

# İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü

Pelin KANTEN<sup>a</sup>

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

## Öz

Bu çalışmada, işyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Literatürdeki çalışmalarda işgörenler tarafından algılanan işyeri nezaketsizliğinin bireysel ve örgütsel açıdan birçok olumsuz sonucu olduğu ileri sürülmektedir. Bu doğrultuda çalışmada işyeri nezaketsizliğinin olumsuz çıktıları kapsamında değerlendirilen sosyal kaytarma davranışı, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti ele alınmıştır. Araştırma amacı doğrultusunda Ankara Organize Sanayi Bölgesinde savunma sanayi, bilişim ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren 4 işletmenin 207 çalışanından anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon analizi, hiyerarşik regresyon analizi, sobel testi ve yapısal eşitlik modeli vasıtasıyla değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, işyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin kısmi aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, işyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolüne sahip olmadığı görülmüştür.

## Anahtar Kelimeler

İşyeri Nezaketsizliği; Sosyal Kaytarma Davranışı; Duygusal Tükenme; İşten Ayrılma Niyeti

Çağımız toplumunda, insanların iş ve sosyal yaşamlarında çeşitli sebepler nedeniyle birbirleriyle anlaşma konusunda daha fazla zorluk yaşadıkları görülmektedir (Leiter, 2013: 1). Kişilerarası ilişkilerde yaşanan zorlukların ve değişimlerin bireylerin tüm yaşamlarını etkilemesi nedeniyle günümüzde sosyal etkileşim düzlemlerinin önemi giderek artmaktadır. Bu, sosyal etkileşim düzlemlerinden birisi de insanların hayatı üzerinde kritik bir yere sahip olan iş çevresidir. İş çevresi ve bu çevredeki kişilerarası ilişkiler bireylerin işe, örgüte ve çalışma arkadaşlarına yönelik sergiledikleri tutum ve davranışları olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir (Turner, 2009: 1-2). Bu nedenle araştırmacılar, özellikle örgütsel ve bireysel açıdan istenmeyen sonuçlar doğurması sebebiyle işgörenler arasındaki olumsuz tutum ve davranışlara dikkat çekmektedir. İşyeri nezaketsizliği, olumsuz

tutum ve davranışlar içerisinde üretkenlik karşıtı iş davranışı türlerine nazaran daha zararsız olan ve çalışma ortamında yaygın olarak görülen bir davranış türüdür (Griffin, 2010: 309). İşyeri nezaketsizliği, modern çalışma yaşamının kaçınılmaz, süreklilik arz eden, yönetilmesi gereken bir problemi olarak değerlendirilmektedir (Trudel ve Reio, Jr., 2011: 396).

İşyeri nezaketsizliği, çalışma yaşamında meydana gelen hızlı değişimler, belirsizlik, küreselleşme ve artan rekabet sebebiyle daha sık yaşanan ve olağan karşılanan bir sorun haline gelmektedir (Polatçı ve Özçalık, 2013: 18). Değişen koşulların, bireyler arasındaki ilişkilerin karmaşıklaşmasına, maddi ve manevi çıkarların ön plana çıkmasına ve güç kazanma arzusuna neden olduğu görülmektedir. Dolayısıyla her alanda yaşanan değişimlerin; kişilerarası ilişkilere olumsuz yönde yansımalarını, bireylerin birbirlerine daha

<sup>a</sup> Dr. Pelin KANTEN İşletme alanında yardımcı doçenttir. Örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, turizm işletmeciliği, yönetim ve organizasyon çalışma konuları arasında yer almaktadır. İletişim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, İstiklal Yerleşkesi 15030 Burdur. Elektronik posta: pelinkanten@mehmetakif.edu.tr

az saygı duyduğunu, örgütsel amaçlardan ziyade bireysel amaçlarına ulaşmak için çaba harcadıklarını ve birbirlerine nezaketsiz davranışlar sergilemekten çekinmediklerini ifade etmek mümkündür. Bu bağlamda, bireylerin çeşitli sebepler nedeniyle sergiledikleri; başlangıçta karşındakine büyük bir zarar vermeyi amaçlamadıkları nezaketsiz davranışların zamanla karşı taraf açısından bazı olumsuzluklar doğurması beklenmektedir.

Literatürde, işyeri nezaketsizliği ile ilgili yapılan çalışmaların genelinde bu davranışların birçok olumsuz sonucun oluşmasına neden olduğu ileri sürülmektedir. Örneğin, işyeri nezaketsizliğinin bireylerin iş tatmini düzeylerini ve yaratıcılıklarını azalttığı, tükenmişlik düzeylerini, fiziksel ve psikolojik sağlıklarını olumsuz yönde etkilediği ve işten ayrılma niyeti duymalarını ise arttırdığı belirtilmektedir (Morrow vd., 2011: 1212; Miner vd., 2012: 341; Ghosh vd., 2013: 170). Bununla birlikte, var olan çalışmalarda işyeri nezaketsizliğinin, bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerini, iş performanslarını, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yenilikçi davranış gibi isteğe bağlı davranışların sergilenmesini azalttığı; çeşitli sağlık problemlerini ve üretkenlik karşıtı iş davranışı sergilenme düzeylerini ise arttırdığı ileri sürülmektedir (Penney ve Spector, 2005: 777; Gill ve Sypher, 2009: 56-57). Bu bağlamda, işyeri nezaketsizliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bir türü olarak nitelendirilen sosyal kaytarma davranışını da etkilemesi beklenmektedir. Sosyal kaytarma davranışı, bireyin örgütte çalışma arkadaşlarına göre daha az çaba harcamasını ifade etmektedir (Doğan vd., 2010: 56).

Bireylerin çalışma ortamından kaynaklanan nedenler veya bireysel faktörler sebebiyle sosyal kaytarma davranışı sergileyebileceği ifade edilebilir. Diğer bir ifade ile işyerinde algılanan nezaketsiz davranışlar bireylerin sosyal kaytarma davranışı sergilemelerine, duygusal tükenme yaşamalarına ve zamanla işten ayrılmayı düşünmelerine neden olabilir. Ulusal ve uluslararası literatürdeki çalışmalarda, daha çok işyeri nezaketsizliği ile tükenme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin ele alındığı görülmektedir. İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini inceleyen ve duygusal tükenme, işten ayrılma niyeti değişkenlerini birlikte ele alan bir çalışma

bulunmamaktadır. Bu doğrultuda, çalışmada işyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu etki üzerinde duygusal tükenmenin aracılık rolünün irdelenmesi amaçlanmaktadır.

### **İşyeri Nezaketsizliği**

İşyeri nezaketsizliği, olumsuz davranışların en yaygını ve daha az zararsız biçimi olarak nitelendirilen; çalışma ortamında bireylerin birbirlerine karşı sergilediği medeni olmayan, kaba davranışlarını kapsamaktadır (Özkalp vd., 2012: 20). İşyeri nezaketsizliği, karşılıklı saygı kurallarının ve örgütsel normların ihlali ile ortaya çıkan, niyeti tam olarak belli olmayan ancak amaçlara zarar veren olumsuz iş davranışlarının bir türü olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışlar, bireylerin iş çevresinde algıladığı nezaket ve saygı içermeyen davranışlarını nitelemektedir. (Blau ve Andersson, 2005: 596; Lewis ve Malecha, 2011: 41; D'ambra ve Andrews, 2013: 2; Laschinger vd., 2014: 6). İşyeri nezaketsizliği, amacının tam olarak belli olmaması ve daha az çarpıcı olması sebebiyle literatürde sapkın, anti-sosyal, zararlı, kötü, saldırgan, zorbalık veya üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak isimlendirilen tüm olumsuz iş davranışlarından farklılık göstermektedir. Bununla birlikte, işyeri nezaketsizliği kasıtlı olarak sergilenen diğer olumsuz iş davranışlarının daha ılımlı bir türü ve başlangıç noktası olarak değerlendirilmekte, birbirlerine nezaketsiz davranan işgörenlerin ileride diğer olumsuz davranışları da sergileyebilecekleri belirtilmektedir. Diğer bir ifade ile, örgütlerde nezaketsiz davranışların sürekli ve kalıcı hale gelmesinin daha zararlı ve etkisi büyük olan diğer olumsuz iş davranışlarına yol açacağı ileri sürülmektedir (Hershcovis, 2010: 503; Gkorezis vd., 2013: 63-64; Meier ve Semmer, 2013: 461).

