilde yerine getirmelerini ve işlerine adanmalarını sağlamaktadır.

Joo ve arkadaşları (2015:1117) yaptıkları araştırma ile psikolojik sermayenin işe adanma üzerindeki etkisini ve bu etkileşimde güçlendirmenin aracılık, otantik liderliğin ise düzenleyici rolünün olup olmadığını incelemek istemişlerdir. Araştırma sonucunda psikolojik sermayesi yüksek çalışanların işe adanma düzeylerinin yüksek olduğu, güçlendirmenin psikolojik sermaye ile işe adanma arasındaki etkileşimde kısmi aracılık, otantik liderliğin ise düzenleyici rolünün olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Paek ve arkadaşları (2015: 9) tarafından otel çalışanları üzerinde yapılan araştırma sonucunda psikolojik sermayesi yüksek çalışanların işe adanma düzeylerinin, iş tatminlerinin ve duygusal örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte psikolojik sermayenin iş tatmini ve duygusal örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde işe adanmanın kısmi aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

Pozitif örgütsel davranış araştırma yapısına dayanarak Chen (2015: 2349) tarafından yapılan çalışmada liderin ve çalışanların psikolojik sermayesi, işe adanma ve iş performansı (görev performansı ve bağlamsal performans) arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Yapılan analizler sonucunda liderin psikolojik sermayesinin çalışanların işe adanmaları üzerinde çalışanların psikolojik sermayesi aracılığı ile olumlu yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte çalışanların psikolojik sermayelerinin iş performansları üzerindeki etkisinde işe adanmanın aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Costantini ve arkadaşları (2017: 1) tarafından kamu sektöründe yapılan çalışmada kişisel kaynak olan psikolojik sermayenin işe adanma düzeyini artırmadaki gücü incelenmiştir. Psikolojik sermaye geliştirme eğitimi verilerek, eğitimden önce ve sonra katılımcıların psikolojik sermaye ve işe adanma düzeyleri test edilmiştir. Elde edilen verilerin analizi sonucunda psikolojik sermayenin işe adanma ile olumlu ilişki içinde olduğu ve psikolojik sermaye geliştirildiğinde işe adanmanın arttığı tespit edilmiştir.

Psikolojik sermaye, çalışanlara bir göreve istikrar ve enerji ile başlamasını telkin ederek, çalışanların işlerine kendilerini adanmasını sağlamaktadır. Thompson ve arkadaşları (2015: 9) tarafından yapılan araştırmada ise bu bilgi güncel nicel araştırmalar ile desteklenerek açıklanmış ve beş örnek olay incelemesi yapılarak nitel analiz ile elde edilen veriler doğrultusunda psikolojik sermaye ile işe adanma arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Kısaca araştırma sonucunda; işe adanmayı sağlamak isteyen bir liderin, çalışanların örgüte olan duygusal bağlarının gücünü, değerlerini ve amaçlarını etkileyen psikolojik sermayeyi yakından takip etmesi gerektiği söylenebilmektedir. Örgütlerde psikolojik sermayeyi geliştirmek için düzenlenebilecek aktif eğitim programları, çalışanlara kendilerini daha değerli hissettirecek ve bu durum çalışanların kendilerini işlerine ve örgütlerine adanmasını sağlayacaktır. Bununla birlikte örnek olaylarda yapılan en önemli çıkarım liderlerin çalışanlarına odaklanması gerektiğidir. Çünkü çalışanlara gereken değer verildiğinde, kalıcı müşteriler elde edilebilecek ve istenilen örgütsel sonuçlara ulaşılabilecektir.

Bireylerin performansı, tutum ve davranışları üzerinde önemli etkiye sahip olduğu ifade edilen psikolojik sermaye ve işe adanmanın birbirini nasıl etkilediğini, yani nedensellik ilişkisini ortaya koymak için De Waal ve Pienaar (2013) tarafından boylamsal bir araştırma yapılarak iki farklı zaman diliminde iki farklı veri elde edilmiştir. Daha açık bir ifade ile çalışmada; psikolojik sermayenin artması işe adanmayı kolaylaştırır mı veya uzun dönemde işe adanma psikolojik sermayenin oluşmasını sağlar mı sorularına ampirik araştırma ile yanıt aranmıştır (De Waal ve Pienaar, 2013: 3). Araştırmanın kuramsal temeli kaynakların korunması teorisine (Hobfoll, 1989) ve iş kaynakları ve talepleri modeline (Demoruti vd., 2001) dayanmaktadır. Araştırma sonucunda ilk ölçümde psikolojik sermayenin işe adanma üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı, ancak ikinci ölçümde, işe adanmanın psikolojik sermaye oluşturmayı kolaylaştırdığı tespit edilmiştir (De Waal ve Pienaar, 2013: 8). İşe adanmanın, psikolojik sermaye üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan bir diğer araştırma da Şahin ve arkadaşları (2014) tarafından yapılmıştır (Şahin vd., 2014: 14). Diğer araştırmaların sonuçları ile karşılaştırıldığında bu iki araştırma da farklı bir sonuç elde edildiği görülmektedir. Bu durum örgütsel davranış alanında araştırılan birçok değişkenin hem öncül hem de ardıl niteliğini taşıyor olması ile açıklanabilmektedir.

Yani, işe adanma üzerinde etkili olan psikolojik sermaye ve bileşenleri, işe adanma değişkeni tarafından da etkilenebilmektedir.

Ertosun ve arkadaşları tarafından (2018: 1033) psikolojik sermaye eğitiminin çalışanların psikolojik sermaye kapasiteleri, işe ve kuruma adanma düzeyleri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla 110 gönüllü katılımcı üzerinde Solomon'un dört gruplu deney tasarımını kullanarak yedi oturumda araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların psikolojik sermayelerinin %5 oranında arttığı görülürken, uygulanan eğitimin işe ve kuruma adanma düzeylerinde anlamlı bir değişime yol açmadığı tespit edilmiştir.

Psikolojik sermaye ve bileşenlerinin kavramsal olarak işe adanma ile ilişkili olduğu söylenebilmektedir. İyimserlik, başarıma beklentisi içinde iş ve mesleki zorluklar ile mücadele etme eğiliminde olmaktır. Bu durum bireyin psikolojik olarak hazır olmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte iyimserler, başarılı oldukları durumlarda içsel, zorluklar ve başarısızlık karşısında ise dışsal atıfta bulunma eğilimi içinde olmakta ve stresli koşulların olumsuz etkisini azaltmaktadırlar. Böylece sinizm azalırken adanma artmaktadır. Önemli bir psikolojik kaynak olarak nitelendirilen umut ise kalıcı amaçlar takip etmeyi ve proaktif yollar belirlemeyi sağlayarak bireyleri daha dinç ve adanmış hale getirmektedir. Diğer taraftan sahip olduğu yeteneklere inanan bireylerin daha dinç ve adanma düzeyinin yüksek olacağı söylenebilmektedir (Sweetman ve Luthans, 2010: 57-58). Son olarak psikolojik sermaye bileşenlerinden dayanıklılık bireylerin, olumsuzluklara ve değişime olumlu bakış açısı ile yaklaşmasını sağlayarak iş taleplerinin olumsuz etkisini azaltmaktadır. Bu durumda bireylerin işe adanma bileşenleri aracılığı ile bireylerin örgütlerinde kişisel özellikleri ile bulunacağını ve bunları geliştirebileceğini söylemek mümkündür (Alessandri vd., 2018: 36).

Yapılan literatür taraması sonucunda farklı sektörlerde test edilerek psikolojik sermayenin ve bileşenlerinin, işe adanma üzerindeki olumlu etkisini ortaya koyarak paralel sonuçlar elde eden farklı araştırmaların olduğu görülmüştür (Nigah vd., 2012; Simons ve Buitendach, 2013; Sigah ve Sarikwal, 2014; Karatepe ve Karadaş, 2015; Bonner, 2016; Wang vd., 2017; Robyn ve Mitonga-Monga, 2017; Alessandri vd., 2018; Kim ve Yoo, 2018).

Bu bilgiler doğrultusunda psikolojik sermaye ve bileşenlerinin bireylere olumlu bakış açısı kazanmalarını sağlayan ve güç veren önemli bir motivasyon kaynağı olduğunu ve olumlu işyeri davranışlarının bireyler tarafından benimsenmesi ve sergilenmesini sağlayan faktörler olduklarını söylemek mümkündür.

1.4.4. İşyeri Nezaketsizliği ve İşe Adanma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü

Örgütler ve toplum için olumsuz davranışlarını olağanüstü bir maliyet haline geldiği inkâr edilemez bir gerçektir. Bireylerin; çevresel, ekonomik, demografik ve teknolojik değişimlerin yarattığı stres ve baskı ile mücadele etme çabası olumsuz davranışların artmasına neden olmaktadır. Çünkü stres ve baskı bireylerin rekabetçi ruhlarını ortaya çıkarabilmekte, daha sert, kindar ve etik dışı davranmaya teşvik edebilmektedir. Örgütlerde kaba davranışlara maruz kalan insanlar, kendilerini dışlanmış hissedebilmekte ve nezaketten yoksun olan bu ortamı terk etme niyetini taşıyabilmektedirler (Porath, 2015: 254).

Olumlu bilişsel değerlendirme ise bireylerin potansiyel olarak olumsuz ya da nötr oldukları durumları zihinlerinde yeni bir çerçeveye oturtarak olumlu bir bakış açısı ile yeniden yorumlamalarını sağlayan önemli bir mekanizmadır. Bu tür olumlu değerlendirmeler, psikolojik sermayenin temelinde yatan bakış açısını da içererek, bireylerin engeller ve aksilikler karşısında vazgeçmek yerine sonuna kadar direnmesini sağlamaktadır. Psikolojik sermayenin bireyin geçmişteki, bugünkü ve gelecekteki olaylar ile ilgili olumlu bilişsel değerlendirme sürecini kolaylaştırdığı söylenebilmektedir (Luthans ve Youssef-Morgan, 2017: 348-349). Çünkü psikolojik sermaye bileşenleri olan umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılığın ortak temasının güçlü bir motivasyonla sergilenen çaba ve istikrarlı olma isteği ile başarmak için olasılıkları ve içinde buldukları şartları olumlu bir bakış açısı ile değerlendirdikleri söylenebilmektedir (Luthans vd., 2007b: 550).

İşe adanma, olumlu ve tatmin edici bir ruh halini karakterize etmektedir. İşine kendini adayan bireyler geçici olmayan ve motivasyonunu artıran bilişsel bir süreç içinde tüm enerjileri ile işlerine odaklanarak ve yaptıkları işle gurur duyarak örgütlerinde faaliyette bulunmaktadırlar (Schaufeli ve Bakker, 2004a: 295). Aynı zamanda işe adanmanın psikolojik sermayenin bileşenleri ile doğrudan bağlantılı olduğu ifade edilmektedir. Bireyin yeteneklerine güvenmesi, olumlu sonuçlara odaklanması,

amaçlarına ulaşmak için yollar bulması, irade beyan etmesi ve engellerle karşılaştığında mücadele etmeye devam etmesi işe adanma sürecine katkı sağlamaktadır (Sweetman ve Luthans, 2010: 57-60).

Maddeler, durumlar, kişisel özellikler ve güç olarak sınıflandırılan, bireye değer katan bu kişisel kaynakların elde edilmesi ve korunmasına yönelik motivasyon sağlayan teori, kaynakların korunması teorisi olarak ifade edilmektedir. Mücadele etmeyi sağlayan bu kaynaklara doğrudan ya da dolaylı olarak sahip olmak başarının aracı olarak görülmektedir. Maddi kaynaklar, fiziksel bir varlığa sahip olan giyinme, barınma vb., unsurları; durumsal kaynaklar, diğer kaynaklara ulaşmayı ve sahip olmayı sağlayan statü ve sağlık gibi şartları; kişisel kaynaklar, mesleki yetenekler, öz saygı, öz yeterlilik vb., özellikleri; güç kaynaklarını ise değeri diğer kaynakların değişim kabiliyetine göre şekillenebilecek olan para, bilgi vb., unsurları içermektedir (Alvaro vd., 2010: 3). Stres ve tükenmişlik literatüründe sıklıkla uygulanan bu teori, belirtilen bu kaynaklara nasıl yatırım yapılacağı üzerinde durmaktadır. Son zamanlarda kaynakların korunması teorisinin durumsal adanmayı açıklayabilmek için kullanıldığı görülmektedir (Halbeslen vd., 2009: 1453). Özellikle, işleri ile ilgili daha fazla kaynağa sahip olan bireylerin, işlerine karşı enerji ve tutku ile yaklaşacakları ileri sürülmektedir (Bakker vd., 2007). Kaynakların korunması teorisi, kişisel gelişimi teşvik eden iş hedeflerine ulaşmaya ve iş taleplerini azaltmaya yardımcı olan kaynakların elde edilmesi ve korunması durumunun bireylerde motivasyonu sağladığını ileri sürmektedir (Ruanhaar vd., 2013: 2018). Bu bilgiler doğrultusunda gerekli kişisel kaynaklara sahip olan bireylerin karşılaştıkları olumsuz durumlardan kendilerini koruyarak kendilerini işlerine adayacakları çıkarımı yapılabilmektedir.

Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde, psikolojik sermayenin aracılık ve düzenleyicilik rolünü inceleyen farklı araştırmalar olduğu görülmüştür. İşyeri nezaketsizliğinin farklı değişkenler üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar çoğunlukla psikolojik sermaye ve bileşenlerinin düzenleyici rolünü incelemektedir. Diğer taraftan farklı değişkenlerin işe adanma üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar ise psikolojik sermayenin aracılık rolü üzerinde durmaktadır. Bu durumun nedeni ise önceki başlıklarda açıklandığı gibi teorik çerçeveden bakıldığında psikolojik sermaye bileşenlerinin işe adanma üzerinde güçlü belirleyici etkiye sahip olmasıdır. Bu başlık

altında ise psikolojik sermaye ve bileşenlerinin rolünü daha iyi anlayabilmek için aracı ve düzenleyici değişken olarak incelendiği araştırmalar hakkında bilgi verilecektir.

Örgütsel devamlılık ve çalışan sağlığı üzerinde olumsuz etkiler yaratan ve örgütler için maliyet unsuru olduğu bilinen nezaketsiz davranışlardan yönetici nezaketsizliğinin çalışanların öz yeterliliği, işten ayrılma niyeti duygusal tükenme ve iş tatminlerini nasıl etkilediği Alola ve arkadaşları (2018: 1-10) tarafından otel çalışanları üzerinde yapılan araştırma ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Duygusal olaylar teorisi ve kaynakların korunması teorisi çerçevesinde oluşturulan araştırma modelinin test edilmesi sonucunda yönetici nezaketsizliğinin, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti ile olumlu; öz yeterlilik ve iş tatmini ile olumsuz yönde ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte öz yeterliliğin, yönetici nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti ve iş tatmini üzerindeki etkisinde aracılık rolüne sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kaynakların korunması teorisi kapsamında Al-Hawari ve arkadaşları (2019) tarafından oluşturulan araştırma modeli test edilerek istismarcı yönetim ve müşteri nezaketsizliğinin duygusal tükenmeyi olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, müşteri nezaketsizliğinin duygusal tükenme üzerindeki etkisinin çalışanların psikolojik dayanıklılığı tarafından azaltıldığı ve dayanıklılık seviyesi düşük olan çalışanları için müşteri nezaketsizliğinin müşterileri memnun etme kapasitesi üzerindeki dolaylı etkisinin daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Al-Hawari vd., 2019: 1). Örgütlerde bireyler arasında stres yaratan birçok olumsuz davranış bulunmaktadır. Psikolojik dayanıklılığın stres yaratıcı bu faktörlerin etkisini azaltmada yöneticilere yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Shabir ve arkadaşları (2014: 70) tarafından telekomünikasyon çalışanları üzerinde yapılan araştırma sonucunda işyeri nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumsuz yönde etkili olduğu ve psikolojik sermaye düzeyinin yüksek olduğu durumda ise bu olumsuz ilişkinin zayıfladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Semu ve Goyal (2019: 1-7) tarafından akademisyenler üzerinde yapılan araştırma ile işyeri nezaketsizliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılarak bu etkileşimde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü kanıtlanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonunda katılımcıların % 80.4' ünün yılda en az iki defa nezaketsiz davranışlara maruz kaldıkları; çalışma arkadaşından kaynaklanan

işyeri nezaketsizliğinin, ÜKİD'ları ile olumlu yönde ilişki içinde olduğu ve psikolojik sermayesi yüksek çalışanların daha az sapkın davranışlar sergiledikleri sonuçlarına ulaşılmıştır. Böylece psikolojik sermayenin nezaketsizliğin, ÜKİD'ları üzerindeki olumlu etkisini azaltacağı ve tampon görevini gerçekleştireceğini söylemek mümkündür. Bu durum kişisel kaynakları (umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz yeterlilik) yüksek olan bireylerin işyerindeki arkadaşlarından gelen nezaketsiz davranışlara karşı misilleme yapmayacakları anlamına gelmektedir.

Nezaketsiz davranışlara karşı koymanın ve bu davranışların bireyler üzerinde etkili olmamasını sağlamanın yolu çalışanların kişisel özelliklerini kullanmaktır. Çalışanların dayanıklılıkları ortaya çıktığında nezaketsiz davranışlardan daha az etkilenecekleri söylenebilmektedir. Çünkü psikolojik kaynak kapasiteleri (öz yeterlilik, dayanıklılık vb.) yeterli düzeyde olan çalışanların nezaketsiz davranışlara maruz kalmaktan kaçındıkları tespit edilmiştir (Roberts vd., 2011). Psikolojik sermayeleri düşük düzeyde olan bireylerin ise olumsuz davranışları algılama ve karşılık verme eğilimine sahip olacakları ifade edilmektedir (Avey vd., 2008a). Bu olumsuz durumların birey ve örgüt yararı açısından tehdit oluşturduğu inkar edilemez bir gerçektir.

Rhee ve arkadaşları (2016) otel çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada çalışma arkadaşından kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin çalışanların iş performansını olumsuz yönde etkilediği ve bu etkileşimde duygusal tükenmenin tam aracılık rolü üstlendiği ve öz yeterliliğin çalışanları işyeri nezaketsizliğinin olumsuz sonuçlarından koruduğu bulguları ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucu duygusal tükenmenin işyeri nezaketsizliği sonucunda ortaya çıkan psikolojik bir mekanizma olduğunu ve bu olumsuz durumu sınırlandırmanın koşullarından birisinin de öz yeterlilik olduğunu göstermektedir.

Aybas ve Acar (2017: 363) insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işe adanma üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin hem aracı hem de düzenleyici olduğunu iddia ettikleri modeli farklı sektörlerde görev yapan 590 beyaz yakalı çalışandan elde ettikleri verileri kullanarak test etmişlerdir. Yapılan analizler sonucunda motive edici ve beceri artırıcı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işe adanma üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin kısmi aracılık rolüne sahip olduğu ancak düzenleyici etkisinin olmadığı görülmüştür. Diğer taraftan fırsat artırıcı insan kaynakları

yönetimi uygulamalarının ve çalışma koşullarının işe adanma üzerindeki etkisinde hem kısmi aracılık rolüne hem de düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Psikolojik dayanıklılığın bireylere olumlu kazanımlar sağlayan ve bireyleri mücadele etmeye yönlendiren önemli bir psikolojik kaynak olduğu söylenebilmektedir. Sommovigo ve arkadaşları (2019: 1) tarafından hizmet sektöründe yapılan araştırmada da müşterilerden kaynaklanan nezaketsizliğin hizmet iyileştirme performansını olumsuz yönde etkilediği, psikolojik dayanıklılığı yüksek çalışanların hizmet iyileştirme performansının ise müşteri nezaketsizliğinden daha az etkilendiği tespit edilmiştir. Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bireyler, müşteriden kaynaklanan stres faktörleri ve tükenmişlik ile daha etkili mücadele edebileceği için müşteri odaklı davranışların sergilenmesini gerektiren hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde dayanıklılığı yüksek çalışanlar tercih edilebilmektedir.

Psikolojik sermaye ve bileşenlerinin işe adanma üzerindeki belirleyici etki incelendiğinde farklı değişkenlerin işe adanma üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü üstlendiği öngörülebilmektedir. Bu doğrultuda Zhong ve arkadaşları (2016: 1861) tarafından yapılan araştırmada otantik liderlik ile işe adanma arasındaki ilişki ve bu ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda otantik liderlik ve psikolojik sermayenin işe adanmayı olumlu yönde etkilediği ve psikolojik sermayenin ise otantik liderliğin işe adanma üzerindeki etkisinde aracılık rolünü üstlendiği görülmektedir. Bu sonuç otantik liderlik tarzı ile yönetilen örgütlerde çalışanların psikolojik sermayelerinin artacağı, bu durumun da çalışanların işe adanma düzeylerini arttıracığı anlamına gelmektedir.

Yapılan araştırmalara bakıldığında psikolojik sermayenin hem aracı hem de düzenleyici etkisinin incelendiği görülmektedir. İşe adanma üzerinde etkili olan değişkenler incelenirken, işe adanmanın öncülü olma niteliğini taşıyan psikolojik sermayenin aracılık rolü üstlendiği görülmektedir. Sunulan bilgiler doğrultusunda bu araştırmada da deneyimlenen işyeri nezaketsizliğinin işe adanma üzerindeki etkisinde psikolojik sermaye bileşenlerinin aracılık rolü incelenmeye çalışılacaktır.



İKİNCİ BÖLÜM

**İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN İŞE ADANMAYA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK
SERMAYENİN ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın temel amacı örgütlerde hızla yayılan ve olumsuz işyeri davranışlarının başlangıcı olan işyeri nezaketsizliğinin, çalışanların performansını belirleyen önemli unsurlardan biri olan işe adanma üzerindeki etkisini belirlemek ve bu etkileşimde psikolojik sermayenin ve bileşenleri olan öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılığın aracılık rollerinin olup olmadığını tespit etmektir. İşyeri nezaketsizliği farklı kaynaklar tarafından sergilenebilmektedir. Bu araştırma kapsamında bireylerin örgütteki çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerinden kaynaklanan nezaketsiz davranışlar ölçülerek her iki durum açısından ilişkiler değerlendirilmektedir.

Bireyler için sosyal etkileşim, yaşamlarının her alanında var olan ve bireylerin duygu ve düşüncelerini etkileyen bir süreçtir. Bu sürecin nasıl yönetildiği ise doğacak sonuçları belirlemektedir. Çalıştığı örgütte tüm benliği, duygu, düşünce ve davranışları ile bulunan ve bunları kullanarak görevlerini yerine getiren çalışanlar örgütün geleceğini belirlemektedir. Bu nedenle bireylerin nezaketsiz davranışlara maruz kalıp kalmadıkları, nezaketsizliğin işe adanma düzeylerini ne kadar etkilediği ve bu etkileşimdeki aracı değişkenleri tespit etmenin önemli olduğu düşünülmektedir. Literatür incelendiğinde, işyeri nezaketsizliğinin işe adanma üzerindeki etkisini inceleyen yabancı yazında sınırlı sayıda araştırma olduğu görülmüştür. Ancak bu ilişkide psikolojik sermaye ve bileşenleri olan öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılığın rolünü inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Eğitim ve öğretim sektöründe gerçekleştirilen ve yerli yazında bu değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk araştırma olması bakımından bu çalışmanın literatüre ve uygulayıcılara önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgütler için buldukları sektörde fark yaratmalarını sağlayacak en önemli kaynaklarının insan gücü olduğu günümüz şartlarında kabul görmüş bir gerçektir. Bu doğrultuda örgütler gereken çabayı göstermeli ve çalışanlarına gerekli destek hizmetleri sunmalıdır. Çalışanların kendileri ve örgütleri için faydalı hale gelmesini sağlamak için örgütteki olumsuz davranışların engellenmesi ve yönetilmesi gerekirken, olumlu davranışların geliştirilmesi ve teşvik edilmesi gerekmektedir. Bu araştırma sonucunda elde edilecek bilgilerin ise hem araştırmanın yapıldığı eğitim kurumları için durum tespiti yapmış olacağı hem de bu kurumlara gelecekte yapmaları gerekenler için yol göstereceği söylenebilmektedir.

Bu araştırma sonuçlarının yerli yazında işyeri nezaketsizliğinin ne kadar önemli ve dikkate alınması gereken bir konu olduğunu ortaya koyacağı; gelecek araştırmacıların, işyeri nezaketsizliğinin farklı sektörlerde ve farklı bireysel ve örgütsel değişkenler ile incelenmesi gerektiğinin farkına varacağı düşünülmektedir. Kısaca ifade etmek gerekirse araştırma sonuçları, yerli yazında yeni bir konu olarak nitelendirilebilecek işyeri nezaketsizliğinin farkına varılmasını sağlayabilecek ve rekabet avantajı sağlayan işe adanma ve psikolojik sermaye değişkenleri ile ilişkisini ortaya koyarak gelecek nesli yetiştiren eğitim sektörü çalışanlarının daha verimli hale gelmesi için öncülük edeceği düşünülmektedir.

2.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırma kapsamında belirlenen örneklem grubundaki katılımcıların ankette yer alan soruları etki altında kalmadan, kendi iradeleri ile içtenlikle ve rasyonel bir şekilde cevapladıkları varsayılmaktadır. Araştırmaya katılan bireylerin yöneticilerinden gerekli izin alınarak, çalışanlarının ankete katılması rica edilmiştir. Bu doğrultuda okul yöneticileri yardımı ile yürütülen veri toplama sürecine bilimsel etik doğrultusunda kimlik bilgisi istenmeyen katılımcıların özgürce ve kendi istekleri ile katıldıkları varsayılmaktadır. Bununla birlikte araştırma sonucunda elde edilen verilerin gerçek durumu tespit ederek ölçüm değişkenlerini doğru yansıttığı varsayılmaktadır.

Sosyal Bilimler alanında yapılan her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın yapılması ve değerlendirilmesinde de bazı sınırlılıklar bulunmaktadır:

- Araştırma zaman ve maddi sınırlılıklar nedeni ile sadece Kütahya ilinde kolayda örnekleme yöntemi ile yapılmıştır. Araştırma sonuçlarının genellenebilir olması için aynı araştırmanın farklı illerde ve daha fazla katılımcıya ulaşılarak yapılması gerekmektedir.
- İnsan duygu ve düşüncelerinden, yaşadığı durum ve olaylardan etkilenebilen ve ruh hali değişken bir varlık olduğu için araştırma sonuçlarının farklı zaman dilimlerinde farklılık gösterebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle sonuçların geçerliliği ve gellenebilirliği için araştırmanın benzer çalışmalar ile aynı sektörde tekrarlanması gerekmektedir.

- Bu araştırmada işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki etkileşim incelenirken sadece psikolojik sermaye ve bileşenlerinin rolü tespit edilmiştir. Örgütsel davranış kapsamında bu etkileşimde rol oynayacak farklı değişkenlerin olduğu bilinmekte ve bunların incelenmesi başka araştırmalara bırakılmaktadır.
- Araştırmanın diğer bir sınırlılığı ise verilerin katılımcılardan önceden belirlenmiş ifadelerin kullanıldığı anket yöntemi ile toplanmış olmasıdır. Özellikle olumsuz konulara katılımcıların işlerini kaybetme korkusu ile cevap vermekte isteksiz olacağı ve çok gerçekçi cevaplar vermeyebileceği düşünölmekte ve diğer araştırmalarda farklı veri toplama yöntemlerinin de kullanılması önerilmektedir.

2.3. ARAşTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma kapsamında incelenen işyeri nezaketsizliği, işe adanma, psikolojik sermaye ve bileşenleri olan öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık değişkenleri arasındaki neden sonuç ilişkilerini inceleyen ve nicel araştırma yöntemleri kullanılarak analiz edilecek olan açıklayıcı araştırma modeli oluşturulmuştur.

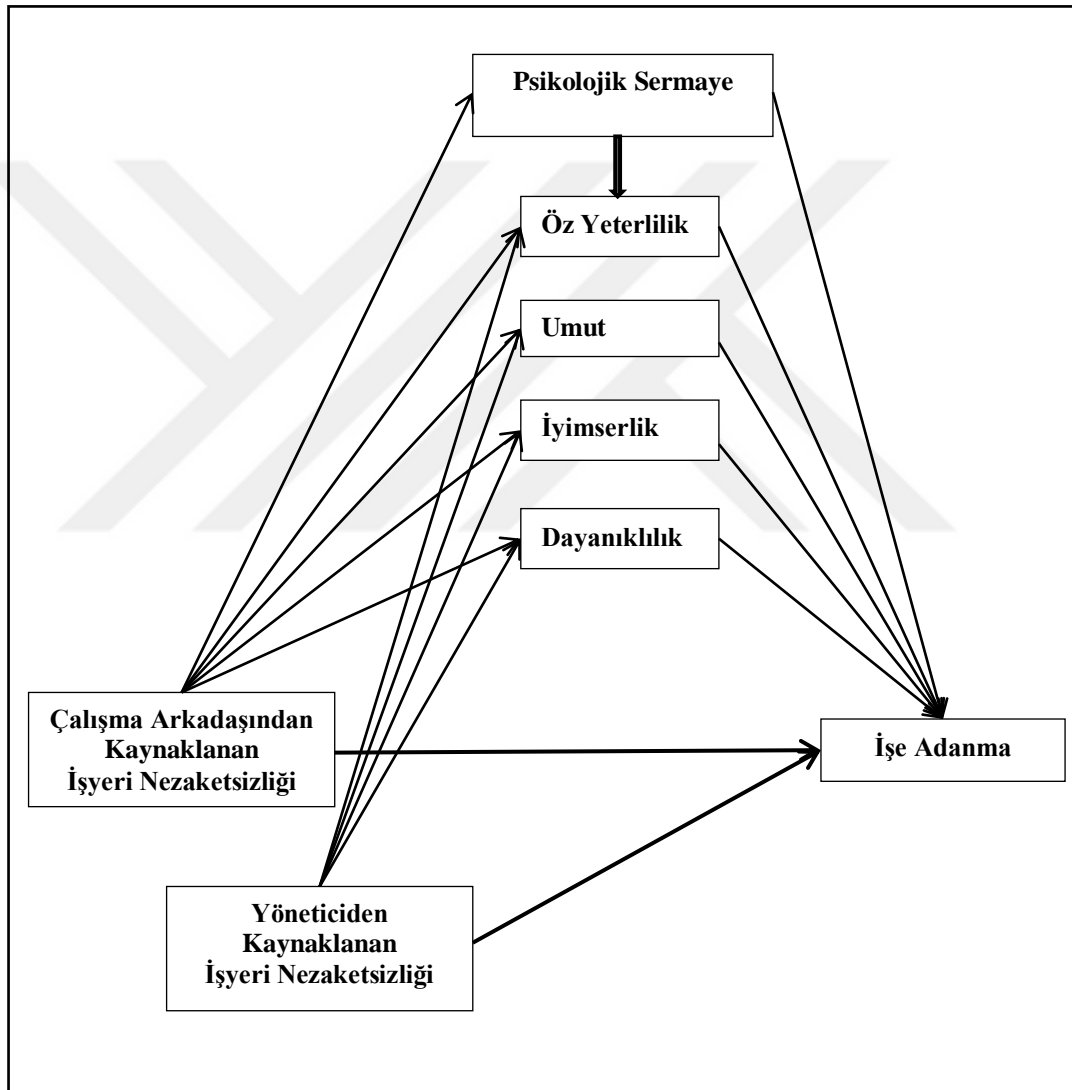
Bu başlık altında ilk olarak araştırma modeli ve hipotezleri açıklanarak araştırmanın yapılacağı evren ve örneklem hakkında bilgi verilecektir. Daha sonra veri toplama süreci ve bu süreçte kullanılan ölçekler açıklanarak, ölçeklerin daha uygun hale getirilebilmesi ve doğru ölçüm yapılabilmesi için gerçekleştirilen pilot araştırma hakkında bilgi verilecektir. Son olarak araştırma bulgularına geçmeden önce verilerin analizi için uygulanan istatistiksel yöntemler anlatılacaktır.

