

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE
PATERNALİSTİK LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Furkan DÜZGÜN

2100001538

Anabilim Dalı: Psikoloji

Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Dilek Işılçay ÜÇÖK

TEMMUZ 2024

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE
PATERNALİSTİK LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Furkan DÜZGÜN

2100001538

Anabilim Dalı: Psikoloji

Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Dilek Işılçay ÜÇÖK

Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Ayhan ERBAY

Dr. Öğr. Üyesi Fatma ÇAM KAHRAMAN

TEMMUZ 2024

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
GİRİŞ.....	1
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
1.1. İşyeri Nezaketsizliği Kavramı.....	3
1.1.1. İşyeri Nezaketsizliğinin Özellikleri ve Nezaketsiz Davranışlar.....	3
1.1.2. İşyeri Nezaketsizliğinin Sebepleri	5
1.1.3. İşyeri Nezaketsizliğinin Tarafları	8
1.1.3.1. Nezaketsizliği Gerçekleştiren Taraf (Kışkırtıcı)	8
1.1.3.2. Nezaketsizliğe Uğrayan (Kurban veya Hedef)	9
1.1.3.3. Nezaketsizliğin Şahitleri (Gözlemciler).....	9
1.1.4. Nezaketsizlik Sarmalı.....	9
1.1.5. İşyeri Nezaketsizliğinin Sonuçları.....	11
1.1.6. İşyeri Nezaketsizliğinin Önlenmesi.....	13
1.2. Tükenmişlik Kavramı	16
1.2.1. Tükenmişlik Modelleri.....	17
1.2.1.1. Maslach Tükenmişlik Modeli.....	17
1.2.1.2. Freudenberger Tükenmişlik Modeli	18
1.2.1.3. Pines Tükenmişlik Modeli	18
1.2.1.4. Cherniss Tükenmişlik Modeli	19
1.2.1.5. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli.....	21
1.2.2. Tükenmişliğin Belirtileri.....	22
1.2.2.1. Duygusal Belirtiler	22
1.2.2.2. Bedensel Belirtiler	23
1.2.2.3. Davranışsal Belirtiler	23
1.2.3. Tükenmişliğin Sebepleri	23
1.2.3.1. Bireysel Faktörler	24
1.2.3.2. Örgütsel Faktörler	26
1.2.4. Tükenmişliğin Sonuçları.....	28
1.2.5. Tükenmişlik İle Başa Çıkma Yöntemleri.....	29
1.2.5.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri.....	29

1.2.5.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri.....	30
1.3. Paternalistik (Paternalist/Babacan) Liderlik Kavramı.....	32
1.3.1. Bireyci ve Kolektivist Toplamlar	32
1.3.2. Paternalizm Kavramı.....	33
1.3.3. Paternalistik Liderlik.....	34
1.3.4. Paternalistik Liderlik ve Türk Toplumu	37
1.4. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	39
2. YÖNTEM.....	44
2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	44
2.2. Araştırmanın Modeli.....	45
2.3. Araştırmanın Örneklemi ve Evreni	46
2.4. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları	46
2.4.1. Demografik Bilgi Formu.....	46
2.4.2. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği.....	47
2.4.3. Tükenmişlik Ölçeği	47
2.4.4. Paternalistik (Paternalist/Babacan) Liderlik Ölçeği.....	47
2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	48
2.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	48
3. BULGULAR.....	49
3.1. Katılımcı Bireylerin Demografik Bilgilerine Yönelik Bulgular	49
3.2. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği'nde Faktör Analizine Yönelik Bulgular	51
3.3. Tükenmişlik Ölçeği'nde Faktör Analizine Yönelik Bulgular.....	52
3.4. Paternalistik Liderlik Ölçeği'ne Faktör Analizine Yönelik Bulgular.....	54
3.5. Araştırmaya Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı Bulgular	56
3.6. Araştırma Verilerinin Dağılımına Yönelik Bulgular	57
3.7. İşyeri Nezaketsizliğine Yönelik Bulgular	58
3.8. Tükenmişlik Düzeyine Yönelik Bulgular	62
3.9. Paternalistik Liderliğe Yönelik Bulgular	69
3.10. İşyeri Nezaketsizliği ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular..	71
3.11. İşyeri Nezaketsizliği ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Paternalistik Liderliğin Düzenleyici Rolüne Yönelik Bulgular.....	73
TARTIŞMA ve SONUÇ.....	76
4. TARTIŞMA	76
4.1. İş Yeri Nezaketsizliğine İlişkin Sonuçların Tartışılması.....	76
4.2. Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Sonuçların Tartışılması.....	79

4.3. Paternalistik Liderliğe İlişkin Sonuçların Tartışılması	82
4.4. İş Yeri Nezaketsizliği ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçların Tartışılması.....	83
4.5. İşyeri Nezaketsizliği ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Paternalistik Liderliğin Düzenleyici Rolüne Ait Sonuçların Tartışılması	84
5. SONUÇ.....	87
5.1. İş Yeri Nezaketsizliğine Yönelik Elde Edilen Sonuçlar	87
5.2. Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Sonuçlar.....	88
5.3. Paternalistik Liderliğe İlişkin Sonuçlar	89
5.4. İşyeri Nezaketsizliği ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar	89
5.5. İş Yeri Nezaketsizliği ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Paternalistik Liderliğin Düzenleyici Rolüne Ait Sonuçlar	90
6. ÖNERİLER	91
KAYNAKÇA	92

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Katılımcı Bireylerin Demografik Bilgileri.....	49
Tablo 2. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği'ne Ait Döndürülmüş Varyans Değerleri.....	50
Tablo 3. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği'ne İlişkin Faktör Yükleri.....	50
Tablo 4. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği'ne İlişkin Güvenirlik Düzeyi.....	51
Tablo 5. Tükenmişlik Ölçeği'ne Ait Döndürülmüş Varyans Değerleri.....	51
Tablo 6. Tükenmişlik Ölçeği'ne İlişkin Faktör Yükleri.....	52
Tablo 7. Tükenmişlik Ölçeği'ne İlişkin Güvenirlik Düzeyi.....	53
Tablo 8. Paternalistik Liderlik Ölçeği'ne Ait Döndürülmüş Varyans Değerleri.....	53
Tablo 9. Paternalistik Liderlik Ölçeği'ne İlişkin Faktör Yükleri.....	54
Tablo 10. Paternalistik Liderlik Ölçeği'ne İlişkin Güvenirlik Düzeyi.....	54
Tablo 11. İşyeri Nezaketsizliği, Tükenmişlik ve Paternalistik Liderlik Düzeyine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	55
Tablo 12. İşyeri Nezaketsizliği, Tükenmişlik ve Paternalistik Liderlik Düzeyine Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	56
Tablo 13. İşyeri Nezaketsizliğinin Cinsiyete Göre İncelenmesi.....	57
Tablo 14. İşyeri Nezaketsizliğinin Yaş Grubuna Göre İncelenmesi.....	57
Tablo 15. İşyeri Nezaketsizliğinin Medeni Duruma Göre İncelenmesi.....	57
Tablo 16. İşyeri Nezaketsizliğinin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi.....	58
Tablo 17. İşyeri Nezaketsizliğinin Çalışılan Sektöre Göre İncelenmesi.....	58
Tablo 18. İşyeri Nezaketsizliğinin Toplam Çalışma Süresine Göre İncelenmesi.....	58
Tablo 19. İşyeri Nezaketsizliğinin İşyerindeki Toplam Çalışma Süresine Göre İncelenmesi.....	59
Tablo 20. Tükenmişlik Düzeyinin Cinsiyete Göre İncelenmesi.....	59
Tablo 21. Tükenmişlik Düzeyinin Yaş Grubuna Göre İncelenmesi.....	60
Tablo 22. Tükenmişlik Düzeyinin Medeni Duruma Göre İncelenmesi.....	61
Tablo 23. Tükenmişlik Düzeyinin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi.....	62
Tablo 24. Tükenmişlik Düzeyinin Çalışılan Sektöre Göre İncelenmesi.....	63
Tablo 25. Tükenmişlik Düzeyinin Toplam Çalışma Süresine Göre İncelenmesi.....	64

Tablo 26. Tükenmişlik Düzeyinin İşyerindeki Toplam Çalışma Süresine Göre İncelenmesi.....	65
Tablo 27. Paternalistik Liderliğin Cinsiyete Göre İncelenmesi.....	66
Tablo 28. Paternalistik Liderliğin Yaş Grubuna Göre İncelenmesi	67
Tablo 29. Paternalistik Liderliğin Medeni Duruma Göre İncelenmesi.....	67
Tablo 30. Paternalistik Liderliğin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi.....	67
Tablo 31. Paternalistik Liderliğin Çalışılan Sektöre Göre İncelenmesi.....	67
Tablo 32. Paternalistik Liderliğin Toplam Çalışma Süresine Göre İncelenmesi.....	68
Tablo 33. Paternalistik Liderliğin İşyerindeki Toplam Çalışma Süresine Göre İncelenmesi.....	68
Tablo 34. İşyeri Nezaketsizliği, Tükenmişlik (Toplam Puan ve Alt Boyutlar) ve Paternalistik Liderlik Arasındaki Korelasyonlar.....	69
Tablo 35. İşyeri Nezaketsizliği ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Paternalistik Liderliğin Düzenleyici Rolü.....	72

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1.1. İşyeri nezaketsizliği ve diğer zarar verici davranışlar.....	4
Şekil 1.2. Nezaketsizlik Sarmalı'nın Türkçe Uyarlaması.....	10
Şekil 1.3. Maslach Tükenmişlik Modeli.....	18
Şekil 1.4. Cherniss Tükenmişlik Modeli'nin Düzenlenmiş.....	20
Şekil 1.5. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli Türkçe Hali.....	21
Şekil 1.6. Kolektivist ve Bireyci Toplumların Farklılıklarının Türkçe Tablosu.....	32
Şekil 2.1. Araştırma Modeli.....	45
Şekil 3.1 Düzenleyici Değişken Modeli.....	70
Şekil 3.2 Düzenleyici Değişken Analizi Adımları	71

Adı ve Soyadı : Furkan DÜZGÜN
Danışmanı : Doç. Dr. Dilek Işılay ÜÇÖK
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi – 05.07.2024
Alanı: : Psikoloji
Anahtar Kelimeler : İşyeri Nezaketsizliği, Tükenmişlik, Paternalistik Liderlik

ÖZET

İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE PATERNALİSTİK LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

İşyeri nezaketsizliği son dönemde alan yazında sıkça incelenen konulardan biri haline gelmeye başlamıştır. Benzer şekilde tükenmişlik de üzerine sıkça çalışmalar yapılan bir konudur. Çalışma ortamında ortaya çıkabilecek bu iki olumsuz durum arasındaki ilişki yine alan yazında yapılan çalışmalar ile ortaya konmuştur. Bu ilişki üzerinde ise toplumumuzda kabul göreceği düşünülen ve ağırlıklı olarak kolektivist toplumlarda kabul gören paternalistik ya da Türkçe ismiyle babacan liderliğin düzenleyici bir etkisinin var olup olmadığını tespit edebilmek için ise bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışma ölçekleri olarak Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Cortina İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği ve Pellegrini Paternalistik Liderlik Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanmış versiyonları kullanılmıştır. Çalışma farklı sektörlerden katılım sağlayan 369 katılımcıya uygulanmıştır.

Name and Surname : Furkan DÜZGÜN

Advisor : Assoc. Prof. Dr. Dilek Işılay ÜÇÖK

Type and Date : Master's Thesis – 05.07.2024

Field : Psychology

Keywords : Workplace Incivility, Burnout, Paternalistic Leadership

ABSTRACT

THE MODERATING ROLE OF PATERNALISTIC LEADERSHIP IN THE RELATIONSHIP BETWEEN WORKPLACE INCIVILITY AND BURNOUT

Recently, workplace incivility has become one of the frequently examined topics in the literature. Similarly, burnout is a subject that is often studied. The relationship between these two negative conditions, which can arise in the work environment, has been demonstrated through studies in the literature. This study was conducted to determine whether there is a moderating effect of paternalistic leadership, a concept considered acceptable in our society and predominantly accepted in collectivist societies, on this relationship. The study utilized the Turkish versions of the Maslach Burnout Inventory, Cortina Workplace Incivility Scale, and Pellegrini Paternalistic Leadership Scale. The study was conducted with 369 participants from various sectors.

GİRİŞ

Çalışanların işyerindeki davranışları, tutumları ve duyguları uzun süredir uzmanlarca incelenen hususlar arasında yer almaktadır. Bu bağlamda yapılan araştırmalarda bireyin örgüte olan bağlılığı, performansı, bağlı bulunduğu örgüte ilişkin algısı, işyerinde gerçekleştirdiği olumlu ve olumsuz davranışları, yöneticilerin benimsediği liderlik tarzı, özetle çalışanın örgüte ve işine dair bakışı, bu bakışı ve tutumlarını etkileyen ve etkileyebilecek birçok konu ile birlikte incelenmiş ve incelenmeye devam edilmektedir.

Yapılan çalışmalar sonucunda çalışan ve çalışma ortamının nasıl iyileştirileceğine yönelik fikirler, ortaya çıkan ve keşfedilen problemlerin çözülmesi için çözüm önerileri ortaya konulmaktadır. Alan yazın incelendiğinde birçok faktör üzerine bu değerlendirmelerin yapıldığı görülmektedir.

Pozitif şekilde işleyen bir düzen içerisinde var olan tüm unsurların olumlu olması beklenebilir. Ancak zaman zaman düzen içerisinde olumsuz durumlarla karşılaşmak da mümkündür. Çalışma ortamı için de benzer bir sav ile düşünüldüğünde olumlu durumlar kadar olumsuz durumların da ortaya çıkması muhtemeldir. Bu noktada olumsuz bir işyeri davranışı olarak işyeri nezaketsizliğinden bahsedilebilir. İlk olarak Andersson ve Pearson (1999) tarafından ortaya atılan bu kavram hedef kişiye karşı düşük şiddette ortaya çıkan, niyetin tam olarak açık olmadığı olumsuz davranışları içermektedir. Karşıdaki kişiye dair saygı sınırlarını aşan hareketlerde bulunmak, selamlaşmamak, lakap takmak, hakaretlerde bulunmak, bilgi saklamak vb. davranışları içeren bu kavram alan yazına bakıldığında farklı kimi konularla ilişkilendirilmektedir. Örneğin işyeri nezaketsizliğinin grup dinamiğine (Ricciotti, 2016), iş performansına (Logan, 2016) ve örgüt kültürüne (Pearson ve Porath, 2005) olumsuz yönde katkı sağladığı kimi çalışmalarla ortaya konmuştur. Öte yandan yapılan kimi çalışmalarla işyeri nezaketsizliğinin tükenmişlik üzerinde de etkili olduğu belirtilmiştir (Polatçı ve Özçalık, 2013; Laschinger ve Reads, 2016; Işılkay, 2018). Tükenmişlik kavramı ise Freudenberger (1974) tarafından alan yazına kazandırılmış olup söz konusu kavramı başarısızlık, yıpranma, aşırı yüklenme ile bireyin güç ve enerji kaybı yaşaması ile açıklamıştır. Tükenmişliğe yaş, cinsiyet, medeni durum, kişilik gibi bireye özgü faktörler etki ettiği gibi aynı zamanda sosyal faktörler de etki etmektedir. Bu bağlamda iyi bir aile yaşantısı, iyi iş arkadaşları gibi faktörler tükenmişliğin azalmasında rol oynamaktadır (Torun, 1997).

İyi iş arkadaşları, iyi bir yönetici veya lider ile çalışmak yalnızca tükenmişlik konusuna etki etmemektedir. Yönetici veya liderin tutumları, iş ortamında bireyin işe karşı birçok

yaklaşımını etkileyebilir. Tanıma bakıldığında liderlik “Bir grup bireyi belirlenen hedefler doğrultusunda bir araya getirebilme ve hedeflere ulaşabilmek için grubu yönlendirme, etkileyebilme bilgi ve becerisidir” (Zel, 2011: 110). Ancak bu bilgi ve becerinin sabit olması beklenemez. Çünkü bireye özgü faktörlerin etki ettiği bir ortamda yönetici veya liderin liderlik tarzı da değişiklik gösterecektir. Öyle ki, alanyazına bakıldığında araştırmacıların farklı liderlik tarzlarından bahsettiği ve farklı liderlik tanımlarında bulunduğu; öte yandan farklı liderlik tarzlarının da diğer değişkenlerle farklı şekilde ilişkili olabildiği ve olabileceği görülebilmektedir. Bahsedilen bu liderlik yaklaşımlardan bir tanesi de paternalistik ya da diğer adıyla babacan liderlik yaklaşımıdır. Daha çok Asya ve Ortadoğu ülkelerinde görülen ve çalışılan bu yaklaşım Batı kültürlerinde görülen liderlik yaklaşımlarından biraz farklıdır (Cerit, 2013). Yapılan bir tanıma göre paternalistik liderlik “kişisel bir atmosfer içinde güçlü disiplin ve otorite ile birleşen yardımseverliği ve ahlaki doğruluğu içeren babacan tarzda bir liderlik stili” olarak tanımlanmıştır (Farh ve Chang, 2000: 91). Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda kavramla ilgili yapılan ortak vurguya bakıldığında paternalist lider; bağlı bulunan grup veya örgüt üyelerinin iş ve iş dışı yaşantıları ile ilgilenir, onlara şefkatli bir yaklaşım sunar ve karşılığında koşulsuz itaat bekler.