Örgütler, işyeri nezaketsizliğini bireysel ve örgütsel açıdan doğurduğu olumsuz sonuçlar sebebiyle, çözümleri gereken önemli bir sorun olarak değerlendirmektedir. Çünkü işyeri nezaketsizliği, bireylerin çalışma arkadaşlarına ve örgüte yönelik tutum ve davranışlarını olumsuz yönde etkileyerek, örgütsel performansı azaltmaktadır. Bununla birlikte, işyeri nezaketsizliğinin işgörenlerin örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş performansı ve psikolojik sağlık düzeylerini

olumsuz yönde etkilediği ve böylece stres, endişe, depresyon gibi sağlık problemlerine yol açtığı belirtilmektedir. Ayrıca, nezaketsiz ortam algılayan işgörenlerin işe devamsızlık yapabileceğini ve işten ayrılma isteğinde bulunacağını da ifade etmek mümkündür (Cortina vd., 2001: 67; Griffin, 2010: 310; Hershcovis ve Cameron, 2011: 426; Tarraf, 2012: 4-5; Yıldırım vd., 2013: 155). Dolayısıyla işyeri nezaketsizliği, işgörenlerin rol ve sorumlulukları kapsamında harcadıkları çabanın azalmasına yol açarak, örgütsel etkililiği olumsuz yönde etkilemektedir (Laschinger vd., 2012: 317).

Çalışma yaşamında işyeri nezaketsizliğinin doğurduğu olumsuz sonuçların artmasının, son yıllarda araştırmacıları işyeri nezaketsizliğine yol açan sebepleri irdelemeye ve nezaketsiz davranışları azaltmayı sağlayacak çözüm yollarını aramaya yönelttiği görülmektedir. Literatürdeki mevcut araştırmalarda işgörenlerin kişilik özellikleri, kendilik kontrolü, olumsuz duygular, yaş ve cinsiyet gibi bireysel niteliklerinin nezaketsiz davranışlar sergilemelerini etkilediği belirtilmektedir (Pearson ve Porath, 2005: 10; Bartlett II vd., 2008: 2-3; Taylor vd., 2012: 879; Naimon vd., 2013: 93-96). Bununla birlikte, örgütteki çalışma süresinin, yetki ve sorumluluk düzeyinin, örgüt yapısının, örgüt ikliminin ve ast-üst arasındaki ilişkilerin niteliğinin, algılanan adaletin işgörenlerin nezaketsiz davranışlar sergilemeleri üzerinde bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir (Reio, Jr. ve Ghosh, 2009: 239; Terlecki, 2011: 5-9).

İşyeri nezaketsizliği, olumsuz davranış türleri içerisinde en profesyonelce sergilenen, bireylerin görgü kurallarını ihlal etme eğilimini ve ahlaki aşınma düzeyini gösteren davranışları içermektedir. Genellikle çalışma ortamında hoş olmayan ve küçük düşürücü not veya e-maillerin yollanması, işgörenlerin birbirlerinin kuyusunu kazmaya çalışmaları, dedikodu yapmaları, birbirlerini dışlamaları, konuşurken birbirlerinin sözlerini kesmeleri, birbirlerine kötü bir ses tonu ile hitap etmeleri veya küçük düşürücü kelimeler kullanmaları, birbirlerini kışkırtacak ifadelerde bulunmaları, birbirlerinin telefon konuşmalarını dinlemeleri ve özel eşyalarını karıştırmaları işyeri nezaketsizliği kapsamında sergilenen davranışlar olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışanların

birbirlerinin istek ve ihtiyaçlarına karşı tepkisiz kalması, birbirlerinin telefonlarına cevap vermemesi, çalışma ortamında birbirlerini dikkate almaması, özel hayatlarına müdahale etmeleri ve birbirleriyle selamlaşmaktan kaçınması gibi davranışlarda işyeri nezaketsizliği kapsamında sergilenen davranışlar olarak ele alınmaktadır (Johnson ve Indvik, 2001: 707; Martin ve Hine, 2005: 481; Vickers, 2006: 75; Hershcovis, 2011: 502; Trudel ve Reio, Jr., 2011: 397).

### Sosyal Kaytarma Davranışı

Sosyal kaytarma davranışı, işgörenlerin grup halinde çalışırken, bireysel olarak çalıştıkları zamana göre daha az çaba sarf etme eğiliminde bulunmalarını ifade etmektedir (Piezon ve Ferree, 2007: 1; Lin ve Huang, 2009: 6156; Luo vd., 2013: 456). Sosyal kaytarma davranışı, işgörenlerin bir grup içerisinde birlikte çalıştıkları diğer bireylerle karşılaştırıldığında işe yönelik süreçlerde motivasyon düzeylerinin ve çaba gösterme eğilimlerinin azalması olarak tanımlanmaktadır (Høigaard vd., 2010: 408). Bu davranış, grup halinde çalışıldığında bilinçli veya bilinçsiz olarak bireylerin sosyal farkındalığının azalması sonucu meydana gelmekte böylece işgörenler, tek başlarına harcayacakları çabadan daha az çaba harcamaktadır (Liden vd., 2004: 285-286). Bu bağlamda, sosyal kaytarma davranışının örgütün ortak amaçları doğrultusunda toplanan bir grup işgörenin yapabileceklerinin en azını yapmaya başladıklarında veya beklenen düzeyde yapmadıkları zaman ortaya çıktığını ifade etmek mümkündür. Dolayısıyla, grup çalışmasının önem taşıdığı ve gerekli olduğu örgütlerde sosyal kaytarma davranışı sıklıkla karşılaşılan bir sorun olarak değerlendirilmektedir (Özgener vd., 2013: 391). Çünkü günümüz çalışma yaşamında faaliyetlerin eşgüdümlü olarak gerçekleştirilmesi ve tüm süreçlerin bir zincir olarak birbirine bağlı olması ve birbirini etkilemesi, bireysel çabalarla örgütsel amaçlara ulaşılmasını zorlaştırmaktadır. Başka bir ifadeyle, küresel iş yaşamı örgütsel başarı ve rekabet üstünlüğünde kolektif çalışmayı bir zorunluluk haline getirmektedir. Bu nedenle, kolektif çalışmanın olduğu örgütlerde sosyal kaytarma davranışının ortaya çıkması kaçınılmaz olarak görülmektedir.

Sosyal kaytarma davranışı, örgütlerde grup üyelerinin sayısının artması, sorumlulukların ve görevlerin daha çok işgören arasında paylaştırılması ve böylelikle bazı grup üyelerinin bireysel katkılarının fark edilemeyeceğine inanması sonucunda, işe yönelik çabaların azaltılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, sosyal kaytarmanın bireylerin kalabalık bir grup içerisinde, kendilerini saklama çabasında olmaları ve katkılarının örgütsel çıktıları etkilemeyeceğine inanmaları nedeniyle de oluştuğunu ifade etmek mümkündür (Weiten, 2013: 548; Kassin vd., 2013: 306). Ayrıca, çalışma grubunda işgörenlerin diğer bireyler adına fazladan iş yaptıklarını düşünerek, çabalarını azaltmalarıyla da sosyal kaytarma davranışlarının meydana gelmesi beklenmektedir. Örgütlerde, sosyal kaytarma davranışının bireylerin olumsuz davranış sergileyen diğer işgörenleri örnek almasıyla zamanla artabileceği belirtilmektedir (Baumeister ve Bushman, 2011: 440). Böylece, sosyal kaytarma davranışının örgütlerde yaygınlaşmasının, çalışma gruplarının verimliliğini olumsuz yönde etkileyerek, örgütsel performansı azaltacağı ileri sürülmektedir. Dolayısıyla, sosyal kaytarma davranışının ortaya çıkaracağı olumsuz sonuçlar sebebiyle, bu davranışların yönetilmesi, çözümlenmesi ve altında yatan sebeplerin irdelenmesi örgütler açısından önem taşımaktadır (Chang, 2008: 4-5).

Literatürde var olan araştırmalarda, bireylerin yaş, cinsiyet, kültür ve kişilik özellikleri gibi bireysel nitelikleri ile, içsel motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ve işten ayrılma niyetinde olmalarının sosyal kaytarma davranışı sergilemeleri üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte, bireylerin gösterdikleri çabaların yöneticiler tarafından fark edileceğine inanmamaları, grup içinde çalışırken harcadıkları çabanın gözden kaybolup gideceğini ve grubun diğer üyelerinin eksikliği kapatacağını düşünmeleri, grubun büyüklüğü, görevin zorluğu, görevin önemi, algılanan adalet ve grup üyelerinin birbirlerine bağlılığı gibi faktörlerin sosyal kaytarma davranışını etkileyeceği ileri sürülmektedir (Tan ve Tan, 2008: 92-95; Doğan vd., 2010: 58; Ülke ve Bilgiç, 2011: 301; Woodman vd., 2011: 285; Lou vd., 2013: 456; Karadal ve Saygın, 2013: 208; Zhu, 2013: 13). Bu faktörlere bağlı olarak örgütlerde, sosyal kaytarma

davranışı bireylerin zihinsel ve bedensel olarak iş sürelerine yönelik çabalarını azaltmaları doğrultusunda çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Örneğin; bireyin görevlerini ertelemesi, grup içerisinde üzerine düşeni yapmaktan kaçınması, çalışma arkadaşlarına göre daha az çaba harcaması, görevlerinin büyük bir kısmını çalışma arkadaşlarının yapmasını beklemesi gibi davranışlar iş yaşamında bireyler tarafından sergilenen sosyal kaytarma davranışları kapsamında değerlendirilmektedir (George, 1992: 201; Liden vd., 2004: 293; Chang, 2008: 26).

### İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, genel olarak bir işgörenin yakın gelecekte örgütten ayrılma isteğiyle ilgili düşüncesi olarak tanımlanmaktadır (Long vd., 2012: 576). Diğer bir ifade ile işten ayrılma niyeti bir bireyin örgütü bırakma eğilimini ifade etmekte ve işten ayrılma davranışının en önemli habercisi olarak görülmektedir (Yıldız vd., 2013: 159). İşten ayrılma niyeti bakış açısına ve algılama biçimine bağlı olarak olumlu veya olumsuz şekilde değerlendirilebilmektedir. İşgörenlerin, daha iyi bir iş elde etme amacıyla işten ayrılmaları durumunda işten ayrılma niyeti olumlu bir özellik taşımakta ancak örgütler açısından bir kayıp oluşturmakta ve olumsuz olarak görülmektedir (Hwang vd., 2014: 64). Bu olumsuzluk; nitelikli bir işgörenin kaybını, yerine yeni alınacak çalışanın işe alma ve eğitim gibi maliyetlerini içermektedir. Ayrıca bir işgörenin işten ayrılmasının, örgütteki diğer işgörenler arasındaki sosyal etkileşimin ve iletişimin bozulmasına, endişe ve gerginliğin ortaya çıkmasına ve yeni gelecek olan kişiyle uyum sorunları yaşanmasına neden olacağı belirtilmektedir (Polat ve Meydan, 2010: 153; Şahin, 2011: 277). Dolayısıyla bir işgörenin kendi isteğiyle işini bırakmasına neden olan, maddi ve manevi olumsuzluklar içeren, işten ayrılma niyetine yol açan unsurların örgütler tarafından zamanında tespit edilip, gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir (Arı vd., 2010: 146).

İşgörenlerin, istihdam edildikleri örgütteki koşullardan memnuniyetsizlik duymaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemi ifade eden işten ayrılma niyeti, birçok faktörden etkilenerek işten ayrılma davranışına

dönüşebilmektedir (Üstün ve Doğan, 2014: 577). İşten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan çalışmalarda; iş yükü fazlalığının, rol belirsizliğinin, rol çatışmasının, algılanan adaletsizliğin, kötü yönetim tarzının, işgörenlerin refahına yönelik olmayan insan kaynakları politika ve uygulamalarının, iş güvencesizliğinin, iş tatminsizliğinin ve işgörenler arasındaki uyumsuzluğun bireylerin işten ayrılma niyeti duymaları üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Pare ve Tremblay, 2000: 12-14; Kim, 2014: 57; Üstün ve Doğan, 2014: 577). Bununla birlikte işin özelliklerinin, bireylerin örgüte bağlılık duymamalarının, stres düzeylerinin yüksek olmasının, örgütteki çalışma sürelerinin; ayrıca yaş, cinsiyet, aile yaşamı ve kişilik gibi bireysel özelliklerin de işten ayrılma düşüncesine sebep olduğu ileri sürülmektedir (Ucho ve Onyishi, 2012: 380; Chang vd., 2013: 5).

### **Duygusal Tükenme**

Duygusal tükenme, çalışma yaşamında bireylerin yoğun olarak duygusal ve psikolojik açıdan yıpranmaları sonucu enerjilerinin tükenmesini ifade etmektedir. Duygusal tükenme, sosyal yaşam ve çalışma yaşamının bütününde genel olarak görülen enerji eksikliği ve isteksizlik biçimidir (Dolgun, 2010: 289). Bununla birlikte, duygusal tükenme tükenmişlik sendromunun ilk ve en önemli aşamasını oluşturmakta aynı zamanda bireylerin stres düzeyini göstermektedir (Keser, 2009: 466). Dolayısıyla, duygusal tükenme sürekli stres altında çalışan bireylerin iş yaşamındaki talepleri karşılayamamaları ve kişilerarası etkileşimlerde gerginlik yaşamaları sonucu ortaya çıkan bir durumdur (Wu ve Hu, 2009: 149). Duygusal tükenme, bireylerin strese bağlı birçok sağlık belirtisi yaşamalarına ve olumsuz örgütsel çıktılar elde edilmesine neden olması sebebiyle önemli bir sorun olarak görülmektedir. Başka bir ifade ile duygusal tükenme, bireylerin örgütsel süreçlerde düşük performans göstermelerine, işe devamsızlık yapmalarına, işten ayrılmayı düşünmelerine ve sosyal yaşamlarında problemlerle karşılaşmalarına yol açmaktadır (Basım vd., 2013: 1479). Ayrıca fiziksel ve psikolojik açıdan yıpranan bireylerin yorgunluk, endişe, sinirlilik, depresyon gibi sağlık sorunları yaşamaları ve çeşitli hastalıklara maruz kalmaları beklenmektedir (Ducharme vd., 2008: 84).

Duygusal tükenme, bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlıkları ile işe ve örgüte yönelik tutum ve davranışlarını olumsuz yönde etkileyerek, çalışma ortamında üretkenliği ve verimliliği düşürmektedir (Ünlü ve Yürür, 2011: 187). Bu nedenle örgütler açısından bireylerin duygusal tükenme yaşamasına neden olan faktörlerin irdelenmesi ve çözümlenmeye çalışılması önem taşımaktadır. Literatürdeki çalışmalarda, bireylerin duygusal tükenme yaşamalarına sebep olan unsurların bireysel ve örgütsel olarak iki farklı açıdan ele alındığı görülmektedir. Bu bağlamda; yaş, cinsiyet, aile yaşamı, kişilik özellikleri ve kendilik kontrolü gibi değişkenlerin işgörenlerin duygusal tükenme düzeyini etkileyen bireysel faktörler olduğu belirtilmektedir (Yeniçeri vd., 2009: 88). Bununla birlikte araştırmacılar; örgüt iklimi, işin niteliği, iş yükü, rol belirsizliği, rol çatışması, ilerleme fırsatlarının kısıtlı olması, çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerden sağlanan desteğin yetersiz olması ve ödül beklentilerinin karşılanmaması gibi örgütsel koşulların da işgörenlerin duygusal açıdan yıpranmasına neden olabileceğini ileri sürmektedir (Stordeur vd., 2001: 534; Bakker vd., 2002: 3-4; Houkes vd., 2003: 429; Toppinen-Tanner, 2011: 28).

### **İşyeri Nezaketsizliği, Sosyal Kaytarma Davranışı, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler**

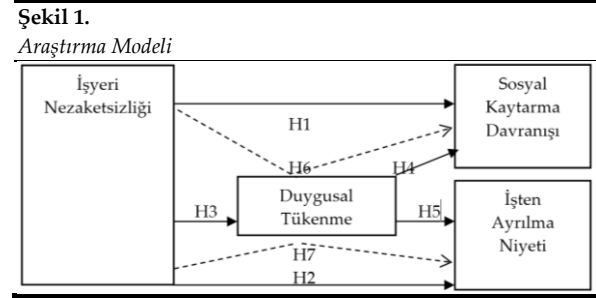
Geleneksel iş yaşamı koşullarının değişmesi sonucunda, kişilerarası etkileşimlerin ve kişilerarası mücadelelerinin arttığı, örgütlerde kişilerarası çatışmaların, bireysel istek ve çıkarların ön plana çıktığı, işgörenlerin tutum ve davranışlarında dönüşümler yaşandığı görülmektedir (Varoğlu ve Sığırı, 2013: 642). Böylece, bireyler sosyal ve kültürel normlara ve çalışma ahlakı açısından genel kabul görmüş kurallara karşı kayıtsız kalabilmekte, çoğu zaman ahlaki ilkelerin dışında davranışlar sergileyebilmektedir (Delen, 2010: 45). Başka bir ifade ile günümüz örgütlerinde işgörenler, bireysel hedeflerini elde etmek amacıyla gerektiğinde birbirlerine yönelik kaba ve nezaketsiz davranışlar sergileyebilmekte, bu davranışları kendi çıkarları doğrultusunda sürdürebilmektedirler. Çalışma yaşamında bireyler arasında çeşitli sebeplerle başlayan nezaketsiz davranışlar zamanla diğer çalışanlara

yansıyarak, örgütün geneline yayılabilmekte ve işyeri nezaketsizliği örgüt kültürünün bir parçası haline gelebilmektedir. Dolayısıyla işyeri nezaketsizliği, örgütler tarafından önemsenmesi ve kurumun bütününe yayılmadan çözümlenmesi gereken önemli bir problemdir. Çünkü işyeri nezaketsizliği bireylerin ve örgütlerin verimliliğini tehdit eden, işgörenler ve örgütler açısından birçok olumsuz sonuç doğuran bir davranıştır.