2.3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmada test edilecek olan model oluşturulurken birinci bölümde değişkenler arasındaki ilişkilerin anlatıldığı kısımda ifade edildiği gibi benlik yüceltme ve kaynakların korunması teorisi temel alınmıştır. Psikolojik bir eğilim olarak nitelendirilen benlik yüceltmede birey kendisi ve yaşamı ile ilgili yetenekleri, amaçları, gerçekleşmesini arzuladığı olaylar vb. konularda olumlu bakış açısına sahip olmaktadır (Sedikides ve Luke, 2007: 182-183). Kaynakların korunması teorisi ise bireylerin sahip oldukları kaynakları korumak için çaba sarf edeceği, kaynaklarını tehdit altında hissettiğinde ise stres ve tükenmişlik yaşayacağı belirtilmektedir. Kaynaklarını

koruyabildiği durumlarda ise yeni kaynaklar elde edebilmek için çabalayacağı söylenebilmektedir (Hobfoll, 1989). Psikolojik sermaye ve bileşenlerinin bireyler açısından önemli bir kaynak olduğu ve işyeri nezaketsizliğinin ise bu kişisel kaynakları azaltabilecek bir tehdit olduğu; bu bağlamda bireylerin işe adanma düzeylerinin olumsuz yönde etkilendiği düşünülerek Şekil 2.1’de yer alan araştırma modeli geliştirilmiştir.

Şekil 2.1: Araştırma Modeli



Literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler ışığında araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkiler birinci bölümde detaylı olarak anlatılmaktadır. Ancak bu bilgiler doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli ve hipotezlerin daha anlaşılır olması için literatürde desteklenen ilişkiler kısaca açıklanacaktır.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasında olumsuz yönlü bir ilişki olduğu ve çalışma arkadaşından veya yöneticisinden nezaketsiz davranışlara maruz kalan bireylerin işlerine odaklanma isteğinin ve işe adanma düzeylerinin azalacağı farklı araştırma sonuçlarında ifade edilmektedir (Yeung ve Griffin, 2008; Reio ve Sanders-Reio, 2011; Giumetti vd., 2013; Chen vd., 2013; Beattie ve Griffin, 2014; Martynowicz, 2016).

Psikolojik sermaye ve bileşenleri bireylere olumsuz davranışlar ile mücadele etme imkanı sağlayan önemli bir güç kaynağıdır. Yapılan bazı araştırma sonuçlarında psikolojik sermaye ve bileşenlerinin; işyeri nezaketsizliği, tükenmişlik, ruhsal problemler, iş stresi, işten ayrılma niyeti vb. olumsuz durumları artırmamasını engellediği ve hatta bireyler açısından koruyucu özelliğe sahip olduğu görülmüştür (Laschinger vd., 2013; Lanzo, 2015; Fida vd., 2016; Riasat ve Nisar, 2016). Bununla birlikte psikolojik sermaye ve bileşenlerinin olumlu bir davranış olan işe adanma düzeyini artırdığı ve öncülük ettiği de yapılan araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir (Xanhopoulou vd., 2007; Halbesleben, 2010; De Waal ve Pienaar, 2013; Costantini vd., 2017). Ayrıca birçok çalışmada psikolojik sermayenin aracı ve düzenleyici rolünün incelendiği görülmüş (Zhong vd., 2016; Aybas ve Acar, 2017; Alola vd., 2018; Semu ve Goyal, 2019) , teorik çerçevede bakıldığında ise bu çalışmada psikolojik sermaye ve bileşenlerinin aracı rolüne sahip olacağı öngörülmüştür. Bu bilgiler doğrultusunda araştırma kapsamında test edilecek hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

H₁:Çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği, işe adanma üzerinde olumsuz yönde etkiye sahiptir.

H₂: Psikolojik sermaye, çalışma arkadaşından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H_{2a}: Psikolojik sermaye bileşenlerinden öz yeterlilik, çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H_{2b}: Psikolojik sermaye bileşenlerinden umut, çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H_{2c}: Psikolojik sermaye bileşenlerinden iyimserlik, çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H_{2d}: Psikolojik sermaye bileşenlerinden dayanıklılık, çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H₃:Yöneticiden kaynaklanan işyeri nezaketsizliği, işe adanma üzerinde olumsuz yönde etkiye sahiptir.

H₄: Psikolojik sermaye, yöneticiden kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H_{4a}: Psikolojik sermaye bileşenlerinden öz yeterlilik, yöneticiden kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H_{4b}: Psikolojik sermaye bileşenlerinden umut, yöneticiden kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H_{4c}: Psikolojik sermaye bileşenlerinden iyimserlik, yöneticiden kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H_{4d}: Psikolojik sermaye bileşenlerinden dayanıklılık, yöneticiden kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

2.3.2. Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Kütahya ili merkez ilçesi ve 12 ilçesinde (Tavşanlı, Simav, Gediz, Emet, Altıntaş, Domaniç, Hisarcık, Aslanapa, Çavdarhisar, Şaphane, Pazarlar ve Dumlupınar) faaliyette bulunan özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan bilgide; Kütahya il merkez ilçesindeki özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmen sayısının 617, ilçelerdeki özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmen sayısının ise 177 olduğu öğrenilmiştir. Doyasıyla araştırmanın evrenini oluşturan öğretmen sayısının an itibari ile toplam 894 kişi olduğu ifade edilirken bu sayının zaman içerisinde değişebileceği söylenmiştir.

Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalar için 30 ile 500 arasındaki örneklem büyüklüğü genellikle yeterli görülmektedir. Diğer taraftan araştırma kapsamın yapılacak çok değişkenli analizlerde gerektirdiği özel koşullar nedeni ile örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde etkili olmaktadır. Örneğin; açımlayıcı faktör analizi yapılacak ise örneklem büyüklüğünün 200'ün üzerinde olması güvenilir sonuçlar elde edebilmek için

gerekli görülmektedir (Altunışık vd., 2012: 135-137). Ayrıca sosyal bilimler alanının farklı evrenlerde yapılan araştırmalar için uygulanabilecek asgari örneklem büyüklükleri literatürde yer alan formüllere dayalı olarak araştırmacılara yol göstermesi için Tablo 2.1'de gösterildiği şekilde hazırlanmıştır.

Tablo 2.1: Örneklem Büyüklükleri

Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n)*			Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n)*		
	%90 (0.10)	%95 (0.05)	%99 (0.01)		%90 (0.10)	%95 (0.05)	%99 (0.01)
100	61	79	87	9 000	157	368	620
500	121	217	286	10 000	157	370	624
750	131	254	353	20 000	158	377	644
1 000	137	278	400	30 000	159	379	651
2 000	148	322	499	40 000	160	381	655
3 000	151	341	545	50 000	160	381	657
4 000	153	350	571	100 000	161	383	661
5 000	154	357	587	250 000	162	384	661
6 000	155	361	599	500 000	162	384	664
7 000	156	364	608	1 000 000	162	384	665
8 000	156	367	615	10 000 000	163	384	665

*Hesaplanma sonucunda elde edilen değerler, virgülden sonraki kısmına bakılarak bir alt veya bir üst tam sayıya tamamlanmıştır.

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2018: 130.

Tablo 2.1 incelendiğinde evreni yaklaşık 900 kişi olan araştırmada örneklem büyüklüğü için %95 güven aralığında 278 katılımcının yeterli olduğu görülmektedir. Bununla birlikte örneklem büyüklüğü arttıkça elde edilecek sonuçların güvenilirliği ve genellenebilirliği artacağı için daha fazla katılımcıya ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmada zaman ve maddi kısıt nedeniyle ihtiyaç duyulan örneklem büyüklüğüne ulaşmak amacıyla olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme tekniği kullanılarak Kütahya merkez ilçe ve 3 ilçedeki özel eğitim kurumlarına 600 anket dağıtılmış ve 370 anket doldurulmuş olarak teslim alınmıştır. Verilerin SPSS programına girişi sırasında eksik doldurulduğu tespit edilen 14 anket analiz dışında bırakılmıştır.

Araştırma sonuçlarını ortaya koyacak olan analizlere geçmeden önce kayıp veriler tespit edilmiş ve aykırı değerlerin tespit edilmesi için çoklu uç değer analizi yapılmıştır. Her bir verinin merkezden ne kadar uçta olduğunu gösteren Mahalanobis uzaklık değerleri (Gürbüz, 2019: 39) hesaplanarak, anlamlı derecede yüksek olan değerler veri setinden çıkarılmıştır. Bu işlem sonucunda ise uç değerlere sahip olan 18

anket değerlendirme dışında bırakılmış ve kalan 338 anket ile araştırma hipotezlerini test etmek için gerekli olan analizler yapılmıştır.

Araştırma evreni olarak öğretmenlerin seçilmesinin en önemli nedeni kutsal meslekler arasında yer alan öğretmenler açısından yeterli araştırmanın yapılmadığı görülmüş ve geleceğe yön verecek olan nesilleri yetiştiren öğretmenlerin araştırma değişkenleri kapsamında değerlendirilmesi gerektiği düşünülmüştür. Diğer taraftan çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile sürekli olarak iletişim halinde olan öğretmenlerin, çalışma yoğunluğu ya da farklı nedenlerden dolayı işyeri nezaketsizliğini deneyimleyebilecekleri öngörülmektedir. Bu doğrultuda araştırma modelinin test edilebilmesi için uygun olan meslek grubuna ait araştırma evreninin tercih edildiği söylenebilmektedir.

2.3.3. Veri Toplama Süreci ve Kullanılan Ölçekler

Araştırma verilerinin toplanması için birincil veri toplama yöntemlerinden olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler okul yöneticilerinin yardımı ile altı aylık (Aralık 2018- Haziran 2019 tarihleri arasında) bir çalışma sonucunda toplanabilmiştir. Veri toplama aracı olarak işyeri nezaketsizliği ölçeği, işe adanma ölçeği ve psikolojik sermaye ölçeği kullanılmış olup katılımcıların anket formundaki ifadelerle katılım düzeylerini belirlemek için Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anket formunda işyeri nezaketsizliği ölçeğine ilişkin ifadeler “1: Hiçbir Zaman”, “2: Nadiren”, “3: Bazen”, “4: Çok Sık”, “5: Her Zaman” olarak kodlanmıştır. İşe Adanma ve Psikolojik Sermaye Ölçeklerinde ise ifadeler “1: Kesinlikle Katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3: Kararsızım”, “4: Katılıyorum”, “5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde kodlanmıştır. Anket formu toplam dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirten yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve meslekteki toplam iş tecrübesi ile ilgili sorular yer alırken; ikinci bölümde işyeri nezaketsizliğinin çalışan ve yönetici açısından değerlendirilmesi, üçüncü bölümde işe adanma ve son bölümde ise psikolojik sermaye ifadeleri yer almaktadır. Anket formunda yer alan ölçekler hakkındaki bilgiler aşağıda belirtilmiştir.

2.3.3.1. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği

İşyerinde algılanan nezaketsizlik düzeylerini tespit etmek amacıyla araştırmacı tarafından Martin ve Hine'nin (2005) çalışmasındaki işyeri nezaketsizliği ölçeği Türkçe'ye tercümesi yapılarak kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından ölçek Türkçe'ye tercüme edildikten sonra değişkenlerin anlam bakımından bir Türk Dili Akademisyeni tarafından gözden geçirilmiştir. Kontrol sonucunda bazı değişkenlerin daha iyi anlaşılır olabilmesi için bazı değişiklikler yapılmıştır. Bunun yanında tercüme hatasından kaynaklı bir anlam kaybını olup olmadığını tespit etmek amacıyla değişkenler Türkçe'den İngilizceye tekrar çevrilerek uzman iki akademisyen tarafından yeniden tercüme edilmiştir. Araştırma değişkenlerinin cevaplayıcılar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını tespit etmek amacıyla pilot bir çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma sonucunda değişkenlerin anlaşılır olduğu görülmüş ve küçük düzenlemelerden sonra anketin nihai şekline karar verilmiştir. Ölçekte 1, 2, 3 ve 4 madde numaralı ifadeler düşmanca boyutunu; 5, 6, 7, 8 ve 9 madde numaralı ifadeler özel yaşama müdahale boyutunu; 10, 11, 12, 13, 14, 15 ve 16 madde numaralı ifadeler dışlayıcı davranış boyutunu; 17, 18, 19 ve 20 madde numaralı ifadeler ise dedikodu boyutunu ifade etmektedir. Ölçeğin kullanımı için gerekli izinler alınmıştır.

2.3.3.2. İşe Adanma Ölçeği

Katılımcıların işe adanma düzeylerini tespit etmek amacıyla Schaufeli ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen Utrecht Work Engagement Scale (UWES) ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 17 ifade ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte 1, 2, 3, 4, 5 ve 6 ifadeler dinçlik boyutunu; 7, 8, 9, 10 ve 11 ifadeler adanmışlık boyutunu; 12, 13, 14, 15, 16 ve 17 ifadeler ise yoğunlaşma boyutunu ifade etmektedir. Ölçeğin Turgut (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlamasında iç tutarlılık seviyesini tespit etmek amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alfa (α) değerinin 0.89 olduğu ve dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma bileşenleri için iç tutarlılık seviyelerinin sırasıyla $\alpha=.81$; $\alpha=.87$ ve $\alpha=.86$ olduğu görülmüştür. Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından da Türkçeye uyarlanan ölçeğin ve her bir bileşeninin iç tutarlılık seviyelerinin (Dinçlik $\alpha=.80$; Adanmışlık $\alpha=.91$ ve Yoğunlaşma $\alpha=.75$) $\alpha>.70$ 'den yüksek olduğu (Nunnally ve Bernstein, 1994) tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin geçerli ve

güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Her iki çalışmadan da faydalanılarak işe adanma ölçeğine son hali verilmiştir.

2.3.3.3. Psikolojik Sermaye Ölçeği

Katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerini tespit etmek amacıyla Luthans ve arkadaşları (2007c) tarafından geliştirilen 24 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Ölçekte 18, 19, 20, 21, 22 ve 23 ifadeler öz yeterlilik boyutunu; 24, 25, 26, 27, 28 ve 29 ifadeler umut boyutunu; 30, 31, 32, 33, 34 ve 35 ifadeler dayanıklılık boyutunu; 36, 37, 38, 39, 40 ve 41 ifadeler ise iyimserlik boyutunu ifade etmektedir. Cevapların tutarlılığının kontrol edilmesi amacıyla ters ifadeler (30, 37, 40) kullanılmıştır. Ters ifadeler için analizlere başlamadan önce gerekli dönüştürme işlemleri yapılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Çetin ve Basım (2012) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık seviyesini tespit etmek amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonucunda bileşenlerinin Cronbach alfa (α) değerleri ise öz yeterlilik için 0,85, iyimserlik için 0,67, umut için 0,81, dayanıklılık için ise 0,68 olduğu görülmüştür. Ölçeğe son halini vermek için ifadelerin daha anlaşılır olması için Aybas (2014) tarafından yapılan çalışmada Cronbach alfa (α) değerini 0,91 bulanan psikolojik sermaye ölçeğinden de faydalanılmıştır.

2.3.4. Pilot Araştırma

Kullanılan ölçeklerin katılımcılar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını ve güvenilirlik düzeylerini tespit etmek amacıyla 117 öğretmene sosyal medya aracılığı ile anket uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda ulaşılan sonuçlar Tablo 2.2’de gösterilmektedir.

Tablo 2.2: İşyeri Nezaketsizliği, İşe Adanma ve Psikolojik Sermaye Ölçekleri için Düzeltilmiş Toplam Madde Korelasyonları ve Cronbach Alpha Değerleri

Psikolojik Sermaye Ölçeği ($\alpha=0,890$)			İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği ($\alpha=0,917$)			İşe Adanma Ölçeği ($\alpha=0,907$)		
Madde No	r	α	Madde No	r	α	Madde No	r	α
p1	,336	,889	n1	,617	,912	a1	,594	,901
p2	,540	,885	n2	,521	,914	a2	,434	,905
p3	,532	,885	n3	,664	,911	a3	,336	,907
p4	,496	,886	n4	,654	,912	a4	,401	,906
p5	,464	,887	n5	,727	,909	a5	,238	,909
p6	,468	,887	n6	,634	,912	a6	,238	,909
p7	,453	,887	n7	,747	,909	a7	,600	,901
p8	,572	,884	n8	,732	,909	a8	,489	,906
p9	,558	,885	n9	,633	,912	a9	,660	,899
p10	,639	,882	n10	,639	,912	a10	,741	,896
p11	,571	,884	n11	,798	,908	a11	,710	,897
p12	,536	,885	n12	,696	,910	a12	,720	,897
p13	,193	,896	n13	,619	,912	a13	,681	,898
p14	,678	,883	n14	,822	,908	a14	,558	,902
p15	,620	,884	n15	,655	,911	a15	,689	,898
p16	,588	,883	n16	,577	,913	a16	,770	,894
p17	,630	,883	n17	,567	,913	a17	,732	,896
p18	,694	,882	n18	,017	,924			
p19	,578	,883	n19	-,001	,924			
p20	,190	,897	n20	-,044	,925			
p21	,579	,883						
p22	,561	,884						
p23	,217	,895						
p24	,367	,890						

Tablo 2.2’de araştırma kapsamında kullanılan üç ölçek içinde yer alan ifadelerin madde korelasyonları ve ifadelerin silinmesi halinde ölçeğin alacağı Cronbach Alfa değerleri sunulmaktadır. Ölçekler için hesaplanan düzeltilmiş madde toplam korelasyon katsayılarına bakıldığında -0,001 ile 0,798 aralığında değiştiği görülmektedir. Ede edilen sonuçlara bakıldığında psikolojik sermaye ölçeğinde yer alan p13 ve p20, İşyeri nezaketsizliği ölçeğinde yer alan n18, n19, n20 maddelerinin kabul edilebilir değer olarak varsayılan 0,20 değerinden (Büyüköztürk, 2007) düşük olduğu görülmektedir. Çevirisi yapılan işyeri nezaketsizliği maddeleri için gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Psikolojik sermaye ölçeğindeki uygun katsayıya sahip olmayan maddeler ise ölçeğin güvenilirliğini artırmak için kullanılan ters ifadelerdir ve bu ifadelerin ölçeğin Türkçe’ye uyarlamasının yapıldığı araştırma (Çetin ve Basım, 2012) sonucunda da ölçekten çıkarıldığı görülmüştür.

Tablo 2.3: Ölçeklerine İlişkin Pilot Araştırma Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler ve Bileşenleri	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
İşyeri Nezaketsizliği	20	0,917
Düşmanca Davranış	4	0,805
Özel Yaşama Müdahale	5	0,848
Dışlayıcı Davranış	7	0,880
Dedikodu	4	0,636
İşe Adanma	17	0,907
Dinçlik	6	0,723
Adanmışlık	5	0,851
Yoğunlaşma	6	0,888
Psikolojik Sermaye	24	0,890
Öz yeterlilik	6	0,818
Umut	6	0,838
Dayanıklılık	6	0,782
İyimserlik	6	0,702

Tablo 2.3’de, araştırmada kullanılacak ölçeklerin Cronbach alfa katsayısına bakıldığında; işyeri nezaketsizliğinin 0,91, işe adanmanın 0,90 ve psikolojik sermayenin ise 0,89 değeri ile ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu görülmektedir. Güvenilirlik düzeyi düşük olan dedikodu bileşeni ($\alpha=0,63$) ise n17 maddesi çıkarıldığında 0,89 Cronbach alfa katsayısına sahip olmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda pilot araştırmanın sorunlu ve anlaşılmakta güçlük çekilen ifadeleri ortaya koyduğu ve araştırmanın asıl veri setini toplamak için kullanılacak olan ölçeklerin iyileştirilmesine katkı sağladığı söylenebilmektedir. Bununla birlikte katılımcılarından alınan geri bildirimler doğrultusunda Türkçeye uyarlanan işyeri nezaketsizliği ölçeği gözden geçirilmiş ve ölçek çalışma arkadaşları ve yöneticiler açısından işyeri nezaketsizliğinin ayrı ayrı değerlendirilebilmesi için düzenlenmiştir. Ayrıca araştırmanın ana veri setine pilot araştırma verileri eklenmemiştir.

2.3.5. Verilerin Analizi için Uygulanan İstatiksel Yöntemler

Araştırma kapsamında örneklemden elde edilen verilerin analizinde IBM SPSS 20.0, AMOS 22.0 ve IBM SPSS 20.0 programına eklenti olarak kullanılan Process Makro v2. paket programları kullanılarak yapılan analizler ve bu analizlerin hangi paket programları ile yapıldığı aşağıda belirtilmiştir:

- Katılımcılar ve kullanılan ölçeklere ilişkin betimleyici istatiksel analizler IBM SPSS 20.0 paket programı aracılığı ile yapılmıştır.

- Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin geçerliliğini kanıtlamak amacıyla yapılan Açıklayıcı Faktör analizleri (AFA) IBM SPSS 20.0 paket programı ile yapılırken, Doğrulayıcı Faktör analizleri (DFA) AMOS 16.0 paket programı ile yapılmıştır.
- IBM SPSS 20.0 paket programı yardımı ile ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır.
- Araştırma modelini test etmek için ise Andrew F. Hayes tarafından geliştirilen ve IBM SPSS 20.0 paket programında eklenti olarak çalıştırılan process makro v2.2 uygulaması kullanılmıştır. Process Makro yazılımı model hesaplamalarını en küçük kareler yöntemine dayalı olarak doğrusal regresyon analizi ile yapmaktadır (Gürbüz, 2019: 40). Alanda henüz yeni sayılan bu yazılımın tercih edilme nedeni sahip olduğu üstünlüklerdir. Bu uygulama sayesinde dolaylı, düzenleyici ve durumsal etkiler daha pratik ve kolay incelenebilmektedir. Ayrıca aracı ve düzenleyici etkileri ortaya koyan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan analizler, Bootstrap (önyükleme) tekniği ile yeniden örnekleme yaparak elde edilen güven aralıklarına göre sınımlanmaktadır. Bootstrap tekniği ile sınımlanan aracılık modellerinin daha güvenilir ve geçerli sonuçlar ortaya koyduğu ifade edilmektedir (Fritz ve MacKinnon, 2007: 234-237).

2.4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılara ve araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin betimleyici istatistikler, güvenilirlik, faktör ve korelasyon analizi sonuçları hakkında bilgi verilerek ve araştırma hipotezlerine ilişkin elde edilen bulgular sunulacaktır.

2.4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın temel amacı içerisinde demografik değişkenler açısından farklılıkların incelenmesinin yer almaması ve katılımcılara zaman kaybı olmaması için sınırlı sayıda demografik özellikleri hakkında soru sorulmuştur. Araştırma modelinin analizinde kontrol değişkeni olarak kullanılacak demografik özellikler olan yaş, cinsiyet ve meslekteki toplam iş tecrübesi hakkında ve meslekteki lisansüstü seviyenin ne olduğunu öğrenmek amacıyla öğrenim durumu hakkında bilgi istenmiştir. Araştırmaya

katılan bireylerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 2.4’de gösterilmektedir.

Tablo 2.4: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde
Yaş	30 ve altı yaş	175	51,8
	31-35 yaş	77	22,8
	36-40 yaş	44	13,0
	41-45 yaş	15	4,4
	46 ve üzeri yaş	27	8,0
	Toplam	338	100,0
Cinsiyet	Kadın	221	65,4
	Erkek	117	34,6
	Toplam	338	100,0
Medeni Durumu	Bekar	165	48,8
	Evlü	173	51,2
	Toplam	338	100,0
Öğrenim Durumu	Lisans	299	88,5
	Lisansüstü	39	11,5
	Toplam	338	100,0
Meslekteki Toplam İş Tecrübesi	5 yıl ve daha az	174	51,5
	6-10 yıl	82	24,3
	11-15 yıl	32	9,5
	16-20 yıl	22	6,5
	21 yıl ve üzeri	28	8,3
	Toplam	338	100,0

Tablo 2.4’deki bilgilere bakıldığında katılımcıların %51,8’inin 30 ve altı (175 kişi), %22,8’inin 31-35 (77 kişi), %13’ünün 36- 40 (44 kişi), %4,4’ünün 41-45 (15 kişi), %8’inin 46 ve üzeri (27 kişi) yaş grubunda yer aldığı görülmektedir. Yaş dağılımına bakıldığında katılımcıların büyük çoğunluğunun 35 ve altı yaş aralıklarında olduğu görülmektedir. Araştırmanın evreni düşünüldüğünde bu durumun olağan olduğu düşünülmektedir. Çünkü özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin farklı nedenler çerçevesinde büyük çoğunluğu mesleğe yeni başlamış ya da meslekte çalışma süreleri daha kısa olan öğretmenler olduğu bilinmektedir. Devlet kurumlarına atanan öğretmenler ise emeklilik sonrasında özel eğitim kurumlarında çalışmayı tercih ettikleri için 46 ve üzeri yaş grubunda az sayıda katılımcı olduğu söylenebilmektedir.

Cinsiyet açısından bakıldığında katılımcıların %65,4’lük (221 kişi) oranla çoğunluğu kadınların oluşturduğu, erkeklerin ise %34,6’lık (117) oranla azınlık kaldığı söylenebilmektedir. Medeni durumlarına bakıldığında ise %48,8’i (165 kişi) bekarken, %51,2’si (173 kişi) evlidir.

Katılımcıların öğrenim durumu açısından nasıl dağıldığına bakıldığında %88,5'lik (299 kişi) oranla çoğunluğun lisans mezunu iken, %11,5'lik (39 kişi) kısmın ise lisansüstü eğitimlerini tamamladıkları görülmektedir. Eğitim durumu lisansüstü olan öğretmen sayısı az gibi görünse de meslekleri ve kariyer gelişimleri açısından değerlendirildiğinde öğretmenlerin zorunluluk olmasa dahi kendilerini geliştirmeye açık oldukları söylenebilmektedir.

Son olarak katılımcıların mesleklerindeki toplam iş tecrübelerine bakıldığında %51,5'inin 5 yıl ve daha az (174 kişi), %24,3'ünün 6-10 yıl (82 kişi), %9,5'inin 11-15 yıl (32 kişi), %6,5'inin 16-20 yıl (22 kişi), %8,3'inin 21 yıl ve üzeri (28 kişi) deneyime sahip oldukları Tablo 2.4'de yer alan bilgilerdendir. Genç öğretmenlerin ağırlıklı olduğu örneğimizde katılımcıların çoğunluğunun meslekteki toplam iş tecrübelerinin 5 yıl ve altı olması beklenen bir durumdur.

2.4.2. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında araştırmada kullanılan işyeri nezaketsizliği, işe adanma ve psikolojik sermaye ölçeklerinin geçerliliğini kanıtlamak amacıyla yapılan faktör analizleri, güvenilirliklerini ortaya koymak için ise yapılan içsel tutarlılık analizleri raporlanmaktadır.

Birbiri ile ilişkili olduğu düşünülen çok sayıda değişkeni bir araya getirerek değişken sayısını azaltıp, kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler ortaya çıkarmayı amaçlayan faktör analizi çok değişkenli istatistiksel bir yöntemdir (Büyüköztürk, 2002: 472). Faktör analizi açımlayıcı/keşfedici faktör analizi (exploratory factor analysis) ve doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis) olarak ikiye ayrılmaktadır. Açımlayıcı faktör analizi, değişken sayılarını azaltmada yardımcı olmanın yanı sıra ortaya çıkan faktörlerin kuramsal yapıya uygun olup olmadığını ortaya koymaktadır. Yani her bir faktör altında yer alan ifadelerin kuramsal yapıya uygunluğunu sorgulamaktadır. Doğrulayıcı faktör analizinde ise, kuramsal yapıya uygun olarak hazırlanan ölçme aracının söz konusu yapıyı doğrulayıp doğrulamadığı test edilmektedir (Çokluk vd., 2016: 177).

Araştırma değişkenlerinin ve elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösteren; örneklem sayısı değişken sayısından fazla olmalı, örneklem sayısı

en az 50 olmalı ve her ifade için 5 veya daha fazla gözlem sayısına sahip olunmalı şeklinde bazı kriterler bulunmaktadır (Hair vd., 2010; Kalaycı, 2016: 321). Verinin faktör analizi için uygun olduğunu gösteren diğer unsurlar ise Bartlett Küresellik testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeridir. Korelasyon matrisini inceleyen Bartlett testinin anlamlı ($p < 0,05$) çıkması ve değişkenler arasındaki korelasyonu ve faktör analizinin uygunluğunu ölçen KMO testinin değeri 0,50 üzerinde olması gerekmektedir. Oran ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi için o kadar uygun demektir (Büyüköztürk, 2002; Kalaycı, 2016: 322). Bu araştırma kapsamında elde edilen 338 verinin belirlenen kriterler açısından yeterli olduğu görülürken, Bartlett testi ve KMO sonuçlarının uygunluğu da ilerleyen başlıklarda açıklanacaktır.

Açımlayıcı faktör analizi yapılırken kullanılan ölçeklerin faktör desenlerini ortaya koyabilmek için literatürde kabul görmüş ve sık tercih edildiği görülen temel bileşenler analizi ve dik döndürme yöntemlerinden olan varimax yaklaşımı kullanılmıştır. Ayrıca ölçekler için faktör yükleri değerlendirilirken 0,50 kabul düzeyi (Hair vd., 2010) temel alınmıştır.

Doğrulamalı faktör analizi yapısal eşitlik modellemesi yardımı ile AMOS 22.0 paket programı aracılığı ile yapılmıştır. Ölçüm modelinin uygunluğunu gösteren uyum iyilik indeksleri değerlendirilirken Tablo 2.5’de belirtilen değerler referans alınarak modelin doğrulanıp doğrulanmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 2.5: Yapısal Eşitlik Modellemelerinde Kullanılan Uyum İyilik İndekslerine İlişkin Mükemmel ve Kabul Edilebilir Uyum İyilik Değerleri

Uyum İndeksi	Mükemmel Uyum Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Değeri
χ^2	$p \geq 0,05$	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$
GFI	$0,90 \leq GFI < 1$	$0,85 < GFI < 0,90$
AGFI	$0,90 \leq GFI < 1$	$0,80 < GFI < 0,90$
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI < 0,95$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$
NNFI (TLI)	$0,95 \leq NNFI \leq 1$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$
RMSEA	$0 < RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA < 0,08$
SRMR	$0,00 < SRMR < 0,05$	$0,05 < SRMR < 0,10$

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011: 37; Çokluk vd., 2016: 266-272

Ölçeklerin Güvenilirliklerini ortaya koymak için en sık kullanılan iç tutarlılık değeri Cronbach alfa katsayıdır. Bu araştırmada da ölçekler için Cronbach alfa katsayı tespit edilerek elde edilen değerler; 0,00–0,40 aralığında ise ölçek güvenilir değil, 0,40–0,60 aralığında ise ölçek güvenilirliği düşük, 0,60–0,80 aralığında ise ölçek oldukça güvenilir ve 0,80–1,00 aralığında ise ölçek yüksek derecede güvenilir şeklinde yorumlanmıştır (Nakip, 2006: 146; Kalaycı, 2016: 405).