Bu çalışmada ise bahsedilen kavramlar arasında bir bağlantı öngörülmüş olup bu bağlantının sınanması amaçlanmıştır. Bahsedildiği ve geçmiş çalışmalarla ortaya konulduğu üzere işyeri nezaketsizliği kavramı ile tükenmişlik kavramı arasında bir bağlantı olduğu görülmüştür (Laschinger ve Read, 2016; Seçkin, 2021; Estes ve Wang, 2008; Cortina, 2001). Bu çalışma ile de bahse konu bağlantı üzerinde paternalistik liderliğin bir düzenleyici rolü olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde kavramsal çerçeve incelenecek olup; işyeri nezaketsizliği, tükenmişlik ve paternalistik liderlik kavramları ile ilgili alan yazın taraması yapılmış ve bu taramaya istinaden değişkenler daha detaylı olarak açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde araştırma modeli, örneklem, veri toplama araçları ve çalışmadan elde edilen verilerin analizine yer verilmektedir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise yapılan analizlerin sonuçları, çalışmanın bulguları ve yorumlar yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İşyeri Nezaketsizliği Kavramı

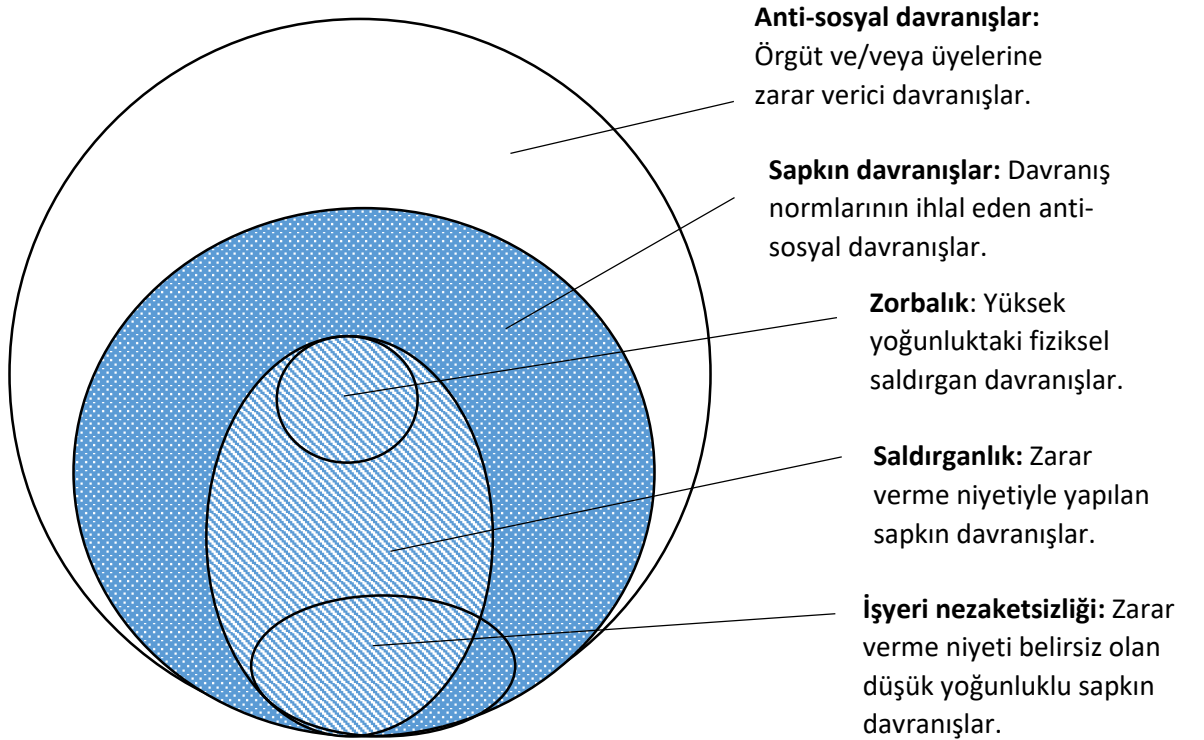
Nezaket kavramı, Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre “Başkalarına karşı saygılı ve kibar davranma; naziklik” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2024). Tanıma istinaden değerlendirildiğinde bireyler arası ilişkilerde ve iletişimde saygı faktörünün bulunması, gelişen ilişki ve iletişimde empati kurulabilmesi, ince düşüncelerin ve nazik tavırların gösterilmesi nezaketli tutumlar olarak düşünülebilir. Bu tarz davranış örüntülerinin dışında gelişebilen olumsuz bir işyeri davranışı olarak karşımıza işyeri nezaketsizliği (workplace incivility) kavramı çıkabilir. Bu kavram ilk kez Andersson ve Pearson (1999) tarafından ortaya atılmış olup “işyerinde karşılıklı saygı kurallarının ihlali ile ortaya çıkan düşük yoğunluklu, niyeti tam olarak belli olmayan ancak hedefe zarar veren sapkın bir davranış” olarak tanımlanmıştır. Farklı tanımlara bakıldığında işyeri nezaketsizliği Robinson ve Bennett (1995) tarafından kurum normlarının ihlali ile tarafların refahını etkileyen olumsuz davranışlar, Blau ve Anderson (2005) tarafından ise yine işyeri normlarının ihlal edildiği, düşük yoğunluklu kaba ve saygısızca gerçekleşen kötü muameleler olarak açıklanmıştır. Saygı sınırlarını aşan, saygı kurallarını çiğneyen bu tür davranışlar, örgütlerde ortaya çıkan diğer olumsuz işyeri davranışlarına kıyasla daha az zararlı olarak ifade edilmiştir (Sears ve Humiston, 2015). Ancak daha az zararlı olarak görülse de, bu nezaketsizlik, şiddete yönelmeye yatkın ve olumlu bir çalışma ortamına zarar verebilecek tehdit unsurları içerebilir (Laschinger, 2014).

1.1.1. İşyeri Nezaketsizliğinin Özellikleri ve Nezaketsiz Davranışlar

İşyeri nezaketsizliğinin varlığının anlaşılabilmesi için üç önemli özelliğin saptanabilmesi gerekmektedir. Benzer biçimde Andersson ve Pearson (1999) tarafından yapılan tanım dikkate alındığında bu üç özellik göze çarpmaktadır. Bu özelliklerin ilki, daha önce bahsedildiği üzere kişilerarası saygının ihlali, saygısız davranışlar sergilenmesidir. İkinci özelliğe göre ise bu saygı ihlalinde hedefe doğrudan ve kasıtlı bir hamle bulunmamaktadır. Yani hedefe zarar verme niyeti belirsizdir. Bu noktada işyeri nezaketsizliği diğer olumsuz işyeri davranışlarından biraz ayrılmaktadır. Örneğin saldırganlık, sabotaj, zorbalık gibi fiziksel ve psikolojik şiddet içeren olumsuz durumlar

üzerinden düşünüldüğünde hedefe karşı doğrudan saldırma niyetiyle bu eylemler gerçekleştirilmektedir. Ancak işyeri nezaketsizliğinde bu durumu tespit etmek mümkün olmamaktadır. Kişi, maruz kaldığı nezaketsizliği değerlendirirken nezaketsizliği gerçekleştiren taraf bu durumu reddedebilir ve hedefin durumu içselleştirdiğini, hassas davrandığını beyan edebilir. Maruz kalan hedefte ise bu durum olumsuz hissiyatlar oluşturabilir (Işıksay ve Taslak, 2021). Üçüncü son özellikle ise işyeri nezaketsizliğinin düşük şiddete sahip olmasıdır (Andersson ve Pearson, 1999).

Alanyazında birçok farklı zarar verici işyeri davranışının varlığından bahsedilmektedir. Fiziksel ve psikolojik olarak şiddeti içerebilen bu davranışlardan bazılarına mobbing (Leymann, 1990), saldırganlık (Baron ve Neuman, 1996), taciz (Marks ve Nelson, 1993), zorbalık (Kinney, 1993), anti-sosyal davranışlar (Giacalone ve Greenberg, 1997) şeklinde örnek verilebilir. Bu örneklerde bahsedilen olumsuz işyeri davranışlarında zarar verme niyetinden bahsedilebilir. Kimilerinde daha belirgin olan bu niyet, kimi davranışlarda ise daha az belirginliğe sahiptir (Polatçı ve Özçalık, 2013). Bu davranışların hedefte yaratabileceği zararın boyutu da değişkenlik göstermektedir. Bu sebeple yine Andersson ve Pearson (1999) tarafından işyerindeki zarar verici davranışların arasındaki benzer ve farklı noktaları saptayabilmek için bir şema oluşturulmuştur.



Şekil 1.1. İşyeri nezaketsizliği ve diğer zarar verici davranışlar (Andersson ve Pearson, 1999).

Alan yazında bu davranışlara bazı örnekler verilmiştir. Örneğin kişileri aşağılamak, görmezden gelmek, kişiler hakkında söylentiler yaymak, bireylerin çabasını küçümsemek, hitap ederken profesyonel olmayan terimler kullanmak, bilgi saklamak, eşyaları izinsiz kullanmak, yapılan çağrılara ve ulaştırılan e-postalara dönüt vermemek işyeri nezaketsizliği kapsamında değerlendirilebilir (Pearson ve Porath, 2009; akt. Kumral ve Çetin, 2016). Nezaketsizlik genel anlamıyla diğer zarar verici davranışlara kıyasla daha düşük yoğunlukta açıklık ve saldırganlık gösterir. Haliyle daha örtük biçimde ortaya çıkan kötü muameleleri içerir (Howard vd., 2020). Bunlara örnek vermek gerekirse; teşekkür etmemek, günaydın dememek veya selamlamamak, yüksek tonda konuşmak veya bağırarak iletiyi karşı tarafa sunmak yine işyeri nezaketsizliği olarak değerlendirilebilir (Aykan, 2020).

1.1.2. İşyeri Nezaketsizliğinin Sebepleri

İşyeri nezaketsizliğinin ortaya çıkmasına neden olan birçok faktör olsa da temelde iki faktör göze çarpmaktadır. Bunlar bireysel faktörler (kişilik, demografik özellikler ve duygular) ve örgütsel (iş yükü, zaman yönetimi, yönetici yaklaşımları vb.) faktörlerdir (Tortumlu ve Taş, 2020).

Bireysel faktörler göz önüne alındığında kadın çalışanların işyeri nezaketsizliğine maruz kalma ihtimalinin erkek çalışanlara kıyasla daha fazla olduğu görülmektedir (Cragg, 2018). Cortina, Kabat-Farr, Magley ve Nelson (2017) çalışmalarında cinsiyete vurgu yapmışlardır. Çalışmaya göre kadın cinsiyeti nezaketsizliğe maruz kalmada bir faktör olarak görülmüş ve kadın çalışanların bu nezaketsizliğe daha fazla maruz kaldığı gözlemlenmiştir. Bir başka çalışmada yine Cortina (2008) hukuk gibi daha erkek egemen görülen mesleklerde kadın çalışanların, erkek çalışanlara göre daha fazla nezaketsizliğe maruz kaldıklarını bildirdiğini belirtmiştir. Gary Namie'ye (2003) göre, hem kadınlar hem erkekler nezaketsizlik sürecinde nezaketsizlik eden taraf olabilir, ancak çoğu nezaketsiz davranış hemcinsler tarafından gösterilir ve öyle ki nezaketsizliğe maruz kalan kadın bireylerin %63'ünün hemcinsleri tarafından bu nezaketsizliğe maruz bırakıldığı da bahsedilen çalışmada aktarılmaktadır.

Öte yandan kişinin daha genç yaşta olması da bir etken olabilmektedir. Lim ve Lee (2011) çalışmalarında daha genç yaşta çalışanların, ileri yaşta olanlara kıyasla daha fazla nezaketsizliğe maruz kaldıklarını gözlemlemişlerdir. Bu yaklaşıma farklı bir bakış ise Leiter, Price ve Laschinger (2010) tarafından ortaya atılmış ve yazarlar kuşak

farklılıklarının da nezaketsizlikte rol oynayacağını belirtmişlerdir. Örneğin hemşireler üzerine yapılan bir çalışmada Hu ve arkadaşları (2004) X kuşağı hemşirelerin Baby Boomer ya da Boomer olarak atfedilen 1946-1964 kuşağından olan hemşirelere kıyasla iş arkadaşları ve yöneticileri tarafından daha fazla nezaketsizliğe maruz kaldıklarını ortaya koymuşlardır. Öte yandan bireyin etnik özellikleri, azınlık statüsü (Cortina vd., 2013) ve kişinin vücut ağırlığı (Sliter, Sliter, Withrow ve Jex, 2012) gibi faktörlerin de işyeri nezaketsizliği yaşama olasılığı üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir.

Bunların yanı sıra bireyin duygusal durumları da işyeri nezaketsizliği üzerinde etkili olabilmektedir. Bireyin kaygı, gerginlik, sinir ve öfke gibi olumsuz duygulara sahip olması, saldırgan tutumlar sergilemeye yatkınlaşmasına sebep olmaktadır (Watson ve Tellegen, 1985). Kirk, Schutte ve Hine (2009)'ın çalışmasına göre öfke ve korku düzeyleri yüksek bireyler, düşük olan bireylere göre işyeri nezaketsizliği gerçekleştirmeye daha yatkınlardır. Bir başka çalışmada ise Reio ve Ghosh (2009) olumsuz duyguları daha yoğun olan bireylerin işyeri nezaketsizliğini daha yoğun algıladıkları ve nezaketsizliğe karşı daha hassas olduklarını, bu sebeple algıladıkları nezaketsizlik durumlarında karşılık olarak saldırgan ve nezaketsiz tutumlar sergileyebildiklerini ortaya koymuşlardır. Bu konu Weiss ve Cropanzano (1996) tarafından ortaya konulan Duygusal Olaylar Teorisi ile açıklanabilir. Teoriye göre çalışanlar, deneyimledikleri kimi duygusal durumlar neticesinde tepkisel olarak birtakım olumsuz iş davranışları sergileyebilmektedir. Olumlu duygusal deneyimler sonucu olumlu iş davranışları ortaya koyabilen çalışanlar, aynı şekilde olumsuz deneyimler sonucunda da olumsuz davranışlar sergileyebilmektedirler.

Örgütsel faktörlere bakıldığında ise günümüz iş dünyasında üretimin artması, çalışanları daha verimli kullanılması ihtiyacı zaman içerisinde bir iç ve dış rekabet ortamı yaratmış ve bu rekabet ortamı da yaratmış olduğu stres ve iş yükü ile işyerindeki zarar verici ve saldırgan davranışların artmasına sebep olmaya başlamıştır (Delen, 2010). Özellikle iş yükünün artması, işyeri koşullarının değişmesi, küçülme veya büyüme gibi faktörler çalışan üzerinde stres yaratabilmektedir.

Bireylerde oluşan stres ve artan iş yükü sonucunda çalışanların psikolojik sağlamlıkları zedelenebilmekte ve çalışanların olumsuz duygulara sahip olma ihtimali artabilmektedir (Dion, 2006). Stresin getirdiği olumsuz duygular ile de bireyler işi ve iş ortamını olumlu şekilde değerlendirememeye başlar ve sonunda sosyal beceriler zarar görebilir (Johnson ve Indvik, 2001). Sonucunda ise nezaketiz davranışlar oluşabileceği

gibi bu nezaketsiz davranışlar da bireylerin stres düzeyini artırabilir, memnuniyetsizlik ve hoşnutsuzluk gibi duygularının ortaya çıkmasına sebep olabilir (Caza ve Cortina, 2007).

Örgütün kendi yapısı da nezaketsizliğin tetiklenmesinde etken olmaktadır. Resmîyetin daha düşük düzeyde olması bu bağlamda bir faktör sayılabilir. Örgüt içerisindeki hitapların daha resmi olmayan şekilde yapılması, çalışanların birbirlerine veya yöneticilerine karşı kardeş, baci vb. şekilde hitap etmesi, yine resmi olmayan bir konuşma biçimi tercih etmeleri nezaketsizliğe sebep olabilmektedir. Aksi bir senaryoda ise çalışanların daha profesyonel şekilde davranışlar sergilemesi ve çalışanlar arası iletişimin bu şekilde sürdürülmesi nezaketsiz davranışların ortaya çıkma ihtimalini düşürebilmektedir (Andersson ve Pearson, 1999). İletişim anlamında sorunların ortaya çıkmasına sebep olarak sayılabilecek bir diğer faktör ise teknolojidir. Özellikle son dönemde uzaktan çalışma sisteminin kimi şirketlerce uygulanması, kurumsal iletişimde bireylerin birbirini tanımasına fırsat vermeyen iletişim yollarının kullanılması sorun teşkil edebilmektedir. Bu bağlamda e-posta veya telekonferans gibi iletişim kanallarının kullanılması bireylerin yüz yüze iletişiminin azalmasına dolayısıyla çalışanların bir bağ kuramamasına sebep olmaktadır. Bu durum ise bireylerin birbirlerine daha kolay öfkelenmelerine ve nezaketsiz davranışlar sergilemelerine yol açmaya başlamıştır (Pearson vd., 2000).