Çalışma ortamında nezaketsiz bir atmosfer algılayan işgörenlerin bu koşullara, bazı olumsuz tutum ve davranışlar ile cevap verdikleri görülmektedir. Örneğin çalışma arkadaşlarından ve yöneticisinden nezaketsiz davranışlar algılayan bir işgörenin bu tutum ve davranışlara karşılık bazı olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmesi, nezaketsizliğin sürmesi durumunda ise psikolojik olarak yıpranması ve işten ayrılmayı düşünmesi beklenmektedir (Davoudi vd., 2013: 15). Literatürdeki çalışmaların bir çoğunda iş yaşamında algılanan nezaketsiz koşulların bireylerin stres, depresyon ve tükenme gibi rahatsızlıklar yaşamasına ve işten ayrılma niyeti duymasına neden olacağı ileri sürülmektedir (Turner, 2009: 2; Laschinger vd., 2009: 302; Guerretaz, 2012: 23; Ghosh vd., 2013: 170; Oyeleye vd., 2013: 540). Bununla birlikte, bazı çalışmalarda işyeri nezaketsizliğinin duygusal tükenmeye yol açtığı ve bireyleri olumsuz olarak etkilediği belirtilmektedir (Blau ve Andersson, 2005: 607; Leiter vd., 2010: 7; Sulea vd., 2012: 564). Ayrıca işyeri nezaketsizliğinin, ileride bazı üretkenlik karşıtı iş davranışlarına dönüşebileceği ve böylece örgütler açısından istenmeyen çıktılar oluşturabileceği ifade edilmektedir (Penney ve Spector, 2005: 792). Diğer bir ifade ile işyeri nezaketsizliği, uzun dönemde örgüte zarar verebilmesi mümkün olan işe geç gelme, devamsızlık yapma ve işten kaytarma gibi davranışlara neden olabilecektir.

İşyeri nezaketsizliğini duygusal tükenme, işten ayrılma niyeti ve sosyal kaytarma davranışlarının öncülü olarak değerlendirmek mümkündür. Nezaketsiz bir ortam algılayan işgörenlerin örgütsel süreçlerde sosyal kaytarma davranışı sergilemeleri, psikolojik ve fiziksel olarak kendilerini yıpranmış hissetmeleri ve nezaketsiz ortamın devam etmesi halinde işten ayrılma niyetinde olmaları beklenmektedir. Bu bağlamda, çalışmada

işyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu etki üzerinde duygusal tükenmenin aracılık rolünün açıklanması amaçlanmaktadır. Araştırma amacı doğrultusunda işyeri nezaketsizliği, sosyal kaytarma davranışı, işten ayrılma niyeti ve duygusal tükenme arasındaki ilişkilerin test edilmesine yönelik geliştirilen araştırma modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibidir.



H1: İşyeri nezaketsizliği sosyal kaytarma davranışını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H2: İşyeri nezaketsizliği işten ayrılma niyetini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H3: İşyeri nezaketsizliği duygusal tükenmeyi pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H4: Duygusal tükenme sosyal kaytarma davranışını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H5: Duygusal tükenme işten ayrılma niyetini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H6: İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü vardır.

H7: İşyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü vardır.

## Yöntem

İşyeri nezaketsizliğinin, sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ve bu etkide duygusal tükenmenin aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan çalışmada, öncelikle, örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Sonrasında elde edilen verilere araştırma modeli doğrultusunda belirli analizler yapılmıştır. Bu doğrultuda araştırma modelinde yer alan tüm değişkenlere keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış, değişkenler arası

birlikteliği belirlemek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma hipotezlerin test edilmesinde ise hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca araştırma modelindeki aracılığın kapsamlı olarak belirlenebilmesi için Sobel testi kullanılmış ve en uyumlu modeli belirlemek amacıyla yapısal eşitlik modeli (YEM) analizi yapılmıştır.

### Araştırmanın Örneklemini

Araştırmanın örneklemini, Ankara Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen savunma sanayi, inşaat ve bilişim sektörlerindeki dört işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. Bu işletmelerin yönetimlerinden alınan izin doğrultusunda teslim edilen 300 adet anket formundan geriye dönen 220 adet (%73) anket formunun, 207 (%69) adedi değerlendirme kapsamına alınmıştır. Araştırmaya katılanların %55'i bay, %45'i bayan çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların %58'i 26-33 yaş aralığında, %28'i 34 yaş ve üzeri, %14'ü ise 18-25 yaş aralığındadır. Bununla birlikte çalışanların %49'unun lisans, %35'inin ön lisans, %10'unun yüksek lisans ve %6'sının lise mezuniyet düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların görev yaptıkları birimlere bakıldığında; %28'nin üretim departmanında, %25'inin pazarlama, %22'sinin ar-ge, %18'sinin muhasebe departmanında ve %7'sinin idari departmanlarda görev yaptığı görülmektedir. Çalışma sürelerine bakıldığında çalışanların %68'inin 1-6 yıl arası, %32'sinin ise 6 yıldan daha uzun bir süredir aynı işletmede çalıştıkları görülmüştür.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formlarının oluşturulmasında yabancı literatürden alınıp Türkçe'ye uyarlanan ölçekler kullanılmıştır. Ölçekler Türkçe'ye çevrildikten sonra, pilot araştırma (n=30) vasıtasıyla gözden geçirilmiş ve gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerde bulunan ifadelerin yanıtları için eşit aralıklı olduğu varsayılan beş aralıklı Likert tipi derecelendirme ("1=Kesinlikle katılmıyorum" ... "5=Kesinlikle katılıyorum") kullanılmıştır. Ayrıca anket formunda 6 adet demografik soruya yer verilmiştir.

**İşyeri Nezaketsizliği:** İşyerinde algılanan nezaketsizliğin ölçülmesinde Martin ve Hine'nin (2005); Cortina vd., (2001)'nin çalışmalarından elde edilerek oluşturulan işyeri nezaketsizliği ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 7 ifade dışlayıcı davranış, 4 ifade dedikodu, 5 ifade düşmanca davranma ve 7 ifade özel hayata müdahale olmak üzere toplam 23 ifade yer almaktadır. İşyeri nezaketsizliğine ilişkin veriler, ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanması amacıyla açıklayıcı (keşfedici) faktör analizi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri .822) göstermiştir. Keşfedici faktör analizi sonucunda 4 madde faktör yüklerinin 0.50'nin altında kalması sebebiyle analiz dışında bırakılmış ve kalan maddelerin dört faktörlü yapıya uyum sağladığı görülmüştür. Kalan maddelerin faktör yüklerinin .69 ile .92 arasında olduğu belirlenmiştir. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .89 olarak bulunmuştur.

**Sosyal Kaytarma Davranışı:** İşgörenlerin sosyal kaytarma davranışı düzeylerini ölçmek amacıyla George'nin (1992) çalışmasında yer alan sosyal kaytarma davranışı ölçeği kullanılmıştır. Toplam 10 ifadeden oluşan ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanması amacıyla açıklayıcı (keşfedici) faktör analizi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri .829) göstermiştir. Keşfedici faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiş ve 1 madde faktör yükünün 0.50'nin altında kalması sebebiyle analiz dışında bırakılmıştır. Kalan maddelerin faktör yüklerinin .61 ile .83 arasında olduğu görülmüştür. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .87 olarak bulunmuştur.

**Duygusal Tükenme:** İşgörenlerin duygusal tükenme düzeylerini ölçmek amacıyla Karatepe'nin (2013) çalışmasında yer alan duygusal tükenme ölçeği kullanılmıştır. Toplam 8 ifadeden oluşan ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanması amacıyla açıklayıcı (keşfedici) faktör analizi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO

değeri .842) göstermiştir. Keşfedici faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiş, faktör yüklerinin ise .56 ile .80 arasında olduğu görülmüştür. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .84 olarak bulunmuştur.

**İşten Ayrılma Niyeti:** İşten ayrılma niyetinin ölçülmesi amacıyla Ganesan ve Weitz'in (1996) çalışmasında yer alan ölçek kullanılmıştır. Toplam 5 ifadeden oluşan ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanması amacıyla açıklayıcı (keşfedici) faktör analizi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklemin faktör analizi için yeterli

olduğunu (KMO değeri .864) göstermiştir. Keşfedici faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiş, faktör yüklerinin ise .81 ile .94 arasında olduğu görülmüştür. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .93 olarak bulunmuştur.

Keşfedici faktör analizlerinin sonucunda Lisrel 8.80 programı kullanılarak, doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve her bir ölçeğin uyum iyiliği değerleri hesaplanmıştır. Tablo 1'de araştırmanın ölçeklerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları verilmektedir.