Araştırma da veri toplama amacıyla kullanılan ölçekler için yapılan AFA, DFA ve güvenilirlik analizi sonuçları yukarıda açıklanan bilgiler doğrultusunda değerlendirilmiştir.

2.4.2.1. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Bulguları

İşyeri nezaketsizliği ölçeğinin geçerliliğini ortaya koymak ve faktör yapısını doğrulamak için ilk olarak açılımlayıcı faktör analizi, daha sonra doğrulayıcı faktör analiz yapılmıştır. Her iki faktör analizinde ortaya çıkan bileşenlerin ve ölçeklerin güvenilirliğini tespit etmek için ise Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. İşyeri nezaketsizliği ölçeği için katılımcıların çalışma arkadaşları ve yöneticileri açısından düşünerek iki farklı cevap vermeleri istenmiştir. Bu nedenle iki defa değerlendirilen işyeri nezaketsizliği ölçeği için ayrı ayrı faktör analizleri yapılmıştır. Analizler sonucunda ulaşılan bilgiler Tablo 2.6, Tablo 2.7, Tablo 2.8, Tablo 2.9, Tablo 2.10 ve Tablo 2.11 de gösterilmektedir.

Çalışma arkadaşları açısından değerlendirilen işyeri nezaketsizliği ölçeğine yapılan AFA sonucunda örneklem büyüklüğünün faktörleştirme için yeterli olup olmadığını test eden KMO ve Bartlett Küresellik testlerine ilişkin bulgular Tablo 2.6’da gösterilmektedir. 0,748 olarak hesaplanan KMO değeri ve Bartlett küresellik testi sonunda anlamlı olduğu görülen ki-kare değeri ($\chi^2 = 1933,917$, $p\chi^2 = 0.000$: $p < .01$) örneklemin faktör analizi yapmak için uygun olduğunu göstermektedir.

Türkçe’ye çevirisi yapılan işyeri nezaketsizliği ölçeği orijinalinde 20 ifade ve 4 bileşenden oluşmaktadır. Açılımlayıcı faktör analizi sonucunda 0,50 kabul düzeyinin altında faktör yüküne sahip olan 8, 11, 15 ve 17 madde numaralı ifadeler ve beklenen faktörde yer almayan 16 madde numaralı ifade analizden çıkarılarak, kalan 15 ifade ile

tekrar faktör analizi yapılmış ve ölçeğin 4 bileşenli yapısı doğrulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 2.6'da görülmektedir.

Tablo 2.6: Çalışma Arkadaşlarından Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları ve Cronbach Alfa Değerleri

Faktör İsimleri	İfadeler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa
Düşmanca Davranış	Benimle konuşurken sesini yükseltir.	0,820	2,74	%18,29	0,80
	Benimle konuşurken uygun olmayan (kaba) bir ses tonu kullanır.	0,802			
	Benimle sınırlı bir ses tonunda konuşur.	0,716			
	Bana sınırlı bir şekilde bakar.	0,694			
Dışlayıcı Davranış	Bana bildirilmesi gereken bir toplantıyı söylemez.	0,787	2,37	%15,80	0,74
	Beni ilgilendiren bir kararda fikrim alınmaz.	0,740			
	Normalde bana danışmaları gereken işlerde danışmaktan kaçınırlar.	0,723			
	Geçerli bir sebebi olmaksızın mesajlarıma veya maillerime çok geç cevap verir.	0,645			
Özel Yaşama Müdahale	İzin almadan masamdan (veya dolabımdan) eşyalarımı alır.	0,873	2,50	%16,70	0,79
	Masamdaki çekmeceleri (veya dolabımı) izin almadan açar.	0,851			
	Masamdan (veya dolabımdan) aldığı eşyaları geri getirmez.	0,801			
	Telefonla konuşurken sözümü keser.	0,513			
Dedikodu	Arkamdan konuşur.	0,935	2,18	%14,56	0,78
	Dedikodumu yapar.	0,910			
	Benimle ilgili küçümseyici açıklamalar yapar	0,524			
Toplam Açıklanan Varyans			%65,37		
Ölçek İçin Toplam Cronbach Alfa Değeri			0,83		
<i>KMO (Kaiser Meyer Olkin) =0,748 / Bartlett test of sphericity- $\chi^2=1933,917$ /Standart sapma=78/ $p\chi^2= .000$</i>					

Tablo 2,6'ya bakıldığında faktör yüklerinin düşmanca davranış için 0,69 ile 0,82; dışlayıcı davranış için 0,64 ile 0,78; özel yaşama müdahale için 0,51 ile 0,87; ve dedikodu için 0,52 ile 0,93 değerleri arasında değiştiği görülmektedir. AFA sonucunda elde edilen 4 bileşenin varyansa yaptığı katkının %65,37 ve her bileşenin öz değerinin 1'den büyük olduğu görülmektedir. Güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğe ve bileşenlerine ilişkin elde edilen Cronbach Alfa katsayıları incelendiğinde ise her birinin 0,70'in üzerinde değer aldığı görülmektedir. 15 ifadeden oluşan çalışanlar açısından işyeri nezaketsizliği ölçeğinin 0,83 Cronbach Alfa katsayısı ile oldukça güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma arkadaşları açısından işyeri nezaketsizliği ölçeğinin yapı geçerliliğini sağlamak amacıyla yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Teorik olarak öne sürülen ve açımlayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan dört örtük bileşenli işyeri nezaketsizliği ölçeği ikinci düzey faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Yapılan DFA sonucunda 0,50'nin altında (Tabachnick ve Fidell, 2001) faktör yüküne sahip olan ÇİN7 ve ÇİN18 madde numaralı gözlenen değişkenler modelden çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Tablo 2.7'de DFA sonucunda elde edilen standardize edilmiş yol katsayıları, t değerleri, anlamlılık düzeyleri ve güvenilirlik analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 2.7: Çalışma Arkadaşlarından Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Örtük Değişken	Gözlenen Değişken	Standardize Yol Katsayısı	t Değeri	p	Cronbach Alfa	
İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği (Çalışma Arkadaşları) Cronbach Alfa=0,81	Düşmanca Davranış	ÇİN4*	0,649			0,80
		ÇİN3	0,648	9,83	***	
		ÇİN2	0,783	11,25	***	
		ÇİN1	0,799	11,36	***	
	Özel Yaşama Müdahale	ÇİN9*	0,764			0,81
		ÇİN6	0,974	14,49	***	
		ÇİN5	0,644	12,26	***	
	Dışlayıcı Davranış	ÇİN14*	0,615			0,74
		ÇİN13	0,671	8,86	***	
		ÇİN12	0,669	8,85	***	
		ÇİN10	0,675	8,89	***	
	Dedikodu	ÇİN20*	1,007			0,93
		ÇİN19	0,877	12,25	***	

*Analiz gereği ifade sabitlenmiştir. ***p<0,01; ÇİN: Çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği

Tablo 2.7'ye bakıldığında gözlenen değişkenin bağlı bulunduğu örtük değişkeni açıklama gücünü gösteren (Hair vd., 2010) standardize edilmiş yol katsayılarının 0,50 'nin üzerinde olduğu görülmektedir. 2,56'nın üzerinde olan t değeri, gözlenen değişkenin örtük değişkeni açıklama durumunu 0,01 düzeyinde anlamlı hale getirmektedir (Çokluk vd., 2016: 304). Tablo 2.7'ye göre tüm gözlenen değişkenler için t değerinin 2,56' nın üzerinde ve %99 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. Cronbach alfa katsayılarına bakıldığında her bileşenin ve ölçeğin genel güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ölçeğin dört bileşenli yapısının doğrulandığını görmek için bakılması gereken diğer değerler ise model uyum indeksleridir. İkinci düzey DFA neticesinde elde edilen uyum iyilik değerleri ($\chi^2[61, N=338]= 134,255$; $p<,01$; $\chi^2/df= 2,20$; $RMSEA= ,06$; $CFI= ,96$; $GFI= ,94$) önerilen dört bileşenli modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçları, çalışma arkadaşları açısından işyeri nezaketsizliği ölçeğinin öngörülen teorik yapısı (dört bileşenli model) ile uyuştuğunu göstermiştir. Analiz sonucunda ulaşılan diğer uyum indekslerine ilişkin uyum iyilik değerleri Tablo 2,8’de gösterilmektedir.

Tablo 2.8: Çalışma Arkadaşlarından Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Doğrulamaya İlişkin Faktör Analizine İlişkin Uyum İyilik Değerleri

Uyum İndeksi	Uyum İyilik Değeri	Uyum Durumu
x²	134,255	-
df	61	-
x²/df	2,20	Mükemmel Uyum
RMSEA	0,06	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	0,04	Mükemmel Uyum
NFI	0,93	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	0,96	Mükemmel Uyum
NNFI (TLI)	0,95	Mükemmel Uyum
CFI	0,96	Mükemmel Uyum
GFI	0,94	Mükemmel Uyum

* $p < 0,01$

Tablo 2.8’e bakıldığında çalışma arkadaşları açısından işyeri nezaketsizliği ölçeğine yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum iyilik değerlerinin çoğunluğunun mükemmel uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

Yöneticiler açısından değerlendirilen işyeri nezaketsizliği ölçeğine yapılan AFA sonucunda örneklem büyüklüğünün faktörleştirme için yeterli olup olmadığını test eden KMO ve Bartlett Küresellik testlerine ilişkin bulgular Tablo 2,9’da gösterilmektedir. 0,815 olarak hesaplanan KMO değeri ve Bartlett küresellik testi sonunda anlamlı olduğu görülen ki-kare değeri ($\chi^2 = 2418,896$, $p\chi^2 = 0.000$: $p < .01$) örneklemin faktör analizi yapmak için uygun olduğunu göstermektedir.

Türkçe’ye çevirisi yapılan işyeri nezaketsizliği ölçeği orijinalinde 20 ifade ve 4 bileşenden oluşmaktadır. AFA sonucunda tek başına bileşen oluşturan 11 madde numaralı ifade, 0,50 kabul düzeyinin altında faktör yüküne sahip olan 8 ve 15 madde numaralı ifadeler ve beklenen bileşende yer almayan 16 madde numaralı ifade analizden sırasıyla çıkarılarak tekrarlanan analizler sonucunda kalan 16 ifade ile tekrar faktör

analizi yapılmış ve ölçeğin 4 bileşenli yapısı doğrulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 2.9’ da verilmektedir.

Tablo 2.9: Yöneticiden Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları ve Cronbach Alfa Değerleri

Faktör İsimleri	İfadeler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa
Düşmanca Davranış	Benimle sınırlı bir ses tonunda konuşur.	0,827	2,72	% 17,02	0,82
	Benimle konuşurken sesini yükseltir.	0,776			
	Benimle konuşurken uygun olmayan (kaba) bir ses tonu kullanır.	0,728			
	Bana sınırlı bir şekilde bakar.	0,724			
Dışlayıcı Davranış	Beni ilgilendiren bir kararda fikrim alınmaz.	0,811	2,27	% 14,24	0,72
	Normalde bana danışmaları gereken işlerde danışmaktan kaçınırlar	0,733			
	Bana bildirilmesi gereken bir toplantıyı söylemez.	0,677			
	Geçerli bir sebebi olmaksızın mesajlarıma veya maillerime çok geç cevap verir.	0,541			
Özel Yaşama Müdahale	Masamdaki çekmeceleri (veya dolabımı) izin almadan açar	0,904	2,78	% 17,42	0,82
	İzin almadan masamdan (veya dolabımdan) eşyalarımı alır.	0,903			
	Masamdan (veya dolabımdan) aldığı eşyaları geri getirmez.	0,798			
	Telefonla konuşurken sözümü keser.	0,608			
Dedikodu	Arkamdan konuşur.	0,879	2,45	% 15,34	0,76
	Dedikodumu yapar.	0,877			
	Benimle ilgili küçümseyici açıklamalar yapar.	0,592			
	Gizli kalması gereken kişisel bilgilerimi herkesin önünde konuşur.	0,525			
Toplam Açıklanan Varyans			%64,04		
Ölçek İçin Toplam Cronbach Alfa Değeri			0,85		
<i>KMO (Kaiser Meyer Olkin) =0,815 / Bartlett test of sphericity- $\chi^2=2418,896$ /Standart sapma=120/ $p\chi^2= .000$</i>					

Tablo 2.9’a bakıldığında faktör yüklerinin düşmanca davranış için 0,72 ile 0,82; dışlayıcı davranış için 0,54 ile 0,81; özel yaşama müdahale için 0,60 ile 0,90; ve dedikodu için 0,52 ile 0,87 değerleri arasında değiştiği görülmektedir. AFA sonucunda elde edilen 4 bileşenin toplam açıklanan varyansının %64,04 ve her bileşenin öz değerinin 1’den büyük olduğu görülmektedir. Güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğe ve bileşenlerine ilişkin elde edilen Cronbach Alfa katsayıları incelendiğinde ise her birinin 0,70’in üzerinde değer aldığı görülmektedir. 16 ifadeden oluşan yönetici açısından

işyeri nezaketsizliği ölçeğinin 0,85 Cronbach Alfa katsayısı ile oldukça güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Yönetici açısından işyeri nezaketsizliği ölçeğinin yapı geçerliliğini sağlamak amacıyla yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Teorik olarak öne sürülen ve açımlayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan dört örtük bileşenli işyeri nezaketsizliği ölçeği ikinci düzey faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Yapılan DFA sonucunda 0,50'nin altında faktör yüküne sahip olan 17 ve 18 madde numaralı gözlenen değişkenler modelden çıkarılmıştır. Tablo 2.10'da DFA sonucunda elde edilen standardize edilmiş yol katsayıları, t değerleri, anlamlılık düzeyleri ve güvenilirlik analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 2.10: Yöneticiden Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Örtük Değişken		Gözlenen Değişken	Standardize Yol Katsayısı	t Değeri	p	Cronbach Alfa
İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği (Yöneticiler) Cronbach Alfa=0,76	Düşmanca Davranış	YİN4*	0,709			0,82
		YİN3	0,728	11,79	***	
		YİN2	0,738	11,93	***	
		YİN1	0,796	12,64	***	
	Özel Yaşama Müdahale	YİN9*	0,913			0,82
		YİN6	0,937	24,23	***	
		YİN5	0,667	14,46	***	
		YİN7	0,577	11,78	***	
	Dışlayıcı Davranış	YİN14*	0,615			0,74
		YİN13	0,702	9,03	***	
		YİN12	0,597	8,20	***	
		YİN10	0,647	8,64	***	
	Dedikodu	YİN20*	0,976			0,88
		YİN19	0,819	10,41	***	

*Analiz gereği ifade sabitlenmiştir. ***p<0,01

Tablo 2.10'a bakıldığında standardize edilmiş yol katsayılarının 0,50 'nin üzerinde ve tüm gözlenen değişkenler için t değerinin 2,56' nın üzerinde ve %99 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. Cronbach alfa katsayılarına bakıldığında her bileşenin ve ölçeğin genel güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin dört bileşenli yapısının doğrulandığını görmek için bakılması gereken diğer değerler ise model uyum indeksleridir. İkinci düzey DFA neticesinde elde edilen uyum iyilik değerleri ($\chi^2[73, N=338]= 195,748; p<,01; \chi^2/df= 2,68; RMSEA= ,07; CFI= ,94; GFI= ,92$) önerilen dört bileşenli modelin veri ile uyumlu ve kabul

edilebilir olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçları, yöneticiler açısından işyeri nezaketsizliği ölçeğinin öngörülen teorik yapısı (dört bileşenli model) ile uyuştuğunu göstermiştir. Analiz sonucunda ulaşılan diğer uyum indekslerine ilişkin uyum iyilik değerleri Tablo 2.11’de gösterilmektedir.

Tablo 2.11: Yöneticiden Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İyilik Değerleri

Uyum İndeksi	Uyum İyilik Değeri	Uyum Durumu
x ²	195,748	-
df	73	-
x ² /df	2,68	Mükemmel Uyum
RMSEA	0,07	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	0,06	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	0,91	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	0,94	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI (TLI)	0,92	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0,94	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	0,92	Mükemmel Uyum

* $p < 0,01$

Tablo 2.11’e bakıldığında yönetici açısından işyeri nezaketsizliği ölçeğine yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum iyilik değerlerinin çoğunluğunun kabul edilebilir uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

2.4.2.2. İşe Adanma Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Bulguları

İşe adanma ölçeğinin geçerliliğini ortaya koymak ve faktör yapısını doğrulamak için ilk olarak açımlayıcı faktör analizi, daha sonra doğrulayıcı faktör analiz yapılarak, ölçeklerin güvenilirliğini tespit etmek için ise Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. İşe adanma ölçeğine yapılan açımlayıcı faktör analiz sonucunda örneklem büyüklüğünün faktörleştirme için yeterli olup olmadığını test eden KMO ve Bartlett Küresellik testlerine ilişkin bulgular Tablo 2.12’de gösterilmektedir. 0,891 olarak hesaplanan KMO değeri ve Bartlett küresellik testi sonunda anlamlı olduğu görülen ki-kare değeri ($\chi^2 = 2302,423$, $px^2 = 0.000$: $p < 0.01$) örneklemin faktör analizi yapmak için uygun olduğunu göstermektedir.

Teori çerçevesinde 17 ifadeden oluşan işe adanma ölçeği, 3 bileşenden oluşmaktadır. AFA sonucunda tek başına bileşen oluşturan, 0,50 kabul düzeyinin altında faktör yüküne sahip olan ve beklenen bileşende yer almayan 4, 6, 11, 12, 15 ve 16 madde numaralı ifadeler analizden sırasıyla çıkarılarak tekrarlanan analizler

sonucunda kalan 11 ifade ile tekrar faktör analizi yapılmış ve ölçeğin 3 bileşenli yapısı doğrulanmıştır. AFA sonuçları Tablo 2.12’de verilmektedir.

Tablo 2.12: İşe Adanma Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları ve Cronbach Alfa Değerleri

Faktör İsimleri	İfadeler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa
Dinçlik	İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	0,799	2,79	%25,39	0,85
	İşimi yaparken enerji dolu olurum.	0,774			
	Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.	0,759			
	İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.	0,679			
Adanmışlık	Yaptığım işle gurur duyarım.	0,829	3,19	%29,02	0,90
	İşimi hevesle yaparım.	0,825			
	İşim bana ilham verir.	0,824			
	Yaptığım işin bir anlamı ve amacı olduğunu düşünüyorum	0,783			
Yoğunlaşma	Kendimi işe çok kaptırdığım için işten kopmakta zorlanırım.	0,839	2,04	%18,56	0,73
	Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.	0,760			
	Yoğun çalıştığım zamanlarda bile kendimi mutlu hissedirim.	0,705			
Toplam Açıklanan Varyans			%72,97		
Ölçek İçin Toplam Cronbach Alfa Değeri			0,89		
<i>KMO (Kaiser Meyer Olkin) =0,891 / Bartlett test of sphericity- $\chi^2 =2302,423$ /Standart sapma=55/ $px^2= .000$</i>					

Tablo 2.12’ye bakıldığında faktör yüklerinin dinçlik için 0,67 ile 0,79; adanmışlık için 0,78 ile 0,82 ve yoğunlaşma için 0,70 ile 0,83 değerleri arasında değiştiği görülmektedir. AFA sonucunda elde edilen 3 bileşenin varyansa yaptığı katkının %72,97 ve her bileşenin öz değerinin 1’den büyük olduğu görülmektedir. Güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğe ve bileşenlerine ilişkin elde edilen Cronbach Alfa katsayıları incelendiğinde ise her birinin 0,70’in üzerinde değer aldığı görülmektedir. 11 ifadeden oluşan işe adanma ölçeğinin 0,89 Cronbach Alfa katsayısı ile oldukça güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

İşe adanma ölçeğinin yapı geçerliliğini sağlamak amacıyla yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Teorik olarak öne sürülen ve açımlayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan üç örtük bileşenli işe adanma ölçeği ikinci düzey faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Yapılan DFA sonucunda uyum iyilik değerlerini sağlamak için önerilen düzeltmelerden adanmışlık

örtük değişkeni içinde yer alan A8 ve A9 gözlenen değişkenleri arasında hata kovaryansı oluşturulmuştur. Tablo 2.13'e DFA sonucunda elde edilen standardize edilmiş yol katsayıları, t değerleri, anlamlılık düzeyleri ve güvenilirlik analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 2.13: İşe Adanma Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Örtük Değişken		Gözlenen Değişken	Standardize Yol Katsayısı	t Değeri	p	Cronbach Alfa	
İşe Adanma Ölçeği Cronbach Alfa=0,89	Dinçlik	A2*	0,926			0,85	
		A1	0,890	24,11	***		
		A3	0,677	14,85	***		
	Adanmışlık	A5	0,628	13,27	***	0,90	
		A8*	0,908				
		A9	0,889	28,88	***		
		A10	0,779	17,28	***		
	Yoğunlaşma	A7	0,773	17,09	***	0,73	
		A14*	0,846				
		A17	0,642	9,87	***		
			A13	0,575	9,09	***	

*Analiz gereği ifade sabitlenmiştir. ***p<0,01 A: İşe Adanma

Tablo 2.13'e bakıldığında standardize edilmiş yol katsayılarının 0,50 'nin üzerinde ve tüm gözlenen değişkenler için t değerinin 2,56'nın üzerinde, %99 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. DFA sonucunda hiçbir gözlenen değişken analiz dışı bırakılmadığı için Cronbach alfa katsayılarının AFA sonucunda elde edilen değerleri ile aynı olduğu Tablo 2.13'de görülmektedir.

Ölçeğin üç bileşenli yapısının doğrulandığını görmek için bakılması gereken diğer değerler ise model uyum indeksleridir. İkinci düzey DFA neticesinde elde edilen uyum iyilik değerleri (χ^2 [40, N=338]= 92,204; $p<,01$; $\chi^2/df= 2,30$; RMSEA= ,06; CFI= ,97; GFI= ,95) önerilen üç bileşenli modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçları, çalışanlar açısından işyeri nezaketsizliği ölçeğinin öngörülen teorik yapısı (üç bileşenli model) ile uyuştuğunu göstermiştir. Analiz sonucunda ulaşılan diğer uyum indekslerine ilişkin uyum iyilik değerleri Tablo 2.14'de gösterilmektedir.

Tablo 2.14: İşe Adanma Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine ilişkin Uyum İyilik Değerleri

Uyum İndeksi	Uyum İyilik Değeri	Uyum Durumu
x²	92,204	-
df	40	-
x²/df	2,30	Mükemmel Uyum
RMSEA	0,06	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	0,04	Mükemmel Uyum
NFI	0,96	Mükemmel Uyum
IFI	0,97	Mükemmel Uyum
NNFI (TLI)	0,96	Mükemmel Uyum
CFI	0,97	Mükemmel Uyum
GFI	0,95	Mükemmel Uyum

* $p < 0,01$

Tablo 2.14'e bakıldığında işe adanma ölçeğine yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum iyilik değerlerinin çoğunluğunun mükemmel uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

2.4.2.3. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Bulguları

Psikolojik sermaye ölçeğinin geçerliliğini ortaya koymak ve faktör yapısını doğrulamak için ilk olarak açımlayıcı faktör analizi, daha sonra doğrulayıcı faktör analiz yapılarak, ölçeklerin güvenilirliğini tespit etmek için ise Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Psikolojik sermaye yapılan AFA sonucunda örneklem büyüklüğünün faktörleştirme için yeterli olup olmadığını test eden KMO ve Bartlett Küresellik testlerine ilişkin bulgular Tablo 2.15'de gösterilmektedir. 0,954 olarak hesaplanan KMO değeri ve Bartlett küresellik testi sonunda anlamlı olduğu görülen ki-kare değeri ($\chi^2 = 4841,762$, $p\chi^2 = 0.000$: $p < 0.01$) örneklemin faktör analizi yapmak için uygun olduğunu göstermektedir.

Teori çerçevesinde 24 ifadeden oluşan psikolojik sermaye ölçeği, dört bileşenden oluşmaktadır. AFA sonucunda, 0,50 kabul düzeyinin altında faktör yüküne sahip olan ve beklenen bileşende yer almayan 29, 30, 33, 37 ve 40 madde numaralı ifadeler analizden sırasıyla çıkarılarak tekrarlanan analizler sonucunda kalan 19 ifade ile faktör analizi tekrarlanmış ve ölçeğin dört bileşenli yapısı doğrulanmıştır. AFA sonuçları Tablo 2.15'de verilmektedir.

Tablo 2.15: Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları ve Cronbach Alfa Değerleri

Faktör İsimleri	İfadeler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa
Öz Yeterlilik	Çalıştığım kurumun stratejisi ve amaçları hakkındaki tartışmalara katkıda bulunmak konusunda kendime güvenirim.	0,809	4,58	%24,12	0,93
	Yönetimle yapılan toplantılarda kendi çalışma alanımı temsil ederken kendime güvenirim.	0,791			
	Çalışma alanımla ilgili hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	0,774			
	Sorunları tartışmak için kurum dışındaki kişilerle (örneğin; veliler vb.) iletişime geçme konusunda kendime güvenirim.	0,767			
	Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	0,720			
	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	0,633			
Umut	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	0,726	3,24	%17,05	0,86
	Şu anda çalışma hayatında kendimi oldukça başarılı görüyorum.	0,691			
	Mevcut iş hedeflerime ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	0,673			
	Şu günlerde iş hedeflerimi enerjik bir şekilde yerine getiriyorum.	0,639			
	Eğer çalışırken kendimi işler arasında sıkışmış bir halde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	0,587			
Dayanıklılık	Genellikle işteki zorlukları bir şekilde yönetebilirim.	0,647	2,65	%13,99	0,87
	Eğer mecbur kalırsam işte kendi başımın çaresine bakabilirim.	0,643			
	İşimde aynı anda karşıma çıkan birçok sorunla başa çıkabileceğimi hissediyorum.	0,598			
	Daha önceden yaşadığım tecrübeler sayesinde iş yerindeki zorlukların üstesinden gelebiliyorum.	0,586			
İyimserlik	İşimle ilgili gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim.	0,798	3,23	%17	0,83
	İşimde her kötü günün ardından iyi günler gelecektir yaklaşımına sahibim.	0,725			
	İşimle ilgili konularda her zaman olayların iyi yönlerine bakarım.	0,697			
	İşimde belirsizlikler olduğu zaman genellikle olabilecekler arasından en iyisini beklerim.	0,618			
Toplam Açıklanan Varyans			%72,18		
Ölçek için Toplam Cronbach Alfa Değeri			0,95		
<i>KMO (Kaiser Meyer Olkin) =0,954 / Bartlett test of sphericity- $\chi^2 =4841,762$ /Standart sapma=171/ $p\chi^2= .000$</i>					

Tablo 2.15'e bakıldığında faktör yüklerinin öz yeterlilik için 0,63 ile 0,80; umut için 0,58 ile 0,72; dayanıklılık için 0,58 ile 0,64 ve iyimserlik için 0,61 ile 0,79 değerleri arasında değiştiği görülmektedir. AFA sonucunda elde edilen dört bileşenin varyansa yaptığı katkının %72,18 ve her bileşenin öz değerinin 1'den büyük olduğu görülmektedir. Güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğe ve bileşenlerine ilişkin elde edilen Cronbach Alfa katsayıları incelendiğinde ise her birinin 0,70'in üzerinde değer aldığı görülmektedir. 19 ifadeden oluşan psikolojik sermaye ölçeğinin 0,95 Cronbach Alfa katsayısı ile yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Psikolojik sermaye ölçeğinin yapı geçerliliğini sağlamak amacıyla yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Teorik olarak öne sürülen ve açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan dört örtük bileşenli psikolojik sermaye ölçeği birinci düzey faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Yapılan DFA sonucunda uyum iyilik değerlerini sağlamak için önerilen düzeltmelerden öz yeterlilik örtük değişkeni içinde yer alan ps18 ve ps19 gözlenen değişkenleri arasında hata kovaryansı oluşturulmuştur. Tablo 2.16'da DFA sonucunda elde edilen standardize edilmiş yol katsayıları, t değerleri, anlamlılık düzeyleri ve güvenilirlik analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 2.16: Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Örtük Değişken	Gözlenen Değişken	Standardize Yol Katsayısı	t Değeri	p	Cronbach Alfa	
Psikolojik Sermaye Ölçeği Cronbach Alfa=0,95	Öz Yeterlilik	PS18*	0,794			0,93
		PS19	0,827	19,81	***	
		PS20	0,837	17,50	***	
		PS21	0,887	18,97	***	
		PS22	0,861	18,20	***	
		PS23	0,838	17,52	***	
	Umut	PS24*	0,591			0,86
		PS25	0,697	10,23	***	
		PS26	0,788	11,10	***	
		PS27	0,843	11,57	***	
		PS28	0,872	11,79	***	
	Dayanıklılık	PS31*	0,789			0,87
		PS32	0,810	16,30	***	
		PS34	0,773	15,35	***	
		PS35	0,842	17,13	***	
	İyimserlik	PS36*	0,740			0,83
PS38		0,712	12,45	***		
PS39		0,779	13,63	***		
	PS41	0,776	13,58	***		

*Analiz gereği ifade sabitlemiştir. ***p<0,01 PS: Psikolojik Sermaye

Tablo 2.16'ya bakıldığında standardize edilmiş yol katsayılarının 0,50'nin üzerinde ve tüm gözlenen değişkenler için t değerinin 2,56'nın üzerinde, %99 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. DFA sonucunda hiçbir gözlenen değişken analiz dışı bırakılmadığı için Cronbach alfa katsayılarının açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değerleri ile aynı olduğu Tablo 2.16'da görülmektedir.

Ölçeğin dört bileşenli yapısının doğrulandığını görmek için bakılması gereken diğer değerler ise model uyum indeksleridir. Birinci düzey DFA neticesinde elde edilen uyum iyilik değerleri ($\chi^2[145, N=338]= 387,062$; $p<,01$; $\chi^2/df= 2,66$; RMSEA= ,07; CFI= ,94; GFI= ,89) önerilen dört bileşenli modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçları, psikolojik sermaye ölçeğinin öngörülen teorik yapısı (dört bileşenli model) ile uyuştuğunu göstermiştir. Analiz sonucunda ulaşılan diğer uyum indekslerine ilişkin uyum iyilik değerleri Tablo 2.17'ye gösterilmektedir.

Tablo 2.17: Psikolojik Sermaye Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine ilişkin Uyum İyilik Değerleri

Uyum İndeksi	Uyum İyilik Değeri	Uyum Durumu
x²	387,062	-
df	145	-
x²/df	2,66	Mükemmel Uyum
RMSEA	0,07	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	0,03	Mükemmel Uyum
NFI	0,92	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	0,95	Mükemmel Uyum
NNFI (TLI)	0,94	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0,94	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	0,89	Kabul Edilebilir Uyum

* $p < 0,01$

Tablo 2.17'ye bakıldığında çalışma arkadaşları açısından işyeri nezaketsizliği ölçeğine yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum iyilik değerlerinin çoğunluğunun kabul edilebilir uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

2.4.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

Katılımcıların araştırma kapsamında incelenen işyeri nezaketsizliği, işe adanma ve psikolojik sermaye değişkenlerine vermiş oldukları cevapları açıklayan ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2.18, Tablo 2.19 ve Tablo 2.20'de gösterilmektedir. DFA sonucunda yapısal geçerliliği sağlanan ölçüm modelinde yer alan gözlenen değişkenler dikkate alınarak sonuçlar raporlanmıştır.