Olumsuz bir örgüt iklimi de işyerinde stresin ve gerilimin artmasına neden olabilir ve bu da işyeri nezaketsizliğinin artmasına yol açabilir (Pearson, 2005). Çalışanlar, sürekli olarak baskı altında olduklarını hissettiklerinde veya işyerindeki haksız muamelelerle karşılaştıklarında, bu durum işyeri nezaketsizliğinin yaygınlaşmasına neden olabilir. Örgüt ikliminin güvensiz, rekabetçi veya desteksiz olduğu durumlarda, çalışanlar arasında olumsuz davranışların yayılma olasılığı daha yüksek olması beklenebilir.

Nezaketsizlik çalışanlar arası, yani yatay bir şekilde görülebildiği gibi dikey bir şekilde de ortaya çıkabilir. Yani yöneticilerin yaklaşımları ve tutumları da işyeri nezaketsizliğinin ortaya çıkmasında bir faktör olabilmektedir. Lim ve Lee (2011), Singapur’lu çalışanlar ile yaptıkları çalışmada algılanan nezaketsizliğin örgütsel hiyerarşi içerisinde liderin seviyesi ile ilişkini olduğunu, hatta çalışanların en çok nezaketsiz davranışa yöneticileri tarafından maruz kaldıklarını göstermişlerdir. Bu bağlamda düşünüldüğünde yöneticileri tarafından çalışanların duygu ve düşüncelerinin

dikkate alınmaması, gerektiğinde çalışanların bilgi ve görüşlerine başvurulmaması da çalışanlar tarafından nezaketsizlik olarak algılanabilir (Hornstein, 2003). Ya da otoriter bir yönetim anlayışı içerisinde, yönetici çalışanları yönlendirmek ve verimliliği artırmak için kötü davranışlarda bulunabilir (Ashforth, 1994). Gerekli otonominin sağlanmaması, çalışanlara iş verimi için olumsuz davranışlar ve olumsuz bir yönetim anlayışıyla yaklaşılması, mevcut problemlerin çözülmemesi bu anlamda yönetici tarafından ortaya çıkan ve çalışan tarafından nezaketsizce algılanan tutumlara dönüşebilir. Örneğin yöneticinin serbest bırakıcı liderlik anlayışıyla yaklaşması, çalışanların ihtiyaçlarına dönüt vermemesi çalışanlarca nezaketsizlik olarak algılanabilir.

1.1.3. İşyeri Nezaketsizliğin Tarafı

İşyeri nezaketsizliği kişilerarası ortaya çıkan bir unsur olduğu için haliyle tarafları vardır. Bu süreçte nezaketsizliği tetikleyen bir fail, yani kışkırtıcı taraf, nezaketsizliğe maruz kalan yani hedef veya kurban, son olarak ise bu sürece tanıklık eden şahitler yani gözlemciler vardır (Aujla, 2010). Yapılan çalışmalarda bu süreci tetikleyen kişinin genellikle yüksek statüde olduğu, güçlü iletişim becerilerinin olduğu, yöneticileri ile ilişkilerinin daha iyi olduğu gözlemlenmiştir. Kurbanın ise daha çok düşük statüde olduğu, kendisine yönelik olumsuz davranışlara karşı tepkisiz kaldığı görülmüştür (Baran ve Karavelioğlu, 2022).

1.1.3.1. Nezaketsizliği Gerçekleştiren Taraf (Kışkırtıcı)

İş ortamında yaşanan nezaketsiz davranışları, zarar verme niyetinin bir yansıması olarak veya kasıttan uzak şekilde bilgisizlik veya dikkatsizlik gibi sebeplerle gerçekleştirerek işyeri nezaketsizliğinin ortaya çıkmasına sebep olan taraf kışkırtıcı taraf olarak adlandırılır (Işıkkay, 2018). Bahsedilen kışkırtıcı bireyler, iş ortamında arkadaşlarına karşı nezaketten uzak, olumsuz yaklaşımlar gösteren, daha zor iletişim kurulan, anlaşması zor bireyler olarak nitelendirilmektedir ve bu bireyler görece daha alt statüdeki çalışanlara karşı saygılı olmaktan uzaktırlar (Çelik, 2021). Bu husus incelendiğinde statü olarak işyerinde daha üst pozisyonlarda görev alan veya daha yüksek statüye sahip olduğunun farkında olan bireyler, kimi zaman görece daha az statüye sahip bireyleri küçümser bir yaklaşıma bürünebilmektedir (Rasulzada, 2021).

Ancak işyeri nezaketsizliğinin özelliklerinde de belirtildiği gibi çoğunlukla zarar verme niyeti tam olarak anlaşılamadığı için kışkırtıcı tarafın nezaketsizlik gerçekleştirdiğini reddetmesi olağandır. Bu eylem kışkırtıcı tarafından kasıtlı olmasa da

kurbanın mevcut davranışı nezaketsiz olarak atfetmesi bu noktada önem arz eder ve aslında bu eylemi nezaketsiz kılan kurbanın buradaki algısıdır (Fougner, 2013).

1.1.3.2. Nezaketsizliğe Uğrayan (Kurban veya Hedef)

Anlaşılabacağı üzere kurban, kışkırtıcı tarafından nezaketsizliğe kasıtlı veya kasıtlı olmayarak maruz kalan ve bu durumdan olumsuz etkilenen taraftır. Nezaketsizliğin anlaşılmasındaki önemli faktör kötü muameleye maruz kalan kurbanın bu davranışları nezaketsizlik olarak algılamasıdır (Baran ve Karavelioğlu, 2022). Bu sebeple kışkırtıcının göstermiş olduğu olumsuz tutum veya nezaketsizlikten ziyade mühim olan kurbanın mevcut davranışı nezaketsizlik olarak algılamasıdır (Andersson ve Pearson, 1999).

İşyeri nezaketsizliğinin sebeplerinde de bahsedildiği üzere kurban; yaş, cinsiyet, etnik köken, fiziksel görünüm gibi birçok farklı sebepten dolayı bu nezaketsizliğe maruz kalabilir.

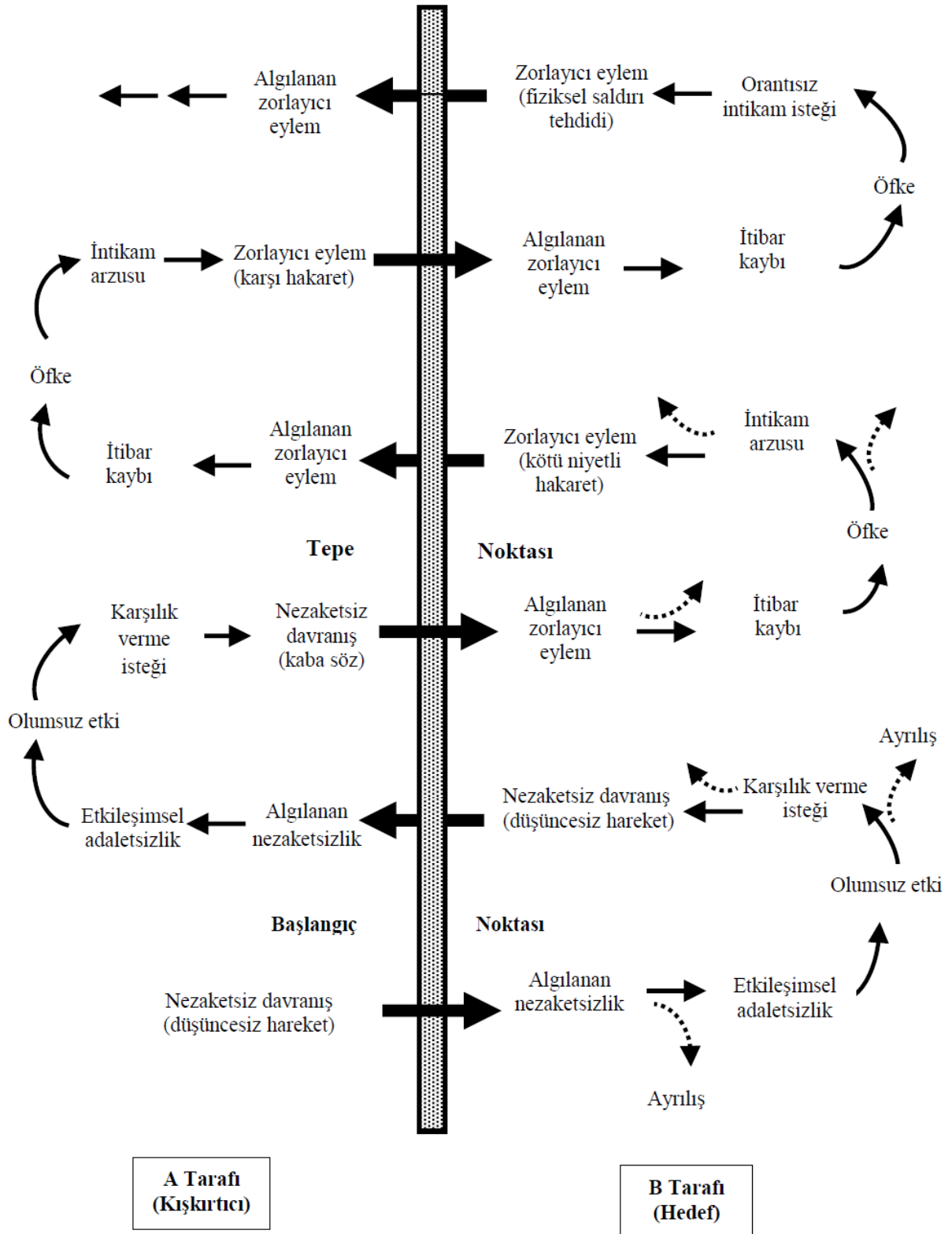
1.1.3.3. Nezaketsizliğin Şahitleri (Gözlemciler)

Gözlemciler ise yaşanan işyeri nezaketsizliğinde aktif olarak bir rol almayan ancak sürece tanıklık eden kimselerdir. Yaşanan nezaketsizlik sürecinde asıl zararı çoğunlukla hedef taraf görse de gözlemciler de bu süreçten dolayı zarar görebilirler. Örneğin gözlemci bireylerin de iş performansında düşüş, odaklanma problemleri, stres düzeyinde artış gibi olumsuz durumlar ortaya çıkmaktadır (Onay, 2020).

Gözlemlenen bu işyeri nezaketsizliği süreci sebebiyle gözlemcilerde duygusal ve psikolojik kimi tepkiler de ortaya çıkabilir. Özellikle kışkırtıcı bireye karşı bir öfke hali oluşabilir. Bu öfke halinden farklı olarak ise hedef bireye yönelik gerçekleşen bu tutumu önleme konusunda yetersiz kalındığı düşüncesiyle suçluluk, huzursuzluk hali ortaya çıkabilmektedir. Hatta ilerleyen zamanda benzer bir durumla karşılaşma ihtimalinden ötürü endişeler gözlemcilerde oluşabilir (Lim ve Lee, 2011).

1.1.4. Nezaketsizlik Sarmalı

İşyeri nezaketsizliği, bahsedildiği gibi kışkırtıcı tarafından ortaya konulan bir eylem neticesinde hedefin bunu nezaketsizlik olarak algılaması neticesinde ortaya çıkan bir durumdur. Bu durumun taraflar arasında süregelen bir hale gelmesini açıklamak için yine Andersson ve Pearson (1999) nezaketsizlik sarmalı oluşturulmuştur.



Şekil 1.2. Nezaketsizlik Sarmalı'nın Türkçe Uyarlaması (Işıkkay, 2018: 16).

Bahsedildiği üzere işyeri nezaketsizliğinde aktif iki taraf bulunmaktadır. Bu taraflar kışkırtıcı yani olayı başlatan taraf, Şekil 1.2.'deki haliyle A tarafı ve nezaketsizliğin hedefinde bulunan hedef, kurban veya yine Şekil 1.2.'deki haliyle B tarafıdır. Nezaketsizlik sarmalına

göre kışkırtıcının göstermiş olacağı herhangi bir nezaketsiz davranış neticesinde bu süreç başlayabilir. Mevcut davranış sonucu hedef yani B tarafı bu davranışı nezaketsiz algıladığında ise bu durumunu etkileşimsel adaletsizlik olarak nitelendirebilir. Bu evreden sonra nezaketsizlik oluşmuş olup taraflar belirginleşir. Yaşanan nezaketsizlik B tarafında bir olumsuz etki yaratır. Oluşan olumsuz etki ise bireyde bir karşılık verme arzusu ya da ayrılma düşüncesine sebep olur. Ayrılış yaşanmaz, sarmaldan çıkamazsa taraf B karşılık verme isteği ile hareket eder ve taraf A'ya yönelik bir nezaketsiz davranış gerçekleştirir. Süreç bu sefer de taraf A tarafından nezaketsizlik olarak algılanacaktır. Bu nezaketsizlik de taraf A tarafından etkileşimsel adaletsizlik olarak değerlendirilir. Yine aynı şekilde taraf A da bu durumun yarattığı olumsuz etki ile karşılık verme düşüncesine girer ve olay bir döngüye dönüşmeye başlar. Taraf A'nın sergileyeceği bir sonraki nezaketsiz davranış (sarmala göre kaba söz) taraf B tarafından zorlayıcı eylem olarak algılanır ve sarmal tepe noktası veya doruk noktasına ulaşır. Bu evrede karşı karşıya kalınan durum nezaketsizlikten daha olumsuz sonuçlara yol açabilecek şiddetli durumları göstermektedir. Örneğin öfke hissi, orantısız şekilde intikam alma arzusu, iftira, karalama, fiziksel saldırı gibi olumsuzluklar oluşabilir (Işıkay, 2018).

Her iki taraf da nezaketsizlik süreci içerisinde sarmaldan ayrılmayı tercih edebilir. Daha önce belirtildiği üzere zarar verme niyeti tam olarak anlaşılır olmayacağı için taraf B durumu yok sayabilir veya taraf A'dan uzaklaşabilir. Farklı bir senaryoda ise yaşanan durumda olumsuz bir niyet olmadığı taraf A tarafından kabul edilebilir ve bu durum taraf B'ye açılabilir. Özür dileyerek veya telkinlerde bulunarak durumun yanlış anlaşılma olduğu taraf A tarafından açıklanır ise taraf B'nin sarmaldan çıkması sağlanabilir. Bu durumda sarmal sona erecektir (Işıkay, 2018).

1.1.5. İşyeri Nezaketsizliğinin Sonuçları

İşyeri nezaketsizliği bireyler arasında gerçekleşen endişe verici bir durumdur ve sonuçları hem çalışanlara, hem iş arkadaşlarına hem de genel bağlamda bir organizasyon adına ciddi maliyetlere sebep olabilir (Harold ve Holtz, 2014).

Porath ve Pearson (2013) tarafından yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre nezaketsizliğe maruz kalan yani hedef çalışanların %66'tan fazlası iş performansında düşüş ortaya koymuşlardır. Aynı çalışmada yer alan diğer sonuçlara göre ise çalışanların %48'inin çalışma gayretlerini kasten düşürdükleri, %47'sinin işyerinde harcadığı süreyi kasıtlı olarak azalttığı, %38'inin iş kalitelerini kasıtlı olarak düşürdükleri, %80'inin endişelerinden dolayı işyerinde geçirdiği zamanda kayıplar yaşadığı, %63'ünün

kışkırtıcıdan uzak durmak ve kaçınmak için çalışma süresinde kayıplar yaşadığı, %78'inin örgütsel bağlılığının düştüğünü ifade ettiği, %25'inin yaşadıkları hayal kırıklığını müşterilere yansıttığı ve %12'sinin nezaketsizlik gerekçesi ile işten ayrıldığı görülmektedir.