**Tablo 1.**

*Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri*

Değişkenler	$\chi^2$	d.f.	$\chi^2/df$						
			$\leq 5$	$\geq .85$	$\geq .80$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\leq 0.08$
İşyeri Nezaketsizliği	176.32	94	1.87	0.90	0.86	0.98	0.95	0.97	0.06
Sosyal Kaytarma Davranışı	5.18	4	1.29	0.99	0.96	1.00	0.99	1.00	0.03
Duygusal Tükenme	5.62	4	1.40	0.99	0.96	1.00	0.99	0.99	0.04
İşten Ayrılma Niyeti	9.16	4	2.29	0.98	0.93	1.00	0.99	0.99	0.07

## Bulgular

### Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma verilerinin analizinde öncelikle korelasyon analizi gerçekleştirilmiş, ayrıca değişkenlere ilişkin ortalamalar hesaplanmıştır. Bu kapsamda, işgörenlerin algıladıkları işyeri nezaketsizliği, sosyal kaytarma davranışı sergileme ve duygusal tükenme düzeyleri ile işten ayrılma niyetine ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Tablo 2'de hesaplanan tüm değerler verilmektedir.

**Tablo 2.**

*Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri*

Değişkenler	Ort.	S.S	1	2	3
1.İşyeri Nezaketsizliği	1.79	.50	1		
2.Sosyal Kaytarma	1.66	.50	.278**	1	
3.Duygusal Tükenme	2.26	.64	.410**	.221**	1
4.İşten Ayrılma Niyeti	2.27	.80	.451**	.205**	.500**

\*\*p<0.01

Tablo 2'de görüldüğü üzere araştırma kapsamındaki bağımlı, aracı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı düzeyde ilişkiler bulunmaktadır. Ortalamalar işgörenlerin işyeri nezaketsizliği algısının ve sosyal kaytarma davranışı sergileme düzeylerinin oldukça düşük olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte

işgörenlerin duygusal tükenme düzeyleri ve işten ayrılma niyetlerinin de düşük olduğu görülmektedir. Korelasyon matrisindeki bulgular incelendiğinde, işyeri nezaketsizliği ile sosyal kaytarma davranışı ( $r=.278, p<0,01$ ) ve duygusal tükenme arasında ( $r=.410, p<0,01$ ) pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. İşyeri nezaketsizliği ile ( $r=.451, p<0,01$ ) işten ayrılma niyeti arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca sosyal kaytarma davranışı ile duygusal tükenme ( $r=.221, p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu; duygusal tükenme ile işten ayrılma niyeti arasında da ( $r=.500, p<0,01$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bu bağlamda işyeri nezaketsizliği algılayan işgörenlerin sosyal kaytarma davranış sergilemeleri, duygusal tükenme yaşamaları ve işten ayrılma niyeti duymaları mümkündür. Diğer taraftan duygusal tükenme yaşayan işgörenlerin sosyal kaytarma davranışı sergilemeleri ve işten ayrılma niyeti duymaları beklenmektedir.

### Hiyerarşik Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerinin sınanması ve işyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ile işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolünün açıklanması amacıyla,



Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisinin var olması gerekmektedir. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkisinin sürmesi beklenmektedir (Avcı ve Turunç, 2012: 50). Analizler sonucunda bağımsız değişkenin katsayısında düşüş olması kısmi aracılık, bu ilişkinin tamamen ortadan kalkması ise tam aracılık ilişkisi olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkilerin azalması ya da ortadan kalkmasının

istatistiksel olarak açıklanabilmesi için Sobel testinin kullanılarak, hesaplanan z değerinin anlamlılığına bakılması gerekmektedir (Gücel, 2013: 181).

Bu kapsamda, işyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, bağımsız değişkenle (işyeri nezaketsizliği), aracılığı araştırılan değişken (duygusal tükenme) ve bağımlı değişkenler (sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti) arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığıyla incelenerek, Sobel testi yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5'te verilmektedir.

**Tablo 3.**

*İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Etkisi Sonuçları*

	$\beta$	
	Duygusal Tükenme	Sosyal Kaytarma Dav.
<b>Test 1</b>		
İşyeri Nezaketsizliği		.278***
R <sup>2</sup>		.007
Düz. R <sup>2</sup>		.007
		(F=17.202***)
<b>Test 2</b>		
İşyeri Nezaketsizliği	.410***	
R <sup>2</sup>	.016	
Düz. R <sup>2</sup>	.016	
	(F=41.480***)	
<b>İşyeri Nezaketsizliği</b>		
<b>Test 3</b>		
İşyeri Nezaketsizliği		.225**
Duygusal Tükenme		.129
R <sup>2</sup>		.091
Düz. R <sup>2</sup>		.082
		(F=10.239**)

p<0.05 \* p<0.01 \*\* p<0.001\*\*\*

Tablo 3'te görüldüğü üzere; aracılık testleri kapsamında ilk aşamada işyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık etkisinin belirlenmesi amacıyla, işyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi incelenmiş ve işyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışını  $\beta=.278$  ( $p<0.001$ ) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüş ve H1 hipotezi desteklenmiştir. İkinci aşamada işyeri nezaketsizliğinin aracı değişken olan duygusal tükenme üzerindeki etkisine bakıldığında, işyeri nezaketsizliğinin  $\beta=.410$  ( $p<0.001$ ) duygusal tükenmeyi pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüş ve H3 hipotezi desteklenmiştir. Aynı zamanda duygusal tükenmenin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki

etkisi incelenmiş ve duygusal tükenmenin sosyal kaytarma davranışını etkilemediği bulunmuş, H4 hipotezi desteklenmemiştir. Son aşamada ise, işyeri nezaketsizliği, aracılık etkisi araştırılan duygusal tükenmeyle birlikte analiz edilerek, bu değişkenlerin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Bu doğrultuda, işyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinin devam ettiği ancak  $\beta=.225$  ( $p<0.001$ ) olarak azaldığı ve duygusal tükenmenin ise sosyal kaytarma davranışı üzerinde bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla, Baron ve Kenny (1996) tarafından önerilen şartların sağlanmaması nedeniyle, işyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolüne sahip

olmadığı belirlenmiş ve H6 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 4'de görüldüğü üzere; ikinci aracılık testi kapsamında, işyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü belirlenmeye çalışılmıştır. İlk aşamada işyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki

etkisi incelenmiş, işyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyetini  $\beta=.451$  ( $p<0.001$ ) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüş ve H2 hipotezi desteklenmiştir. Bununla birlikte duygusal tükenmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiş, duygusal tükenmenin işten ayrılma niyetini  $\beta=.500$  ( $p<0.001$ ) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüş ve H5 hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 4.**

*İşyeri Nezaketsizliğinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Etkisi Sonuçları*

		$\beta$	
		Duygusal Tükenme	İşten Ayrılma Niyeti
İşyeri Nezaketsizliği	<b>Test 1</b>		
	İşyeri Nezaketsizliği		.451***
	R <sup>2</sup>		.204
	Düz. R <sup>2</sup>		.200
			(F=52.430***)
	<b>Test 2</b>		
	İşyeri Nezaketsizliği	.410***	
	R <sup>2</sup>	.016	
	Düz. R <sup>2</sup>	.016	
		(F=41.480***)	
	<b>Test 3</b>		
	İşyeri Nezaketsizliği		.296***
Duygusal Tükenme		.379***	
R <sup>2</sup>		.323	
Düz. R <sup>2</sup>		.316	
		(F=48.644***)	

p<0.05 \* p<0.01 \*\* p<0.001\*\*\*

Son aşamada ise, işyeri nezaketsizliği, aracılık etkisi araştırılan duygusal tükenmeyle birlikte analiz edilerek, bu değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine bakılmış ve işyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin devam ettiği ancak  $\beta=.296$  ( $p<0.001$ ) olarak azaldığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, duygusal tükenmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin ise  $\beta=.379$  ( $p<0.001$ ) olarak azaldığı ancak etkinin devam ettiği görülmüştür. Bu doğrultuda, Baron ve Kenny (1996) tarafından önerilen şartların sağlandığı ve işyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin kısmi aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiş, H7 hipotezi desteklenmiştir.

Aracılık etkisinin tam olarak belirlenmesi amacıyla Sobel testi yapılmıştır. Tablo 5'te Sobel testi sonuçları verilmektedir.