Tablo 2.18: Çalışma Arkadaşlarından ve Yöneticiden Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

Çalışma Ark. -İşyeri Nezaketsizliği (Ort.= 1,25 ,S.S.= 0,35) Yönetici- İşyeri Nezaketsizliği (Ort.= 1,22 ,S.S.= 0,34)		Çalışma Arkadaşları		Yöneticiler	
No	Değişkenler ve İfadeler	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
	Düşmanca Davranış	1,19	0,39	1,24	0,45
1	Benimle konuşurken sesini yükseltir.	1,20	0,50	1,26	0,59
2	Benimle konuşurken uygun olmayan (kaba) bir ses tonu kullanır.	1,17	0,46	1,17	0,47
3	Benimle sınırlı bir ses tonunda konuşur.	1,21	0,54	1,28	0,63
4	Bana sınırlı bir şekilde bakar.	1,18	0,45	1,23	0,52
	Özel Yaşama Müdahale	1,21	0,54	1,12	0,41
5	Masamdan (veya dolabımdan) aldığı eşyaları geri getirmez.	1,28	0,75	1,14	0,57
6	İzin almadan masamdan (veya dolabımdan) eşyalarımı alır.	1,20	0,62	1,10	0,47
7	Telefonla konuşurken sözümü keser.	*	*	1,17	0,56
9	Masamdaki çekmeceleri (veya dolabımı) izin almadan açar	1,14	0,50	1,07	0,38
	Dışlayıcı Davranış	1,27	0,49	1,30	0,50
10	Beni ilgilendiren bir kararda fikrim alınmaz.	1,38	0,78	1,45	0,84
12	Bana bildirilmesi gereken bir toplantıyı söylemez.	1,21	0,60	1,23	0,61
13	Normalde bana danışmaları gereken işlerde danışmaktan kaçınırlar.	1,29	0,67	1,31	0,67
14	Geçerli bir sebebi olmaksızın mesajlarıma veya maillerime çok geç cevap verir.	1,21	0,53	1,22	0,56
	Dedikodu	1,39	0,75	1,26	0,60
19	Arkamdan konuşur.	1,39	0,75	1,25	0,60
20	Dedikodumu yapar.	1,40	0,79	1,28	0,66

*DFA sonucunda 7 nolu ifade çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ölçeğinden çıkarılmıştır.

Tablo 2.18’de gösterilen ortalama değerler incelediğinde örneklemimizde yer alan özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler olan katılımcıların hem çalışma arkadaşlarından hem de yöneticilerinden nezaketsiz davranışlar algılamadıklarını göstermektedir. Katılımcıların çalışma arkadaşlarından algıladıkları işyeri nezaketsizliği ölçeğinin (1,25), ve bileşenleri olan düşmanca davranışın (1,19) özel yaşama müdahalenin (1,21), dışlayıcı davranışın (1,27) ve dedikodunun (1,39) düşük ortalama değerlere sahip olduğu yani cevapların “1:Kesinlikle Katılmıyorum” ile “2:Katılmıyorum” arasında yer aldığı görülmektedir. Katılımcıların yöneticilerinden algıladıkları işyeri nezaketsizliği ortalama değerlerine bakıldığında ise benzer sonuçlar olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, örnekleme de yer alan öğretmenlerin çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerinin nezaket seviyesinin yüksek olduğunu ve iletişim kurdukları bireylere karşı saygı kuralları çerçevesinde davranışlar sergiledikleri söylenebilmektedir.

Tablo 2.19: İşe Adanma İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

İşe Adanma (Ort.= 4,19 ,S.S.= 0,59)			
No	Değişkenler ve İfadeler	Ort.	S.S.
	<i>Dinçlik</i>	4,19	0,68
1	İşimi yaparken enerji dolu olurum.	4,33	0,82
2	İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	4,32	0,77
3	Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.	3,99	0,92
5	İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.	4,13	0,75
	<i>Adanmışlık</i>	4,50	0,66
7	Yaptığım işin bir anlamı ve amacı olduğunu düşünüyorum	4,56	0,68
8	İşimi hevesle yaparım.	4,45	0,78
9	İşim bana ilham verir.	4,46	0,78
10	Yaptığım işle gurur duyarım.	4,54	0,72
	<i>Yoğunlaşma</i>	3,79	0,82
13	Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.	3,89	0,98
14	Yoğun çalıştığım zamanlarda bile kendimi mutlu hissedirim.	3,84	0,97
17	Kendimi işe çok kaptırdığım için işten kopmakta zorlanırım.	3,63	1,09

Tablo 2.19’da gösterilen ortalama değerler incelediğinde örnekleminizde yer alan özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler olan katılımcıların işe adanma düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. İşe adanma değişkenine ilişkin ortalama değerlere bakıldığında işe adanma ölçeğinin (4,19), ve bileşenleri olan dinçliğin (4,19), adanmışlığın (4,50) ve yoğunlaşmanın (3,79) yüksek ortalama değerlere sahip olduğu yani cevapların “4: Katılıyorum” ile “5: Kesinlikle Katılıyorum” arasında yer aldığı görülmektedir. Yoğunlaşma bileşenin ortalaması diğerlerine göre daha düşük olsa da katılımcıların cevapları ortalamasının üzerindedir. Bu değerlerin daha düşük çıkmasının temel nedeninin ise özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin daha fazla derse girerek, uzun saatler çalışması nedeni ile yorulmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bununla birlikte, katılımcıların en yüksek ortalama değere (4,56) sahip olan cevabın “yaptığım işin bir anlamı ve amacı olduğunu düşünüyorum” ifadesi olması öğretmenlik gibi kutsal olarak nitelendirilen bir meslekte görev yapan katılımcıların işe adanma düzeylerinin yüksek çıkmasını açıklamaktadır. Bu sonuçlar katılımcıların işlerini ne kadar önemseydiklerini ve tüm enerjilerini işlerine vererek yaptıklarını göstermektedir.

Tablo 2.20: Psikolojik Sermaye İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

Psikolojik Sermaye (Ort.= 4,22 ,S.S.= 0,58)			
No	Değişkenler ve İfadeler	Ort.	S.S.
	Öz Yeterlilik	4,30	0,66
18	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	4,23	0,76
19	Yönetimle yapılan toplantılarda kendi çalışma alanımı temsil ederken kendime güvenirim.	4,31	0,79
20	Çalıştığım kurumun stratejisi ve amaçları hakkındaki tartışmalara katkıda bulunmak konusunda kendime güvenirim.	4,22	0,80
21	Çalışma alanımla ilgili hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	4,33	0,74
22	Sorunları tartışmak için kurum dışındaki kişilerle (örneğin; veliler vb.) iletişime geçme konusunda kendime güvenirim.	4,36	0,74
23	Bir grup iş arkadaşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	4,39	0,69
	Umut	4,21	0,64
24	Eğer çalışırken kendimi işler arasında sıkışmış bir halde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	4,05	0,85
25	Şu günlerde iş hedeflerimi enerjik bir şekilde yerine getiriyorum.	4,10	0,89
26	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	4,40	0,71
27	Şu anda çalışma hayatında kendimi oldukça başarılı görüyorum.	4,22	0,77
28	Mevcut iş hedeflerime ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	4,26	0,73
	Dayanıklılık	4,22	0,65
31	Genellikle işteki zorlukları bir şekilde yönetebilirim.	4,18	0,71
32	Eğer mecbur kalırsam işte kendi başımın çaresine bakabilirim.	4,29	0,74
34	Daha önceden yaşadığım tecrübeler sayesinde iş yerindeki zorlukların üstesinden gelebiliyorum.	4,23	0,78
35	İşimde aynı anda karşıma çıkan birçok sorunla başa çıkabileceğimi hissediyorum.	4,18	0,79
	İyimserlik	4,11	0,69
36	İşimde belirsizlikler olduğu zaman genellikle olabilecekler arasından en iyisini beklerim.	4,06	0,89
38	İşimle ilgili konularda her zaman olayların iyi yönlerine bakarım.	4,06	0,82
39	İşimle ilgili gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim.	4,09	0,86
41	İşimde her kötü günün ardından iyi günler gelecektir yaklaşımına sahibim.	4,22	0,80

Tablo 2.20’de gösterilen ortalama değerler incelediğinde katılımcıların psikolojik sermayelerinin yüksek olduğu görülmektedir. Psikolojik sermaye değişkenine ilişkin ortalama değerlere bakıldığında psikolojik sermaye ölçeğinin (4,22), ve bileşenleri olan öz yeterliliğin (4,30), umudun (4,21), dayanıklılığın (4,22) ve yoğunlaşmanın (4,11) yüksek ortalama değerlere sahip olduğu yani cevapların “4: Katılıyorum” ile “5: Kesinlikle Katılıyorum” arasında yer aldığı görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda katılımcıların, işlerinin üstesinden gelebilecek yetkinliğe sahip olduklarını, geleceğe umutla batıklarını, zorluklarla mücadele edebilecek psikolojik dayanıklılığa sahip olduklarını ve olumlu bakış açısı ile gelecek olaylara dair iyimser olduklarını göstermektedir.

2.4.4. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırmada modelinde yer alan işyeri nezaketsizliği, işe adanma, psikolojik sermaye ve bileşenleri olan öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yakınsak (convergent) geçerlilik testini gösteren korelasyon değerleri, tanımlayıcı istatistikler, Birleşik Güvenirlilik (Composite Reliability: CR) ve Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted: AVE) değerleri Tablo 2.21’de gösterilmektedir.

Tablo 2.21: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon, CR ve AVE Değerleri

	ÇİN	YİN	İA	ÖY	UM	DA	İY	PS
ÇİN	1	,795**	-,298**	-,138*	-,228**	-,167**	-,259**	-,218**
YİN		1	-,274**	-,150**	-,171**	-,146**	-,201**	-,187**
İA			1	,760**	,710**	,705**	,633**	,797**
ÖY				1	,724**	,794**	,620**	,905**
UM					1	,747**	,702**	,895**
DA						1	,700**	,906**
İY							1	,836**
PS								1
Ort.	1,25	1,22	4,19	4,30	4,21	4,22	4,11	4,22
S.S.	,35	,33	,59	,66	,64	,65	,69	,58
AVE	0,58	0,56	0,59	0,70	0,58	0,67	0,56	0,63
CR	0,94	0,94	0,94	0,84	0,76	0,82	0,75	0,97

** .01 düzeyinde anlamlı bir korelasyon vardır; * .05 düzeyinde anlamlı bir korelasyon vardır.

ÇİN= Çalışma arkadaşından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği, YİN= Yöneticiden kaynaklanan işyeri nezaketsizliği, İA=İşe adanma, ÖY= Öz yeterlilik, UM= Umut, DA= Dayanıklılık, İY= İyimserlik, PS= Psikolojik Sermaye

Tablo 2.21’de gösterilen değerler incelendiğinde hem çalışma arkadaşlarından hem de yöneticiden kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin, işe adanma, psikolojik sermaye ve bileşenleri ile olumsuz yönlü ve düşük düzeyde anlamlı ilişki içinde olduğu görülmektedir. İşe adanma ve psikolojik sermaye bileşenleri arasında ise olumlu yönlü ve güçlü anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Yakınsak geçerliliğin sağlandığını gösteren AVE değerinin 0,50’in üzerinde, CR değerinin ise 0,70’in üzerinde olması gerekmektedir (Fornel ve Larcker, 1981). Hair ve arkadaşları (2010) ise CR değerinin AVE değerinden büyük olması gerektiğini ifade etmişlerdir (CR>AVE; AVE>0,5). Tablo 21’de gösterilen bulgulara bakıldığında AVE (>0,5) ve CR(>0,7) değerleri yakınsak geçerliliğin sağlandığını göstermektedir.

2.4.5. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırma modeli doğrultusunda kurulan hipotezleri test etmek amacıyla Andrew F. Hayes tarafından geliştirilen ve IBM SPSS programı üzerine kurularak kullanılabilen Process Makro uygulaması kullanılmıştır. Process yazılımı, gözlenen değişkenler arasındaki aracılık, düzenleyicilik ve durumsal aracılık etki modellerini doğrusal regresyona dayanan yol analizleri ile test etmektedir (Hayes, 2013).

Aracılık modellerinin analizinde yazında benimsenen ve en sık kullanılan yöntemin Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen nedensel adımlar yaklaşımıdır. Ancak son yıllarda aracılık modellerinin test edilmesinde, daha güvenilir ve geçerli sonuçlar elde edilmesi sağlayan çağdaş yaklaşım ortaya çıkmıştır (Preacher ve Hayes, 2004: 717). Çağdaş yaklaşım aracılık etkilerinin incelenmesinde dolaylı etki değerlerinin hesaplanması ve yorumlanması gerektiğini ileri sürmektedir. Dolaylı etki; bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisi ile aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin çarpımıdır. Bootstrap testi sonucunda anlamlı dolaylı etkinin elde edilmesi aracılık modelinin doğrulandığını göstermektedir (Fritz ve MacKinnon, 2007: 235-238). Bootstrap tekniği ile test edilen aracılık modeli Sobel testinden daha güvenilir ve geçerli sonuçlar üretmektedir. Bootstrap tekniği ile orijinal veri setinden yeni küçük veri setleri oluşturularak, istatistiki hesaplamalar bu veri setleri ile tekrarlanmakta ve sonuçların güvenilirliği test edilmektedir (Efron, 1987). Bu teknik sonucunda güvenilir sonuçlar elde edilmesinin nedeni dağılımla ilgili yanlılık (bias) ve çarpıklıkların (skewness) düzeltilmesidir (Efron ve Tibshirani, 1993: 324). Bootstrap tekniği sonucunda elde edilen %95 güven aralığındaki değerlere bakılarak alt ve üst güven aralığı değerleri sıfır (0) değerini kapsamıyorsa dolaylı etki anlamlı ve aracılık etkisinin var olduğu anlaşılmaktadır. Bootstrap tekniği sonucunda elde edilen düzeltilmiş yanlılık ve hızlandırılmış güven aralığı değerleri (bias corrected and accelerated bootstrap confidence interval) BCA CI olarak raporlanmaktadır (Gürbüz, 2019: 57-64). Bununla birlikte, çağdaş yaklaşım aracılık modelinin test edilmesi sonucunda aracılık vardır veya yoktur şeklindeki yorumlamaların doğru olmadığını ve sonuçların sayısallaştırılarak ifade edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Etki büyüklüklerine bakılmalı ve göreceli karşılaştırmalar yapılması gerekmektedir (MacKinnon vd., 2002; Preacher ve Hayes, 2004). Etki büyüklükleri değerlendirilirken

genellikle $K^2=.01$ 'e yakın ise düşük etki, $K^2=.09$ 'a yakın ise orta etki, $K^2=.25$ 'e yakın ise yüksek etki olarak yorumlanmaktadır (Preacher ve Kelley, 2011: 107).

Araştırma modeli test edilirken bağımlı ve bağımsız değişkenler ile ilişki içinde olacağı düşünülen ve bazı araştırmalar (Mauno vd., 2007; Demerouti vd., 2010; Reio ve Sanders-Reio, 2011) tarafından önerilen demografik değişkenlerden yaş, cinsiyet, medeni durum ve iş tecrübesi kontrol altına alınmıştır. Ancak, bu değişkenlerden hiçbiri bağımlı ve bağımsız değişkenler üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı için Becker (2005) tarafından da önerildiği gibi bağımsızlık derecesini (degree of freedom) maksimize edebilmek için analizden çıkarılarak sonuçlar raporlanmıştır. Literatür incelendiğinde iş kontrolü, iş talepleri ve rol belirsizliği değişkenlerinde kontrol edilmesi gerektiği görülmektedir (Bailey vd., 2017; Dhanani ve Wolcott, 2018). Ancak, araştırma evreni olarak tercih edilen öğretmenlerin iş taleplerinin benzerlik göstermesi ve rol belirsizlikleri yaşamadığı düşünülerek kontrol edilmemiştir.

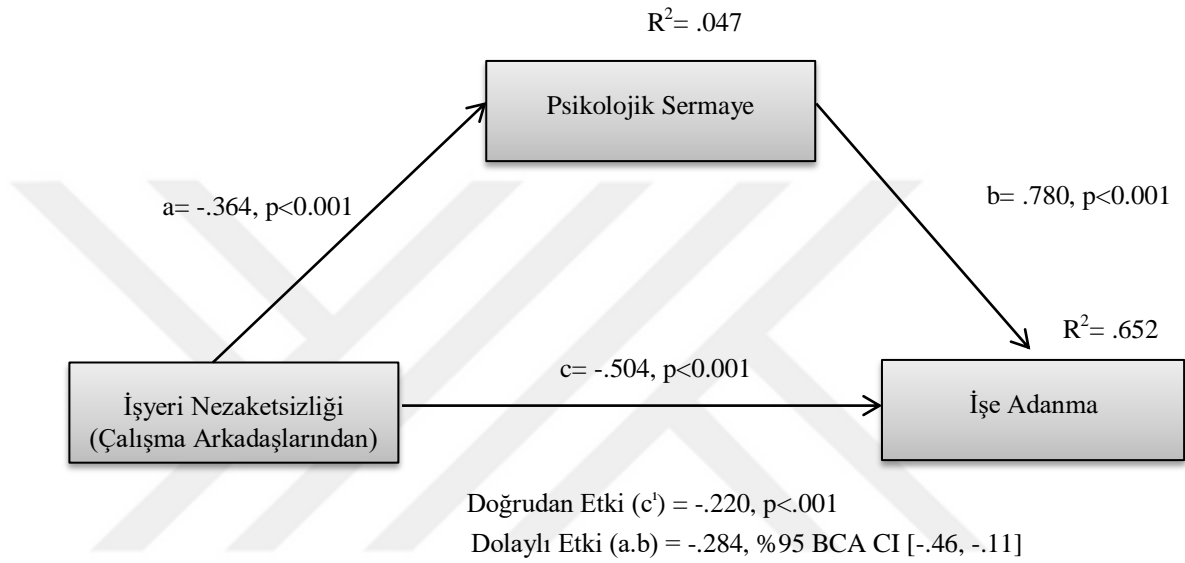
Yukarıda anlatılan bilgiler doğrultusunda daha güvenilir ve geçerli sonuçlar ortaya koyduğu ileri sürülen ve çağdaş yaklaşımı temsil eden Process Macro yazılımı kullanılarak araştırma modeli ikiye bölünerek dört farklı aracılık modeli ile test edilmiştir. İlk olarak katılımcıların çalışma arkadaşlarından algıladıkları işyeri nezaketsizliğinin işe adanma üzerindeki etkisinde psikolojik sermaye ve bileşenleri olan öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserliğin aracılık etkileri test edilmiştir. Daha sonra katılımcıların yöneticilerinden algıladıkları işyeri nezaketsizliğinin işe adanma üzerindeki etkisinde psikolojik sermaye ve bileşenleri olan öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserliğin aracılık etkileri test edilmiştir.

2.4.5.1. Çalışma Arkadaşlarından Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliğinin İşe Adanma Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermaye ve Bileşenlerinin Aracılık Rolü

Bu başlık altında araştırma kapsamında oluşturulan modelin ilk kısmı analiz edilerek katılımcıların çalışma arkadaşlarından algıladıkları işyeri nezaketsizliğinin işe adanma düzeylerini nasıl etkilediği ve bu etkileşimde psikolojik sermaye, öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik değişkenlerinin aracılık rolü üstlenip üstlenmediği incelenerek geliştirilen hipotezler test edilmiştir. Hipotezleri test etmek amacıyla bootstrap tekniğini esas alan regresyon analizleri yapılmıştır. Analizler, Hayes (2013)

tarafından geliştirilen Process makro uygulaması kullanılarak ve bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilerek yapılmıştır. Yapılan regresyon analizlerinin sonuçları daha anlaşılır olması için hem Şekil 2.2 ve Şekil 2.3 hem de Tablo 2.22 ve Tablo 2.23’de sunulmaktadır.

Şekil 2.2: Çalışma Arkadaşlarından Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği İle İşe Adanma Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü (N=338)



Not: Standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır. R^2 değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

Aracı değişkenin olmadığı bir modelde bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerindeki etkisini yani toplam etkiyi ifade eden c yolu Şekil 2.2’de gösterilmektedir. Buna göre, psikolojik sermayenin olmadığı durumda çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin, işe adanma üzerinde olumsuz yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($b = -.504, \%95$ CI $[-.6780, -.3309], t = -5.717, p < .001$). Çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği, işe adanmadaki değişimin yaklaşık %9’unu ($R^2 = .088$) açıklamaktadır. Bu bulgular doğrultusunda H_1 hipotezi desteklenmektedir.

Şekil 2.2’deki bulgulara bakıldığında çalışma arkadaşından kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin, psikolojik sermayeyi ($b = -.364, \%95$ CI $[-.5390, -.18594], t = -4.098, p < .01$) anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Standardize olmayan beta (b) değerinin anlamlı olduğu hem p değerlerinden hem de güven aralığına

ait değerlerin sıfır değerini kapsamamasından anlaşılmaktadır. Katılımcıların çalışma arkadaşlarından algıladıkları işyeri nezaketsizliğinin, psikolojik sermayedeki değişimin yaklaşık %5'ini ($R^2 = .047$) açıkladığı tespit edilmiştir.

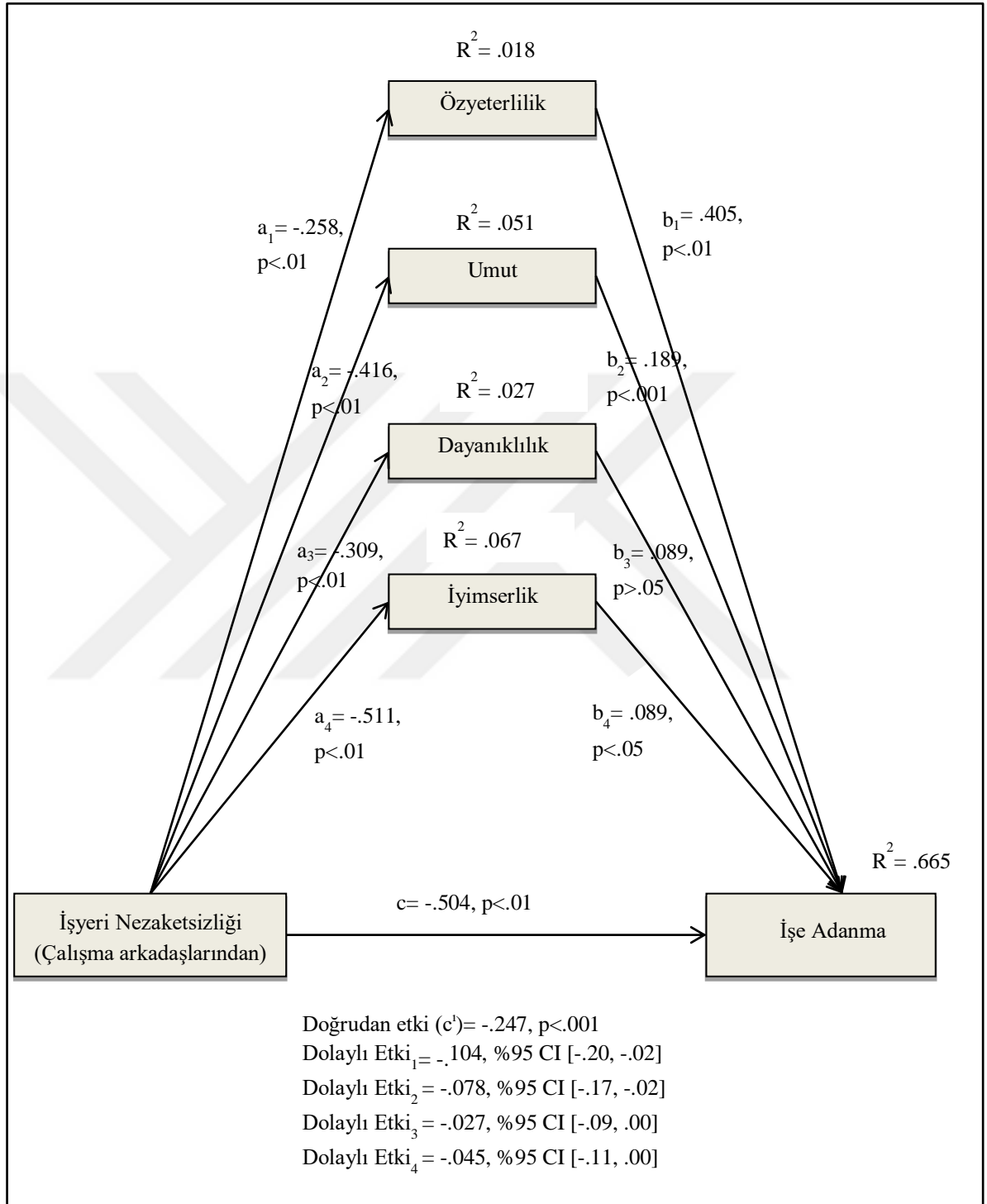
Aracı değişkenin işe adanma üzerindeki etkisi Şekil 2.2'de incelendiğinde; psikolojik sermayenin ($b = .780$, %95CI [.7147, .8466], $t = 23.286$, $p < .001$) işe adanmayı anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Aracı değişken kontrol edilirken bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerindeki doğrudan etkisini ifade eden c^1 değerine bakıldığında ise çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin işe adanma üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde olduğu görülmektedir ($b = -.220$, %95CI [-.3302, -.1101], $t = -3.934$, $p < .001$). Açıklanan varyansa bakıldığında ise çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin ve aracı değişken olan psikolojik sermayenin, işe adanmadaki değişimin %65'ini ($R^2 = .652$) açıklamaktadır. Şekil 2.2 incelendiğinde çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin, aracı değişken (psikolojik sermaye) vasıtasıyla işe adanma üzerindeki etkisini gösteren dolaylı etki değeri bootstrap tekniği ile elde edilen güven aralıkları ile raporlanmıştır. Aracılık etkisinin incelendiği regresyon analizi sonuçlarına göre psikolojik sermayenin ($b = -.284$, %95 BCA CI [-.4620, -.1195]), çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. Aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğüne (K^2) bakıldığında, -0.167 olup bu değer yüksek değere yakın bir etki büyüklüğü olduğu söylenebilmektedir. Bu bulgular ışığında araştırma hipotezlerinden H_2 hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 2.22: Çalışma Arkadaşlarından Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği Açısından Psikolojik Sermaye Değişkenine İlişkin Aracılık Testi Regresyon Analizi Sonuçları (N= 338)

	Bağımlı Değişkenler							
	M (Psikolojik Sermaye)			Y (işe adanma)				
Bağımsız Değişkenleri		b	S.H.		b	S.H.		
X (ç nezaketsizliği)	a	-.364**	.088	c^1	-.220***	.056		
M (Psikolojik Sermaye)	-	-	-	b	.780***	.033		
Sabit	İm	4.680***	.115	İy	1.1790***	.172		
			$R^2 = .047$			$R^2 = .652$		
			F(1;336)= 16,7979; p<.001			F(2;335)= 313,8007; p<.001		

Not. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; S.H: Standart Hata. Standardize edilmemiş beta katsayıları

Şekil 1.3: Çalışma Arkadaşlarından Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği İle İşe Adanma Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermaye Bileşenlerinin Aracılık Rolü (N= 338)



Not: a ve b değerleri olarak standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır. c değeri toplam etkiyi, R² değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

Şekil 2.3'deki bulgulara bakıldığında çalışma arkadaşından kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin, öz yeterliliği ($b = -.258$, %95CI $[-.4586, -.0588]$, $t = -2.545$, $p < .05$); umudu ($b = -.416$, %95CI $[-.6072, -.2253]$, $t = -4.287$, $p < .001$); dayanıklılığı ($b = -.309$, %95CI $[-.5056, -.1134]$, $t = -3.107$, $p < .01$) ve iyimserliği ($b = -.511$, %95CI $[-.7167, -.3072]$, $t = -4.919$, $p < .001$) anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Standardize olmayan beta (b) değerinin anlamlı olduğu hem p değerlerinden hem de güven aralığına ait değerlerin sıfır değerini kapsamamasından anlaşılmaktadır. Katılımcıların çalışma arkadaşlarından algıladıkları işyeri nezaketsizliğinin, öz yeterlilikteki değişimin yaklaşık %2'sini ($R^2 = .018$), umuttaki değişimin %5'ini ($R^2 = .051$), dayanıklılıktaki değişimin yaklaşık %3'ünü ($R^2 = .027$) ve iyimserlikteki değişimin yaklaşık %7'sini ($R^2 = .067$) açıkladığı tespit edilmiştir.

Aracı değişkenlerin işe adanma üzerindeki etkileri Şekil 2.3'de incelendiğinde; öz yeterlilik ($b = .405$, %95CI $[.3077, .5036]$, $t = 8.148$, $p < .001$), umut ($b = .189$, %95CI $[.0902, .2880]$, $t = 3.761$, $p < .001$) ve iyimserliğin ($b = .089$, %95CI $[.0075, .1718]$, $t = 2.147$, $p < .05$) işe adanmayı anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkiledikleri, dayanıklılığın ($b = .089$, %95CI $[-.0190, .1970]$, $t = 1.620$, $p > .05$) ise işe adanma üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Aracı değişkenler kontrol edilirken bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerindeki doğrudan etkiyi ifade eden c^1 değerine bakıldığında ise çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin işe adanma üzerindeki doğrudan etkini anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde olduğu görülmektedir ($b = -.247$, %95CI $[-.3575, -.1372]$, $t = -4.417$, $p < .001$). Açıklanan varyansa bakıldığında ise çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin ve aracı değişkenlerden öz yeterlilik, umut ve iyimserliğin, işe adanmadaki değişimin yaklaşık %67'sini ($R^2 = .665$) açıklamaktadır.

Şekil 2.3 incelendiğinde çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin, aracı değişkenler (öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik) vasıtasıyla işe adanma üzerindeki etkisini gösteren dolaylı etki değerleri bootstrap tekniği ile elde edilen güven aralıkları ile raporlanmıştır. Aracılık etkisinin incelendiği regresyon analizi sonuçlarına göre çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin, işe adanma üzerindeki dolaylı etkisinin öz yeterlilik ve umut aracı değişkenleri için anlamlı iken dayanıklılık ve iyimserlik için anlamlı olmadığı dolayısıyla öz yeterliliğin ($b = -.104$, %95 BCA CI $[-.2062, -.0291]$) ve umudun ($b = -$

.078, %95 BCA CI [-.1734, -.0252]), çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık ettiği; dayanıklılık ($b = -.027$, %95 BCA CI [-.0933, .0072]) ve iyimserliğin ($b = -.045$, %95 BCA CI [-.1171, .0032]) çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık etmediği tespit edilmiştir. Aracılık etkilerinin tam standardize etki büyüklüklerine (K^2) bakıldığında, öz yeterlilik aracı değişkeninin etki büyüklüğü $-.061$ olup bu değer orta değere yakın, umut aracı değişkeninin etki büyüklüğü ise $-.046$ olup düşük değere yakın bir etki büyüklüğü olduğu söylenebilmektedir. Bu bulgulara ışığında araştırma hipotezlerinden H_{2a} ve H_{2b} hipotezleri desteklenirken, H_{2c} ve H_{2d} hipotezleri desteklenmemektedir.