Penney ve Spector (2005) gerçekleştirdikleri çalışmada işyeri nezaketsizliğine maruz kalan bireylerin iş tatmininde azalmalar ortaya çıktığını gözlemlemişlerdir. Çalışanların iş ve iş ortamına karşı bakışında oluşabilecek işyeri nezaketsizliği kaynaklı zedelenmeler neticesinde örgütü olumsuz etkileyecek ve örgüt tarafından istenmeyecek birçok farklı husustan bahsedilebilir. Örneğin işyeri nezaketsizliğine maruz kalan bireylerin iş performansındaki düşüş bu bağlamda değerlendirilebilir (Caza ve Cortina, 2007; Giumetti vd., 2013). Yine farklı çalışmalara bakıldığında ise işyeri nezaketsizliğine maruz kalan çalışanların örgütsel bağlılığının (Griffin, 2010; Lim ve Lee, 2011), üretkenliğinin (Pearson ve Porath, 2005) ve yaratıcılığının (Cortina ve Magley, 2009) azaldığı gözlemlenmiştir. Ek olarak işyeri nezaketsizliği iş stresi (Cortina vd., 2001; Dion, 2006), algılanan örgütsel destek (Dion, 2006), üretkenliğe aykırı çalışma davranışları (Penney ve Spector, 2005) gibi hususlara da etki etmektedir ve bütüne bakıldığında örgüt adına olumsuz sonuçlar doğurabilecek faktörler ile ilintili olduğu görülmektedir.

Öte yandan tüm bu olumsuz sonuçlar örgüt için daha maliyetli bir hale gelebilir. Nezaketsizliğe maruz kalan bireyde işten ayrılma niyeti ve devamsızlık görülebilir ve nihayetinde bu durum işten ayrılma ve iş devrine neden olabilir (Pearson vd., 2000; Lim vd., 2008; Lim vd., 2016). Kimi çalışanlar ise yaşanan nezaketsiz davranışlar neticesinde daha uygun bir iş bulamadığı için çalışmayı sürdürmekte ancak psikolojik sorunlar yaşayabilmektedir (Kanten, 2014).

İşyeri nezaketsizliğinin çalışanların sağlığı üzerinde de ciddi etkileri olmaktadır. Öyle ki Gary Namie (2003) yayınladığı bir yazısında yapmış olduğu çalışma ile nezaketsizliğin bireyler üzerinde yol açtığı hasardan bahsetmiş ve nezaketsizliğe maruz kalan bireylerde stres (%76), travma sonrası stres bozukluğu (%47), panik atak (%32), uykusuzluk (%71) ve depresyon (%39) gibi sorunlar ortaya çıktığını belirtmiştir.

Bireylerin sosyal yaşantısını doğrudan etkileyen bir kavram olan işyeri nezaketsizliği, aile hayatını da etkilemektedir. Ciddi şekilde nezaketsiz davranışlara

maruz kalan çalışanların hem kendilerinin, hem de eşlerinin evlilikten aldıkları tatmin düzeyinde de düşüş olduğu tespit edilmiştir (Ferguson, 2012).

Alan yazında işyeri nezaketsizliği sonucu ortaya çıkan ve işyeri nezaketsizliği ile ilintili birçok kavramdan bahsedilmektedir. Bu kavramlardan birisi de tükenmişlik kavramıdır. Kişinin maruz kaldığı nezaketsizlik neticesinde örgüt anlamında da bireysel anlamda da aldığı zararlar bahsedilen çalışmalarla gösterilmiştir. Ortaya çıkan olumsuz durumlar ve alınan zarar neticesinde bireyin iş ve iş ortamına ilişkin yargılarındaki değişim farklı olumsuz duyguları tetiklemektedir. Bu bağlamda kişinin iş tatminindeki azalma, örgüte karşı bağlılığının zayıflaması, yaşadığı stres neticesinde kişide oluşabilecek depresyon gibi kimi faktörler ile kişide bir tükenmişlik ortaya çıkması muhtemeldir. Öyle ki yapılan çalışmalar bireyin yaşadığı nezaketsizlik ile tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Polatçı ve Özçalık, 2013: 22; Laschinger ve Read, 2016: 578; Işıkkay, 2018; Seçkin, 2021: 431).

Bütüne bakıldığında ise işyeri nezaketsizliğinin birey ve örgüt bazındaki sonuçları;

- Olumsuz bir iletişim ortamı
- Sağlık sorunları
- İş performansında ve iş verimliliğinde düşüş
- Örgütsel bağlılıkta düşüş
- İşyerinde yaşanan zaman kayıpları
- İşten ayrılma, işe devamsızlık ve iş devrinde artış
- Örgütsel maliyet artışı
- İş tatmininde düşüş
- Stres
- İşin gereklerinin ve sorumlulukların yerine getirilmemesi
- Daha az yardımlaşma

olarak sıralanabilir (Özcan, 2022).

1.1.6. İşyeri Nezaketsizliğinin Önlenmesi

İşyeri nezaketsizliğinin birey özelinde olduğu kadar örgüt düzeyinde de maliyetler yaratması muhtemeldir. Bu sebeple örgütler içerisinde ortaya çıkabilecek

nezaketsiz davranışların önlenmesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin ve örgütlerin kimi önlemler alması önemlidir (Hornstein, 2003).

En temelde örgütlerin olumlu bir etik iklim algısı inşa etmesi, bu bağlamda etik yönetmeliklere sahip olması nezaketsizlik ve diğer olumsuz işyeri davranışlarını önlemede fayda sağlamaktadır (Kızıloğlu, 2019). Bir örgütte çalışandan beklenen davranışların ve bu davranışların ihlali neticesinde oluşacak sonuçların belirlendiği ilkelerin yer alması, çalışanlar tarafından belirli kurallar bütününe uymaları gerektiği inancını oluşturabilir. Örgütün çalışan davranışları üzerindeki beklentilerinin daha önceden belirlenmiş olması sayesinde de işyerinde oluşabilecek nezaketsiz ortam önlenebilir (Akçakavaklı, 2019).

İşyeri nezaketsizliğinin önüne geçmenin bir diğer yolu ise işe alımda bireylerin mesleki yeterlilikleri kadar kişilik özelliklerine de dikkat edilmesi sayılabilir. Çünkü nezaketsizliği önlemenin en basit yolu nazik kişileri işe almaktır (Özcan, 2022). Bireyin referansları ve geçmiş iş yerlerinde birlikte çalıştığı insanlar ile irtibata geçmek ve değerlendirmede bu durumları da göz önüne almak muhtemel zararlı çalışanlardan örgütün korunmasını sağlayacaktır (Pearson ve Porath, 2005). Öte yandan oluşabilecek muhtemel işyeri nezaketsizliği durumları için örgütlerin önleyici ve eğitsel faaliyetler düzenlemesi de önemli görülmektedir. İşe yeni başlayan her birey örgütün beklentileri üzerine eğitim almalı ve örgütün her düzeyindeki çalışanlar da bu kişilerarası iletişim becerileri eğitime tabii tutulmalıdır (Cortina, 2008). Daha saygılı bir çalışma ortamı yaratılması için özellikle üst kademedeki yöneticilere işyeri nezaketsizliğinin olumsuz etkilerinin anlatılması faydalı olacaktır (Akçakavaklı, 2019). Ek olarak çatışma ve stres yönetimi, etkili iletişim ve müzakere becerileri, dinleme ve koçluk gibi kişisel yeteneklerini geliştirme imkanlarının çalışanlara sunulması muhtemel nezaketsizlik durumları ortaya çıkmadan veya ortaya çıktıktan sonra sürecinde daha doğru yönetilmesini ve kontrol altına alınmasını sağlamakta yararlı olabilir (Pearson ve Porath, 2005).

Nezaketsizliğin önlenmesi için önerilen bir başka yol da geribildirim uygulamalarıdır (Özcan, 2022). Kısıktıcı, hedefini nezaketsizliğe maruz bırakmasının yanı sıra; üstleri iyi ilişkilere sahip olması, aralarında yaşanan olayları çarpıtarak anlatabilecek olması gibi faktörlerden dolayı hedefi üzerinde bir korku oluşturabilir. Bu sebeple alınan geri bildirimin tek bir kaynaktan veya statüden olmasındansa her düzeyde çalışandan alınması, yani akran ve astların da geri bildirimde dâhil edilmesine dikkat

edilmelidir (Pearson, 2000). Bu noktada geri bildirim için 360 derece geri bildirim sisteminin kullanılması yararlı olabilir.

İşe alımda kişilik özelliklerine de dikkat edilerek nazik kişilerin işe kabul edilmesi nasıl bir çözüm yoluysa, nezaketsiz eylemler gerçekleştirerek çalışma ortamındaki ahengi bozan kişilerin işten uzaklaştırılması da bir çözüm yoludur. Yöneticiler, kışkırtıcıların örgüt içerisindeki rolünü değiştirerek önlem almaya çalışsa da kışkırtıcı gittiği diğer ortamlarda da bu toksik etkiyi sürdürmeye devam etmektedir (Pearson ve Porath, 2005).

Polatçı ve Özçalık (2013) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada ise yapısal güçlendirme ve nezaketsizlik ilişkisi incelenmiş ve yapısal olarak güçlendirilmiş olarak hisseden çalışanların çalışma ortamında daha nazik tutumlar sergilediği görülmüştür.

Nezaketsizliğe maruz kalan her sekiz çalışandan biri işi bırakabilmekte ve nezaketsizlik sebebiyle işten ayrılmak isteyen çalışanlar gerçek sebebi paylaşmakta güçlük çekebilmektedir (Pearson ve Porath, 2005). Bu sebeple eğer örgüt nezaketsizlikle mücadele konusunda kesin bir çaba sergilemek istiyorsa ve samimi bir görüşe ihtiyaç duyuyorsa işten ayrılma mülakatı uygulamalarının artırılması, nezaketsizlikle mücadele hususunda daha doğru ve açık fikirlere ulaşılması için önemli olacaktır (Pearson ve Porath, 2005).

Bütüne bakıldığında ise örgütlerde yaşanan ve yaşanabilecek nezaketsizliğin önlenmesi ve yönetilebilmesi için hayata geçirilebilecek uygulamalar şöyle sıralanabilir (Özcan, 2022; Pearson ve Porath, 2005).

- İşe alım süreçlerinde mesleki yeterlilik kadar kişisel özelliklerin de uzmanlarca dikkate alınması
- Gerekli oryantasyon ve eğitim programlarının çalışanlara verilmesi
- Örgüt içerisinde etik ilkelerle nezaket normları için sınırlar çizilmesi
- Çalışanların nezaket normlarına riayet etmesi için beklenti oluşturulması
- Nazik bir örgüt kültürünün yaratılması
- Çalışanların yapısal anlamda güçlendirilmesi
- Kışkırtıcıların örgütten uzaklaştırılması
- Ve işten ayrılma mülakatı uygulamasının yaygınlaştırılması ve önem verilmesi.

1.2. Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik kavramı TDK'ye göre “gücünü yitirmiş olma, çaba gösterememe durumu olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2024). Bilimsel terminolojiye bakıldığında da bu kavramın yine sözlük anlamında olduğu gibi bireyin yaşadığı enerji ve güç kaybını yansıttığı görülmektedir.

Tükenmişlik kavramının ilk olarak Greene (1960), Bradley (1969) ve Sommer (1973) tarafından kullanıldığı alan yazında belirtilmektedir (Açıkel, 2022). Ancak kavramsal olarak tükenmişlik yani “burnout” kavramının alan yazına kazandırılması Herbert Freudenberger (1974) tarafından yazılan bir makale ile gerçekleşmiştir. Freudenberger tükenmişlik kavramını “başarısız olma, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu güç ve enerji kaybı veya karşılanamayan talepler neticesinde bireyin iç kaynaklarındaki tükenme” olarak tanımlamıştır (Freudenberger, 1974:159; Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008:132).

Kavramın alan yazına girmesiyle beraber kavram ile ilgili farklı çalışmalar gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Bu çalışmalar neticesinde tükenmişlik kavramı ile ilgili farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Örneğin Cherniss (1980) tarafından bu kavram “stresli ve yoğun çalışma ortamına tepki olarak bireyin başa çıkma davranışları göstermesi, olumsuz bir sonuçta işinden soğuması ve iş ile ilgili bağını psikolojik olarak koparması” şeklinde ifade edilmektedir (Açıkel, 2022:4). Pines ve Aronson (1988) ise bu kavramı kişinin duygusal açıdan zorlu olan durumlara uzun süre maruz kalması neticesinde yaşadığı fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme hali olarak nitelendirmektedir (Pines ve Aronson, 1988; Shaufeli ve Van Dierendonck, 1993).

Perlman ve Hartman (1982) ise tükenmişlik için o güne dek yapılmış tanımlama ve yaklaşımların analizini ve sentezini yaparak bir tükenmişlik tanımı yapmıştır. Bu analizler doğrultusunda tükenmişlik; duygusal ve/veya fiziksel tükenmişlik, azalmış üretkenlik ve aşırı duyarsızlaşma şeklinde üç bileşenli kronik duygusal strese bir yanıt olarak tanımlanmıştır (Perlman ve Hartman, 1982).

Tükenmişlik kavramı için yaygın olarak kullanılan tanım ve yaklaşımlardan bir diğeri ise bu çalışmada da kullanılan Maslach Tükenmişlik Envanteri'ni geliştiren

Christina Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach tükenmişliği “İş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan bireylerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi” olarak tanımlamaktadır (Maslach ve Zimbardo, 1982:3; akt. Budak ve Sürgevil, 2005:96). Öte yandan ilerleyen çalışmalarında ortaya koyduğu bir yaklaşımda Maslach tükenmişliği çalışma ortamında artan stresin sebep olduğu durumlara karşı ortaya çalışanlarda ortaya çıkan bir tepki türü olarak açıklamıştır. Bu tepki ise uzun bir süre zarfında oluşan psikolojik temellere dayanan bir sendrom sürecidir (Maslach, 2003; akt. Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008).

1.2.1. Tükenmişlik Modelleri

Yapılan çalışmalar neticesinde araştırmacılarca bazı tükenmişlik modelleri önerilmiştir. Bunlardan bazıları aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

1.2.1.1. Maslach Tükenmişlik Modeli

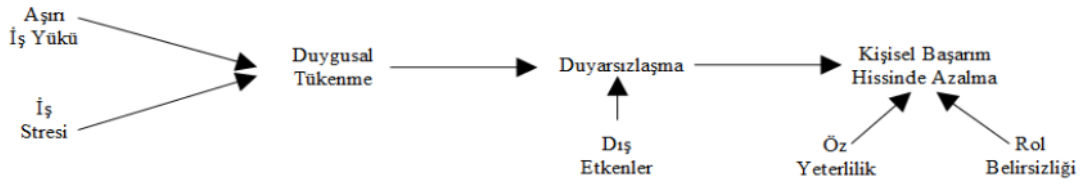
Tanımlamalarda belirtildiği gibi Maslach’a göre tükenmişlik kavramı artan stres sonucu gelişen bir tepki olarak görülmektedir. Bu süregelen tepki durumunu ise Maslach birey özelinde üç ayrı alt boyutta değerlendirmektedir. Bunlar sırasıyla duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi olarak belirtilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981).

İlk alt boyut olan duygusal tükenme evresine bakıldığında bireyin bu evrede yorgunluk, duygusal yıpranmışlık, enerji eksikliği gibi belirtiler gösterdiği gözlemlenmektedir. Alan yazında bu evre tükenmişlik için en kritik ve belirleyici evre olarak kabul edilmektedir. Çünkü duygusal tükenme, tükenmişliğin başlangıç noktasıdır (Yağcı, 2022). Bu evrede birey duygusal kaynaklarını tamamen tüketmiştir. Yine bu evrede birey yaşadığı durum nedeniyle kaynak paylaşımı konusunda eskisi kadar açık olamaz ve hizmet sunduğu insanlara karşı sorumlu olmadığını düşünebilir.

İkinci alt boyut olan duyarsızlaşma alt boyutu bireyin hizmet sunmakta olduğu kesime karşı daha katı, duygusuzca, bir birey olduklarını göz ardı eder şekilde gösterdiği davranışlar ve tutumlar ile kendini belli etmektedir (Leiter ve Maslach, 1988). Bu evrede birey bağlı olduğu yapıya karşı da mesafeli ve umursamaz bir hale bürünebilir ve bu durum birey tarafından bir problem olarak görülmez. Küçümseyici bir iletişim şekli, insanları kategorilere ayırma, katı kurallara göre hareket etme duyarsızlaşma evresinin bazı özellikleri olarak sayılabilir (Torun, 1997). Yine bu evrede birey başkalarının

taleplerini önemsemeyebilir ve saygısız davranışlar sergileyebilir. Bu evre Maslach tarafından alt boyutlardan en sorunlu olan olarak değerlendirilir (Yıldız, 2011).

Üçüncü ve son alt boyut olan kişisel başarıda azalma hissi, bireyin kendi işi üzerinde kendini yetersiz ve başarısız olarak değerlendirmesi ve hissetmesi durumudur (Izgar, 2001). Bireyin süreç içerisinde kendi işlevini tam olarak yerine getiremediğini düşünmesi, artık fayda sağlayamadığını hissetmesi, bir ilerleme kaydedemediği ve yetersiz olduğu hissine kapılması başarısızlık hissi ve motivasyon kaybı ile sonuçlanmaktadır (Leiter ve Maslach, 1988).