**Tablo 5.**

*Duygusal Tükenmenin Aracılık Etkisi - Sobel Testi Sonuçları*

Sobel Testi	Test İstatistiği (z)	4.40531 *
* p<0.001		

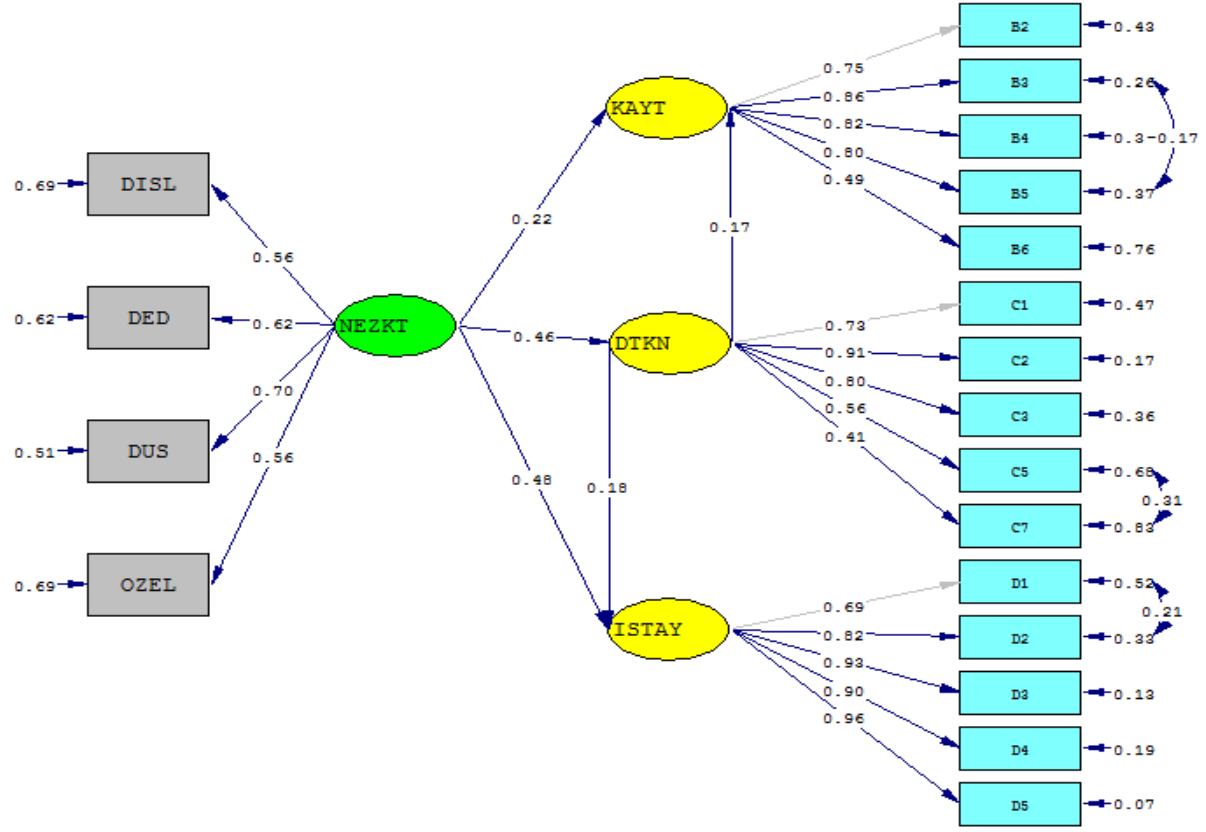
Sobel testine göre, işyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin kısmi aracılığa sahip olduğu ( $z=4.40$ ;  $p<0.001$ ) görülmektedir.

### Yapısal Eşitlik Modeli

Hiyerarşik regresyon analizleriyle, bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi ayrı ayrı ortaya konulduktan sonra modelin bir bütün olarak geçerliliğinin test edilmesi amacıyla yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır. Bu analiz kapsamında modele uygun gizil değişkenlerle yol analizi yapılmış ve değişkenlerin en uyumlu olduğu model tespit edilmeye çalışılmıştır.

Şekil 2.

Yapısal Model ve Analiz Sonuçları



Chi-Square=309.94, df=144, P-value=0.00000, RMSEA=0.075

NEZKT: İşyeri Nezaketsizliği; DISL: Dışlama, DED: Dedikodu, DUS: Düşmanlık, ÖZEL: Özel hayata müdahale; KAYT: Sosyal kaytarma davranışı, DTKN: Duygusal Tükenme, İSTAY: İşten Ayrılma Niyeti

İşyeri nezaketsizliğinin, sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolünü belirlemeye ilişkin kurulan yapısal eşitlik modelinin analiz sonuçları Şekil 2'de gösterilmektedir

Modelin uyum indeksleri incelendiğinde; değerlerin  $\chi^2$ : 309.94;  $df$ : 144;  $\chi^2/df$ : 2.15; RMSEA: 0.075; GFI: 0.86; IFI: 0.95; CFI: 0.95; NFI: 0.92; NNFI: 0.94 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu değerler verilerin model ile iyi uyuma sahip olduğunu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Schermele-Engel vd., 2003: 52; Meydan ve Şeşen, 2011: 35). Bu doğrultuda oluşturulan yapısal eşitlik modelinin kabul edilebilir olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte yapısal eşitlik modelindeki yol analizleri incelendiğinde işyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışını ( $\beta=0.22$ ;  $t=2.28$ ;  $p<0.01$ ) ve duygusal tükenmeyi ( $\beta=0.46$ ;  $t=5.22$ ;  $p<0.01$ ) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği ancak duygusal tükenmenin sosyal kaytarma davranışını ( $\beta=0.17$ ;  $t=1.96$ ;  $p<0.01$ )  $t=1.96$

olması sebebiyle etkilemediği görülmüştür. Dolayısıyla işyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve duygusal tükenme üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu ancak işyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolünün olmadığı görülmektedir. Ayrıca işyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyetini ( $\beta=0.48$ ;  $t=5.17$ ;  $p<0.01$ ) pozitif yönde anlamlı, duygusal tükenmenin de işten ayrılma niyetini ( $\beta=0.18$ ;  $t=2.27$ ;  $p<0.01$ ) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği; işyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde duygusal tükenmenin kısmi aracılığa sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu bağlamda, yapısal eşitlik modelinde elde edilen bulguların hiyerarşik regresyon analizindeki bulgulardan farklı olmadığı görülmektedir. Elde edilen bulgular, duygusal tükenmenin, işyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde kısmi aracılığa sahip olduğunu; ancak duygusal tükenmenin işyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinde ise aracılık

rolü olmadığını göstermektedir. Bu sonuç, işyeri nezaketsizliği algılayan işgörenlerin duygusal açıdan tükenme yaşayarak, işten ayrılmayı düşünebileceklerini ifade etmektedir. Diğer taraftan araştırma sonuçları, işyeri nezaketsizliğinin doğrudan işgörenlerin sosyal kaytarma davranışı sergilemelerini ve duygusal tükenme düzeylerini etkilediğini ancak duygusal açıdan tükenmelerinin sosyal kaytarma davranışları üzerinde bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

### Tartışma

Günümüzde, her alanda yaşanan değişim ve dönüşümler çalışma yaşamında bireysel amaçları ve çıkarları daha çok ön plana çıkarmakta ve iş yaşamının koşulları giderek değişmektedir. Değişen koşulların, bireyleri üstün performans göstermeye ve rekabet etmeye zorladığı, işgörenlerin tutum ve davranışlarını farklılaştırdığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle, iş yaşamında artan taleplerle ve zorluklarla karşılaşan işgörenler çoğu zaman bu durumu kişilerarası ilişkilerine yansıtarak, çevresine kaba ve nezaketsiz davranışlar sergileyebilmektedir. Dolayısıyla, iş yaşamındaki yoğun ve yorucu şartlar sebebiyle bireylerin kişilerarası ilişkilerde duyarsızlaşmaları, çalışma arkadaşlarına karşı nezaketsiz davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Çalışma ortamında, işgörenler arasında bireysel veya örgütsel faktörler nedeniyle sergilenen nezaketsiz davranışlar, işyeri nezaketsizliği olarak algılanmaktadır. İşyeri nezaketsizliği, olumlu olmayan bir örgüt iklimine işaret etmekte ve örgütlerde istenmeyen, çözülmesi gereken bir problem olarak değerlendirilmektedir. Çünkü çalışma ortamındaki nezaketsiz tutum ve davranışların yaygınlaşmasının, bireylerin performansını olumsuz yönde etkilemesi böylece örgütün verimliliğini azaltması beklenmektedir. Bununla birlikte, işyeri nezaketsizliği bireylerin psikolojik sağlıkları üzerinde olumsuz bir etki oluşturarak, duygusal açıdan yıpranmalarına neden olan ve işe geç gelme, devamsızlık yapma veya işten kaytarma gibi davranışlar sergilenmesine yol açan bir etkendir.