Tablo 2.23: Çalışma Arkadaşlarından Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği Açısından Araştırma Modeline İlişkin Aracılık Testi Regresyon Analizi Sonuçları (N= 338)

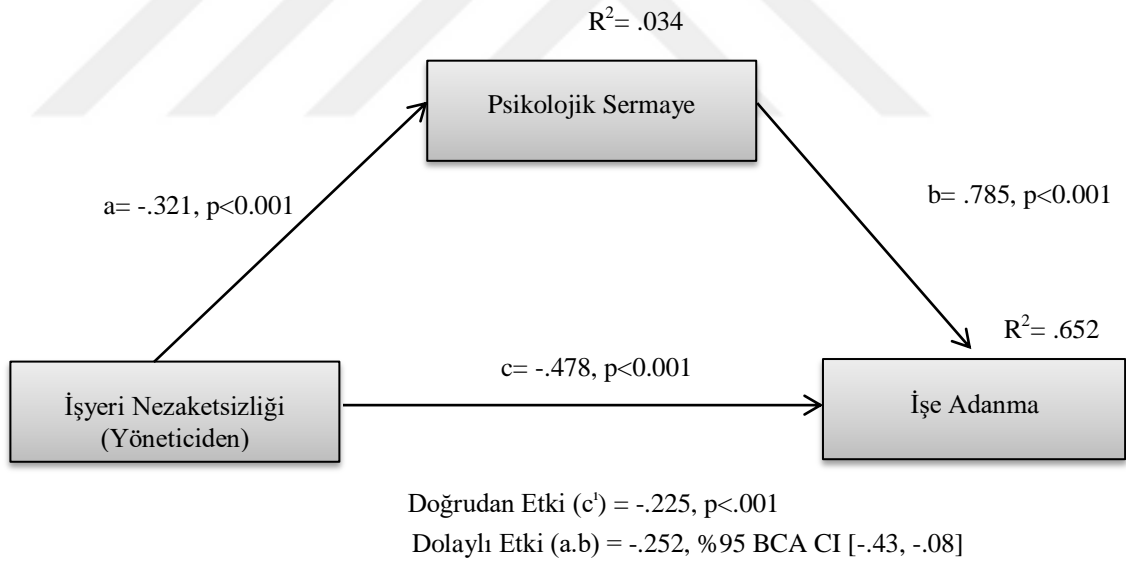
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler														
	M ₁ (öz yeterlilik)			M ₂ (umut)			M ₃ (dayanıklılık)			M ₄ (iyimserlik)			Y (işe adanma)		
	a	b	S.H.	a	b	S.H.	a	b	S.H.	a	b	S.H.	c'	B	S.H.
X(ç nezaketsizliği)	a ₁	-.258*	.101	a ₂	-.416***	.097	a ₃	-.309**	.099	a ₄	-.511**	.104	c'	-.247***	.056
M ₁ (öz yeterlilik)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	b ₁	.405***	.049
M ₂ (umut)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	b ₂	.189***	.050
M ₃ (dayanıklılık)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	b ₃	.089	.054
M ₄ (iyimserlik)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	b ₄	.089	.041
Sabit	İm ₁	4.633***	.132	İm ₂	4.732***	.126	İm ₃	4.610***	.129	İm ₄	4.754***	.135	İy	1.2218***	.170
	R²=.018			R²=.051			R²=.027			R²=.067			R²=.665		
	F(1;336)= 6.4788; p<.05			F(1;336)= 18.3863; p<.001			F(1;336)= 9.6395; p<.05			F(1;336)= 24,1962; p<.01			F(5;332)= 131.9985; p<.001		

Not. *p<.05, **p<.01, ***p<.001; S.H: Standart Hata. Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır. ç_nezaketsizlik: Çalışma arkadaşından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği.

2.4.5.2. Yöneticiden Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliğinin İşe Adanma Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermaye ve Bileşenlerinin Aracılık Rolü

Bu başlık altında araştırma kapsamında oluşturulan modelin ikinci kısmı analiz edilerek katılımcıların yöneticilerinden algıladıkları işyeri nezaketsizliğinin işe adanma düzeylerini nasıl etkilediği ve bu etkileşimde psikolojik sermaye, öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik değişkenlerinin aracılık rolü üstlenip üstlenmediği incelenerek geliştirilen hipotezler test edilecektir. Hipotezleri test etmek amacıyla Hayes (2013) tarafından geliştirilen ve bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilerek regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonuçları daha anlaşılır olması için hem Şekil 2.4 ve Şekil 2.5 hem de Tablo 2.25 ve Tablo 2.26'da sunulmaktadır.

Şekil 2.4: Yöneticiden Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği İle İşe Adanma Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü (N=338)



Not: Standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır. R^2 değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

Aracı değişkenin olmadığı bir modelde bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerindeki etkisini yani toplam etkiyi ifade eden c yolu Şekil 2.4'de gösterilmektedir. Buna göre, psikolojik sermayenin olmadığı durumda yöneticiden kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin, işe adanma üzerinde olumsuz yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($b = -.478, \%95 \text{ CI } [-.6589, -.2980], t = -5.215, p < .001$). Yöneticiden

kaynaklanan işyeri nezaketsizliği, işe adanmadaki değişimin %7'sini ($R^2 = .074$) açıklamaktadır. Bu bulgu doğrultusunda H_3 hipotezi desteklenmektedir.

Şekil 2.24'deki bulgulara bakıldığında yöneticiden kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin, psikolojik sermayeyi ($b = -.321$, %95 CI [-.5032, -.1401], $t = -3.4849$, $p < .01$) anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Standardize olmayan beta (b) değerinin anlamlı olduğu hem p değerlerinden hem de güven aralığına ait değerlerin sıfır değerini kapsamamasından anlaşılmaktadır. Katılımcıların yöneticiden algıladıkları işyeri nezaketsizliğinin, psikolojik sermayedeki değişimin yaklaşık %4'ünü ($R^2 = .034$) açıkladığı tespit edilmiştir.

Aracı değişkenin işe adanma üzerindeki etkisi Şekil 2.4'de incelendiğinde; psikolojik sermayenin ($b = .785$, %95 CI [.7195, .8505], $t = 23.571$, $p < .001$) işe adanmayı anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Aracı değişken kontrol edilirken bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerindeki doğrudan etkisini ifade eden c' değerine bakıldığında ise yöneticiden kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin işe adanma üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde olduğu görülmektedir ($b = -.225$, %95 CI [-.3388, -.1131], $t = -3.939$, $p < .001$). Açıklanan varyansa bakıldığında ise çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ve aracı değişken olan psikolojik sermaye, işe adanmadaki değişimin %65'ini ($R^2 = .652$) açıklamaktadır.

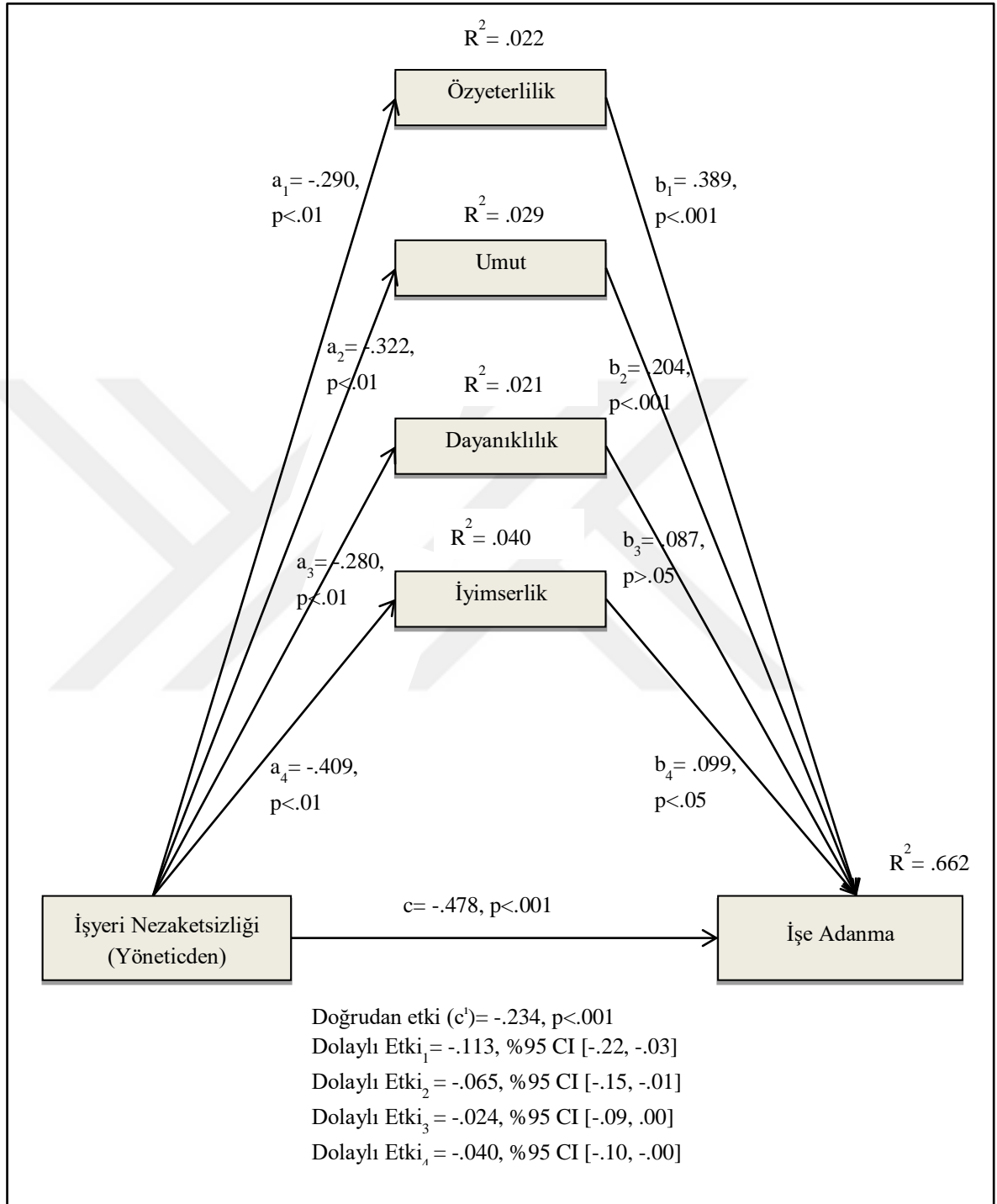
Şekil 2.4 incelendiğinde yöneticiden kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin, aracı değişken (psikolojik sermaye) vasıtasıyla işe adanma üzerindeki etkisini gösteren dolaylı etki değerleri bootstrap tekniği ile elde edilen güven aralıkları ile raporlanmıştır. Aracılık etkisinin incelendiği regresyon analizi sonuçlarına göre psikolojik sermayenin ($b = -.252$, %95 BCA CI [-.4368, -.0800]), yöneticiden kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. Aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğüne (K^2) bakıldığında, -.144 olup bu değer yüksek değere yakın bir etki büyüklüğü olduğu söylenebilmektedir. Bu bulgular ışığında araştırma hipotezlerinden H_4 hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 2.24: Yöneticiden Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği Açısından Psikolojik Sermaye Değişkenine İlişkin Aracılık Testi Regresyon Analizi Sonuçları (N= 338)

Bağımsız Değişkenleri	Bağımlı Değişkenler					
	M (Psikolojik Sermaye)			Y (işe adanma)		
		b	S.H.		b	S.H.
X (y_nezaketsizliği)	a	-.321***	.092	c ¹	-.225***	.057
M (Psikolojik Sermaye)	-	-	-	b	.785***	.033
Sabit	İm	4.618***	.117	İy	1.1626***	.169
	R²=.034			R²=.652		
	F(1;336)= 12,1447; p<.001			F(2;335)= 313,8577; p<.001		

Not. *p<.05, **p<.01, ***p<.001; S.H: Standart Hata. Standardize edilmemiş beta katsayıları

Şekil 2.5: Yöneticiden Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği İle İşe Adanma Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermaye Bileşenlerinin Aracılık Rolü (N= 338)



Not: a ve b değerleri olarak standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır. c değeri toplam etkiyi, R^2 değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

Şekil 2.5'deki bulgulara bakıldığında yöneticiden kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin, öz yeterliliği ($b = -.290$, %95 CI $[-.4964, -.0845]$, $t = -2.7743$, $p < .01$); umudu ($b = -.322$, %95 CI $[-.5214, -.1226]$, $t = -3.1763$, $p < .001$); dayanıklılığı ($b = -.280$, %95 CI $[-.4832, -.0771]$, $t = -2.7144$, $p < .01$) ve iyimserliği ($b = -.409$, %95 CI $[-.6239, -.1953]$, $t = -4.919$, $p < .001$) anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Standardize olmayan beta (b) değerinin anlamlı olduğu hem p değerlerinden hem de güven aralığına ait değerlerin sıfır değerini kapsamamasından anlaşılmaktadır. Katılımcıların yöneticilerinden algıladıkları işyeri nezaketsizliğinin, öz yeterlilikteki değişimin %2'sini ($R^2 = .022$), umuttaki değişimin yaklaşık %3'ünü ($R^2 = .029$), dayanıklılıktaki değişimin %2'sini ($R^2 = .021$) ve iyimserlikteki değişimin %4'ünü ($R^2 = .040$) açıkladığı tespit edilmiştir.

Aracı değişkenlerin işe adanma üzerindeki etkileri Şekil 2.5'de incelendiğinde; öz yeterlilik ($b = .389$, %95 CI $[.2914, .4878]$, $t = 8.148$, $p < .001$), umut ($b = .204$, %95 CI $[.1052, .3028]$, $t = 4.061$, $p < .001$) ve iyimserliğin ($b = .099$, %95 CI $[.0176, .1814]$, $t = 2.389$, $p < .05$) işe adanmayı anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkiledikleri, psikolojik dayanıklılığın ($b = .087$, %95 CI $[-.0205, .1963]$, $t = 1.595$, $p > .05$) ise işe adanma üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Aracı değişkenler kontrol edilirken bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerindeki doğrudan etkisini ifade eden c' değerine bakıldığında ise yöneticiden kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin işe adanma üzerindeki etkisinin anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde olduğu görülmektedir ($b = -.234$, %95 CI $[-.3462, -.1222]$, $t = -4.112$, $p < .001$). Açıklanan varyansa bakıldığında ise yöneticiden kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin ve aracı değişkenlerden öz yeterlilik, umut ve iyimserliğin, işe adanmadaki değişimin %66'sını ($R^2 = .662$) açıklamaktadır.

Şekil 2.5 incelendiğinde yöneticiden kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin, aracı değişkenler (öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik) vasıtasıyla işe adanma üzerindeki etkisini gösteren dolaylı etki değerleri bootstrap tekniği ile elde edilen güven aralıkları ile raporlanmıştır. Aracılık etkisinin incelendiği regresyon analizi sonuçlarına göre yöneticiden kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin, işe adanma üzerindeki dolaylı etkisinin öz yeterlilik, umut ve iyimserlik aracı değişkenleri için anlamlı iken dayanıklılık değişkeni için anlamlı olmadığı dolayısıyla öz yeterliliğin ($b = -.113$, %95 BCA CI $[-.2132, -.0370]$), umudun ($b = -.065$, %95 BCA CI $[-.1519, -.0165]$) ve iyimserliğin ($b = -.040$, %95 BCA CI $[-.1101, -.0038]$), yöneticiden kaynaklanan işyeri

nezaketsizliği ile iŖe adanma arasındaki iliŖkiye aracılık ettiği; dayanıklılığın ($b = -.024$, %95 BCA CI $[-.0908, .0060]$) ise yöneticiden kaynaklanan iŖyeri nezaketsizliği ile iŖe adanma arasındaki iliŖkiye aracılık etmediği tespit edilmiŖtir. Aracılık etkilerinin tam standardize etki büyüklüklerine (K^2) bakıldığında, öz yeterlilik aracı deđiŖkeninin etki büyüklüğü $-.064$ olup bu değerin orta değere yakın, umut aracı deđiŖkeninin etki büyüklüğü $-.037$ olup dŖk değerine yakın, iyimserlik aracı deđiŖkeninin etki büyüklüğü ise $-.037$ olup dŖk değerine yakın bir etki büyüklüğü olduğu söylenebilmektedir. Bu bulgulara ıŖıđında araŖtırma hipotezlerinden H_{4a} , H_{4b} ve H_{4c} hipotezleri desteklenirken, H_{4d} hipotezi desteklenmemektedir.



Tablo 2.25: Yöneticiden Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği Açısından Araştırma Modeline İlişkin Çoklu Aracılık Testi Regresyon Analizi Sonuçları (N= 338)

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler														
	M ₁ (öz yeterlilik)			M ₂ (umut)			M ₃ (dayanıklılık)			M ₄ (iyimserlik)			Y (işe adanma)		
	a ₁	b	S.H.	a ₂	b	S.H.	a ₃	b	S.H.	a ₄	b	S.H.	c ¹	B	S.H.
X(y_nezaketsizliği)	a ₁	-.290**	.104	a ₂	-.322***	.101	a ₃	-.280**	.103	a ₄	-.409***	.108	c ¹	-.234***	.056
M ₁ (öz yeterlilik)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	b ₁	.389***	.049
M ₂ (umut)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	b ₂	.204***	.050
M ₃ (dayanıklılık)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	b ₃	.087	.055
M ₄ (iyimserlik)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	b ₄	.099*	.041
Sabit	İm ₁	4.666***	.133	İm ₂	4.606***	.129	İm ₃	4.566***	.131	İm ₄	4.616***	.139	İy	-.234***	.056
	R²=.022			R²=.029			R²=.021			R²=.040			R²=.662		
	F(1;336)= 7.6967; p<.01			F(1;336)= 10.0890; p<.001			F(1;336)= 7.3680; p<.01			F(1;336)= 14.1389; p<.001			F(5;332)= 130.5340; p<.001		

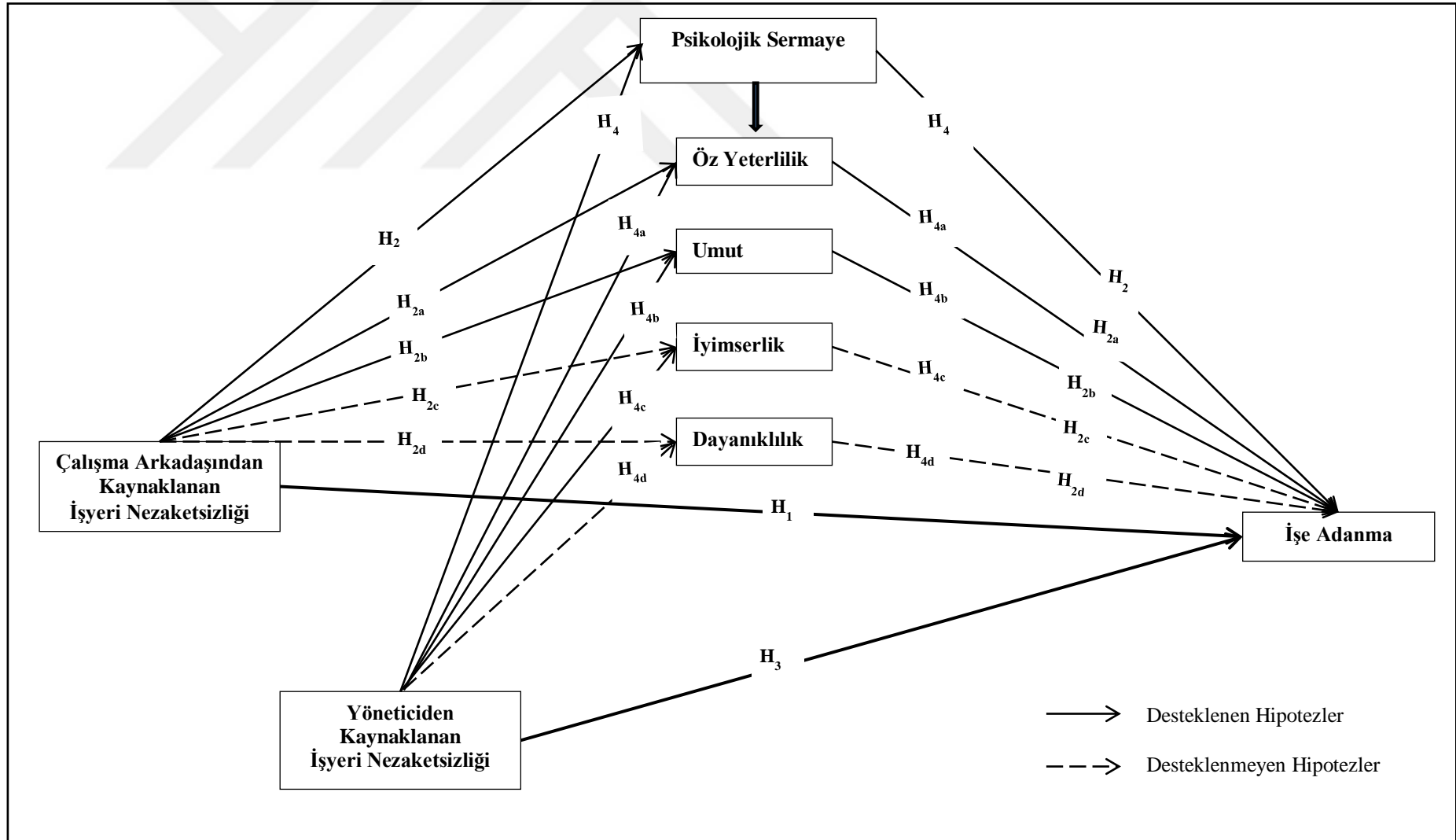
Not. *p<.05, **p<.01, ***p<.001; S.H: Standart Hata. Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır. y_nezaketsizlik: Yöneticiden kaynaklanan işyeri nezaketsizliği.

Tablo 2.26: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

	Hipotezler	Sonuçlar
H₁	Çalışma arkadaşından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği, işe adanma üzerinde olumsuz yönde etkiye sahiptir.	Desteklenmektedir
H₂	Psikolojik sermaye, çalışma arkadaşından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Desteklenmektedir
H_{2a}	Psikolojik sermaye bileşenlerinden öz yeterlilik, çalışma arkadaşından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Desteklenmektedir
H_{2b}	Psikolojik sermaye bileşenlerinden umut, çalışma arkadaşından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Desteklenmektedir
H_{2c}	Psikolojik sermaye bileşenlerinden iyimserlik, çalışma arkadaşından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	<u>Desteklenmemektedir</u>
H_{2d}	Psikolojik sermaye bileşenlerinden dayanıklılık, çalışma arkadaşından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	<u>Desteklenmemektedir</u>
H₃	Yöneticiden kaynaklanan işyeri nezaketsizliği, işe adanma üzerinde olumsuz yönde etkiye sahiptir.	Desteklenmektedir
H₄	Psikolojik sermaye, yöneticiden kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Desteklenmektedir
H_{4a}	Psikolojik sermaye bileşenlerinden öz yeterlilik, yöneticiden kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Desteklenmektedir
H_{4b}	Psikolojik sermaye bileşenlerinden umut, yöneticiden kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Desteklenmektedir
H_{4c}	Psikolojik sermaye bileşenlerinden iyimserlik, yöneticiden kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Desteklenmektedir
H_{4d}	Psikolojik sermaye bileşenlerinden dayanıklılık, yöneticiden kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	<u>Desteklenmemektedir</u>

Araştırma hipotezlerine ilişkin sonuçlar Tablo 2.24'de gösterilmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda **H₁**, **H₂**, **H_{2a}**, **H_{2b}**, **H₃**, **H₄**, **H_{4a}**, **H_{4b}** ve **H_{4c}** hipotezleri desteklenirken, **H_{2c}**, **H_{2d}** ve **H_{4d}** hipotezleri desteklenmemiştir.

Şekil 2.6: Hipotez Sonuçlarını Gösteren Araştırma Modeli



SONUÇ

Bu araştırmada işyeri nezaketsizliği, işe adanma ve psikolojik sermaye ve bileşenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İşyeri nezaketsizliği, çalışma arkadaşlarından ve yöneticiden kaynaklanan olmak üzere iki farklı açıdan incelenerek değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Kurum yöneticileri aracılığı ile doldurtulan anketler sonucunda ulaşılan 338 katılımcıya ait veriler neticesinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Katılımcılar demografik özellikleri açısından değerlendirildiğinde; Kütahya'daki özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin çoğunluğunun 30 yaş ve altı grubunda yer aldığı ve dolayısıyla iş tecrübelerinin 5 yıl ve altında olduğu, kadın öğretmenlerin büyük çoğunluğu oluşturduğu görülmüştür. Bu durumun kamu okullarına atanamayan mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin ağırlıklı olarak özel eğitim kurumlarına başvurmasından kaynaklandığı düşünölmektedir. Diğer taraftan kamu okullarından emekli olan azınlık niteliğindeki bir grup öğretmen de özel eğitim kurumlarında çalışmayı tercih etmektedirler.

Çalışma arkadaşlarından ve yöneticiden kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin işe adanma üzerinde olumsuz yönde istatikselsel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşe adanma düzeyindeki %9'luk değişim, çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile açıklarken, %7'lik değişim ise yöneticiden kaynaklanan nezaketsizlik ile açıklanmaktadır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde benzer sonuçlara ulaşan farklı araştırmalar olduğu görölmektedir (Yeung ve Griffin, 2008; Reio ve Sanders-Reio, 2011; Chen vd., 2013; Giumetti vd., 2013; Beattie ve Griffin, 2014; Martynowicz, 2016). Bu sonuç doğrultusunda, nezaketsiz davranışlara maruz kalan çalışanların olumsuz duygulara kapılıp işe adanma düzeylerinde azalma yaşadıklarını söylemek mümkündür. Çalışanlar, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile saygı kuralları çerçevesinde ve olumlu iletişim kurdukları zaman işe adanma düzeyleri artabilmektedir.

Çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin işe adanma üzerindeki etkisinde psikolojik sermaye ve bileşenleri olan öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik değişkenlerinin aracılık rolünü tespit etmek amacıyla oluşturulan hipotezler öğretmenlerden elde edilen veriler üzerinde test edilmiştir.

Psikolojik sermayenin ve bileşenlerinde ise sadece öz yeterlilik ve umut değişkenlerinin çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik sermaye (Dolaylı Etki = -.284,) öz yeterlilik (Dolaylı Etki = -.104) ve umut (Dolaylı Etki = -.078) değişkenlerinin dolaylı etkilerinin büyüklüğüne bakıldığında sırasıyla yüksek, orta ve düşük değere yakın etki büyüklüklerine sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin çalışma arkadaşlarından deneyimledikleri nezaketsiz davranışların, öncelikle psikolojik sermayelerini, öz yeterlilik inançlarını ve umut düzeylerini olumsuz yönde etkilediği, bu durumun ise öğretmenlerin işe adanma düzeylerini azalttığını söylemek mümkündür.

Yöneticiden kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin işe adanma üzerindeki etkisinde psikolojik sermaye ve bileşenlerinin rolünü tespit etmek amacıyla oluşturulan hipotezler öğretmenlerden elde edilen veriler üzerinde test edilmiştir. Araştırma sonuçları psikolojik sermaye, öz yeterlilik, umut ve iyimserlik değişkenlerinin yöneticiden kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık ettiklerini göstermiştir. Dolaylı etkilerin büyüklüğüne bakıldığında ise psikolojik sermayenin (Dolaylı Etki = -.252,) yüksek, öz yeterliliğin (Dolaylı Etki = -.113) orta, umut (Dolaylı Etki = -.065) ve iyimserliğin (Dolaylı Etki = -.040) düşük değere yakın etki büyüklüğüne sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin yöneticilerinden deneyimledikleri nezaketsiz davranışların, öncelikle psikolojik sermayelerini, öz yeterlilik inançlarını, umut ve iyimserlik düzeylerini olumsuz yönde etkilediği, bu durumun ise öğretmenlerin işe adanma düzeylerini azalttığını söylemek mümkündür.

Bireylerin tüm enerji ve dikkatlerini vererek, bilişsel düzeyde aktif ve güdülenmiş vaziyette örgütlerinde faaliyette bulunmalarını ifade eden (Schaufeli ve Bakker, 2004a) işe adanma değişkeninin ortaya çıkmasını sağlayan bireysel faktörlerden biri de psikolojik sermayedir. Bireylerin öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık düzeyleri işe adanma sürecine öncülük eden kişisel kaynaklar arasında yer almaktadır (Sweetman ve Luthans, 2010). Psikolojik sermaye bileşenlerinin işe adanma ve performans üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu iş kaynakları ve talepleri modeli (Bakker ve Demerouti, 2008) ile teorik olarak ortaya konulmuş ve ampirik çalışmalar (Xanthopoulou vd., 2007; Mauno vd., 2007; Xanthopoulou vd., 2009a; Halbesleben,

2010; De Waal ve Pienaar, 2013; Costantini vd., 2017) ile bu teori desteklenmiştir. Psikolojik sermaye ve bileşenlerinin işe adanma üzerindeki olumlu etkisini benzer sonuçlar ile ortaya koyan araştırmalar, öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılığın işe adanmanın öncülleri olduğunu göstermiştir. Bu bilgiler doğrultusunda çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerinden kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin işe adanma üzerindeki olumsuz etkisinde psikolojik sermaye ve bileşenlerinin aracılık rolü üstleneceği öngörülmüştür. Kaynakların korunması teorisi kapsamında bakıldığında bireye değer sağlayan her türlü kaynağın elde edilmesi ve korunması amacı teşvik edilmektedir. Bu bağlamda işlerine ilişkin çeşitli olumlu kaynaklara sahip olan bireylerin, işlerine karşı istekli ve enerji dolu oldukları söylenebilmektedir (Halbesleben vd., 2009). Bireysel kaynaklar arasında yer alan psikolojik sermaye bileşenleri de elde edilmesi ve korunması gereken kaynaklardır (Alvora vd., 2010). Kısaca ifade etmek gerekirse, bu teori doğrultusunda öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık bileşenlerinden oluşan psikolojik sermayenin elde edilmesi ve korunması gereken bireysel bir kaynak olduğu ve bu kaynak ile yakın ilişki içinde olan işe adanmanın artırılacağı ve yeni kaynaklara ulaşmak için çaba sarf edileceği söylenebilmektedir. Bu durumda olumsuz işyeri davranışları ilk önce bireylerin psikolojik sermaye bileşenlerini azaltacak, daha sonra işe adanma düzeyleri düşecektir. Araştırma sonuçları bu bilgileri destekler niteliktedir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda yapılan analizler neticesinde çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerinden kaynaklanan nezaketsiz davranışların işe adanma üzerinde psikolojik sermaye ve bileşenleri aracılığı ile dolaylı bir etkiye sahip olduğu, doğrudan bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle katılımcıların işe adanma düzeylerinin, çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliğine maruz kalsalar dahi psikolojik sermaye ve bileşenlerinden öz yeterlilik ve umut düzeylerinin düşmesi durumunda azalacağı ve psikolojik sermaye ve bileşenlerinin işe adanma üzerinde çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinden daha fazla bir etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir. Yine işe adanma düzeylerinin, yöneticilerden kaynaklanan işyeri nezaketsizliğine maruz kalsalar dahi psikolojik sermaye ve bileşenlerinden öz yeterlilik, umut ve iyimserlik düzeylerinin düşmesi durumunda azalacağı ve psikolojik sermaye ve bileşenlerinin işe adanma üzerinde

yöneticilerden kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinden daha fazla bir etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir.