Şekil 1.3. Maslach Tükenmişlik Modeli (Güven ve Sezici, 2016:116)

1.2.1.2. Freudenberger Tükenmişlik Modeli

Freudenberger, Maslach ve Jackson'ın açıkladığı üç boyuttan yalnızca duygusal tükenmişlik boyutunu tanımlamıştır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008). Gerçekleştirdiği çalışmada gönüllü bireyler ile çalışan Freudenberger, bireylerin kademeli bir biçimde motivasyon, duygusal tükenme ve bağlılık kaybına uğradıklarını belirtmektedir. Yaşanan bu psikolojik ve zihinsel tükenme halini ise tükenmişlik kavramı ile açıklamıştır (Freudenberger, 1974).

Bireylerde oluşan tükenmişlik hali bireyler arasında farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin yaşanan tükenmişliğe ilişkin belirtiler ve bu belirtilerin şiddeti değişken şekilde ortaya çıkabilir. Bu belirtiler arasında bireydeki aşırı yorgunluk hali, mide ve sindirim sistemi rahatsızlıkları, baş ağrıları, uykusuzluk sayılabilir. Öte yandan bireyin kontrolsüz davranışları, öfke halleri veya aniden gelen ağlama durumları tükenmişliğin belirtileri olarak görülebilir (Güven ve Sezici, 2016).

1.2.1.3. Pines Tükenmişlik Modeli

Pines tarafından ortaya konulan yaklaşımda ise bireyin yaşadığı yüksek seviyedeki yoğunluk hali neticesinde oluşan duygusal tükenme ve buna eşlik eden bilişsel ve fiziksel tükenme durumuna odaklanılmıştır. Pines'in tanımına göre tükenmişlik bireylerin duygusal açıdan zorlu durumlara uzun süreli maruz kalma sonucu oluşan fiziksel, duygusal ve zihinsel

tükenme halidir (Pines ve Aronson, 1988). Maslach'ın modelinde olduğu gibi kişisel başarısızlığın artması ve duyarsızlaşmanın da eşlik ettiği yaklaşıma göre tükenmişlik, bireyin yaşadığı yüksek düzeydeki bir yıpranma evresinin sonucudur. Ancak Maslach'tan farklı olarak bu modelde vurgu bireydeki enerji düşüklüğü ve yıpranma hissi sonucu tükenmişliğin ortaya çıkmasındadır (Pines ve Nunes, 2003).

Bu süreç mesleğine bağlı ve motive bir şekilde çalışan bireylerde daha tahrip edici şekilde ortaya çıkmaktadır. Pines (1988), işyerlerinin çalışanları çoğu zaman ciddi baskı ve stres altına soktuğunu ve bu durumun tükenmişlik ile sonuçlandığını söylemektedir. Motivasyon faktörünün çalışanlarda azalması, zaman içerisinde tükenmişliğin kendini daha yoğun şekilde göstermesine neden olacak olup bu durumun önlenmesi için personel motivasyonunu artıracak faktörlerin çalışma ortamına daha net şekilde entegre edilmesinin olumlu etkileri olacaktır ve tükenmişliğin olumsuz etkilerinde düşüşler yaşanacaktır.

1.2.1.4. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cherniss'in tükenmişlik modelinin temelinde ise stres ve doyumsuzluk yatmaktadır (Cherniss, 1982; Çam, 1998). Yapmış olduğu tanımda da belirttiği üzere bu stres hali kişinin kendini başta psikolojik olarak sonrasında ise muhtemel biçimde fiziksel olarak işten uzaklaştırması ile sonlanır.

Yine Cherniss'e göre tükenmişlik zamanla ortaya çıkan bir durumdur. Bu durum çalışanın kişiliği, kişisel yaşam, stres kaynakları, gelecek planları gibi bireysel ve müşteri ilişkileri, destek eksikliği, net olmayan hedefler, iş yükü gibi örgütsel değişkenler neticesinde ortaya çıkmaktadır (Um ve Harrison, 1998). Bu modelde tükenmişliğin ortaya çıkmasına etken olan bu değişkenlerden 3 tanesi temel unsur ele alınmaktadır. Bu unsurlar modelin çıkış noktasında olduğu gibi stres kaynakları, çalışma ortamı ve bireyin kendisidir (Burke, Shearer ve Deszca, 1984). Bu unsurlar neticesinde başlayan tükenmişlik sürecinde ise bireyin tutumlarında değişimler olması beklenmektedir.

Cherniss'in modelde açıklamış olduğu unsurlar ile modelin yeniden değerlendirilmiş hali Burke ve Greenglass (1989) tarafından polis memurları ve öğretmenler üzerinde yapılan çalışma ile incelenmiştir. Bu incelemede ve modelin kendisinde görüldüğü itibarıyla tükenmişliğe sebep olan bu üç temel unsur ve tutumlar arasındaki ilişki açıklanmıştır.

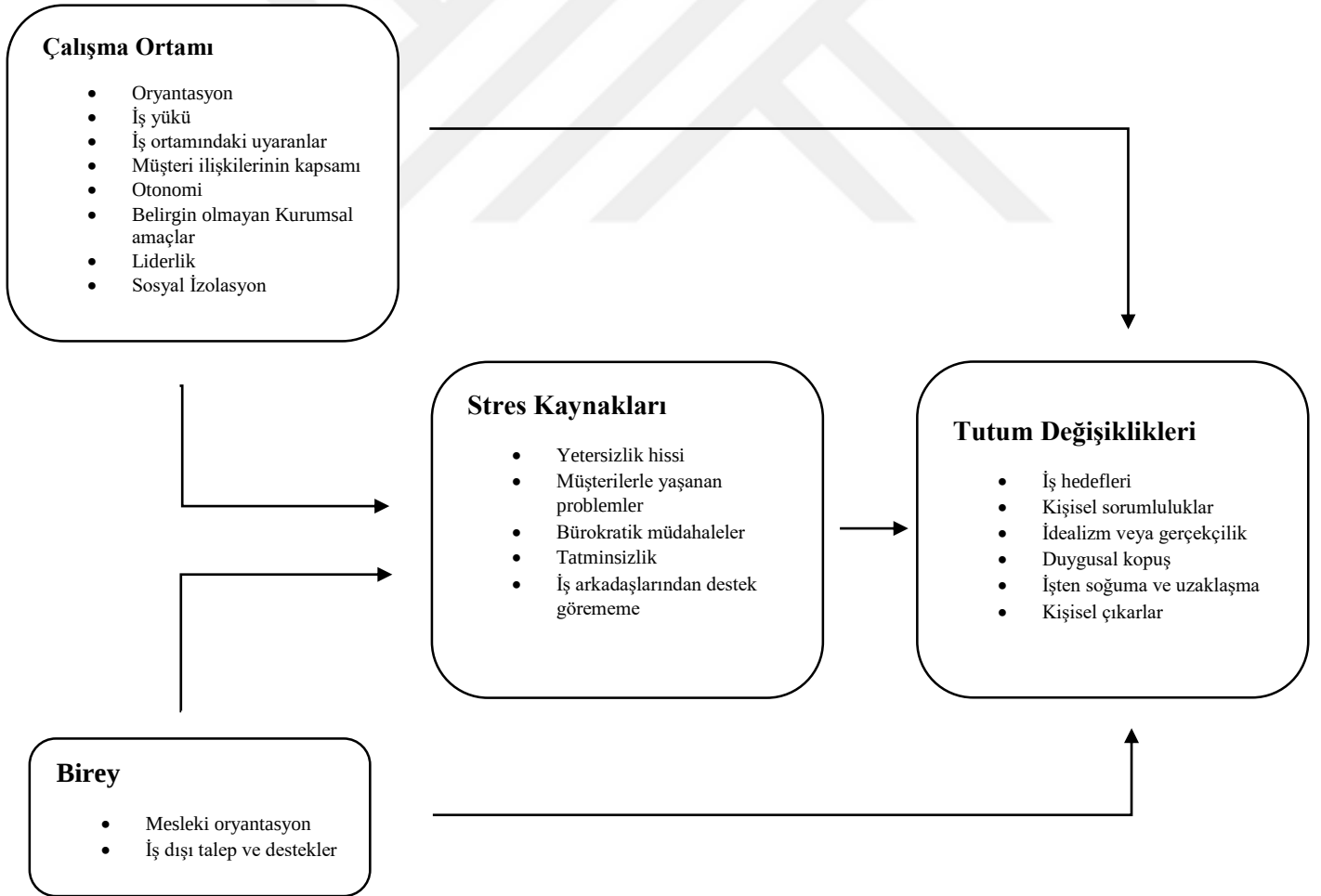
Bu unsurlardan ilki olan stres kaynaklarına bakıldığında beş faktör yer aldığı görülmektedir. Bunlar bireyin yetersizlik düşüncesi bir başka deyişle yeterlilik noktasında

duyduğu şüphe, müşterilerle yaşanan problemler, bürokratik müdahaleler, işe dair tatminin ve güdünün azalması, çalışma arkadaşları ile yetersiz veya kötü ilişkilerdir.

İkinci unsur olan çalışma ortamına ilişkin olarak Cherniss sekiz özellikten bahsetmektedir. Bu özellikler oryantasyon, iş yükü, iş ortamındaki uyaranlara maruz kalma, müşteri ilişkilerinin kapsamı, otonomi, kurumsal amaçların belirgin olmayışı, yöneticilerin liderlik yaklaşımı, sosyal izolasyon olarak sıralanabilir.

Modelde üçüncü unsur olan bireye ilişkin ise iki faktörden bahsedilmektedir. Bunlar bireyin mesleki oryantasyonu ve iş dışı talep ve desteklerdir.

Tüm bu faktörlerin modelde bağlandığı son noktada ise bireyin tutumlarında değişiklikler ortaya çıkmaktadır. Bu değişiklikler iş hedefleri, kişisel sorumluluklar, idealizm veya gerçekçilik, duygusal kopuş, işten soğuma ve uzaklaşma, kişisel çıkarlarda ortaya çıkmaktadır.



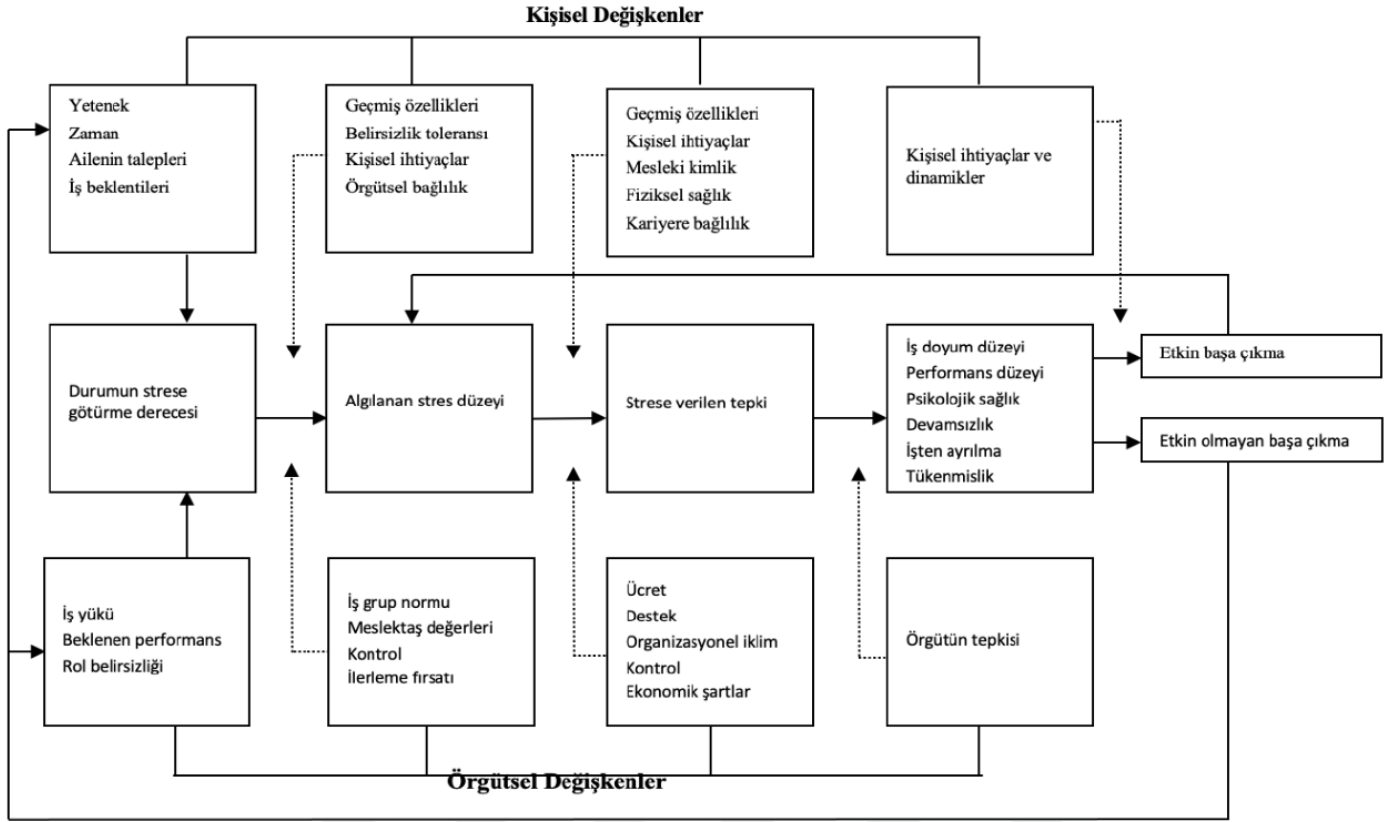
Şekil 1.4. Cherniss Tükenmişlik Modeli'nin Düzenlenmiş Hali (Burke ve Greenglass, 1989: 1358)

1.2.1.5. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Perlman ve Hartman'ın (1982) yaklaşımı, o döneme kadar tükenmişlik üzerine yapılmış olan çalışmalarını incelemeleri ve özetlemeleri ile ortaya çıkmıştır. Tükenmişliği üç boyutlu bir şekilde kavramsallaştırmışlardır. Bu üç boyut ise stresin üç temel semptom kategorisi ile eşleştirilmektedir. İlk boyut fiziksel semptomlara odaklanan fizyolojik boyut, yani fiziksel tükenmedir. İkinci boyut olan duygusal-bilişsel boyut tutum ve duygular üzerine odaklanır. Bu boyut ise duygusal tükenmeyi ele alır. Üçüncü ve son boyut ise davranışsal boyuttur. Bu boyut ise bireyin duyarsızlaşması ve düşük iş verimi göstermesine odaklanır (Başören, 2005).

Modele göre bireysel özelliklerin ve kurumsal/sosyal çevrenin tükenmişlik üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir ve bu modelin dört aşaması vardır.

Birinci aşama durumun strese iletkenliğini gösterir. Stresin ortaya çıkmasında ise iki temel unsur vardır. Bunlar bireyin işe dair algısal veya gerçek talepleri karşılamak için beceri ve yeteneklerinin yetersiz olması ya da tam tersi işin bireyin istek ve ihtiyaçlarına yeterince karşılık veremiyor oluşudur. Bir nevi iş ve birey arasında bir uyumsuzluk mevcuttur. İkinci aşama birey tarafından algılanan stres düzeyini içerir. Üçüncü aşama yaşanan strese karşı gösterilen üç temel tepkiyi yani Maslach'ın modelinde yer alan kişisel başarısızlık, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı içerir. Dördüncü aşama ise stresin ve tepkilerin sonuçlarını ifade eder (Soykan, 2012).



Şekil 1.5. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli Türkçe Hali (Keklik, 2023: 52)

1.2.2. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik, bir süreç içerisinde gerçekleşmekte olup etkileri de zaman içerisinde kademeli olarak ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte birey tükenmişlik noktasında kimi belirtiler göstermeye başlamaktadır. Bu belirtiler Schaufeli (1990) tarafından listelenmeye çalışılmış olup 100’den fazla belirtiyi bu listede yer verilmiştir (Schaufeli ve Van Dierendonck, 1993).

Yapılan modeller ve tanımlar da göz önüne alındığında tükenmişliğin belirtileri üç ana başlıkta incelenebilir. Bunlar duygusal belirtiler, davranışsal belirtiler ve bedensel belirtilerdir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008).

1.2.2.1. Duygusal Belirtiler

Duygusal belirtilere bakıldığında tükenmişlik sürecinde bireyde kaygı ve huzursuzluk, değersizlik, motivasyon kaybı, soyutlanmış hissetme, iş tatmininde azalma, öfke kontrolsüzlüğü, çaresizlik, başarısızlık hissi gibi durumlar gözlemlenebilir. Öyle ki bu belirtiler bireyin psikolojik problemler yaşamasına, zaman içerisinde anksiyete ve depresyon gibi durumlarla karşılaşmasına yol açabilir (Cresswell ve Eklund, 2004). Öte yandan daha saldırgan

bir hale gelen birey, çevresi ile iletişim sorunları yaşamaya başlayabilir, daha cezalandırıcı tutumlar sergileyebilir (Sürgevil Dalkılıç, 2014).