Literatürde, işyeri nezaketsizliğinin iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti gibi örgütsel çıktılar üzerinde etkili olacağı; işgörenlerin

tutum ve davranışlarını olumsuz yönde şekillendireceği ileri sürülmektedir. Bu doğrultuda, çalışmada işyeri nezaketsizliğinin bireysel çıktılar kapsamında değerlendirilmesi mümkün olan sosyal kaytarma davranışı, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Bu bağlamda, işyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Belirlenen amaç kapsamında gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına bakıldığında; işyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışlarını, duygusal tükenmeyi ve işten ayrılma niyetini doğrudan pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş, H1, H2 ve H3 hipotezleri desteklenmiştir. Böylece araştırma kapsamındaki örgütlerde algılanan işyeri nezaketsizliğinin, işgörenlerin sosyal kaytarma davranışı sergilemelerine ve psikolojik açıdan yıpranmalarına yol açtığını ifade etmek mümkündür. Bununla birlikte, işyeri nezaketsizliği algılayan çalışanların işten ayrılma niyeti duydukları da ifade edilebilir. Ayrıca, araştırma bulguları, duygusal tükenmenin sosyal kaytarma davranışını etkilemediğini ve işyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolüne sahip olmadığını göstermektedir, böylece H4 ve H6 hipotezleri desteklenmemiştir. Bu doğrultuda, işyeri nezaketsizliğinin işgörenlerin sosyal kaytarma davranışı sergilemelerini doğrudan etkilediği görülmektedir. Başka bir ifade ile işgörenlerin algıladıkları nezaketsiz ortam, onları doğrudan sosyal kaytarma davranışı sergileme eğilimine itmektir; dolayısıyla bireyler önce duygusal tükenme yaşayıp sonra bu davranışlara yönelmemektedir.

Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu, işyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyetini doğrudan pozitif yönde etkilediğidir. Diğer taraftan, işyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Böylece H5 ve H7 hipotezleri desteklenmiştir. Dolayısıyla, işyeri nezaketsizliği algılayan işgörenlerin duygusal tükenme yaşadktan sonra işten ayrılma niyeti duyduklarını ifade etmek mümkündür. Çünkü işten ayrılmayı

düşünmek ve başka iş fırsatlarını araştırmak, bireyler açısından verilmesi zor ve ciddi bir karar olmakla beraber bir süreci içermektedir. Bu bağlamda, birbirine nezaketsiz ve kaba davranan işgörenlerin olduğu bir ortamda görev yapan bireyler kısa bir süre sonra işten ayrılmayı düşünecekleri gibi bu bireylerin nezaketsiz ortamda çalışmaya devam ederek, duygusal tükenme yaşadktan sonra işten ayrılma niyeti duyması da beklenebilir. Başka bir ifade ile algılanan nezaketsiz davranışların kapsamı bireyleri hemen işten ayrılma düşüncesine itebilir. Ancak algılanan nezaketsizlik; bireylerin alternatif bir iş bulma imkânı mümkün değilse öncelikle duygusal tükenme yaşamalarına, nezaketsizliğin sürmesi durumunda aşırı yıpranmalarına ve böylece işten ayrılmayı düşünmelerine yol açabilir. Bununla birlikte, işgörenlerin birbirlerine kaba davrandığı ve saygı göstermediği bir örgütte, bireyler algıladıkları olumsuzluğu tutum ve davranışlarına yansıtmadan sadece duygusal açıdan tükenme yaşayarak, iş değiştirmeyi tercih edebilir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde algılanan işyeri nezaketsizliği sonucunda işgörenlerin buldukları çalışma ortamında daha az çaba harcayarak işten kaydardığı, işten ayrılma niyeti duyduğu ve duygusal tükenme yaşadığı görülmektedir. Diğer taraftan bulgular, işyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı sergilemeye nazaran daha çok işgörenlerin duygusal tükenme yaşamalarına ve işten ayrılma niyeti duymalarına neden olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, işyeri nezaketsizliğinin çalışanları psikolojik açıdan yıprattığı, tükenen ve yıpranan bireylerin görev yaptıkları kurumdan ayrılma ve başka bir kuruma geçme düşüncesinde olduğunu ifade etmek mümkündür. Ayrıca, işgörenlerin duygusal tükenme yaşamalarına rağmen sosyal kaytarma davranışı sergilemedikleri ifade edilebilir. Literatürde, işyeri nezaketsizliği, tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri araştıran sınırlı sayıda çalışma bulunmakta; işyeri nezaketsizliği, sosyal kaytarma davranışı, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri bir model dahilinde ele alan bir çalışma ise mevcut değildir. Bu bağlamda, çalışmanın ilgili literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. İleride, üretkenlik karşısı iş

davranışları ele alınarak, işyeri nezaketsizliğinin bu davranışlar üzerindeki etkisini duygusal tükenme ve olumsuz duygulanım ara değişkenleriyle birlikte inceleyen daha kapsamlı bir çalışmanın yapılması araştırmacılara önerilebilir.

## Kaynakça

- Arı, G.S., Bal, H. ve Bal, E.Ç. (2010). İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 143-166.
- Avcı, U. Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 45-55.
- Bakker, A.B., Van Der Zee, K.I., Lewig, K.A., Dollard, M.F. (2002). The Relationship between the Big Five Personality Factors and Burnout: A Study among Volunteer Counselors. *The Journal of Social Psychology*, 135(5), 1-20.
- 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, 1173-1182.
- Basım, H.N., Begenirbaş, M., Yalçın, R.C. (2013). Effects of Teacher Personalities on Emotional Exhaustion: Mediating Role of Emotional Labor. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(3), 1488-1496.
- Baumeister, R.F. ve Bushman, B.J. (2011). *Social Psychology and Human Nature, Comprehensive Edition: USA*, Wadsworth Cengage Learning.
- Bartlett II, J.E., Bartlett, M.E., Reio Jr.T.G., (2008). Workplace Incivility: Worker and Organizational Antecedents and Outcomes. *Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas*, Panama City. 1-8.
- Blau, G. ve Andersson, L. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 595-614.
- Chang, Y. (2008). *Social Loafing and Moral Emotions: The Janus-Headed Aspect of Moral Identity*. Degree of Master of Science in Organizational Effectiveness, Development, and Change. University of Delaware.
- Chang, W., Wang, Y. ve Huang, T. (2013). Work Design-Related Antecedents of Turnover Intention: A Multilevel Approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1-26.
- Cortina, L.M., Magley, V.J., Williams, J.H., Langhout, R.D. (2001). Incivility in the Workplace: Incidence and Impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- D'ambra, A.M, Andrews, D.R. (2013). Incivility, retention and new graduate nurses: an integrated review of the literature. *Journal of Nursing Management*. 1-8.
- Davoudi, S.M.M., Fartash, K., Allahyari, M., Yarahmadi, H., (2013). Workplace Bullying and Turnover Intentions among Iranian Employees. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 1(1), 12-23.
- Delen, M.G. (2010). *Çalışma Hayatında İşyeri Kabalığı Olgusu*. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, 53, 43-58.
- Doğan, A., Bozkurt, S. ve Demir, R. (2012). Sosyal Kaytarma Davranışı İle Algılanan Görev Görünürlüğü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24, 53-79.
- Dolgun, U. (2010). Tükenmişlik Sendromu. Özler, D.E. (ed), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular İçinde*, Bursa, Ekin Yayınları.
- Ducharme, L.J., Knudsen, H.K., Roman, P.M. (2008). Emotional Exhaustion and Turnover Intention in Human Service Occupations: The Protective Role of Coworker Support, *Sociological Spectrum*, 28, 81-104.
- Ganesan, S. ve Weitz, B.A. (1997). The Impact of Staffing Policies on Retail Buyer Job Attitudes and Behaviors. *Journal of Retailing*, 72(1), 31-56.
- George, J.M. (1992). Extrinsic and Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing in Organizations. *Academy of Management Journal*, 35(1), 191-202.
- Ghosha, R., Reio Jr., T.G., Bang, H. (2013). Reducing turnover intent: supervisor and co-worker incivility and socialization-related learning. *Human Resource Development International*, 16(2), 169-185.
- Gill, M.J. ve Sypher, B.D. (2009). *Workplace Incivility and Organizational Trust*. P.Lutgen-Sandvik ve Sypher, B.D. (ed.). *Destructive Organizational Communication İçinde*. New York, Taylor-Francis.
- Gkorezis, P., Kalampouka, P. ve Petridou, E. (2013). The Mediating Role of Belongingness in the Relationship between Workplace Incivility and Thriving. *IJES*, 21(2), 63-78.
- Griffin, B. (2010). Multilevel relationships between organizational-level incivility, justice and intention to stay. *Work & Stress*, 24(4), 309-323.
- Guerrettaz, T. (2012). *Workplace Empowerment, Incivility, and Burnout: Impact on Staff Nurse Recruitment and Retention Outcomes*. Degree Masters of Science, Ball State University, Muncie, Indiana.
- Gücel, C. (2013). Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 173-190.
- Hershcovis, M.S. (2010). 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. ve Cameron, A. (2011). Invited Reaction: Managing Workplace Incivility: The Role of Conflict Management Styles-Antecedent or Antidote?. *Human Resource Development Quarterly*, 22(4), 425-435.
- Høigaard, R., Fuglestad, S., Peters, D.M., Cuyper, D., Backer, M. ve Boen, F. (2010). Role Satisfaction Mediates the Relation between Role Ambiguity and Social Loafing among Elite Women Handball Players. *Journal of Applied Sport Psychology*, 22, 408-419.
- Houkes, I., Janssen, P.M.P., Jonge, J. ve Bakker, A.B. (2003). Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 427-450.