Günümüz teknolojik gelişmeleri düşünüldüğünde iletişim araçlarının çeşitlendiği ve sözlü ve yazılı farklı şekillerde iletişim kurma imkanı sağlayan bu araçların nezaketsizliğin artmasına zemin hazırladığı düşünülmektedir. Hızlı ve kolay iletişim kurmayı sağlayan kanallar bireylerin daha özensiz ve rahat davranmasına neden olmaktadır. Kelimelerine, beden dillerine, ses tonlarına vb. durumlara dikkat etmeyen bireyler toplumsal yaşam içinde ve çalıştıkları örgütte saygı kurallarını ihlal eden davranışlar sergilemektedirler. Örneğin; mesai saatleri dışında aranmak ya da e-mail veya mesaj gönderilmesi vb. birçok davranış bireyleri olumsuz yönde etkilemektedir. Zamanla nezaketsiz davranışlara maruz ve seyirci kalan çalışanlar psikolojik ve fiziksel olarak etkilenecek olumlu işyeri davranışlarının azalacağı ve stres ve kaygı düzeylerinin artacağı söylenebilmektedir. Diğer taraftan nezaketsiz davranışlara maruz kalan bireyler, karşı tepkiler göstermeye başladığında, sarmal bir etki ile ilerleyecek olan nezaketsiz davranışların üretkenlik karşısı iş davranışlarının sergilenmesine neden olabilecektir. Bu durum da örgütün performansını ve verimliliğini düşürebilecek, iş süreçlerinin kalitesini azaltarak, ilerleyen aşamalarda finansal kayıplara yol açabilecektir. Önemsiz olarak görülebilen ve ihmal edilebilen nezaketsiz davranışların sürekli hale gelmesi durumunda ortaya çıkarabileceği olumsuz sonuçların önlenmesi gerekmektedir. Araştırma sonucunda daha önce de söylendiği gibi işyeri nezaketsizliği, performans üzerinde belirleyici role sahip olan işe adanma, psikolojik sermaye ve bileşenleri üzerinde olumsuz yönde etkilidir. Bu bağlamda işyeri nezaketsizliğinin olumsuz sonuçlarına son verebilmek için örgütlerde yönetilmesi ve engellenmesi gerekmektedir. Örgütlerde saygı kurallarının temel alındığı bir kültür oluşturularak, çalışanlara uymaları gereken normlar benimsetilmelidir. Böylelikle, nezaketsiz davranışlar azaltılarak işe adanma ve psikolojik sermayenin geliştirilmesi mümkün olabilecektir.

Literatür incelendiğinde işyeri nezaketsizliği, işe adanma ve psikolojik sermaye ve bileşenlerinin birlikte incelendiği ve işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkide psikolojik sermaye ve bileşenlerinin aracılık rolünü inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Daha önce ifade edildiği gibi işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiyi inceleyen farklı araştırmaların olduğu görülse de, yerli

yazında iki değişken arasındaki etkileşimi ve bu etkinin gücünü ortaya koyan ilk çalışma olma özelliğini taşıdığı söylenebilmektedir. Bununla birlikte yerli yazında görece yeni bir kavram olduğunu söyleyebileceğimiz işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki dolaylı etkileşimi açıklamada psikolojik sermaye ve bileşenleri olan öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılığın önemli etkileri olabileceği öngörülmüş ve aracılık hipotezlerinin büyük bir kısmı desteklenmiştir. Değişkenler arasındaki doğrudan, dolaylı ve toplam etkileri gösteren araştırma sonuçlarının yerli yazına teorik ve ampirik katkılar sağladığı söylenebilmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda uygulayıcılara yönelik bir takım öneriler sunmak mümkündür. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlar için çalışanların en önemli güç kaynağı olduğu düşünüldüğünde psikolojik sermayeleri yüksek ve saygı kuralları çerçevesinde hareket eden çalışanların istihdam edilmesi ve gerekli eğitimler ile psikolojik sermayelerinin geliştirilmesi önerilmektedir. Her sektör için önemli olsa da müşterileri ile yüz yüze iletişime geçen ve proaktif davranışlar sergilemeleri gereken çalışanların yer alacağı hizmet sektörü açısından nezaket tabanlı davranışlar, yüksek öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık büyük önem taşımaktadır. Bunlar sağlandığında çalışanların işe adanma düzeyleri artacak ve örgüt yararına sergiledikleri davranışlar sayesinde örgütün performansı artabilecektir.

Örgütlerde çalışanlar yöneticilerinin davranışlarını örnek alabilmektedir. Çatışmaları yönetmekle de sorumlu olan yöneticilerin saygı kurallarına uygun davranışlar sergileyerek, tüm enerji ve dikkatlerini işlerine vererek çalışmalarını gerektirmektedir. Ayrıca yöneticiler tarafından düzenlenecek destek programlar ve eğitimler sayesinde, nezaketsiz davranışlara maruz kalan çalışanların psikolojileri düzeltilebilir ve psikolojik sermayelerinin artırılması sağlanabilir.

Yapılan araştırma sonucunda gelecek araştırmacılar için çeşitli öneriler sunulabilmektedir. İşyeri nezaketsizliği yerli yazın açısından yeni bir kavram olduğu için farklı açılardan ve farklı örneklerde araştırılması gerekmektedir. Literatür incelendiğinde yoğun olarak deneyimlenen nezaketsizliğin araştırıldığı görülmüştür. Davranışsal nezaketsizlik, davranışsal nezaketsizlik üzerinde etkili olan bireysel ve örgütsel faktörlerin neler olduğu ve nezaketsiz davranışlara şahit olmanın ne tür sonuçlar doğurduğu üzerinde durulmasının araştırılması gereken konular içerisinde yer

aldığı görülmektedir. Ayrıca işyeri nezaketsizliğinin toplum kültürü açısından incelenmesi ve nezaketsiz davranışların daha iyi ölçülebilmesi için her toplumun kültürel değerlerine uygun işyeri nezaketsizliği ölçeğinin geliştirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Çünkü nezaketsiz davranışlar toplumdan topluma farklılıklar gösterebilmektedir. Bununla birlikte nezaketsiz davranışların kaynağı olan çalışma arkadaşları, yöneticiler ve müşterilerin işyeri nezaketsizliğinin algılanmasında önemli olduğu söylenebilmektedir. Nezaketsiz davranışlara maruz kalan bireyler için davranışın kaynağına göre işyeri nezaketsizliği algısı değişebileceğinden, işyeri nezaketsizliği ölçeğinin her kaynak için ayrı ayrı geliştirilmesinin daha geçerli ve güvenilir sonuçlara ulaştıracağı düşünülmektedir. Diğer taraftan işyeri nezaketsizliğinin, örgüt kültürü ve iklimi, takım çalışmaları ve kuşaklar açısından da incelenebileceği düşünülmektedir.

Bu araştırma eğitim sektöründe yapılarak işe adanma düzeylerinin ve psikolojik sermayelerinin yüksek olması gerektiği düşünülen öğretmenlerin nezaketsiz davranışlara maruz kaldıklarında nasıl etkileneceklerini ortaya koymaya yöneliktir. Gelecek araştırmaların daha yoğun ve stresli çalışma şartlarının olduğu farklı sektörlerde çalışan bireyler üzerinde yapılarak işyeri nezaketsizliğinin etkilerinin daha net ortaya konulması, gerekli önlemlerin alınabilmesi ve çözüm yollarının belirlenebilmesi açısından faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık eden ya da bu ilişkide düzenleyici role sahip olan farklı değişkenlerin de tespit edilmesi gerekmektedir. Son olarak araştırmacılara daha güvenilir ve açık bilgiler elde edebilmek için nitel araştırma yapımları önerilmektedir.



EKLER

EK 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Dumlupınar Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan doktora tezine veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Ankete vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel bir amaca hizmet edecek olup, elde edilen bilgiler hiçbir kişi ya da kurumla paylaşılmayarak gizli tutulacaktır. Bu nedenle anket formunda kimlik bilgileriniz istenmemektedir.

Araştırma kapsamında anlamlı sonuçlar elde edilebilmesi için anket formunun tam ve doğru olarak cevaplandırılması gerekmektedir. Araştırmamıza katkı sağlamak amacıyla kıymetli vaktinizi ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ceren KARAVELİOĞLU

Doktora Öğrencisi: Arş. Grv. Hilal BARAN

KATILIMCIYA AİT GENEL BİLGİLER

1. Yaşınız: 30 ve altı yaş () 31-35 yaş () 36-40 yaş () 41-45 yaş () 46 ve üzeri yaş ()

2. Cinsiyetiniz : Kadın () Erkek ()

3. Medeni Durumunuz: Bekar () Evli ()

4. Öğrenim Durumunuz: Lisans () Lisansüstü ()

5. Meslekteki toplam iş tecrübeniz: 5 yıl ve daha az () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri ()

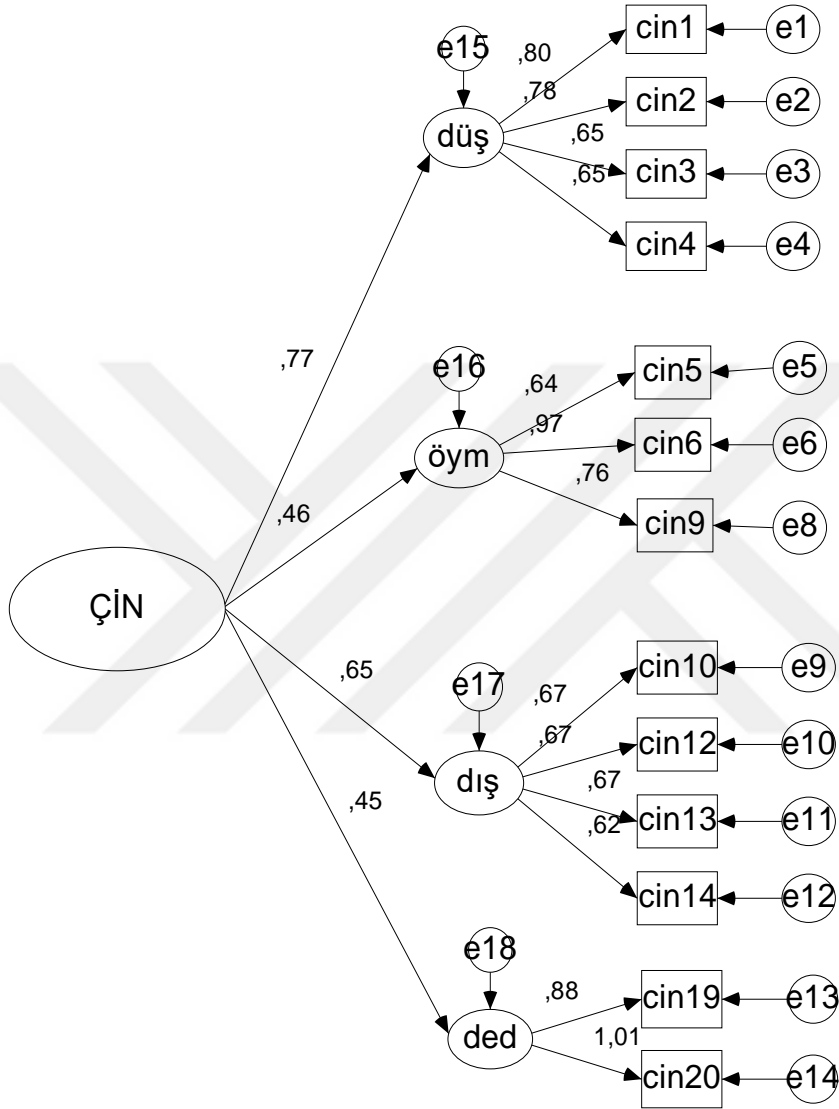
Aşağıdaki ifadeleri son 1 yıl içerisinde çalıştığımız kurumda, iş arkadaşlarımız ve yöneticiniz nedeniyle ne sıklıkla yaşadığınıza göre değerlendirerek size ne ölçüde uygun olduğunu her iki grup içinde (X) işareti koyarak belirtiniz, lütfen.		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çok sık	Her Zaman
1	Benimle konuşurken sesini yükseltir.	Yöneticilerim				
		İş arkadaşlarım				
2	Benimle konuşurken uygun olmayan (kaba) bir ses tonu kullanır.	Yöneticilerim				
		İş arkadaşlarım				
3	Benimle sinirli bir ses tonunda konuşur.	Yöneticilerim				
		İş arkadaşlarım				
4	Bana sinirli bir şekilde bakar.	Yöneticilerim				
		İş arkadaşlarım				
5	Masamdan (veya dolabımdan) aldığı eşyaları geri getirmez. (Kitap, kalem vb.)	Yöneticilerim				
		İş arkadaşlarım				
6	İzin almadan masamdan (veya dolabımdan) eşyalarımı alır. (Kitap, kalem vb.)	Yöneticilerim				
		İş arkadaşlarım				
7	Telefonla konuşurken sözümü keser.	Yöneticilerim				
		İş arkadaşlarım				
8	E-mail veya faks gibi bana gönderilen iletileri okur.	Yöneticilerim				
		İş arkadaşlarım				
9	Masamdaki çekmeceleri (veya dolabımı) izin almadan açar.	Yöneticilerim				
		İş arkadaşlarım				
10	Beni ilgilendiren bir kararda fikrim alınmaz.	Yöneticilerim				
		İş arkadaşlarım				
11	Katılmam gereken etkinliklerin planlanmasında ya da iptalinde bana kısa süre önce haber verir.	Yöneticilerim				
		İş arkadaşlarım				
12	Bana bildirilmesi gereken bir toplantıyı söylemez.	Yöneticilerim				
		İş arkadaşlarım				
13	Normalde bana danışmaları gereken işlerde danışmaktan kaçınırlar.	Yöneticilerim				
		İş arkadaşlarım				
14	Geçerli bir sebebi olmaksızın mesajlarıma veya maillerime çok geç cevap verir.	Yöneticilerim				
		İş arkadaşlarım				
15	Haberdar edilmem gereken bir konuda kasıtlı olarak bana bilgi verilmez	Yöneticilerim				
		İş arkadaşlarım				
16	Geçerli bir sebep olmaksızın ihtiyaç duyduğum konularla ilgilenmekte, aşırı derecede yavaş davranır.	Yöneticilerim				
		İş arkadaşlarım				
17	Gizli kalması gereken kişisel bilgilerimi herkesin önünde konuşur.	Yöneticilerim				
		İş arkadaşlarım				
18	Benimle ilgili küçümseyici açıklamalar yapar.	Yöneticilerim				
		İş arkadaşlarım				
19	Arkamdan konuşur.	Yöneticilerim				
		İş arkadaşlarım				
20	Dedikodumu yapar.	Yöneticilerim				
		İş arkadaşlarım				

Lütfen aşağıda yer alan ifadelerin size ne ölçüde uygun olduğunu (X) işareti koyarak belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşimi yaparken enerji dolu olurum.					
2	İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim.					
3	Sabah uyandıgımda işe gitmek için istekli olurum.					
4	Mola vermeden uzun periyotlarla çalışabilirim.					
5	İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.					
6	İşimde yolunda gitmeyen şeyler olduğunda bile azimle çalışmaya devam ederim.					
7	Yaptığım işin bir anlamı ve amacı olduğunu düşünüyorum					
8	İşimi hevesle yaparım.					
9	İşim bana ilham verir.					
10	Yaptığım işle gurur duyarım.					
11	Benim için işim çaba gerektiren/zorlayıcı bir iştir.					
12	Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini fark etmem.					
13	Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.					
14	Yoğun çalıştığım zamanlarda bile kendimi mutlu hissederim.					
15	Çalışırken işime konsantre olurum.					
16	Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.					
17	Kendimi işe çok kaptırdığım için işten kopmakta zorlanırım.					
18	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.					
19	Yönetimle yapılan toplantılarda kendi çalışma alanımı temsil ederken kendime güvenirim.					
20	Çalıştığım kurumun stratejisi ve amaçları hakkındaki tartışmalara katkıda bulunmak konusunda kendime güvenirim.					
21	Çalışma alanımla ilgili hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.					
22	Sorunları tartışmak için kurum dışındaki kişilerle (örneğin; veliler vb.) iletişime geçme konusunda kendime güvenirim.					
23	Bir grup iş arkadaşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.					
24	Eğer çalışırken kendimi işler arasında sıkışmış bir halde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.					
25	Şu günlerde iş hedeflerimi enerjik bir şekilde yerine getiriyorum.					
26	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.					
27	Şu anda çalışma hayatında kendimi oldukça başarılı görüyorum.					
28	Mevcut iş hedeflerime ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.					
29	Şu anda kendim için belirlediğim iş hedeflerimi gerçekleştiriyorum.					
30	İşte bir engelle karşılaştığımda bunu aşip yoluma devam etmekte zorluk çekerim.					
31	Genellikle işteki zorlukları bir şekilde yönetebilirim.					
32	Eğer mecbur kalırsam işte kendi başımın çaresine bakabilirim.					
33	İşte stresli durumlarla karşılaştığımda genellikle faaliyetlerimin bundan etkilenmesine izin vermem.					
34	Daha önceden yaşadığım tecrübeler sayesinde iş yerindeki zorlukların üstesinden gelebiliyorum.					
35	İşimde aynı anda karşıma çıkan birçok sorunla başa çıkabileceğimi hissediyorum.					
36	İşimde belirsizlikler olduğu zaman genellikle olabilecekler arasından en iyisini beklerim.					
37	İşimle ilgili bir şeyler yanlış giderse, bunun böyle devam edeceğine inanırım.					
38	İşimle ilgili konularda her zaman olayların iyi yönlerine bakarım.					
39	İşimle ilgili gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim.					
40	İşimde olaylar hiçbir zaman istediğim şekilde gelişmiyor.					
41	İşimde her kötü günün ardından iyi günler gelecektir yaklaşımına sahibim.					

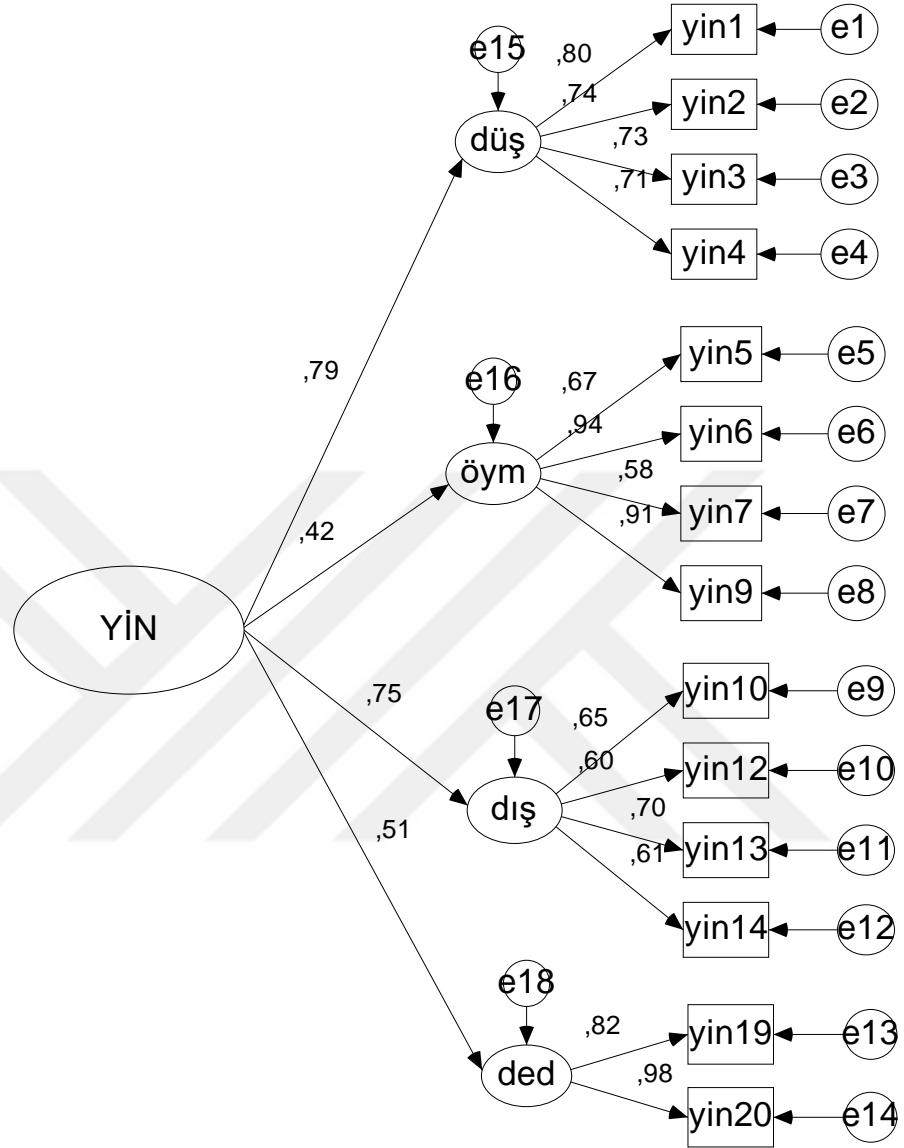
Katılımınız için çok teşekkür ederim.

Ek 2: Ölçeklere İlişkin DFA Modelleri

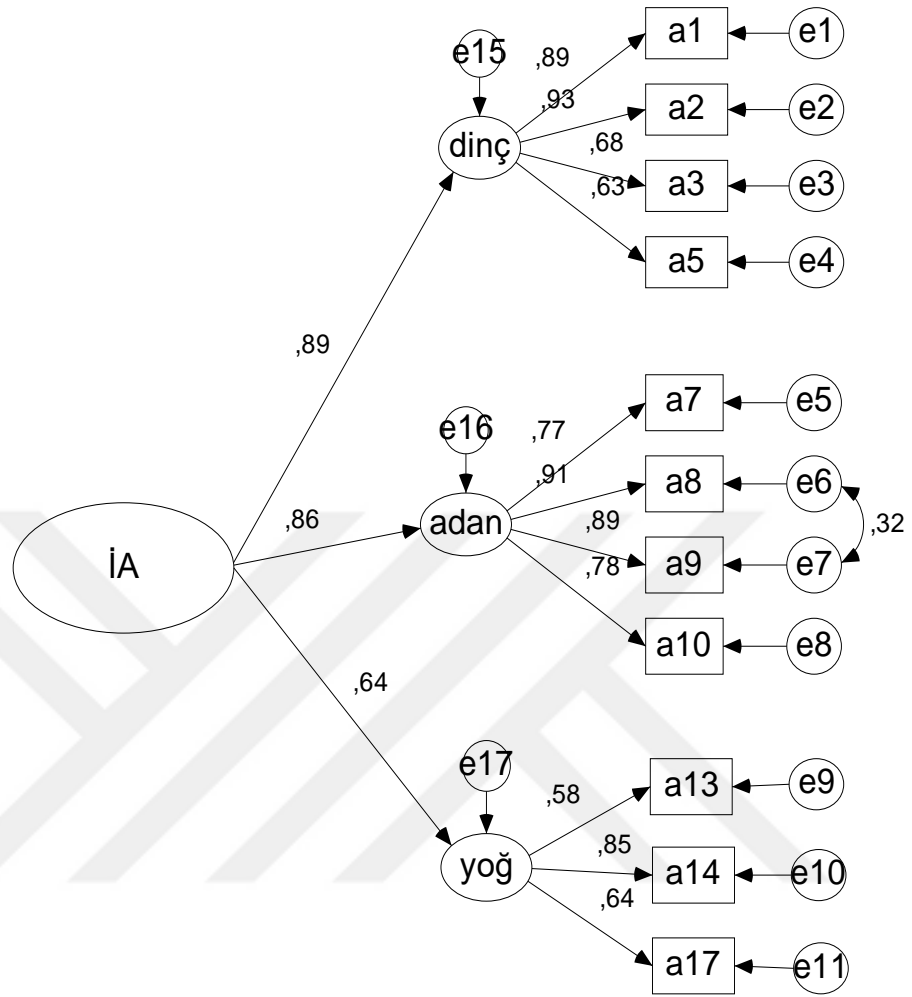
Ek 2a: Çalışma Arkadaşlarından Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği Doğrulamıcı Faktör Analizi Diyagramı



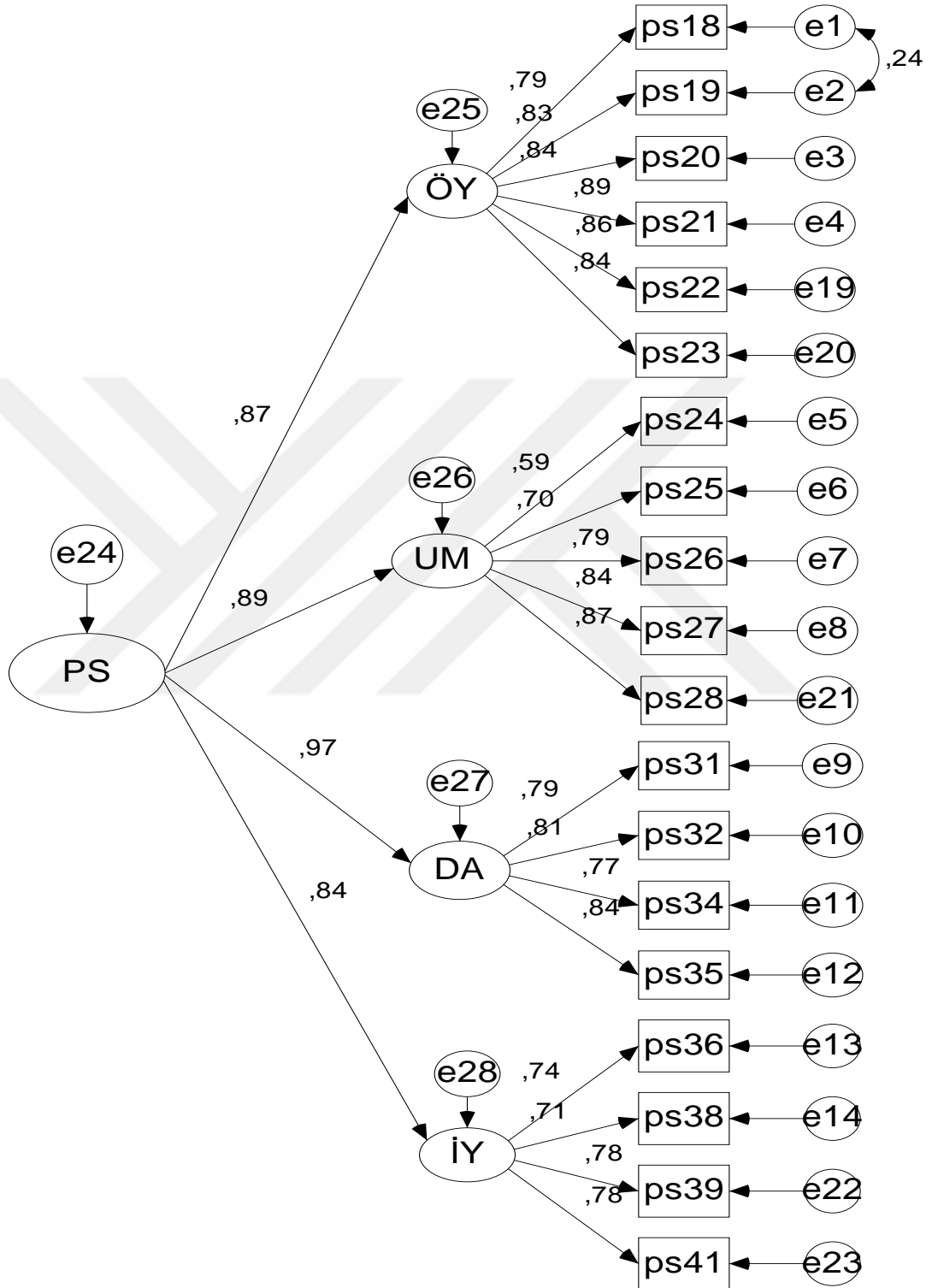
Ek 2b: Yöneticiden Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı



Ek 2c: İşe Adanma Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı



Ek 2d: Psikolojik Sermaye Doğrulayıcı Faktör Analizi Diagramı



Ek 3: Etik Kurul İzini**Ek 3a: İl Millî Eğitim Müdürlüğü Etik Kurul İzni**

T.C.
KÜTAHYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 53490996-44-E.22389064
Konu : Anket İzni

22/11/2018

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) MEB. Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 2017/25 nolu Genelgesi.
b) Dumlupınar Üniversitesi Rektörlüğü'nün 15/11/2018 tarihli ve 9539 sayılı yazısı.

Bakanlığımızın ilgi (a) Genelgesi doğrultusunda, Dumlupınar Üniversitesi Rektörlüğü'nün ilgi (b) yazısında, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı öğrencisi Hilal BARAN'ın "*İşyeri nezaketsizliğinin İşe Adanmaya Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü*" konulu tez çalışması için İlimiz genelinde bulunan okullarda görev yapmakta olan öğretmenler ve çalışanlar ile anket yapmak istediği belirtilmektedir.

İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı Hamdi SARIÖZ'ün başkanlığında toplanan değerlendirme komisyonu yapmış olduğu inceleme sonucunda söz konusu anket çalışmasının okullarda uygulanabilir olduğuna karar vermiş olup, eğitim- öğretime aksatmadan, konunun dışına çıkmamaları, bütün sorumluluğun ilgililere ve okul müdürlüğüne ait olmak üzere yukarıda belirtilen anket çalışmasının tamamlandıktan sonra bir örneğinin Müdürlüğümüze verilmek üzere yapılmasını;

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Hasan BAŞYİĞİT
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
22/11/2018

Arif YALÇIN
Vali a.
Vali Yardımcısı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü KÜTAHYA
Elektronik Ağ: kutahya.meb.gov.tr
e-posta: stratejigelistirme43@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Filiz ÖRNEK- VHKİ
Tel: (0 274) 2804392
Faks: (0 274) 2804398

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 743c-0227-35d0-b291-af7e kodu ile teyit edilebilir.

Ek 3b: Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 27/02/2019-E.1476



T. C.
KÜTAHYA DÜMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Sayı :55093314-300-
Konu :Anket Yapma Talebiniz Hk.

SAYIN HİLAL BARAN
AKKENT MAH. MUHSİN
YAZICIOĞLU CAD.
NO: 9/26 MERKEZ / KÜTAHYA

İlgi : 19/02/2019 tarihli ve E.8320 sayılı yazı.