1.2.2.2. Bedensel Belirtiler

Tükenmişliğin ortaya çıktığı bireylerde en temelde yorgunluk ve bitkinlik hissi oluşmaktadır. Ancak bu his mutlak surette bir tükenmişliğin varlığını işaret etmeyebilir ve bu sebeple diğer belirtilerin de gözlemlenmesi gerekmektedir (Cresswell ve Eklund, 2005).

Bedensel belirtiler rahatlıkla gözlemlenebilir ve kişinin iş performansını ve yaşantısını direkt olarak etkileyebilir. Diğer bedensel belirtilere bakıldığında kişinin fizyolojik yaşantısına etki eden birçok farklı belirtiden bahsedilmektedir. Bu belirtiler arasında süregelen yorgunluk, uykusuzluk ve diğer uyku bozuklukları, sindirim sistemi ve mide problemleri, baş ağrısı, solunum problemleri, strese bağlı deri rahatsızlıkları sayılabilir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008; Bayrakdar, 2014; Özdemir, 2015). Bu belirtilerin şiddeti ve sıklığı ise kişiden kişiye farklılık gösterebilir.

1.2.2.3. Davranışsal Belirtiler

Davranışsal belirtiler, tükenmişlik yaşayan bireyin çevresince daha kolay şekilde gözlemlenebilir olan belirtilerdir (Ardıç ve Polatçı, 2008). Örneğin birey içsel problemlerine çözüm bulamıyor olmasından dolayı sebepsizce veya önemsiz şeylerden dolayı çabucak öfkelenebilir (Everall ve Paulson, 2004). Öte yandan birey yine yaşadığı içsel sıkıntılardan dolayı oluşan bunalım ile çevre ve aile ile çatışmalar yaşayabilir ve çevresinden uzaklaşmak isteyebilir (Constable ve Russell, 1986). Takdir ve destek görmediği algısına kapılan bireyde zaman içerisinde işe dair bir doyumсуuzluk da ortaya çıkabilir. Bu sebeple işe gitmeme, bu bağlamda gerekçeler sunma veya geç gelme davranışı oluşabilir (Justice, Gold ve Klein, 1981).

Bu davranışlardan farklı olarak birey sabırsızlık, eleştiriye fazla duyarlılık, alınganlık, savunma ve suçlama halinde olmak gibi davranışlar da sergileyebilir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008).

1.2.3. Tükenmişliğin Sebepleri

Tükenmişliğin belirtilerinde olduğu gibi ortaya çıkmasına sebep olan da birçok faktör sayılabilir. Bireyin bireysel ve sosyal özellikleri ne kadar etki ediyorsa, yine bireyin bağlı bulunduğu örgüt de tükenmişliğin ortaya çıkmasında pay sahibidir (Havle, İlnem, Yener ve Gümüş, 2008). Alan yazında genellikle tükenmişliğin ortaya çıkmasına neden olan durumlar

bireysel faktörler ve örgütsel yani çevresel faktörler olarak ele alınmaktadır (Okutan, 2010; Başkaya, 2018). Bu faktörlere ek olarak demografik faktörler de göz önüne alınmaktadır.

1.2.3.1. Bireysel Faktörler

Kişinin biricikliği ve hayata dair edindiği özellikler göz önüne alındığında, bireye özgü faktörler de tükenmişliğin ortaya çıkmasında bir etken olarak sayılabilir (Ardıç ve Polatçı, 2008). Bu faktörler arasında kişilik özellikleri, bireysel beklentiler, işkoliklik, kariyer hoşnutsuzluğu, iş-özel hayat dengesizliği sayılabilir.

Kişilik özelliklerine bakıldığında bireyin kaygılı olması, özgüven ve/veya özsaygı düşüklüğü, nevrotiklik, insan ilişkilerindeki hassasiyet gibi unsurların bireyde tükenmişliğe yol açmasında etken olduğu görülmektedir (Göktepe, 2016). Öte yandan yapılan çalışmalarda A tipi kişilik özellikleri (sabırsızlık, yüksek derecede başarı arzusu, mükemmeliyetçilik vb.) gösteren bireylerin de tükenmişliğe daha yatkın ve bu konuda daha hassas oldukları görülmektedir (Toker, 2011).

Bireysel beklentiler göz önüne alındığında ise bireyin kendi potansiyelinin farkına varmayarak potansiyelini aşan, gerçekçi olmayan beklentiler içerisine girmesi, nihayetinde kendine olan güveninin azalmasına ve tükenmişliğe daha yatkın hale gelmesine sebep olmaktadır (İlbay, 2014). Tam tersi bir senaryoda ise, yani özgüveni yüksek ve potansiyelinin farkında olan bireylerde tükenmişlik yaşama ihtimali daha düşüktür.

Oates (1971) tarafından alan yazına kazandırılan ve alkoliklik yani “alcoholism” kavramından türetilerek ortaya çıkan bir kavram olan işkoliklik yani “Workaholism”, bireyin normal sürelerin dışında işle ilgili olması, işe karşı aşırı duyarlı olması hususlarını ifade etmektedir. İşkolik olmak ise aşırı ve zorunlu olarak çalışma ihtiyacı ile karakterize bir durum olarak ifade edilmektedir ve bu kavram tükenmişlik ile yakından ilişkilidir (Clark, 2016). Çünkü işkolik bir birey, zamanla öz sınırlarını ve hatta kendi bakımını ihmal edebileceği için, sonunda fiziksel ve duygusal tükenme yaşayabilir.

Maslach ve arkadaşlarına (2001) göre kariyer hoşnutsuzluğu yaşayan bireyler de tükenmişlik riski altındadır. Örgütün sunduğu olanakların sınırlılığı, ilerleme fırsatlarının az olması, otonominin düşük olması gibi durumlar birey ve örgüt nezdinde bir çatışma ile sonuçlanabilir ve birey kendi beklenti ve isteklerine dönüt bulamadığı için kariyer hoşnutsuzluğu, nihayetinde ise tükenmişlik ile karşı karşıya kalabilir.

Sosyal bir varlık olan insan için aile desteği de önem arz edebilir. Özellikle bireyin aile ile yeterince zaman geçiremiyor olması tükenmişlik açısından risk altında olduğunu göstermektedir (Göktepe, 2016). İş-özel hayatın dengesiz ilerlemesi bu noktada tükenmişlik riskini tetiklemektedir. Rahatlama ve yenilenme için yeterli zamanın oluşmaması, bireyin böyle bir imkanının olmaması, aileye veya özel yaşantıya zaman ayıramaması, boş zaman etkinliklerine fırsat bulamaması bireyin tükenmişlik yaşama ihtimalinin yüksek olduğunu göstermektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985).

Belirtildiği üzere kişilik özellikleri gibi bireyin demografik özellikleri de tükenmişlik ile ilişkilidir. Bu bağlamda bireyin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi gibi değişkenler de tükenmişlik üzerinde etkiye sahiptir (Ertuğrul, 2018).

Bu faktörlerden yaş en önemli değişkenlerden biri olarak görülebilir. Genç çalışanlar incelendiğinde, kendilerinden yaşça büyük olan yetişkin çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeylerde tükenmişlik yaşadıkları görülebilmektedir (Hasselhorn vd., 2003). Henüz meslek hayatının başında olan genç bireylerde oluşabilen bu durum işe adaptasyon süreciyle ilintili olabilir. Öte yandan yaş ilerledikçe ve tecrübe arttıkça tükenmişlik belirtileri ve bireylerin tükenmişliğe yatkınlığı azalmaktadır (Balcı Gök vd., 2013; Uğurlu ve Usta, 2016).

Cinsiyet noktasında ise yapılan çalışmalarda farklı sonuçlarla karşılaşıldığı görülmektedir. Diri ve Kıral (2016) yaptıkları çalışmada kadınlarda tükenmişliğin yüksek düzeyde olduğunu gözlemlemişlerdir. Daha eski tarihli çalışmalarda da bu sonucu doğrular nitelikte bulgular bulunmaktadır (Calbresre ve Anderson, 1986; Etzion ve Pines, 1986). Yine benzer şekilde İlğün ve İzgar (2014) gerçekleştirdikleri çalışmada infaz koruma memurlarını incelemiş ve kadınların erkeklere kıyasla daha yüksek puanlar aldıklarını ve tükenmişlik yaşadıklarını bulmuşlardır. Örnek verilen çalışmalar gibi bazı çalışmalarda kadınların daha fazla tükenmişlik yaşadığı sonuçlarına ulaşılsa da bazı araştırmalara göre de erkek ve kadınlar arasında tükenmişlik noktasında bir farklılık olmadığı belirtilmektedir (McCormack ve Cotter, 2013). Hatta Schwab ve Iwanicki (1982)'nin çalışmalarında erkeklerin daha fazla tükenmişliğe maruz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Sarıkaya, 2007).

İş ve özel yaşantının dengelenememesinin tükenmişliğe neden olabileceği belirtilmiştir. Bu bağlamda medeni durum da tükenmişliğe sebep bir faktör olarak karşımıza çıkabilmektedir. Çünkü iş ve özel yaşantısı dengeli olan bireyler üzerinden düşünüldüğünde, yapılan çalışmalar bekar bireyler, daha evvel evlenip boşanmış bireyler veya evlenmiş fakat çocuk sahibi olmayan

bireylerin evli ve çocuklu bireylere kıyasla daha fazla tükenmişlikle karşılaştığını göstermektedir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008).

Eğitim düzeyinin tükenmişlik ile ilişkisinde ise yine farklı sonuçlar görmek mümkündür. Kimi araştırmalara göre yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin daha düşük tükenmişlik düzeyine sahip olduğu öne sürülmektedir (Guglielmi ve Tatrow, 1998). Ancak yine eğitim düzeyi yüksek kişilerin iş anlamında sahip olduğu veya olabileceği yüksek beklentiler, gerçekleşmemeleri halinde bu bireylerde motivasyon kaybı ve nihayetinde tükenmişlik ile sonuçlanabilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

1.2.3.2. Örgütsel Faktörler

Bireyin kendisi ve yaşantısına özgü faktörler kadar örgütle ilişkili durumlar da bireylerde tükenmişliğin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu bağlamda yalnızca bireyin kişisel sorunları temel alınmamalı, bireyin çalışma ortamı, mesleği ve bağlı bulunduğu örgütle ilgili faktörlerin de göz önüne alınması gerekmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009).

Maslach ve Leiter bu faktörleri iş yükü, kontrol, ödül, değerler, adalet ve aidiyet olarak sınıflandırmış ve bu şekilde incelemiştir (Sarıkaya, 2007).

İş yükü kavramı belirli süre zarfında yine belirli kalite standartlarına uygun şekilde yapılması gereken iş kapasitesi olarak ifade edilebilir (Budak ve Sürgevil, 2005). Bireysel faktörlerde sayılmış olan işkoliklikte olduğu gibi aşırı iş yükü ile çalışmakta olan bireylerin iş ile ilgili gereksinimleri yerine getirme kapasitelerini azaltmaktadır. Çünkü bu durum bireyin daha fazla çaba göstermesine, daha yoğun bir iş temposuna sahip olmasına sebep olmakta ve nihayetinde birey-iş dengesinde bir uyumsuzluk oluşmasına yol açmaktadır. Bu uyumsuzluk ise bireylerde duygusal tükenme ile sonuçlanabilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009). Bahsedilen uyumsuzluk bireyin yoğun iş yükünden kaynaklanabileceği gibi bireyin kendi becerilerine uygun olmayan ancak üstlenmiş olduğu görev ve sorumluluklardan da kaynaklanabilir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Kontrol, yani bireyin sahip olduğu otonomi hissi de tükenmişlik üzerinde etkili olan örgütsel faktörlerden biridir. Birey işi üzerinde söz hakkının varlığını görmek, alınan kararlarda söz sahibi olmak isteyebilir. Bu bağlamda, mikro yönetime maruz kaldıklarını veya sınırlı karar alma yetkilerine sahip olduklarını hissettiklerinde çalışanlarda çaresizlik ve hayal kırıklığı ortaya çıkabilir. Nihayetinde ise tükenmişlik ortaya çıkabilir (Schaufeli, Leiter Maslach, 2009).

Ödül, bireyin çabaları sonucu edindiği maddi ve manevi kazanımlar olup, bireyde yeterli tatmini yaratmadığı noktada tükenmişliğin ortaya çıkmasına sebep olabilecek bir unsurdur. Maaş, prestij, iş güvenliği, kariyer imkanları, sosyal haklar yeterli sunulduğu takdirde bireyi motive edebilen ancak eksikliği ortaya çıktığında ise bireylerin motivasyon kaybı yaşamasına ve nihayetinde tükenmişliğin oluşmasına öncülük edebilecek unsurlardır (Maslach ve Leiter, 1997). Ancak sosyal destek, doğru geri bildirim, kariyer geliştirme fırsatları, maddi anlamda gelebilecek ödüller vb. bireyin işe dair geliştirdiği negatif duygulanımı ve nihayetinde tükenmişlik riskini azaltabilir (Bakker ve Demerouti, 2017). Bu sebeple örgütler maddi kazanımlarda olduğu kadar manevi kazanımlar noktasında da çalışanlara doğru dönütler sunmalıdırlar (McCormack ve Cotter, 2013).

Birey ve örgüt arasında doğabilecek ve tükenmişliğe etki edebilecek bir diğer faktör ise değerler olarak ifade edilmektedir. Gerek örgütün gerekse bireyin kendi değerleri olabilir. Örgüt ve bireyin çatışması bağlamında değerlendirildiğinde ise değerler konusu birey ve örgütün uyumu açısından önem arz etmektedir. Birey açısından bakıldığında değerler, bireyin önemsendiği, arzuladığı ve tercih ettiği hedeflerdir ve davranışlarını yönlendiren temel motivasyon kaynağıdır (Schwartz, 1992). Şayet birey kendi değerlerinin örgüt ile eşleşmediği bir durumla karşı karşıya kalırsa bir çatışma ortaya çıkabilir. Kendi değerleri dışında hareket etmek zorunda kaldığı durumda ise birey tükenmişlik tehlikesi altına girebilir (Leiter ve Maslach, 2003).

Adalet ya da örgütsel olarak baktığımızda örgütsel adalet kavramı, örgütün sunduğu kaynakların, hakların ve tutumların eşit ve hakkaniyetli bir şekilde dağıtımını ifade etmektedir. Adil yaklaşımların olmadığı bir ortamda bireyin yaşayabileceği örgütsel adaletsizlik algısı, bireylerin daha fazla tükenmişliğe meyletmesine, nihayetinde işten ayrılma niyetinin oluşmasına sebep olmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Öte yandan örgütsel adalet algısının, bireyin tükenmişliğe dair gösterdiği belirtilerin azalttığı gözlemlenmiştir (Colquitt vd., 2013).

Aidiyet kavramı, Maslow tarafından ihtiyaçlar listesinde 3. sırada yer verilen ve insan olmanın gereği olarak kabul gören bir faktördür. Öyle ki, sevgi ve aidiyet kavramları toplumsal kabulün bir parçası olarak görülebilir. Örgütsel bir sebep olarak tükenmişlik üzerindeki etkisi düşünüldüğünde ise bireyin bağlı olduğu örgüte karşı hissettiği ait olma duygusu, bireyin örgüt ve üyelerince kabul görmesi, örgüt içi ilişkilerinin tatmin edici olması bu bağlamda bireyin aidiyetini pekiştirebilir. Güçlü bir aidiyet duygusuna sahip bireyler ise duygusal tükenme ve

işten ayrılma niyeti gibi tükenmişlik belirtilerini daha az deneyimlemektedir (Yılmaz ve Arslan, 2016).

1.2.4. Tükenmişliğin Sonuçları

Yaşanan tükenmişlik sendromu daha önce belirtildiği üzere bazı belirtilerle kendini göstermeye başlamaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde ise ifade edilen belirtilerle ortaya çıkan tükenmişlik birey ve örgüt açısından olumsuz sonuçlar ile sonuçlanmaktadır.

Birey açısından bakıldığında tükenmişliğin belki de en tehlikeli sonucu bireyin sağlığını etkileyen sorunları tetiklemesi olabilir. Bu bağlamda bakıldığında birey için tükenmişliği tetikleyen stresörler ile beraber oluşabilecek anksiyete, depresyon ve uyku sorunları bireyin psikolojik sağlığını ve sağlamlığını riske atacak sonuçlardır (Maslach ve Leiter, 1997). Öte yandan tükenmişlik sebebiyle bireyin fiziksel sağlığında da bozulmalar görülebilir çünkü bu bireylerde strese bağlı dermatolojik sorunlar, solunum, sindirim ve dolaşım sistemini etkileyen rahatsızlıklar ortaya çıkma ihtimali fazladır (Ardıç ve Polatçı, 2009).

Tükenmişlik nedeniyle bireyin davranışları ve alışkanlıklarında da değişimler gerçekleşebilir. İçinde bulunduğu durum yani tükenmişlik nedeni ile birey öfke nöbetleri, daha saldırgan tutumlar gibi davranış değişimleri yaşayabilir. Ek olarak alkol ve madde kullanımı gibi olumsuz etkilerin de tükenmişlik neticesinde ortaya çıkabileceği belirtilmiştir (Bakker ve Demerouti, 2017).