- Hwang, J., Lee, J., Park, S., Chang, H. ve Kim, S.S. (2014). The Impact of Occupational Stress on Employee's Turnover Intention in the Luxury Hotel Segment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15, 60-77.
- Johnson, P.R. ve Indvik, J. (2001). Slings and arrows of rudeness: incivility in the workplace. *Journal of Management Development*, 20(8), 705-713.
- Karadal, H. ve Saygın, M. (2013). An Investigation of the Relationship between Social Loafing and Organizational Citizenship Behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 206-215.
- Karatepe, O. (2013). The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance, the mediation of emotional exhaustion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 614-634.
- Kassin, S., Fein, S. ve Markus, H.R. (2013). *Social Psychology: USA 9th edition*, Cengage Learning.
- Keser, A. (2009). Tükenmişlik Sendromu. Keser, A., Yılmaz, G. ve Yürür, S. (ed). *Çalışma Yaşamında Davranış İçinde*, Kocaeli, Umuttepe Yayınları.
- Kim, N. (2014). Employee Turnover Intention among Newcomers in Travel Industry. *International Journal of Tourism Research*, 16, 56-64.
- Laschinger, H.K.S., Leiter, M., Day, A., Gilin, D. (2009). Workplace empowerment, incivility, and burnout: impact on staff nurse recruitment and retention outcomes. *Journal of Nursing Management*, 17, 302-311.
- Laschinger, H.K.S., Leiter, M.P., Day, A., Gilin-Oore, D., Mackinnon, S.P. (2012). Building Empowering Work Environments That Foster Civility and Organizational Trust. *Nursing Research*, 61(5). 316-325.
- Laschinger, H.K.S., Wong, C.A., Cummings, G.G., Grau, A.L. (2014). Resonant Leadership and Workplace Empowerment: The Value of Positive Organizational Cultures in Reducing Workplace Incivility. *Nursing Economics*, 32(1), 1-12.
- Leiter, M.P., Price, S.L. ve Laschinger, H.K.S. (2010). Generational differences in distress, attitudes and incivility among nurses. *Journal of Nursing Management*, 1-11.
- Leiter, M. (2013). *Analyzing and Theorizing the Dynamics of the Workplace Incivility Crisis*. New York: Springer Science.
- Lewis, P.S., Malecha, A. (2011). The Impact of Workplace Incivility on the Work Environment, Manager Skill, and Productivity. *The Journal of Nursing Administration*. 41(1), 41-47.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Jaworski, R.A., Bennett, N. (2004). Social Loafing: A Field Investigation. *Journal of Management*, 30(2), 285-304.
- Lin, T., Huang, C. (2009). Understanding social loafing in knowledge contribution from the perspectives of justice and trust. *Expert Systems with Applications*, 36(3), 6156-6163.
- Long, C.S., Thean, L.Y., Khairuzzaman, W., Ismail, W., Jusoh, A. Leadership Styles and Employees' Turnover Intention: Exploratory Study of Academic Staff in a Malaysian College. *World Applied Sciences Journal*, 19(4), 575-581.
- Luo Z., Qu, H. ve Marnburg, E. (2013). Justice perceptions and drives of hotel employee social loafing behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 456-464.
- Martin, R.J. ve Hine, D.W. (2005). Development and Validation of the Uncivil Workplace Behavior Questionnaire. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 477-490.
- Meier, L.L. ve 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.
- Meydan, C.H., Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Miner, K.N., Settles, I.H., Pratt-Hyatt, J.S., Brady, C.C. (2012). Experiencing Incivility in Organizations: The Buffering Effects of Emotional and Organizational Support. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(2), 340-372.
- 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-47*, 1210-1220.
- 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.
- Oyele, O. ve Hanson, P. (2013). Relationship of Workplace Incivility, Stress, and Burnout on Nurses' Turnover Intentions and Psychological Empowerment. *The Journal of Nursing Administration*, 43(10), 536-542.
- Özgener, Ş., Demirtaş, Ö. ve Ulu, S. (2013). Kişi-Çevre Uyumu ile Sosyal Tembellik İlişkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü, 1. *Örgütsel Davranış Kongresi*, Sakarya, 391-399.
- Özkalp, E., Aydın, U. ve Tekeli, S. (2012). Sapkın Örgütsel Davranışlar ve ÇalışmaYaşamında Yeni Bir Olgu: Sanal Kaytarma (Cyberloafing) ve İş İlişkilerine Etkileri, *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası*, 18-33.
- Paré, G. ve Tremblay, M. (2000). The Measurement and Antecedents of Turnover Intentions among IT Professionals. *Scientific Series of Cirano*, 1198-8177, 1-38.
- 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. ve 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.
- Piezon, S.L. ve Ferree, W.D. (2007). Perceptions of Social Loafing in Online Learning Groups, *23<sup>rd</sup> Annual Conference on Distance Teaching & Learning*, 1-5.
- Polat, M., Meydan, C.H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172
- Polatçı, S., Özçalık, F. (2013). Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişliğe Etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 17-34.
- 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), 237-263.

- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures, *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23-74.
- Stordeur, S., D'hoore, W. & Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing*, 35(4), 533-542.
- Sulea, C., Filipescu, R., Horga, A., Ortan, C. & Fischmann, G. (2012). Interpersonal Mistreatment at Work and Burnout among Teachers. *Cognition, Brain, Behavior*, 16(4), 553-570.
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Tan, H. ve Tan, M. (2008). Organizational Citizenship Behavior and Social Loafing: The Role of Personality, Motives, and Contextual Factors. *The Journal of Psychology*, 142(1), 89-108.
- Tarraf, R.C. (2012). *Taking a Closer Look at Workplace Incivility: Dimensionality and Source Effects*. Master of Science. The University of Western Ontario.
- Taylor, S., Bedeian, A.G & Kluepfer, D.H. (2012). Linking workplace incivility to citizenship performance: The combined effects of affective commitment and conscientiousness. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 878-893.
- Terlecki, S.A. (2011). *Exploring Individual and Organizational Level Antecedents of Experienced Workplace Incivility*. Degree of Master of Science in Psychology. The University of Tennessee at Chattanooga.
- Toppinen-Tanner, S. (2011). *Process of burnout: structure, antecedents, and consequences*. People and Work Research Reports 93, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.
- Trudel, J. ve Reio Jr., T.G. (2011). Managing Workplace Incivility: The Role of Conflict Management Styles—Antecedent or Antidote?. *Human Resource Development Quarterly*, 22(4), 395-423.
- Turner, K. (2009). *Workplace Incivility and Organizational Outcomes: Is the Quality of Social Relationships at Work Important for Employee Attitudes, Behaviours, and Mental Health?*. Degree of Masters of Science. Acadia University.
- Weiten, W. (2013). *Psychology: Themes and Variations, Briefer Version*. USA: Cengage Learning, 9<sup>th</sup> edition.
- Ucho, A. & Onyishi, I.E. (2012). Job Satisfaction, Gender, Tenure, and Turnover Intentions among Civil Servants in Benue State. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(11), 378-387.
- Ülke, H.E. ve Bilgiç, R. (2011). Investigating the Role of the Big Five on the Social Loafing of Information Technology Workers. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(3), 301-312.
- Ünlü, O. ve Yürür, S. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı 37, 184-207.
- Üstün, F.K. ve Doğan, S. (2014). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(29), 573-587.
- Wu, T. & Hu, C. (2009). Abusive Supervision and Employee Emotional Exhaustion Dispositional Antecedents and Boundaries. *Group & Organization Management*, 34(2), 143-169.
- Woodman, T., Roberts, R., Hardy, L., Callow, N. ve Rogers, C.H. (2011). There Is an "I" in TEAM: Narcissism and Social Loafing. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 82(2), 285-290.
- Varoğlu, D. ve Sığırı, Ü. (2013). *Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü: İşyerinde Üretkenlik Karşısı Davranışlar*. Sığırı, Ü. ve Gürbüz, S. (ed.) İçinde, İstanbul: Beta Yayınları.
- Vickers, M.H. (2006). Writing What's Relevant: Workplace Incivility in Public Administration- A Wolf in Sheep's Clothing. *Administrative Theory & Praxis*, 28(1), 69-88.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 83-99.
- Yıldırım, A., Unal, A. ve Surucu, A. (2013). Incivil Behaviours at School: Scale Development. *International Journal of Academic Research*, 5(3), 154-158.
- Yıldız, S., Yalavaç, S. ve Meydan, C.H. (2013). Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgüte Bağlılığın Aracı Rolü: Türkiye'deki Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Personeli Üzerine Bir Araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, Cilt: VIII Sayı: II, 157-170.
- Zhu, M. (2013). *Perception of Social Loafing, Conflict, and Emotion in the Process of Group Development*. Doctor of Philosophy.