İlgide kayıtlı yazıya istinaden, "İşyeri Nezaketsizliği" nin İşe Adanmaya Etkisinde Psikolojik Sermayenin Etkisi" konulu tezinizde kullanmak amacıyla yapacağımız anket çalışmamız Üniversitemiz Etik Kurulu tarafından değerlendirilmiş olup, anket sonuçları yayımlanmadan önce ilgili kurundan onay alınması şartıyla çalışmada etik açıdan bir sakınca olmadığına ve uygulanabilirliğine oy birliği ile karar verilmiştir.
Bilgilerinizi rica ederim.

e-İmza
Alper YILMAZ
Enstitü Sekreteri Vekili

Evrak Doğrulamak İçin : <https://ebys.dpu.edu.tr/en/Vision/Doğrula/A5507FN>

Evlia Çelebi Yerleşkesi Tavşanlı Yolu 10. Km 43100 KÜTAHYA
Telefon: (0 274) 265 20 31-Faks: (0 274) 265 20 40
E-Posta : sbe@dpu.edu.tr

Ayrıntılı bilgi için irtibat : H.SARAY ÖLÇER Bilgi-sy ve İşletme
Elektronik ağı:sbe@dpu.edu.tr
KEP Adresi: dumlupinaruniversitesi@ns01.kep.tr

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

KAYNAKÇA

- Abbas, M. & Usman, R.(2015). Impact of Psychological Capital on Innovative Performance and Job Stress. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 1-11.
- Açıkgöz, B. (2009). *Zonguldak il merkezi 1. basamak sağlık kuruluşlarında örgüt kültürü tipinin işe bağlanma ve iş stresi ilişkisi ile sağlık etkilerinin değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış Tıpta Uzmanlık Tezi). Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Zonguldak.
- Adekola, B. (2011). Antecedents and Consequences of Work Engagement among Managers and Professionals in Nigeria. *British Journal of Management & Economics* 1(2): 83-99.
- Adiarani, P. G. (2019). The Effects of Job Characteristics on Work Engagement. *RJOAS*, 1(85): 475-479.
- Afacan Fındıklı, M. M. A. (2015). Exploring the Consequences of Work Engagement: Relations Among OCB I, LMX and Team Work Performance. *Ege Akademik Bakış*, 15(2): 229-238.
- Agarwal, U. A. & Gupta, V. (2018). Relationships between job characteristics, workengagement, conscientiousness and managers' turnover intentions: A moderatedmediationanalysis. *Personnel Review*, 47(2): 353-377.
- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1): 41-73.
- Akçay, V. H. (2011a). Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1):.73-98.
- Akçay, V. H. (2011b). *Pozitif psikolojik sermayenin kişisel değerler bakımından iş tatminine etkisi ve bir araştırma* (Yayınlanmış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Akdoğan, A. & Polatçı, S. (2013). Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1): 273-293.

- Akhtar, R., vd. (2015). The engageable personality: Personality and trait EI as predictors of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 73: 44-49.
- Alarcon, G. M. & Edwards, J. M. (2011). The Relationship of Engagement, Job Satisfaction and Turnover Intentions. *Stress and Health*, 27: 294–298.
- Albrecht S. L. (2010). *Employee engagement: 10 key questions for research and practice*. In *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, ed. S. L. Albrecht, pp. 1–19. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Alessandri, G., vd. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, 23(1): 33-47.
- Al-Hawari, M. A., Bani-Melhem, S. ve Quratulain, S. (2019). Do Frontline Employees Cope Effectively with Abusive Supervision and Customer Incivility? Testing the Effect of Employee Resilience. *Journal of Business and Psychology*, 1-18.
- Alkire, T. D. & Avey, J. B. (2013). Psychological capital and the intent to pursue employment with developed and emerging market multinational corporations. *Human Resource Development International*, 16(1): 40-55.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (2000). *Construct validation in organizational behavior research: the case of organizational commitment*. (Eds) Goffin, R.D. ve Helmes, E., *Problems and Solutions in Human Assessment: Honoring Douglas N. Jackson at Seventy*, Kluwer, Norwell, MA, 285-314.
- Alola, U. V. & Alola, A. A. (2018). Can Resilience Help? Coping with Job Stressor. *Academic Journal of Economic Studies*. 4(1): 141 152
- Alola, U. V., Avci, T. ve Ozturen, A. (2018). Organization Sustainability through Human Resource Capital: The Impacts of Supervisor Incivility and Self-Efficacy. *Sustainability*, 10: 1-16
- Altunışık, R., vd. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, 7. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

- Alvaro, C., vd. (2010). Conservation of resources theory and research use in health systems. *Implementation Science*, 5(79): 1-20.
- Andersson, L. M. & Pearson, C. M. (1999). Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in The Workplace. *Academy of Management Review*, 2(3): 452-471.
- Anglin, A. H., vd. (2018). The Power of Positivity? the Influence of Positive Psychological Capital Language on Crowdfunding Performance. *Journal of Business Venturing*, 1-23.
- Arabacı, T. (2012). *The role of organizational trust on work engagement-with the moderating effect of work pressure* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ardıç, K. & Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32: 21-46.
- Ariani, D. W. (2013). The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2): 46-56.
- Armstrong, M. (2010). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 13th Edition, Kogan Page, London.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7): 755-778.
- Attridge, M. (2009). Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24: 383-398.
- Aujla, S. (2010). Exploring the Structural Tenets of Workplace Incivility Using A Mixed Methods Research Approach. *The Faculty of Graduate Studies of The University of Guelph*, Master of Arts, Canada
- Avcı, A. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Gelişimine Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-2(24): 11-26.

- Avey, J. B. (2014). The Left Side of Psychological Capital: New Evidence on the Antecedents of PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(2): 141-149.
- Avey, J. B., Luthans, F. ve Jensen, S. (2009a). Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Stress and Turnover. *Human Resource Management*, 48: 677–693.
- Avey, J. B., Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2008b). The Additive Value of Positive Psychological Capital Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Leadership Institute Faculty Publications*, 36(2): 1-42.
- Avey, J. B., vd. (2009b). Psychological Ownership: Theoretical Extensions, Measurement, and Relation to Work Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30: 173-191
- Avey, J. B., vd. (2010). Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15: 17–28.
- Avey, J. B., vd. (2011). Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2): 127-152.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. ve Luthans, F. (2008a). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1): 48–70.
- Avolio, B. J., vd. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 951–968.
- Aybas, M. & Acar, A. C. (2017). The Effect of Human Resource Management Practices on Employees' Work Engagement and the Mediating and Moderating Role of Positive Psychological Capital. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 363-372.

- Aybas, M. (2014). *İnsan kaynakları uygulamalarının çalışanların işe adanmışlığı üzerindeki etkisi ve pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü* (Yayınlanmış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bailey, C., vd. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19: 31–53.
- Bakker, A. B. & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1): 4-11.
- Bakker, A. B. & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83: 189–206.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3): 309-328.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work Engagement. *Career Development International*, 13(3): 209-223.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2009). The crossover of work engagement between working couples. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3): 220-236.
- Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. A.B. Bakker, M.P. Leiter (Eds.), *Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research*, New York: Psychology Press, 181-196.
- Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2008). Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29: 147-154.
- Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2015). *Work engagement*. West Sussex, UK: Wiley Encyclopedia of Management, 1-5.
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4): 265– 269.

- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. ve Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1): 4-28.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1: 389-411.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58(5): 661-689.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Verbeke, W. (2004). Using The Job Demands-Resources Model To Predict Burnout And Performance. *Human Resource Management*. 43(1): 83-104.
- Bakker, A. B., Emmerik, H. ve Euwema, M. C. (2006). Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams. *Work and Occupations*, 33(4): 464-489.
- Bakker, A. B., vd. (2007). Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High. *Journal of Educational Psychology*, 99(2): 274-284.
- Bakker, A.B., vd. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology, *Work & Stress*, 22(3): 187-200.
- Balain S. & Sparrow P. (2009). *Engaged to Perform: A new perspective on employee engagement: Executive Summary*, Lancaster University Management School.
- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2):191-215.
- Bandura, A. (2008). An agentic perspective on positive psychology. In S. J. Lopez (Ed.), *Positive Psychology: Exploring the Best in People*, Westport, CT: Greenwood.
- Barling, J., Dupre, K. E. ve Kelloway, E. K. (2009). Predicting Workplace Aggression and Violence. *Annual Review of Psychology*, 60: 671-692.
- Barnes, D. C. & Collier, J. E. (2013). Investigating work engagement in the service environment. *Journal of Services Marketing*, 27(6): 485-499.

- Baron, R. A. & Neuman, J. H. (1996). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes. *Aggressive Behaviour*, 22: 161-173.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (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, J. E., Bartlett, M. E. ve Reio, T. G. (2008). Workplace Incivility: Worker and Organizational Antecedents and Outcomes. *Paper Presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas*, 1-8.
- Baş, T. & Ardiç, K. (2002). Yüksek öğretimde iş tatmini ve tatminsizliği. *İktisat İşletme ve Finans*, 17: 72-81.
- Baur, J. E., vd. (2018). When Things Go From Bad to Worse: The Impact of Relative Contextual Extremity on Benjamin Montgomery's Positive Leadership and Psychological Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1–16.
- Beattie, L. & Griffin, B. (2014). Day-level fluctuations in stress and engagement in response to workplace incivility: A diary study. *Work & Stress*, 28(2): 124–142.
- Becker, T. E. (2005). Potential Problems in the Statistical Control of Variables in Organizational Research: A Qualitative Analysis With Recommendations, *Organizational Research Methods*, 8(3): 274-289.
- Bedarkar, M. & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133: 106 – 115
- Begenirbaş, M. (2015). Psikolojik Sermayenin Çalışanların Duygu Gösterimleri ve İşe Yabancılaşmalarına Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3): 249-263.
- Bjorkqvist, K., Osterman, K. ve Hjelt-Back, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20: 173-184.

- Blau, G. & Anderson, L. (2005). Testing a Measure of Instigated Workplace Incivility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78: 595-614.
- Bonner, L. (2016). A survey of work engagement and psychological capital levels. *British Journal of Nursing*, 25(15): 865-871.
- Bostancı, H. & Ekiyor, A. (2015). Çalışanların İşe Adanmasının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 1(1): 37-51.
- Bourdieu, P. (1985). The forms of capital. J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for Sociology of Education* New York: Greenwood.
- Bowling, N. A. (2004). Explaining Potential Antecedents of Workplace Social Support: Reciprocity or Attractiveness?. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(4): 339-350.
- Brandt, T., Gomes, J. F. S., ve Boyanova, D. (2011). Personality and Psychological Capital Indicators of Future Job Success?: A Multicultural Comparison Between Three European Countries. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 3: 263-289.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2): 235–255.
- Burke, R. J., vd. (2013). Antecedents and Consequences of Work Engagement Among Frontline Employees in Turkish Hotels. *Journal of Transnational Management*, 18: 191–203.
- Burton, J. P. (2014). The role of job embeddedness in the relationship between bullying and aggression. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4): 1-13.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 32: 470-483.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Caniëls, M. C. J., Semeijn, J. H. ve Renders, I. H. M. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*, 23: 48-66.
- Carvajal, R. R., vd. (2010). Positive Psychology at Work: Mutual Gains For Individuals and Organizations. *Revista De Psicologia Del Trabajo Y De Las Organizaciones*. 26(3): 235-253.
- Caza, B. B. & Cortina, L. M. (2007). From Insult to Injury: Explaining the Impact of Incivility, *Basic and Applied Social Psychology*, 29(4): 335-350.
- Chan, X. M. (2017). Self efficacy and work engagement: test of a chain model. *International Journal of Manpower*, 38(6): 819-834.
- Chaurasia, S. & Shukla, A. (2014). Psychological Capital, LMX, Employee Engagement & Work Role Performance. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 50(2): 342-356.
- Chen, C-C. & Chiu, S-F. (2008). An Integrative Model Linking Supervisor Support and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business and Psychology*, 23(1/2): 1-10.
- Chen, I-S. (2017). Work engagement and its antecedents and consequences: A case of lecturers teaching synchronous distance education courses. *Computers in Human Behavior*, 72: 655-663.
- Chen, J. Q. D. & Lim, V. K. G. (2012). Strength in Adversity: The Influence of Psychological Capital on Job Search. *Journal of Organizational Behavior*, 33: 811-839.
- Chen, S.-L. (2017). Cross-level effects of high-commitment work systems on work engagement: the mediating role of psychological capital. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(3): 384-401.
- Chen, S-L. (2015). The relationship of leader psychological capital and follower psychological capital, job engagement and job performance: a multilevel mediating perspective, *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18): 2349-2365.

- Chen, Y., vd. (2013). Self-Love's Lost Labor: A Self Enhancement Model of Workplace Incivility. *Academy of Management Journal*, 56(4): 1199–1219.
- Chhetri, S. B. (2017). Antecedents and Consequences of Job Engagement: Empirical Study of Bank Employees. *Business Perspectives and Research*, 5(2): 1–13.
- Christian, M. S., Garza, A. S. ve Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64: 89–136.
- Chughtai, A. A. & Buckley, F. (2009). Linking trust in the principal to school outcomes: The mediating role of organizational identification and work engagement. *International Journal of Educational Management*, 23(7): 574-589.
- Chughtai, A. A. & Buckley, F. (2011). Work engagement: antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance. *Career Development International*, 16(7): 684-705.
- Cingöz, A & Kaplan, A (2015). *The effect of workplace incivility on job satisfaction and organizational trust: a study of industrial enterprises in Turkey*. The 2015 WEI International Academic Conference Proceedings. 12-15.
- Clark, C. M. & Springer, P. J. (2007). Thoughts on Incivility: Student and Faculty Perceptions of Uncivil Behavior in Nursing Education. *Nursing Education Perspectives*, 28(2): 93-97
- Clercq, D. D., Haq, I. U. ve Azeem, M. U. (2018). Self-efficacy to spur job performance: Roles of job-related anxiety and perceived workplace incivility. *Management Decision*, 56(4): 891-907.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17: 336-354.
- Cole, K., Daly, A. ve Mak, A. (2009). Good for the Soul: The Relationship Between Work, Wellbeing and Psychological Capital. *The Journal of Socio-Economics*, 38(3): 464-474.

- Combs, G. M., vd. (2012). Ethnic Identity and Job Attribute Preferences: The Role of Collectivism and Psychological Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1): 5–16.
- Cortina, L. M. & Magley, V. J. (2009). Patterns and Profiles of Response to Incivility in the Workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3): 272-288.
- Cortina, L. M., vd. (2001). Incivility in the Workplace: Incidence and Impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1): 64–80.
- Cortina, L. M., vd. (2002). What's gender got to do with it? Incivility in the federal courts. *Law & Social Inquiry*, 27(2): 235–270.
- Cortina, L. M., vd. (2013). Selective Incivility as Modern Discrimination in Organizations: Evidence and Impact. *Journal of Management*, 39(6): 1579-1605.
- Cortina, L.M. (2008). Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations. *Academy of Management Review*, 33(1): 55-75.
- Costantini, A., vd. (2017). Work engagement and psychological capital in the Italian public administration: A new resource-based intervention programme. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(0), 1-11.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6): 874-900
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*, Basic Books.
- Culbertson, S. S., Fullagar, C. J. ve Mills, M. J. (2010). Feeling Good and Doing Great: The Relationship Between Psychological Capital and Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4): 421-433.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2): 23-39.
- Çetin, F. & Basım, H. J. (2012). Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1): 121-137.

- Çetin, F. & Varoğlu, A. (2015). Psikolojik Sermaye, Performans, Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Etkileşimi: Cinsiyetin Düzenleyici Rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2): 105-113
- Çetin, F., Hazır, K. ve Basım, N. (2013). Destekleyici Örgüt Kültürü ile Örgütsel Psikolojik Sermaye Etkileşimi: Kontrol Odağının Aracılık Rolü. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1): 31-52.
- Çetin, F., Turgut, H. ve Sözen, H. C. (2015). Öznel İyi Oluşun Yordanmasında Sabit Kişilik Örüntüsü: Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 30 (76): 68-75.
- Çokluk, Ö., Sekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları*, 2. Basım, Pegem Akademi, Ankara.
- De Spiegelaere, S., vd. (2014). Autonomy, Innovative Work Behaviour and the Mediating Effect of Work Engagement. *Creativity and Innovation Management*, 23(3): 318-330.
- De Waal, J.J. & Pienaar, J. (2013). Towards understanding causality between work engagement and psychological capital. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 39(2): 1-10.
- Dedeoğlu, T., Özdevecioğlu, M., ve Oflazer, S. (2016). Örgütlerde İşe Gömülmüşlüğü (Job Embeddedness) Çalışanların İş Ve Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi: İyimserliğin Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (47): 135-146.
- Delen Güngör, M. (2010). Çalışma Hayatında İşyeri Kabalığı Olgusu. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, 53: 43-58.
- Demerouti, E, Mostert, K. ve Bakker, A. B. (2010). Burnout and Work Engagement: A Thorough Investigation of the Independency of Both Constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3): 209–222.

- Demerouti, E. & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2): 1-9.
- Demerouti, E. & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (ed.) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, Hove and New York.
- Demerouti, E., vd. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 499-512.
- Demirel, T. (2015). *Tükenmişlik ve işe adanmanın öncülleri: Uçuş teknisyenleri üzerinde bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dhanani, L. Y. & Wolcott, A. M. (2018). *A meta-analysis of the antecedents and outcomes of workplace incivility*. Poster presented at the 33rd annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, IL.
- Dion, M. J. (2006). The Impact of Workplace Incivility and Occupational Stress on the Job Satisfaction and Turnover Intention of Acute Care Nurses. Doctoral Dissertation. *University Of Connecticut*.
- Dirican, M. (2015). *Psikolojik Sermaye*, (Ed: N. Derya Ergun Özler), Örgütsel Davranışta Güncel Konular, 3. Baskı, Ekin Yayınları, Bursa
- Doğan, H. (2009). A Comparative Study for Employee Job Satisfaction in Aydın Municipality and Nazıllı Municipality. *Ege Akademik Bakış*, 9(2): 423-433.
- Durna, U. & Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2): 210-219.
- Efron, B. & Tibshirani, R. J. (1993). *An Introduction to the Bootstrap*. New York: Chapman & Hall.
- Efron, B. (1987). Better Bootstrap Confidence Intervals. *Journal of the American Statistical Association*, 82(397): 171-185.

- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior: A Review Journal*, 5(4): 371–401.
- Envick, B. R. (2005). Beyond Humand and Social Capital: The Importance of Positive Psychological Capital for Entrepreneurial Success. *The Entrepreneurial Executive*, 10: 41-52.
- Epitropaki, O. (2013). *Employment uncertainty and the role of authentic leadership and positive psychological capital*. Orlando, Florida, US: Academy of Management Conference 2013.
- Erkuş, A. & Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2): 302-318.
- Ertosun, O. G., Erdil, O. & Alpkan, L. (2018). Pozitif Psikolojik Sermaye ve Çalışan Adanmışlığı İlişkisi–Deneysel Bir Çalışma, *BMIJ*, 6(4): 1033-1052.
- Eryılmaz, A. & Doğan, T. (2012). İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi. *Klinik Psikiyatri*, 15: 49-55.
- Esen, E. (2011). Çalışanların örgüte cezbolması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, XXX(1): 377-390.
- Ferguson, M. (2012). You Cannot Leave it at the Office: Spillover and Crossover of Coworker Incivility. *Journal of Organizational Behavior*, 3(4): 571-588.
- Fida, R., Laschinger, H. K. S. ve Leiter, M. P. (2016). The protective role of self-efficacy against workplace incivility and burnout in nursing: A time-lagged study. *Health Care Management Review*, 1-9.
- Fornel, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18: 39-50.
- Francis, L., Holmvall, C. M. ve Brien, L. E. (2015). The Influence of Workload and Civility of Treatment on the Perpetration of Email Incivility. *Computers in Human Behavior*, 46: 191-201.

- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56: 218-226.
- Fritz, M. S. & MacKinnon, D. P. (2007). Required Sample Size to Detect the Mediated Effect. *Association for Psychological Science*, 18(3): 233-239.
- Gable, S. L. & Haidt, J. (2005). What (and Why) Is Positive Psychology?. *Review of General Psychology*, 9(2): 103-110.
- Gardner, W. L., vd. (2005). Can You See the Real Me?" A Self-based Model of Authentic Leader and Follower Development. *The Leadership Quarterly*. 16: 343-372.
- Ghadi, M. Y., Fernando, M. ve Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6): 532-550.
- Giacalone, R. A. & Greenberg, J. (1997). Antisocial behavior in organizations, *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Giumetti, G. W., vd. (2013). What a rude e-mail! Examining the differential effects of incivility versus support on mood, energy, engagement, and performance in an online context. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18: 297–309.
- Gooty, J., vd. (2009). In the Eyes of the Beholder: Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(4): 353-367.
- Gupta, M. & Shukla, K. (2017). An Empirical Clarification on the Assessment of Engagement at Work. *Advances in Developing Human Resources*, 1–14.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Felsefe-Yöntem-Analiz, 5. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1/3): 48-75.

- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gürbüz, S., Ayhan, Ö. ve Sert, M. (2016). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Türkiye’de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 31(77): 61-75.
- Hair, J. F. (2010). *Multivariate Data Analysis*, Seventh Edition, Prentice Hall, NewYork.
- Hakanen, J. J. & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141: 415-424.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. ve Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43: 495–513.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R. ve Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73: 78–91.
- Halbesleben, J. R. B. & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3): 242–256.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In Arnold B. Bakker & Michael P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. The United Kingdom: Psychology.
- Halbesleben, J. R. B., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452–1465.
- Hallberg, U. E. & Schaufeli, W. B. (2006). Same same but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?. *European Psychologist*, 11(2): 119–127.

- Harold, C. M. & Holtz, B. C. (2015). The Effects of Passive Leadership on Workplace Incivility. *Journal of Organizational Behaviour*, 36: 16-38.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. ve Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2): 268–279.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regressio Based Approach*. The Guilford Press, New York, USA.
- Hefferon, K. & Boniwell, I. (2011). *Positive Psychology: Theory, Research and Applications*, London: McGraw-Hill.
- Hernandez, B., Stanley, B. ve Miller, L. (2014). Job Embeddedness and Job Engagement: Recommendations for a Supportive Social Work Environment, *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 38(4): 336-347.
- Hershcovis, M. S. (2011). Incivility, Social Undermining Bullying...Oh My!": A Call to Reconcile Constructs Within Workplace Aggression Research. *Journal of Organizational Behavior*, 32: 499-519.
- Hershcovis, M. S., vd. (2017). Targeted Workplace Incivility: The Roles of Belongingness, Embarrssment and Power. *Journal of Organizational Behavior*, 38: 1057-1075.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3): 513-524.
- Hodgson, G. M. (2014). What is capital? Economists and sociologists have changed its meaning: should it be changed back?. *Cambridge Journal of Economics*, 1-24.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R. ve Lee, T. W. (2006). Increasingmhuman and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics*, 35(4): 316–331.
- Hoole, C. & Hotz, G. (2016). The impact of a total reward system of work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1): 1-14.

- Hornstein, H. A. (2003). Workplace Incivility: An Unavoidable Product of Human Nature and Organizational Nurturing. *Ivey Business Journal*, 68(2): 1-7.
- Huang, L. & Luthans, F. (2014). Toward Better Understanding of the Learning Goal Orientation–Creativity Relationship: The Role of Positive Psychological Capital *Applied Psychology*, 64(2): 444-472.
- Hutton, S. & Gates, D. (2008). Workplace Incivility and Productivity Losses among Direct Care Staff. *Journal of American Association of Occupational Health Nurses*, 56(4): 168-175.
- Inchamnan, W. (2019). Gamification Design Process for The Aging Society in Thailand. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(1): 47-54.
- Inceoğlu, İ. & Warr, P. (2012). Personality and Job Engagement. *Journal of Personnel Psychology*, 1-9.
- Jacobs, H. (2013). *An Examination of psychological meaningfulness, safety, and availability as the underlying mechanisms linking job features and personal characteristics to work engagement* (Unpublished doctoral dissertation). Florida International University, Miami, Florida.
- Jawahar, I. M. & Schreurs, B. (2017). Interactive effect of leader incivility and trust on work engagement and performance. *Academy of Management Proceedings*, 1: 10927.
- Johnson, P. R. & Indvik, J. (2001a). Slings and arrows of rudeness: incivility in the workplace. *Journal of Management Development*, 20(8): 705-714.
- Johnson, P. R. & Indvik, J. (2001b). Rudeness at Work: Impulse over Restraint. *Public Personnel Management*, 30(4): 457-465.
- Joice, M. B. & Magesh, R. (2017). Predictors of job stress on work engagement. *International Educational Scientific Research Journal*, 3(3): 66-69.
- Joo, B-K., Lim, D. H. ve Kim, S. (2015). Enhancing work engagement: The roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*.37(8): 1117-1134.

- Kalaycı, Ş. (2016). Faktör Analizi, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (Ed.) Şeref Kalaycı. 7. Basım, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kantan, S. & Sadullah, Ö. (2012). An Empirical Research On Relationship Quality of Work Life and Work Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62: 360-366.
- Kanten P. & Yeşiltaş, M. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışlar Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(8): 83-106.
- Kanten, P. (2016a). Pozitif Örgütsel Davranışın Doğuşu ve Gelişimi. Kanten, P & Kanten, S (ed.) *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü*, 1. Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Kanten, P. (2016b). İşe Adanma. Kanten, P & Kanten, S (ed.) *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü*, 1. Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Kanten, P. (2016c). İşyeri Nezaketsizliği. Kanten, P & Kanten, S (ed.) *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü*, 1. Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Karairmak, Ö. & Siviş, R. (2016). Modernizmden Postmodernizme Geçiş ve Pozitif Psikoloji. *TürkPsikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(30): 102-115.
- Karataş, M. & Çankaya, E. (2010). İktisadi Kalkınma Sürecinde Beşeri Sermayeye İlişkin Bir İnceleme. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 2(3): 29-55.
- Karatepe, O. M. & Karadaş, G. (2015). Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction? A study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6): 1-48.
- Kaya, A., Yıldırım, M. C. ve Demirci, Z. (2014). Orta Öğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin İncelenmesi (Şanlıurfa İli Örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(48): 47-68.
- Kaya, Ç. & Altinkurt, Y. (2018). Role of Psychological and Structural Empowerment in the Relationship between Teachers' Psychological Capital and Their Levels of Burnout. *Education and Science*, 43(193): 63-78.

- Kern, J. H. & Grandey, A. A. (2009). Customer incivility as a social stressor: The role of race and racial identity for service employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14: 46–57.
- Kim, H. J., Shin, K. H. ve Swanger, N. (2009). Burnout And Engagement: A Comparative Analysis Using The Big Five Personality Dimensions. *International Journal Of Hospitality Management*, 28(1): 96-104.
- Kim, K. J. & Yoo, M. S. (2018). The Influence of Psychological Capital and Work Engagement on Intention to Remain of New Graduate Nurses. *The Journal of Nursing Administration*, 48(9): 459-465.
- Kim, S., vd. (2019). Experience, brand prestige, perceived value (functional, hedonic, social, and financial), and loyalty among GROCERANT customers. *International Journal of Hospitality Management*. 77: 169–177.
- Kinney, J. A. (1995). *Violence at work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kivimaki, M., Elovainio, M., ve Vahtera, J. (2000). Workplace bullying and sickness absence in hospital staff. *Occupational and Environmental Medicine*, 57(10): 656-660.
- Kottke, J. L. & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support. *Educational and Psychological Measurement*, 48: 1075-1079.
- Koyuncu, M., Burke, R. J. ve Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 25(4): 299-310.
- Köse, A. (2015). *İşe angaje olma ile örgütsel destek algısı ve örgüt iklimi arasındaki ilişki (Kahramanmaraş ili örneği)* (Yayınlanmış Doktora Tezi). Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Gaziantep.
- Kular, S., vd. (2008). *Employee Engagement: A Literature Review*. Kingston University, Kingston Business School, London, UK.

- Kurtpınar, M. (2011). *Birey-örgüt uyumunun bireysel performans üzerindeki etkisinde kişilik özellikleri ve işe adanmışlığın rolü* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harp Akademileri Komutanlığı, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, Ankara.
- Kümbül Güler, B. (2009). *Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi içinde Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar* (Editörler: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Şenay Yürür), Umuttepe Yayınları, Kocaeli
- Lanzo, L. A. (2015). Workaholism and Workplace Incivility: The Role of Stress and Psychological Capital. Master of Arts in Psychology. *Faculty of the Department of Psychology East Carolina University*
- Larson, M. & Luthans, F. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2): 75–92
- Laschinger, H. K. vd., (2013). Workplace Incivility and New Graduate Nurses' Mental Health: *The Protective Role of Resilience*. *The Journal of Nursing Administration*, 43(7/8): 415-421.
- Laschinger, H. K., vd. (2014). Resonant Leadership and Workplace Empowerment: The Value of Positive Organizational Cultures in Reducing Workplace Incivility. *Nursing Economic*, 32(1): 5-16.
- Law, K. S., Wong, C. ve Mobley, W. H. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review*, 23: 741–755.
- LeBlanc, M. M & Kelloway, E. K. (2002). Predictors and Outcomes of Workplace Violence and Aggression. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 444-453.
- Lee, C-H., Chen, P-S. ve Hwang, F-m. (2015). A Dyadic Examination of Workplace Incivility Influence on Wellbeing among Dual-Earner Couples. *World Conference on Business and Management*, Seoul, Korea.
- Lee, J. J. & Ok, C. M. (2015). Drivers of work engagement: An examination of core self-evaluations and psychological climate among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 44: 84-98

- Lee, Y., vd. (2016). Work Engagement and Career: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature. *Human Resource Development Review*, 15(1): 29-54.
- Leiter, M. P. & Bakker, A. B. (2010). Work Engagement: Introduction. Leiter, M. P. & Bakker, A. B. (ed.) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, New York: Psychology Press.
- Lewis, P. S. & Malecha, A. (2011). The impact of workplace incivility on the work environment, manager skill, and productivity. *Journal of Nursing Administration*, 41(1): 41-47.
- Lewis, P. S. (2009). Individual And Organizational Factors That Predict Workplace Incivility: Impact On Costs, Absenteeism, And Productivity. *Doctor of Philosophy, Texas Woman's University*, Denton, Texas.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2): 165-184.
- Li, L., vd. (2014). Moderating Effects of Proactive Personality on Factors Influencing Work Engagement Based on Job-Demands Resources Model. *Social Behavior and Personality*, 42(1): 7-16.
- Liao-Holbrook, F. (2012). *Integrating leader fairness and leader-member exchange in predicting work engagement: A contingency approach* (Master Dissertation). Portland State University.
- Lim, S. & Cortina, L. M. (2005). Interpersonal mistreatment in the workplace: The interface and impact of general incivility and sexual harassment. *Journal of Applied Psychology*, 90: 483-496.
- Lim, S. & Lee, A. (2011). Work and nonwork outcomes of workplace incivility: Does family support help?. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(1): 95-111.
- Lim, S., Cortina, L. M. ve Magley, V. J. (2008). Personal and Workgroup Incivility: Impact on Work and Health Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1): 95-107.

- Lim, S., Remus, I., Joel, K., Paraskevi, C. ve Richard, D. A. (2016). Emotional Mechanism Linking Incivility at Work to Aggression and Withdrawal at Home: An Experience-Sampling Study. *Journal of Management*, 20(10): 1-21.
- Lim, V. K. & Teo, T. S. (2009). Mind your e-manners: Impact of cyber incivility on employees' work attitude and behavior. *Information & Management*, 46: 419–425.
- Linville, J. S. (2008). Surviving Workplace Incivility: The Use of Supportive Networks as a Coping Strategy. *Master of Arts, Purdue University*, West Lafayette, Indiana.
- Little, L. M., vd. (2011). Integrating attachment style, vigor at work, and extra-role performance. *Journal of Organizational Behavior*, 32: 464–484.
- Liu, C., Wang, L. ve Zhao, Q. (2015). Factors related to health-related quality of life among Chinese psychiatrists: occupational stress and psychological capital. *BMC Health Services Research*, 15(20): 1-10.
- Liu, L., vd. (2012). The mediating role of psychological capital on the association between occupational stress and depressive symptoms among Chinese physicians: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 12: 219-227.
- Liu, W, Zhou, Z. E. ve Che, X. X. (2018). Effect of Workplace Incivility on OCB Through Burnout: the Moderating Role of Affective Commitment. *Journal of Business and Psychology*, 1-13
- Liu, W., vd. (2009). Explaining Incivility in the Workplace: The Effects of Personality and Culture. *International Association for Conflict Management and Wiley Periodicals*, 2(2): 164-184.
- Liu, Y. (2013). Moderating effect of positive psychological capital in Taiwan's life insurance industry. *Social Behavior and Personality*, 41(1): 109-112.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role. *Society For Human Resource Management*, 1-12.