Bireyin iş performansı da tükenmişlik sonucu olumsuz bir değişime uğrayabilir. Çalışma sürelerinde yaşanan dikkat eksiklikleri, hata yapma eğilimi ve işten ayrılma niyeti gibi faktörler tükenmişlik ile ilişkilidir (Schaufeli ve Taris, 2005).

Örgüt açısından bakıldığında ise bireyin yaşadığı tükenmişlik neticesinde iş memnuniyetinde bir düşüş ortaya çıkabilir. Ortaya çıkan bu durum yine bireyin performansını ve örgütsel bağlılığını olumsuz etkilemektedir (Demerouti ve Bakker, 2008). Nihayetinde ise çalışanın verimliliğini düşürecek bir unsur olarak örgüt için olumsuz sonuçlara sebep olabilir.

İşten ayrılma niyeti oluşan bireyin işe devamlılığında sorunlar ortaya çıkabilir ve bunun sonucu iş devrine neden olabilir. İş devri ise örgütlere eğitim maliyetleri, iş gücü planlamasında zorluklar ve verimlilik kaybı gibi çeşitli maliyetler doğurmaktadır (Lee ve Ashforth, 1996). Bu bağlamda tükenmişlik kaynaklı yaşanan iş devri örgüt için olumsuz bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

1.2.5. Tükenmişlik İle Başa Çıkma Yöntemleri

Tükenmişlik, anlatıldığı üzere hem birey üzerinde hem de bağlı bulunduğu örgüt üzerinde olumsuz etkiler meydana getirebilmektedir. Ortaya çıkan olumsuz sonuçlar hem birey hem örgüt açısından maliyetler doğurmaktadır. Hem bireyin sıhhati, hem de örgütün faydası için bu bağlamda önlemler alınması, tükenmişlikle mücadele edilmesi önem arz etmektedir. Tükenmişliğin yönetilmesi ve önlenmesi için neler yapılabileceği hususu örgütsel ve bireysel açıdan incelenmektedir (Kaçmaz, 2011). Bu başa çıkma yöntemlerini belirlemek ve uygulamak ise örgüt ve birey nezdinde önemlidir (Küçükaslan, 2019).

Tükenmişliğin önlenmesindeki ilk adım temelde tükenmişlik durumunun potansiyel bir problem olarak kabul edilmesini ve bunun bilincinde olunmasını gerektirir. Çünkü bir problemi çözebilmek için öncelikle problemin ne olduğunu kavrayabilmek gerekir.

Bireyler mevcut çalışma ortamlarında veya icra ettikleri iş gereği maruz kaldıkları durumlar neticesinde bir tükenmişlik haline açık olup olmadıklarını anlayabilirlerse, bunun için önlemler almak daha kolay hale gelecektir. İkinci adımda ise tükenmişliği önlemeye yönelik stratejiler ve etkili başa çıkma mekanizmaları oluşturulmalıdır. Bu bağlamda stresle başa çıkma, stres yönetimi eğitimleri, zaman yönetimi, dinlenme, atılgnlık eğitimi, kişilerarası ve sosyal beceri eğitimleri ve meditasyon gibi yönlendirme ve eğitimlerin tükenmişlik ile mücadelede destekleyici olabileceği önerilmiştir (Maslach vd., 2001). Kısacası hem iş ortamında hem de iş ortamı dışında yapılabilecek kimi faaliyetler tükenmişlik ile etkili başa çıkma noktasında faydalı olacaktır (Tümkaya, 1996).

1.2.5.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlik noktasında bireyin kendi yöntemlerini bularak tükenmişlikle mücadelede bunları kullanabilmesi tükenmişlikle mücadelede faydalı olacaktır. Genel olarak ise bireysel yöntemler;

- Gerçekçi hedefler belirleme,
- Kendi ile ilgili gerçekçi olma,
- Karamsar olmama,
- Umutlu ve iyimser olarak hareket etme,
- Olumsuz ve fayda sağlamayan düşünceleri kontrol altına alma,
- İnsanlar ile pozitif ilişkilere sahip olma,
- Empati yeteneğini geliştirme,

- Gerektiğinde hayır diyebilme,
- Kişisel gelişim noktasında yeniliklere açık olma,
- Kendini tanıma,
- Kendini kontrol edebilme,
- Kendini gerçekleştirme,
- Geçmiş hataları tekrarlamama konusunda kararlı olma,
- Tükenmişliğin bilincinde olma,
- Stresörlerin tanımlanabilmesi,
- Stres kaynağı olabilecek ortamlardan uzak durma,
- Rutinleri değiştirme,
- Gerektiğinde destek alma,
- Mizah,
- İş dışı hobilere yönelme,
- Meditasyon yapma,
- Dinlenme ve mola sürelerini iyi kullanma,
- Çalışma arkadaşları ile ilişkiler geliştirme,
- Diğer insanlar ile kurulan bağlarda sınırlar belirleme ve uygun olmayan sorumluluklardan kaçınma,
- Aile ve boş zaman aktivitelerine yönelme,
- Aile ile daha iyi zaman geçirme,
- Dua ve ibadet,
- Sağlığa dikkat etme
- Yapılan işin sorumluluğunu kabul etme,
- Son çözüm olarak iş değişikliğine başvurma olarak sayılabilir (Folkman ve Lazarus, 1980; Leiter, 1991; Sürgevil, 2006).

1.2.5.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri

Tükenmişliğin bireye olduğu kadar örgüte de maliyetleri olduğu bilinmektedir. Bu noktada örgütler de çalışanlarının tükenmişliğe açık hale gelmemeleri ve tükenmişlik yaşayan çalışanların tekrar kazanılabilmesi için kimi önlemler almalı ve bu konuda stratejiler geliştirmelidir. Öte yandan bireysel mücadele yöntemleri zaman zaman tükenmişlik ile mücadelede yetersiz kalabildiği için örgütsel mücadele yöntemlerinin bu noktada asıl rolü üstlenebilmesi gerekebilmektedir (Maslach vd., 2001). Örgütsel mücadele yöntemleri;

- Daha net ve anlaşılır iş tanımlarının yapılması,
- Yeni başlayan çalışanlar için oryantasyon programlarına katılımın sağlanması,
- Yeni veya değişen çalışanlara yönelik yönetici ve idarecilerin destek sağlaması,
- Yoğun çalışma için destek personel ve ek ekipman temininin yapılması,
- Çalışanların gerçekçi hedeflere yönlendirilmesi,
- Çalışanların otonomisinin artırılması ve işe yönelik kararlara katılımlarının sağlanması,
- Düzenli olarak ekip toplantılarının yapılması, öneri ve eleştirilerin alınması,
- Sorunların çözümünde daha kalıcı adımlar atılması,
- Çalışanlara gerekli eğitim olanaklarının sağlanması,
- Örgüt bünyesindeki ödül kaynaklarının artırılması,
- Çalışanların bireysel ihtiyaçlarına önem verilmesi,
- Çalışanların dinlenmesi için sunulan sürelerin artırılması,
- Kişisel gelişim için sunulan sürelerin artırılması,
- Çalışmalar için adil kariyer ve terfi olanaklarının sunulması,
- Çalışanların sosyal ilişkilerinin ve ağlarının gelişmesi için gerekli teşviğin sağlanması,
- Çalışanların aidiyet duygularının gelişmesi için adımlar atılması,
- Stres yönetimi konusunda eğitimler sağlanması,
- Çalışma ortamındaki ısı, ışık ve ses düzeylerinin çalışanlara uygun şekilde düzenlenmesi,
- Yöneticilerin ve diğer çalışanların ayrımcılık doğuracak tutumlarının önlenmesi, bu konuda eğitimler verilmesi,
- Çalışanlar için uygun değerlendirme sistemlerinin tesis edilmesi,
- Yöneticiler veya işverenlerce çalışanların ihtiyaçlarına doğru dönütler verilmesi,
- Yine yöneticiler ve işverenlerce çalışanların gerektiği durumlarda desteklenmesi, çalışanların bu bilince sahip olmasının sağlanması,

- Yine yöneticiler ve işverenlerce adil, hoşgörölü ve duruma göre esnek olunması sayılabilir (Izgar, 2001; Kaçmaz, 2005; Güllüce, 2006; akt. Sarıkaya; 2007, Mitchell ve Hastings, 2001).

Genel itibari ile sıralanan öneriler hem birey hem de örgüt nezdinde tükenmişliğin önlenmesi için atılabilecek adımlar olup; birlikte uygulanabildiği durumda bireyde oluşabilecek tükenmişliğin yüksek ölçüde azaltılabileceği yapılan çalışmalar ile alan yazında aktarılmaktadır. Alınacak bu önlemler sayesinde çalışanın kendi iç huzurunun korunması, kendini değerli hissetmesi, motivasyonunun ve örgütsel bağlılığın korunması, işten kopuşunun engellenmesi, örgüt nezdinde ise oluşabilecek tüm maliyetlerin bir nebze önlenmesi sağlanabilir.

1.3. Paternalistik (Paternalist/Babacan) Liderlik Kavramı

1.3.1. Bireyci ve Kolektivist Toplamlar

Kolektivist kültür ve toplumla ilişkilendirilen Paternalistik Liderlik kavramını anlamak için öncelikle Paternalizm kavramından ve kültürlerarası farklardan bahsetmek gerekmektedir. Kültürlerarası farklılıklar birçok şekilde kendini gösterebilmektedir. Özellikle Batı ve Doğu kültürleri arasındaki açık farklılıklar olduğu gözlemlenebilmektedir. Öyle ki bu farklılıklar kültürlere bağlı bireylerin düşünme tarzları, sosyal ilişkileri, iş yapma tarzları, değer yargıları gibi geniş bir yelpazede değerlendirilmektedir (Nisbett, 2003). Bu noktada birbirinden ayrılan görece gelişmiş batı kültürlerinin bireyci, daha az gelişmiş doğu kültürlerinin ise kolektivist özellikler gösterdiği düşünülmektedir (Hofstede ve McCree, 2004).

Batı kültürü olarak nitelendirebileceğimiz ABD, Kanada ve Batı Avrupa ülkeleri incelendiğinde bu ülkelerin bireysel bağımsızlık ile ön plana çıktığı söylenebilir. Bu kültüre mensup bireylerin kendi hedeflerine ulaşmaları, kişisel başarıları onlar için büyük önem taşır (Triandis, 1995). Toplumsal olarak bakıldığında da kişisel haklar ve özgürlük Batı kültürüne mensup toplumların vazgeçilmez değerleri arasındadır (Markus ve Kitayama, 1991). Öte yandan rekabet, yenilikçilik ve kişisel inisiyatif kavramları batı kültürlerinin sosyal ve ekonomik yapısının temel taşları olarak nitelendirilmektedir (Hofstede, 1980). Bu bağlamda batı kültürlerinde bireyciliğin ve bireyselliğin genel bir yaklaşım olduğu görölmektedir.

Doğu kültürlerinde ise daha kolektivist bir bakış açısı hakimdir. Kolektivist toplumlar ise grup uyumuna, hiyerarşiye ve topluluk bağlarına büyük önem vermektedirler (Nisbett, 2003). Bu toplum yapısında aile bağları güçlüdür ve toplumda dayanışma hali mevcuttur ve

bireyler aile ve toplumun çıkarlarına önem verir. Ek olarak bireyler grup normlarına ve toplumsal beklentilere uygun davranışlar sergilerler.

Genel olarak bu iki toplum yapısı arasındaki ayrımlar Hofstede (1980) tarafından açıklanmıştır.

Kolektivist	Bireyci
-Bireyler toplum içerisinde, sadakat karşılığında kendini koruyan geniş aileler ya da klanlarda doğarlar. -“Biz” bilinci hakimdir. -Kimlik kavramı sosyal sistem içinde şekillenir. -Örgütler ya da kurumlara bireylerin duygusal olarak bağımlılıkları söz konusudur. -Örgütlerle ilişkiler ahlaki boyut kazanır. -Örgütlere aidiyet önem taşır. Örgüt üyeliği amaçtır. -Özel hayat bireyin dahil olduğu örgüt ya da klan tarafından ihlal edilebilir. -Uzmanlık, düzen, görevler ve güvenlik örgüt ya da klan tarafından sağlanır. -Arkadaşlıklar sosyal ilişkiler çerçevesinde önceden belirlenmiştir. Bu ilişkilerde prestij gereksinimi hakimdir. -Grup kararlarına güvenilir. -Değer standartları grup içinde ve dışında farklıdır. (Particularism)	-Toplum içerisinde herkes sadece kendisinin ya da çekirdek ailesinin sorumluluğunu taşır -“Ben” bilinci hakimdir. -Kimlik kavramı bireyseldir. -Bireyler örgütler ya da kurumlardan duygusal olarak bağımsızdır. -Örgütlerle ilişkiler çıkara dayalıdır. -Bireysel inisiyatif ve başarıya önem taşır. Liderlik amaçtır. -Herkes özel ve bireysel olarak düşünme hakkına sahiptir -Sistem içerisinde otonomi, çeşitlilik, memnuniyet ve bireysel maddi güvenlik arayışı vardır. -Özel arkadaşlıklara ihtiyaç vardır. -Bireysel kararlara güvenilir. -Değer standartları her yerde geçerlidir. (Universalism)

Şekil 1.6. Kolektivist ve Bireyci Toplamların Farklılıklarının Türkçe Tablosu (Hofstede, 1980:48; akt. Ayyıldız, 2011:63).

1.3.2. Paternalizm Kavramı

Paternalizm kavramı Türk Dil Kurumu’na göre babacılık olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2024). Farklı kaynaklara göre bu kavram pederşahi davranış olarak da açıklanmaktadır. Kavram olarak paternalizmin Latince baba anlamına gelen “pater” sözcüğünden türetildiği görülmektedir.

Genel hatları ile paternalizm kavramı, otorite figürlerinin veya devletin, bireylerin kendi iyilikleri adına onların kararlarını ve kontrol etmesi ile açıklanmaktadır. Dworkin (1972)’e göre bu kavram bireylerin özgürlük ve özerkliklerini kısıtlar ve çoğunlukla bireyin kendi çıkarlarını tam olarak gözetemediği durumlarda ortaya çıkar. Ancak bu yaklaşım batı kültürünün özellikleri ile değerlendirilmekte ve batı literatüründe olumsuz bir durum olarak değerlendirilmektedir (Aycan, 2001). Öyle ki bu kavram hayli eleştirilmiş, yönetim ve yönlendirme anlamında çağın gerisinde kalmış bir yaklaşım olarak görülmüştür (Jackman, 1994).

Ancak paternalizm yaklaşımı tam tersi şekilde kolektivist toplumlarda bireyler tarafından beklenen ve talep edilen bir unsur olarak görülmektedir. Özellikle Çin, Kore,

Japonya gibi doğu kültürüne dahil olan ülkelerde paternalizm en belirgin özelliklerden biridir (Aycan vd., 2000). Bu toplumlardaki bakış açısına göre liderler ve otorite figürleri, bireylerin hem kişisel hem de profesyonel yaşantılarında onlara rehberlik ederler ve onların refahını sağlayabilmek için kararlar alırlar (Pellegrini ve Scandura, 2008). Bu ilişki, ebeveyn ve ocuk arasındaki ilişkiye benzetilmektedir. Ast ile üst arasındaki ilişkide üst, astını korumak, ona yol göstermek ve yönlendirmek gibi onun iyiliğine olacağını düşündüğü kararları vermek görevini üstlenir. Karşılığında ise asttan beklenen, üstüne karşı koşulsuz bir bağlılık ve itaat göstermesi olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşım, zamanla sosyal ve bürokratik alanlarda olduğu kadar çalışma ortamında da kendini göstermeye başlamıştır (Aycan, 2001).

Belirtilen yaklaşımlar ve benzerleri alan yazından sıklıkla aktarılmaktadır. Bir yönetim anlayışı olarak değerlendirildiğinde ise ortaya çıkan paternalistik (paternalist ya da babacan) liderlik kavramı halen gelişmekte olan bir alandır ve 20 yıldan uzun bir süredir çalışılmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008; Köksal, 2011).

1.3.3. Paternalistik Liderlik

Belirtildiği üzere paternalizmdeki ilişki ebeveyn ve ocuk arasında oluşan ilişkiye benzetilmektedir. Paternalistik liderlik ise bir babanın çocuğuna karşı gösterdiği ilgi ve yardımseverliğin, otorite ve disiplin ile birleştirilmesi ile oluşan bir rol olarak kabul edilmektedir (Westwood, 1997). Bir başka yaklaşıma göre ise paternalistik liderlik; otoriter, disipline ve liderin çalışanlarından ahlaki olarak doğru davranışlar beklediği bir yönetim tarzı olarak ifade edilmektedir (Farh ve Cheng, 2000). Aycan (2006)'a göre ise paternalistik liderlik, liderin takipçilerinin hem iş hem iş dışı yaşantılarına zen gösterdiği, onu yönlendirdiği ve koruduğu; karşılığında ise takipçilerinden koşulsuz itaat ve saygı beklediği bir liderlik türü olarak tanımlanmaktadır.