- Lutgen-Sandvik, P. (2003). The communicative cycle of employee emotional abuse. *Management Communication Quarterly*, 16(4): 471-501.
- Luthans F., vd. (2007b). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60: 541–572.
- Luthans, F. & Jensen, S. M. (2002). Hope: A New Positive Strength for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 1(3): 304-322.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2): 143–160.
- Luthans, F. & Youssef-Morgan, C. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4: 339-366.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 695–706.
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16: 57-75.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence –Based Approach*, 12 th Edition, McGraw-Hill.
- Luthans, F. vd., (2013). Meeting the leadership challenge of employee well-being through relationship PsyCap and health PsyCap. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20: 118-133.
- Luthans, F., Luthans, K. W. ve Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1): 45-50.
- Luthans, F., vd. (2006). Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 387-393.
- Luthans, F., vd. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behaviour*, 29: 219-238.

- Luthans, F., vd. (2010). The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1): 41-67.
- Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2007a). *Psychological Capital: Investing and Deveoping Positive Organizational Behavior*. (Positive Organizational Behavior Ed: Debra Nelson, Cary L Cooper, SAGE Publication.
- Luthans, F., Youssef, C. M., ve Avolio, B. J. (2007c). *Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M. ve Avolio, B. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. New York: Oxford Univ. Press.
- Macey, W. & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1: 3–30.
- Macey, W. H., vd. (2009). *Employee engagement: Toos flor analysis, practice, and competitive advantage*. London, England: Blackwell.
- Mache, S., vd. (2013). Surgeons' work engagement: Influencing factors and relations to job and life satisfaction. *The Surgeon*, 12: 181-191.
- Macintosh, J. (2005). Experiences of Workplace Bullying in a Rural Area. *Issues in Mental Health Nursing*, 26 (9): 893-910.
- MacKinnon, D. P., vd. (2002). A comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects. *Psychological Methods*, 7(1): 83-104.
- Mainemelis, C. (2001). When The Muse Takes It All: A Model for The Experience of Timelessness in Organization. *Academy of Management Review*, 26(4): 548-565.
- Mäkikangas, A., Hyvönen, K. ve Feldt, T. (2017). The energy and identification continua of burnout and work engagement: Developmental profiles over eight years. *Burnout Research*, 5: 44-54.

- Marchiondo, L. A., Cortina, L. M. ve Kabat-Farr, D. (2018). Attributions and Appraisals of Workplace Incivility: Finding Light on the Dark Side?. *Applied Psychology: An International Review*, 1-32.
- Maricuțoiu, L. P., Coralia, S. ve Iancu, A. (2017). Work engagement or burnout: Which comes first? A meta-analysis of longitudinal evidence. *Burnout Research*, 5: 35-43.
- Martin, R. (2003). Workplace Incivility. *Allworth Juniper*, Iss.7.
- Martin, R. J. & Hine, D. W. (2005). Development and Validation of the Uncivil Workplace Behaviour Questionnaire. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4): 477-490.
- Martynowicz, J. (2016). The Role of Workplace Incivility on Employee Engagement in The Pharmaceutical Industry. Doctor of Management in Organizational Leadership. *University of Phoenix*.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2007). Burnout. Fink, G. (ed.) *Encyclopedia of Stress*. 2nd Edition, Elsevier.
- Maslach, C., Schaufelli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52: 397-422.
- Mathe, K. & Scott-Halsell, S. (2012). The effects of perceived external prestige on positive psychological states in quick service restaurants. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11: 354-372.
- Matta, F. K., vd. (2014). Does Seeing “Eye To Eye” Affect Work Engagement And OCB? A Role Theory Perspective on LMX Agreement. *Academy of Management Journal*, 1-60.
- Matthews, R. A. & Ritter, K-J. (2016). A Concise, Content Valid, Gender Invariant Measure of Workplace Incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3): 352-365.
- Mauno, S., Kinnunen, U. ve Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70: 149–171.

- May D. R., Gilson, R. L. ve Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 77(1): 11–37.
- Meier, L. L. & Semmer, N. K. (2013). Lack of reciprocity, narcissism, anger, and instigated workplace incivility: A moderated mediation model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4): 461-475.
- Mengüç, B., vd. (2013). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Business Research*, 66: 2163-2170.
- Meydan, C. H. & Şeşen. H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Milam, A. C., Spitzmueller, C. ve Penney, L. M. (2009). Investigating individual differences among targets of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1): 58-69.
- Miner, K. N. & Cortina, L. M. (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, K. N., vd. (2012). Experiencing incivility in organizations: The buffering effects of emotional and organizational support. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(2): 340–372.
- Miner-Rubino, K. & Reed, W. D. (2010). Testing a moderated mediational model of workgroup incivility: The roles of organizational trust and group regard. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(12): 3148–3168.
- Montgomery, K., Kane, K. ve Vance, C. M. (2004). Accounting for Differences in Norms of Respect. *Group & Organization Management*, 29(2): 248-268
- Morrow, P. C., Mcelroy, J. C. ve Scheibe, K. P. (2011). Work Unit Incivility, Job Satisfaction, and Total Quality Management among Transportation Employees.

- Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47(6): 1210-1220.
- Nafei, W. (2015). The Effects of Psychological Capital on Employee Attitudes and Employee Performance: A Study on Teaching Hospitals in Egypt. *International Journal of Business and Management*; 10(3): 249-270.
- Naimon, E. C., Mullins, M. E. ve Osatuke, K. (2013). The effects of personality and spirituality on workplace incivility perceptions. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 10(1): 91-110.
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Naktiyok, A. & Karabey, C. (2005). İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2): 179-198.
- Namie, G. (2003). Workplace bullying: Escalated incivility. *Ivey Business Journal*, 68(2): 1-6.
- Neuman, J. H. & Baron, R. A. (1998). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets. *Journal of Management*, 24(3): 391-419.
- Newman, A., vd. (2014). Psychological Capital: A Review and Synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35: 120-138.
- Nguyen, T. D. & Nguyen, T. T. M. (2012). Psychological capital, quality of work life, and quality of life of marketers: Evidence from Vietnam. *Journal of Macromarketing*, 32: 87-95.
- Nigah, N., Davis, A. J., ve Hurrell, S. A. (2012). The impact of buddying on psychological capital and work engagement: An empirical study of socialization in the professional services sector. *Thunderbird International Business Review*, 54: 891-905.
- Norman, S. M., vd. (2010). The Interactive Effects of Psychological Capital and Organizational Identity on Employee Organizational Citizenship and Deviance Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4): 380– 391.

- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*, Third Edition, McGraw-Hill, Inc. New York.
- Oleary-Kelly, A. M., Griffin, R. W. ve Glew. D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21(1): 225-254.
- Oore, D. G., vd. (2010). When Respect Deteriorates: Incivility as a Moderator of the Stressor-Strain Relationship Among Hospital Workers. *Journal of Nursing Management*, 18: 878-888.
- Ottinot, R. (2008). The Development and Validation of the Perceived Workplace Civility Climate Scale. *University of South Florida*, Graduate These, Amerika.
- Özçalık, F. (2017). *Pozitif ve negatif duygusallığın örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin rolü* (Yayınlanmış Doktora Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat
- Özkalp, E. & Meydan, B. (2014). Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe’ de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi*, Kayseri, 867-880.
- Özkara, B. Y. & Özmen, M. (2016). Akış Deneyimine İlişkin Kavramsal Bir Model Önerisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(3): 71-100.
- Özler, D. E. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. (Ed. N. Derya Ergun Özler), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, 3. Baskı, Bursa: Ekin Yayınları.
- Özyakışır, D. (2011). Beşeri Sermayenin Ekonomik Kalkınma Sürecindeki Rolü: Teorik Bir Değerlendirme. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6 (1): 46-71.
- Özyılmaz, A. & Süner, Z. (2015). İşe Adanmışlığın İşyeri Tutumlarına Etkisi: Hatay'daki 9 İşletmede Yapılan Ampirik Araştırmanın Sonuçları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi*, 10(3): 143- 164.
- Paek, S., vd. (2015). Why is hospitality employees’ psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International Journal of Hospitality Management*. 50: 9–26.

- Page, L. F. & Donohue, R. (2004). Positive Psychological Capital: A Preliminary Exploration of the Construct. *Monash University Department of Management Working Paper Series*, 51(4): 1-10.
- Pearson, C. M. & Porath, C. L. (2004). On incivility Its impact and directions for future rearch, In R. W. Griffin ve A. M. O’Leary-Kelly (Ed.), *The Dark Sideof Organizational Behavior*, pp. 403-425, San Francisco: Jossey-Bass.
- Pearson, C. M., Anderson, L. M. ve Wegner, J. W. (2001). When Workers Flout Convention: A Study of Workplace Incivility. *Human Relations*, 54(11): 1387-1419.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M. ve Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2): 123–137.
- Pearson, C.M. & Porath, C. L. (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, L. M. & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 777–796.
- Perlow, R. & Latham, L. L. (1993). Relationships of client abuse with locus of control and gender: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 78(5): 831-834.
- Peterson, S. J., vd. (2011). Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach, *Personnel Psychology*, 64 (2): 427–450.
- Pierre, B. Richardson, J., (1986). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Westport, CT: Greenwood
- Podsakoff, P. M., vd. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Resarch. *Journal of Management*, 26(3): 513-563.
- Polatçı, S. & Özçalık, F. (2013). Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişliğe Etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(1): 17-34.

- Polatçı, S. (2011). *Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun rolü* (Yayınlanmış Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Porath, C. & Pearson, C. (2012). Emotional and behavioral responses to workplace incivility and the impact of hierarchical status. *Journal of Applied Social Psychology*, 42: 326-357.
- Porath, C. (2015). The costs of bad behavior: And what leaders can do to manage it. *Organizational Dynamics*, 44: 254–257.
- Porath, C. L. & Erez, A. (2007). Does rudeness matter? The effects of rude behavior on task performance and helpfulness. *Academy of Management Journal*, 50: 181–1197.
- Porath, C. L. & Erez, A. (2009). Overlooked but not untouched: How rudeness reduces onlookers' performance on routine and creative tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(1): 29–44.
- Porath, C. L. & Pearson, C. M. (2010). The Cost of Bad Behaviour. *Organizational Dynamics*, 39(1): 64-71.
- Porath, C. L. & Pearson, C. M. (2013). The Price of Incivility. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2013/01/the-price-of-incivility>, (02.05.2018).
- Porath, C.L. & Pearson, C. (2009). How Toxic Colleagues Corrode Performance. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2009/04/how-toxic-colleagues-corrode-performance>, Erişim (04.08.2019)
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4): 717-731.
- Preacher, K. J. & Kelly, K. (2011). Effect Size Measures for Mediation Models: Quantitative Strategies for Communicating Indirect Effects. *Psychological Methods*, 16(2): 93-115.

- Rahim, A. & Cosby, D. M. (2016). A model of workplace incivility, job burnout, turnover intentions, and job performance. *Journal of Management Development*, 35(10): 1255-1265.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1): 53-75.
- Rego, A., vd. (2010). Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *International Journal of Human Resource Management*, 21: 1531–1552.
- Rego, A., vd. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65 (3): 429–437.
- Reio Jr. T.G. & Ghosh, R. (2009). Antecedents and Outcomes of Workplace Incivility: Implications for Human Resource Development Research and Practice. *Human Resource Development Quarterly*, 20(3): 237-264.
- Reio, T. G. & Sanders-Reio, J. (2011). Thinking about workplace engagement: Does supervisor and coworker incivility really matter?. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4): 462-478.
- Rhee, S-Y. Hur, W-M ve Kim, M. (2016). The Relationship of Coworker Incivility to Job Performance and the Moderating Role of Self-Efficacy and Compassion at Work: The Job Demands-Resources (JD-R) Approach. *J Bus Psychol.* 1-16.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698-714.
- Riasat, F. & Nisar, Q. A. (2016). Does a Workplace Incivility influence employee's job stress and turnover intentions by Moderating role of Psychological Capital: Descriptive study on Banking sector Gujranwala; Pakistan. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 7(12): 17-30.
- Rich, B. L. (2006). *Job engagement: construct validation and relationships with Job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation*. Unpublished doctoral dissertation, University of Florida, Gainesville, FL.

- Rich, B. L., Lepine, J. A. ve Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Mantecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3): 617–635.
- Roberts, D. R. & Davenport, T. O. (2002). Job Engagement: Why It's Important and How to Improve It. *Employment Relations Today*, 29(3): 21-29.
- Roberts, S. J., Scherer, L. L. ve Bowyer, C. J. (2011). Job Stress and Incivility: What Role Does Psychological Capital Play?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 18(4) 449– 458
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2): 555-572.
- Robyn, C. & Mitonga-Monga, J. (2017). Psychological capital and work engagement in relation to employee commitment in a South African manufacturing organisation. *Journal of Contemporary Management*, 14: 702-730.
- Rothbard, N. P. & Patil, S. V. (2011). Being There: Work Engagement and Positive Organizational Scholarship. In G.M. Spreitzer & K.S. Cameron (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press.
- Rothmann, S. & Rothmann, S. (2010). Factors associated with employee engagement in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2): 1-12.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1): 1-28.
- Ruderman, M. & Clerkin, C. (2015). Developing Leadership By Building Psychological Capital, *Center for Creative Leadership, Research Report*, 1-18.
- Runhaar, P., Sanders, K., ve Konermann, J. (2013). Teachers' work engagement: Considering interaction with pupils and human resources practices as job resources. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), 2017-2030.

- Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2): 5-11.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7): 600-619.
- Salanova, M., Agut, S. ve Peiro, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6): 1217–1227.
- Salanova, M., Bakker, A. B. ve Llorens, S. (2006). Flow At Work: Evidence for an Upward Spiral of Personal and Organizational Resources. *Journal of Happiness Studies*, 7: 1–22.
- Salin, D. (2003). Bullying and Organisational Politics in Competitive and Rapidly Changing Work Environments. *Int. J. Management and Decision Making*, 4(1): 35-46.
- Schaufeli, W. B., vd. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Confirmative Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3: 71-92.
- Schaufeli W. B., Taris T. W. ve Bakker A. B. (2008). *It takes two to tango. Workaholism is working excessively and working compulsively.* (Eds) Burke RJ, Cooper CL, The long work hours culture. Causes, consequences and choices. Bingley: Emerald.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. B. (2004b). Utrecht Work Engagement Scale. *UWES*, 1-60.
- Schaufeli, W. & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1): 39-46.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004a). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 293–315.

- Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2007a). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 20(2): 177-196.
- Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2007b). Work Engagement: An Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations. *Managing Social and Ethical Issues*, 135-177.
- Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. In K. Naswall, J. Hellgren, & M. Sverke (Eds.), *The individual in the changing working life*. New York: Cambridge University Press.
- Schaufeli, W. B. & Van Rhenen, W. (2006). Over de rol van positieve en negatieve emoties bij het welbevinden van managers: Een studie met de Job-related Affective Well-being Scale (JAWS). (About the role of positive and negative emotions in managers' well-being: A study using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS)), *Gedrag & Organisatie*, 19: 323-244.
- Schaufeli, W. B. (2013). *What is engagement?* In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- Schaufeli, W. B. (2018). Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance and culture. *Organizational Dynamics*, 47: 99-106.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Rhenen, W. V. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30: 893-917.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4): 701-716.
- Schaufeli, W. B., vd. (2002). Burnout and Engagement in University Students: A Cross-National Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33: 464-481.

- Scheier, M. F. & Carver, C. S. (1987). Dispositional optimism and physical well-being: The influence of generalized outcome expectancies. *Journal of Personality*, 55: 169-210.
- Schilpzand, P., Pater, I. E. ve Ere, A. (2014). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behaviour*, 1-32.
- Schulman, P. (1999). Applying Learned Optimism to Increase Sales Productivity, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(1): 31-37.
- Sears, K. & Sears Humiston, G. (2015). The role of emotion in workplace incivility. *Journal of Managerial Psychology*, 30(4): 390-405.
- Sedikides, C. & Luke, M. (2007). On When Self-Enhancement and Self-Criticism Function Adaptively and Maladaptively. Chang, E.C (ed.) *Self-Criticism and Self-Enhancement: Theory, Research and Clinical Implications*. Washington, US. American Psychological Association, 181-198.
- Sedikides, C. (1993). Assessment, enhancement, and verification determinants of the self-evaluation process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65: 317-338.
- Selamat, R. S., Hendryadi, & Irsan, T. (2019). Workplace Incivility, Self-Efficacy, and Turnover Intention Relationship Model: A Multi-Group Analysis. *RJOAS*, 1(85): 358-368.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction, *American Psychologist*, 55(1): 5-14.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned Optimism, Pocket Books*, New York.
- Seligman, M. E. P. (2006). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life. Vintage Books*, A Division of Random House, Inc. New York.
- Semu, B. N. & Goyal, S. (2019). Curtailing the Reciprocal Effect of Coworkers' Incivility: Does Psychological Capital Buffer the Relationship?. *International Journal of Management Studies*. 1(4): 1-12

- Setar, S.B., Buitendach, J. H. ve Kanengoni, H. (2015). The moderating role of psychological capital in the relationship between job stress and the outcomes of incivility and job involvement amongst call centre employees. *SA Journal of Industrial Psychology*. 1-13
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1): 317-339.
- Shabir, M., vd. (2014). The Contribution of Workplace Incivility and Psychological Capital toward Organizational Citizenship Behavior, *International Journal of Business and Behavioral Sciences* 4(6): 70-84.
- Shaheen, M. & Krishnankutty, R. (2018). The Mediation of Psychological Capital in the Relationship of Perceived Organizational Support, Engagement and Extra-Role Performance, *International Journal of Knowledge Management*, 14(4): 30-45.
- Shandwick, W. & Tate, P. (2013). *Civility in America 2013*. 1-13, https://www.webershandwick.com/wp-content/uploads/2018/04/Civility_in_America_2013_Infographic.pdf, (15.10.2019).
- Shantz, A., Alfes, K. ve Latham, G. P. (2014). The Buffering Effect of Perceived Organizational Support on The Relationship Between Work Engagement and Behavioral Outcomes. *Human Resource Management*, 1-14.
- Shim, J. (2010). The Relationship Between Workplace Incivility And The Intention To Share Knowledge: The Moderating Effects Of Collaborative Climate And Personality Traits. *Doctor of Philosophy, University of Minnesota, USA*.
- Shimazu, A., vd. (2015). Workaholism vs. Work Engagement: the Two Different Predictors of Future Well-being and Performance. *International Society of Behavioral Medicine*, 22: 18–23.
- Shirom, A. (2003). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. *In Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies*, 135-164.
- Shraga, O. & Shirom, A. (2009). The Construct Validity of Vigor and Its Antecedents: A Qualitative Study. *Human Relations*, 62(2): 271-291.

- Shuck, B. & Wollard, K. K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9: 89-110.
- Sihag, P. & Sarikwal, L. (2014). Impact of Psychological Capital on Employee Engagement: A Study of IT Professionals in Indian Context. *Management Studies and Economic Systems (MSES)*, 1 (2): 127-139.
- Simbula, S. & Guglielmi, D. (2013). I am engaged, I feel good, and I go the extra-mile: Reciprocal relationships between work engagement and consequences. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29: 117-125.
- Simmons, D. C. (2008). Organizational culture, workplace incivility, and turnover: The impact of human resources practices. *University of Louisville, Department of Education Leadership Foundations*, A.B.D.
- Simons, J. C. & Buitendach, J. H. (2013). Psychological capital, work engagement and organisational commitment amongst call centre employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2): 1-12.
- Sliter, M., Sliter, K. ve Jex, S. (2012). The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 33: 121–139.
- Sliter, M., Withrow, S. ve Jex, S.M. (2015). It Happened, or You Thought It Happened? Examining the Perception of Workplace Incivility Based on Personality Characteristics. *International Journal of Stress Management*, 22(1): 24-45.
- Smith, L. M., Andrusyszyn, M. A. ve Laschinger, H. K. S. (2010). Effects of Workplace Incivility and Empowerment on Newly-Graduated Nurses' Organizational Commitment. *Journal of Nursing Management*, 18: 1004-1015.
- Snir, R., & Harpaz, I. (2012). Beyond workaholism: Towards a general model of heavy work investment. *Human Resource Management Review*, 22: 232–243.
- Snyder C. R. (2000). *Handbook of hope*. San Diego: Academic Press.
- Snyder, C. R. & Shorey, H. S. (2003). *Hope and leadership*. In K. Christensen (Ed.), *Encyclopedia of leadership*. Harrison, N.Y.: Berkshire Publishers.

- Snyder, C. R., Irving, L. M., & Anderson, J. R. (1991b). *Hope and health*. In C. R. Snyder (Ed.), *Handbook of social and clinical psychology* (pp. 285-305). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Snyder, C. R., vd. (1991a). The Will and the Ways: Development and Validation of an Individual-Differences Measure of Hope, *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4): 570-585.
- Sommovigo, V. Setti, I. ve Argentero, P. (2019). The Role Service Providers' Resilience in Buffering the Negative Impact of Customer Incivility on Service Recovery Performance. *Sustainability*. 11: 1-22
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3): 518-528.
- Spector, P. E. & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior". In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*, American Psychological Association, Washington, USA.
- Sridevi, G. & Srinivasan, P. T. (2012). Psychological Capital: A Review of Evolving Literatuew. *International of Theory & Practice*, 3(1): 25-39.
- Srivastava, U. R. & Maurya, V. (2017). Organizational and Individual Level Antecedents of Psychological Capital and its Associated Outcomes: Development of a Conceptual Framework. *Management and Labour Studies*, 42(3): 1-32
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998). Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4): 62-74.
- Stajkovic, A. D. (2006). Development of a core confidence—higher order construct. *Journal of Applied Psychology*, 91: 1208–1224.
- Stefano, G. D. & Gaudiino, M. (2019). Workaholism and work engagement: how are they similar? How are they different? A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-20.

- Steger, M. F., vd. (2012). Engaging in Work Even When It Is Meaningless: Positive Affective Disposition and Meaningful Work Interact in Relation to Work Engagement. *Journal of Career Assessment*, 21(2): 348-361.
- Sulea, C., vd. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, 17(3): 188-207.
- Sünkür, M. (2014). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algılarının iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi* (Yayınlanmış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Süral Özer, P., Topaloğlu, T. ve Timurcanday Özmen, Ö. N. (2013). Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi, *Ege Academic Review*, 13(4): 437-447.
- Sweetman, D. & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work enagement. Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (ed.) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, Hove and New York.
- Sweetman, D., vd. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28: 4-13.
- Şahin, D. R., Çubuk, D. ve Uslu, T. (2014). The Effect of Organizational Support, Transformational Leadership, Personnel Empowerment, Work Engagement, Performance and Demographical Variables on the Factors of Psychological Capital. *Emerging Markets Journa*., 3(3): 1-18
- Şimşek, M. & Kadılar, C. (2010). Türkiye’de beşeri sermaye, ihracat ve ekonomik Büyüme arasındaki ilişkinin nedensellik analizi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1): 115-140.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics* (4th ed.). MA: Allyn & Bacon, Inc.
- Tarraf, R. C. (2012). Taking a Closer Look at Workplace Incivility: Dimensionality and Source Effects. *Master of Science, The University of Western Ontario*, London.

- Taştan, S. B. & Davoudi, S. M. M. (2015). An empirical research on the examination of the relationship between perceived workplace incivility and job involvement: the moderating role of collaborative climate. *Int. J. Work Organisation and Emotion*, 7(1): 35-62.
- Taylor, S. G., Bedeian, A. G. ve Kluemper, D. H. (2011). Linking workplace incivility to citizenship performance: The combined effects of affective commitment and conscientiousness. *Journal of Organizational Behavior*, 33: 878–893.
- Thompson, K. R., Lemmon, G. ve Walter, T. J. (2015). Employee Engagement and Positive Psychological Capital. *Organizational Dynamics*, 1-11.
- Tims, M., Bakker, A. B. ve Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?. *The Leadership Quarterly*, 22: 121-131.
- Totterdell, P., Wood, S. ve Wall, T. (2006). An intra-individual test of the demands-control model: A weekly diary study of psychological strain in portfolio workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79: 63-85.
- Trudel, J. & Reio, T. G. (2011). Managing Workplace Incivility: The Role of Conflict Management Styles-Antecedent or Antidote?. *Human Resource Development Quarterly*, 22(4): 395-423.
- Tugade, M. M. & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86: 320-333.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- Turner, K. (2009). Workplace Incivility and Organizational Outcomes: Is the Quality of Social Relationships at Work Important for Employee Attitudes, Behaviours, and Mental Health?. *Acadia University Fall Convation, Master Thesis, Canada*
- Turner, N., Barling, J. ve Zaharatos, A. (2002). *Positive Psychology at Work*. C. RirkSnyder - Lopez, Shane (Ed.), *Handbook of positive psychology*, Oxford, UK: Oxford University Pres.

- Turunç, Ö. & Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2): 183-206.
- Tüzün Kalemci, İ., Çetin, F ve Basım, H. J. (2018). Improving job performance through identification and psychological capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(1): 155-170.
- Ulukapı, H., Çelik, A. ve Yılmaz, A. (2014). Algılanan İşe Adanmışlığın Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Selçuk Üniversitesi Örneği. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi*, Kayseri, 65-72.
- Van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D. ve Skarlicki, D. P. (2010). The role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility. *Journal of Management*, 36(6): 1486-1504.
- Vickers, M. H. (2006). Writing What's Relevant: Workplace Incivility in Public Administration- A Wolf in Sheep's Clothing. *Administrative Theory and Praxis*, 28(1): 69-88.
- Walsh, B. M., vd. (2017). Positive Leader Behaviors Workplace Incivility: The Mediating Role of Perceived Norms for Respect. *J Bus Psychol*, 33: 495-508.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. ve Hartnell, C. A. (2010). An Investigation of the Relationships Among Leader and Follower Psychological Capital. *Service Climate, and Job Performance, Personnel Psychology*, 63: 937-963.
- Walumbwa, F. O., vd. (2011). Authentically Leading Groups: The Mediating Role of Collective Psychological Capital and Trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32: 4-24.
- Wang, X., vd. (2017). Associations of Occupational Stressors, Perceived Organizational Support, and Psychological Capital with Work Engagement among Chinese Female Nurses. *Bio Med Research International*, 1-12.
- Wang, Y., vd. (2012). Work-family Conflict and Burnout among Chinese Doctors: The Mediating Role of Psychological Capital. *Journal of Occupational Health*, 54: 232-240.

- Watson, D. & Tellegen, A. (1985). Toward a Consensual Structure of Mood. *Psychological Bulletin*, 98(2): 219-235.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50: 361-386.
- Weigl, M., vd. (2010). Work engagement accumulation of task, social, personal resources: A three-wave structural equation model. *Journal of Vocational Behavior*, 77: 140-153.
- Wooley, L., Caza, A., & Levy, L. (2010). Authentic leadership and follower development: psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18: 438-448.
- Xanthopoulou, D., vd. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2): 121–141.
- Xanthopoulou, D., vd. (2008). Working in the Sky: A Diary Study on Work Engagement Among Flight Attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4): 345–356.
- Xanthopoulou, D., vd. (2009a). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82: 183–200.
- Xanthopoulou, D., vd. (2009b). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74: 235-244.
- Yao, X., vd. (2004). Job embeddedness: Current research and future directions. In R. Griffeth & P. Hom (Eds.), *Understanding employee retention and turnover*. Greenwich, CT: Information Age.
- Yeung, A. & Griffin, B. (2008). Workplace Incivility: Does it Matter in Asia?. *People+Strategy*, 31(3): 1-21
- Yıldız, K. (2018). The Relationship between Teachers' Job Embeddedness and Vocational Belonging Perception. *Universal Journal of Educational Research*, 6(7): 1454-1466.

- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resiliency. *Journal of Management*, 33: 774–800.
- Youssef-Morgan, C. M. & Luthans, F. (2015). Psychological Capital and Well-being. *Stress and Health*, 31: 180–188.
- Zauderer, D. G. (2002). Workplace Incivility and the Management of Human Capital. *Public Manager*, 31: 36-43.
- Zhao, Z. & Hou, J. (2009). The Study on Psychological Capital Development of Intrapreneurial Team. *International Journal of Psychological Studies*, 1 (2): 35-40.
- Zhong, X. N., vd. (2016). The Mediator Role of Psychological Capital: A Study Among Authentic Leadership, Work Engagement, and Psychological Capital. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*. 1861-1865.
- Zhou, Z. E., vd. (2015). Effect of Workplace Incivility on End-of-Work Negative Affect: Examining Individual and Organizational Moderators in a Daily Diary Study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(1): 117-130.
- Zurbrugg, L. E. & Miner, K. N. (2016). Gender, Sexual Orientation, and Workplace Incivility: Who Is Most Targeted and Who Is Most Harmed?. *Frontiers In Psychology*, 7(1): 1-12.
- www.tdk.gov.tr, (Erişim Tarihi: 05.06.2018).

DİZİN

-A-

Açımlayıcı faktör analizi, 142, 143, 144
Adanmışlık, 51, 136, 139, 151, 152, 159

-B-

Bireysel Faktörler, 28, 58, 100

-D-

Dayanıklılık, 83, 91, 97, 98, 139, 154,
156, 160, 161
Dedikodu, 139, 145, 146, 148, 149, 158
Dinçlik, 51, 136, 139, 151, 152, 159
Doğrulayıcı faktör analizi, 143

-İ-

İş kaynakları ve talepleri, 117
İşe adanma, 2, 42, 44, 45, 46, 49, 50,
53, 55, 56, 63, 65, 68, 69, 73, 74, 117,
122, 126, 150, 151, 159, 161, 163,
170, 179
İşyeri nezaketsizliği, v, 3, 7, 9, 10, 12,
14, 16, 23, 25, 39, 40, 41, 111, 112,
128, 138, 144
İyimserlik, 59, 81, 83, 91, 95, 96, 121,
139, 154, 156, 160, 161

-K-

Kaynakların korunması teorisi, 123,
124, 130, 181

-O-

Olumsuz işyeri davranışları, 19, 110

-Ö-

Örgüt, 2, 12, 14, 24, 27, 28, 35, 52, 65
Örgütsel bağlılık, 53
Örgütsel Faktörler, 32, 62, 101
Örgütsel vatandaşlık davranışı, 57, 58
Öz yeterlilik, 90, 91, 92, 139, 161, 180

-P-

Performans, 74, 87
Psikolojik Sermaye, 81, 83, 89, 91, 114,
135, 137, 138, 139, 153, 154, 156,
157, 160, 163, 170

-T-

Tükenmişlik, 42, 48

-U-

Umut, 3, vii, 81, 83, 91, 93, 94, 95, 100,
139, 154, 156, 160, 161

-Y-

Yoğunlaşma, 52, 70, 136, 139, 151,
152, 159