Kavramsal gelişimine bakıldığında ise bu kavramın Silin (1976) tarafından Tayvan'daki liderlik davranışlarını araştırmaya başlaması ile ortaya çıktığı alan yazında görülmektedir. Bu çalışmayı takiben Redding (1990) ve Westwood (1997) alışmaları ile kavram üzerine yönelmişler ve araştırmaları ile katkı sağlamışlardır. Nihayetinde ise doğu toplumlarına ya da kolektivist toplumlara özgü olduğunu söylenebilecek paternalistik liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

Paternalistik liderliğin ve paternalizmin kökleri, Pellegrini ve Scandura (2008)'ya göre Max Weber'in çalışmalarına kadar uzanmaktadır. Weber'e göre yasal hakimiyet üç farklı yaklaşımla açıklanmaktadır. Bunlar geleneksel, karizmatik ve bürokratik olarak sıralanabilir ve

yine Weber'e göre geleneksel babacıl otorite, özünde ataerkil aile yapısına dayanmaktadır. Paternalistik liderlikte bulunan otorite veya lidere karşı koşulsuz sadakat ve itaat değerleri düşünüldüğünde de Weber'in geleneksel hakimiyet yaklaşımı paternalizm ve paternalistik liderlik ile örtüşmektedir (Köksal, 2011).

Bir başka açıdan da özellikle doğu toplumlarına özgü olarak değerlendirilen paternalistik liderliğin Konfüçyüs'ün felsefesine dayandığı düşünülmektedir. Çünkü Konfüçyüs'ün öğretisinin temelinde yatan kavramlardan biri olan yol göstericilik, otoriteye sadakat ve itaati şart koşmaktadır (Aycan, 2001).

Doğu kültürlerince daha anlaşılabilir olsa da batı kültürleri için paternalistik liderlik daha önce belirtildiği üzere negatif bir durum olarak değerlendirilebilir. Aile içinde düşünüldüğünde ebeveynler, çocuk üzerinde hem kontrolü hem de bakımı üstlenmektedir. Benzer şekilde paternalizmdeki tatlı-sert yaklaşım iki karşıt unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Erben, 2004). Bu tarz zıtlık içeren unsurlar, yani hem kontrol hem bakım; ya da paternalistik liderlik özelindeki tatlı-sert tutum Batılı araştırmacılarca anlaşılması güç bir ikilem olarak atfedilmektedir. Bu bağlamda alan yazında Hindistan örneği verilmektedir ve bu örneğe göre Hindistan geleneğinde yer alan “karta” yani baba figürü bahsedildiği gibi karşıt olarak atfedilen durumlara örnek olarak gösterilmektedir. Karta; ilgi ve özen gösteren, koruyup kollayan, büyüten ve fedakarlık gösteren ancak karşılığında yoğun talepleri ve beklentileri olan, disiplinli ve otoriter bir figür olarak tanımlanmaktadır (Aycan, 2001).

Paternalistik liderlik, yine güç mesafesinin yüksek olduğu kolektivist kültürlerle ilişkilendirilmektedir. Bu bağlamda liderin, takipçisinin özel yaşantısına katılımı kolektivist kültürlerde kabul edilebilen ve istenen bir durum olsa da bireyci batı kültürlerinde kişinin sınırlarının ihlal edilmesi olarak değerlendirilebilmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008).

Paternalistik liderlik, Farh ve Cheng (2000)'e göre üç boyuttan meydana gelmektedir. Bunlar sırasıyla otoriterlik, yardımseverlik ve ahlak olarak sayılabilir. Otoriterlik, liderin takipçilerinden beklediği koşulsuz itaati ve liderin takipçileri üzerinde sağladığı mutlak otorite ve kontrolü ifade etmektedir. Yardımseverlik ise liderin takipçilerinin refahını gerçekten önemseyişini, bu bağlamda ortaya koyduğu çaba ve ilgiyi açıklamaktadır. Son boyut olan ahlak ise bencil olmadan hareket etmeyi ve doğru insan olmayı, takipçilere karşı ahlaklı bir karakteristik duruş ve kişisel erdemler ile yaklaşmayı ve bir rol model olmayı işaret etmektedir.

Daha çok doğu toplumları ya da kolektivist toplumlar için uygun olan bu liderlik tipi, batılı araştırmacılarca açıklanan liderlik tiplerine göre kimi farklılıklar göstermektedir. Bu

farklılıkları içeren ve paternalistik liderliği diğer liderlik türlerinden ayıran özellikler Aycan (2006) tarafından beş başlık altında değerlendirilmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Koruyuculuk ve Destek: Paternalistik liderler, takipçilerinin refahını önemser ve ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır. Takipçilerinin kişisel ve ailevi problemlerinde onlara destek gösterir ve çözüm için yardımcı olur.
- Rehberlik ve Mentorluk: Paternalistik liderler, çalışanlarının kariyer gelişimini destekler ve gelişimlerinde rehberlik ederek aktif bir rol oynar.
- Otorite ve Kontrol: Paternalistik liderler, otoritelerinin sorgulanmasını istemezler ve takipçilerinin buna uygun hareket etmesini beklerler. Öte yandan karar alma süreçlerinde belirleyici rol oynarlar ve genellikle mevcut otoriteleri ile çalışanların eylemlerini yönlendirirler.
- Karşılıklı Bağlılık ve Sadakat: Paternalistik liderler, takipçileri ile ilişkilerini karşılıklı bağlılık ve sadakat ile şekillendirirler. Paternalistik lider takipçilerinin faydasını düşünür ve takipçiler de lidere karşı sadakat gösterirler.
- Aile Ortamı Yaratmak: Paternalistik liderler, çalışma alanında takipçileri ile bir aile ortamı oluşturur. Bu bağlamda takipçiler arasında da güçlü bağlar ve dayanışmayı teşvik eder. Öte yandan bu durum takipçilerin veya iş ortamı için değerlendirildiğinde çalışanların, mevcut örgüte dair aidiyet duygusunu artırmaktadır.

Doğrudan liderlik türleri üzerinden örneklandırmek gerekirse, örneğin dönüştürücü liderlik çalışanların vizyoner bir bakış açısı ile motive edildiği, çalışanlara ilham verildiği ve kişisel gelişimlerinin desteklendiği bir liderlik yaklaşımıdır (Bass ve Avolio, 1994). Paternalistik liderlikte, lider çalışanların kişisel ve ailevi refahını önemser ve koruyucu bir tutuma sahiptir. Ancak benzer gibi görünseler de dönüştürücü liderlikte çalışanların motivasyonunun ve performansının artırılmasına yani onların potansiyellerini açığa çıkarmaya odaklanılmaktadır (Bass, 1985).

Otorite bağlamında ise benzerlik otokratik liderlik yaklaşımı ile değerlendirilebilir. Paternalistik liderlikte lider otoritesinin çalışanlarca hissedilmesini elbette istemektedir ancak bu otorite yine çalışanların refah ve gelişimi için kullanılmaktadır (Aycan, 2006). Öte yandan çalışanlarla daha samimi bir bağ kurulmaktadır. Ancak otokratik liderlikte lider çalışanlara karşı

daha mesafelidir ve duygusal bağ kurmamaktadır ve otorite anlamında kendi kararları mutlak surette ön plandadır (Lewin, 1939; Pellegrini ve Scandura, 2008).

Öte yandan paternalistik liderlik de kendi içerisinde iki farklı şekli ile değerlendirilmiştir (Aycan, 2006). Bunlar iyiliksever ve sömürücü olarak belirtilmektedir. Sömürücü Paternalistik Liderlik, daha çok örgütsel çıktılara odaklanmaktadır ancak İyiliksever Paternalistik Liderlik daha çok liderlik türünün özelliklerinde de belirtildiği gibi bireyin refahına odaklanmaktadır (Aycan, 2006).

Paternalistik liderlikte diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olarak alan yazında bahsedilen bir unsur daha bulunmaktadır. Bu bakışa göre diğer liderlik tarzlarında lider ve takipçisi arasındaki ilişki her zaman sabit görülmektedir ve lider her takipçisine ya da çalışanına aynı şekilde yaklaşmaktadır. Ancak paternalistik liderlikte zamanla lider ile her takipçi ya da çalışan arasında farklı bağlar gelişebileceği ön görülmektedir. Bu bağlamda olumlu etkileri olsa da zaman içerisinde lider ile kimi takipçiler arasında bir iç grup düşüncesi oluşması, kayırma ve ayrımcılık gibi durumların ortaya çıkması gibi olumsuz durumların oluşması muhtemel görülmektedir (Kabasakal ve Bodur, 2007).

1.3.4. Paternalistik Liderlik ve Türk Toplumu

Genel hatları ile paternalistik liderlik, güç mesafesinin fazla olduğu, kolektivist, doğu kültüründe kabul gören bir yaklaşım olarak kabul edilebilir. Türk kültüründe de bahsedilen özelliklerin bulunduğu düşünüldüğünde, Türk çalışma yapısı içerisinde de paternalistik liderliğe dair özellikler görmek muhtemeldir. Öyle ki, Aycan ve Kanungo (2000) tarafından gerçekleştirilen ve 10 farklı ülkeyi kapsayan bir çalışmada, en yüksek paternalizm puanı alan ülkelerden birisinin de Türkiye olduğu görülmektedir (İlhan, 2022). Bir başka yaklaşımda ise Erben (2004), aile kültürünün toplumsal kültür tarafından oluştuğu ve Türk toplumsal kültürünün paternalistik özellikler gösterdiği düşüncelerinden yola çıkarak Türk aile yapısında da bu paternalistik özelliklerin görüldüğünü belirtmektedir ve ona göre Türk aile ve toplumsal yapısı paternalistik özellikler ile örtüşmektedir (Erben, 2004). Tıpkı bir aile içerisinde olduğu gibi otorite figürü, iş ortamında da benzer bir ebeveynlik rolü üstlenmektedir. Başka bir deyişle Türk çalışma yapısında liderlerin yani üstlerin, astlarına yönelik paternalistik tutumlara sahip olduğu söylenebilir (Paşa vd., 2001).

Türk çalışma yapısı içerisinde paternalistik liderlik ile ilgili yapılan çalışmalardan çıkan sonuçlar incelendiğinde de daha önce ifade edilen çıktılar elde edilebildiği düşünülebilir. Nasıl bir aile ortamı içerisinde üyeler aileye koşulsuz bağlıysa, paternalistik bir liderin rehberliğinde

şekillenen çalışma ortamı ve bu ortamın üyelerinde de benzer şekilde örgüte karşı bir bağlılık oluşabilir. Erben ve Güneşer (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmaya bakıldığında da bu sonuç görülebilmektedir. Çalışma paternalistik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında olan ilişkiyi ve etik örgüt ikliminin bu iki değişken arasındaki ilişkideki etkisini incelemek üzere gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ise paternalistik bir liderin çalışma ortamında yaratabileceği etik iklimin, çalışanların göstermiş olduğu örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik edebileceği ortaya çıkmıştır. Öte yandan çalışma ortamında paternalistik liderin çalışanların refahını düşünerek sergilediği koruyucu ve rehberlik edici tutumların çalışanlarda daha fazla örgütsel bağlılık ortaya çıkardığı görülmektedir (Erben ve Güneşer, 2008).

Yine Aycan ve diğerleri (2000) tarafından yapılan bir çalışmada da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Farklı kültürel bağlamlar etrafında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının incelediği bir çalışma gerçekleştiren Aycan ve arkadaşları (2000), paternalistik liderliğin Türkiye'deki çalışanların örgüte olan bağlılığı üzerinde güçlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Onlara göre Türkiye gibi kolektivist toplumlarda, liderin paternalist özellikler göstererek destekleyici ve koruyucu tutumlar göstermesi, deyim yerindeyse çalışanları ile bir baba edasıyla ilgilenmesi, çalışanların örgüte daha bağlı hissetmelerine katkı sağlamaktadır. Yine Schroeder (2011) tarafından yapılan çalışmada benzer sonuçlar çıkmış ve Türkiye'de yer alan çok uluslu şirketlerde paternalistik liderliğin çalışanların ortaya koyduğu örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilintili olduğu ve bu çalışanların daha fazla iş tatmini yaşadığı gözlemlenmiştir.

Paternalist tutumlarla hareket eden bir liderin çalışanların refahını düşüneceği daha önce belirtilmişti. Bu bağlamda bakıldığında Soylu (2010)'nun gerçekleştirdiği çalışmanın bulgularının bu durumu desteklediği düşünülebilir. Öyle ki Soylu çalışmasında paternalistik liderlik ve psikolojik yıldırmaı incelemiş ve bu iki değişken arasında güçlü negatif bir ilişki saptamıştır. Bu noktada paternalistik liderlerin çalışanlarının gelişimini ve iyi oluş halini önemseydiği, çalışanlarına sahip çıktığı öngörülmektedir. En nihayetinde aile ortamının oluşmuş olduğu bir örgüt ikliminde liderin üyelerine bu şekilde sahip çıkması muhtemel bir durum olabilir.

Son olarak Pellegrini ve Scandura (2006)'nın Türk çalışma kültüründe lider-üye etkileşimi, paternalizm ve delege etme davranışı üzerine yaptıkları çalışmada paternalizmin iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olduğu saptanmış, yine bu çalışmada lider-üye etkileşimi ile paternalizm arasında da orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki bulunduğu gözlemlenmiştir.

Genel hatlarıyla bakıldığında ise Türk toplumsal yapısının Türk aile yapısını da etkilemiş olduğu, haliyle bireylerin paternalist duruşa en temelde aile düzeyinde maruz kaldığı, bu sebeple bu yaklaşımı çalışma ortamında görmeyi istemesi beklenebilir.

1.4. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

İşyeri nezaketsizliği kavramı incelendiğinde çalışma ortamında her bireyin aslında işyeri nezaketsizliğinin bir noktasında var olabileceği belirtilmektedir. Gerek gözlemci, gerek mağdur, gerek kışkırtıcı olarak her çalışan işyeri nezaketsizliği eylemine tanıklık edebilmektedir. Bu noktada yapılan çalışmalarda bakıldığında hem bireysel hem de örgütsel faktörlerin işyeri nezaketsizliğine yol açabildiği görülmüştür. Bireysel faktörler göz önüne alındığında ise yaş ve cinsiyet gibi demografik faktörlerin işyeri nezaketsizliğini etkileyen faktörler olabileceği ve bu bağlamda gruplar arasında farklılıkların ortaya çıkabileceği görülmektedir (Cortina vd., 2013; Cragg, 2018, Cortina, 2008; Lim ve Lee, 2011; Leiter vd., 2010; Hu vd., 2004). Bu bağlamda yapılan değerlendirme ile aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1: Çalışanların işyeri nezaketsizliği düzeylerinde demografik özellikler bakımından anlamlı farklılıklar vardır.

Alan yazında çalışanların tükenmişlik düzeylerinde de demografik özellikler noktasında kimi farklılıklar ortaya çıktığı görülmektedir (Ertuğrul, 2018). Örnek vermek gerekirse Şüheda ve Argun (2005), yaptıkları çalışmalarında genç öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Genel anlamda bakıldığında ise Ardıç ve Polatçı (2008); Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman (2005), Budak ve Sürgevil (2005) de tükenmişlik üzerinde demografik değişkenler noktasında anlamlı farklılıklar olduğunu saptamışlardır. Buradan yola çıkarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2: Çalışanların tükenmişlik düzeylerinde demografik özellikler bakımından anlamlı farklılıklar vardır.

İşyeri nezaketsizliğinin ortaya çıkmasında birçok faktörün etken olabileceği bilinmektedir. Yoğun iş yaşantısı içerisinde bireyin kişisel özellikleri doğrultusunda bu yoğunluk ile başa çıkma noktasında problemler yaşaması muhtemel bir durum olabilir. Yöneticiler tarafından çalışanın baskılanması, işin getirdiği stres, iş güvenliğinin risk altında olması, örgüt kültüründe yeterince profesyonel bir çalışma adabının olmaması, haliyle yöneticilerin ve çalışanların profesyonel olmayan davranışlar sergilemesi veyahut olumsuz bir örgüt ikliminin bulunması sonucu çalışanlar üzerindeki stres ve gerginliğin artmış olması,

Çalışma sürelerinin fazlalığı; bireysel olarak bakıldığında da herhangi bir çalışanın kaygılı veya öfkeli olması, özel yaşantısında problemler yaşaması gibi sayılabilecek birçok faktörün işyeri nezaketsizliğini tetikleyebileceği ifade edilmektedir. Buradan yola çıkarak, çalışma ortamındaki veya dışındaki bazı faktörlerin zamanla çalışanlarda gerginlik ve stres yaratarak psikolojik olarak olumsuz etkilenmelerine neden olabileceği anlaşılabilir. Bu bağlamda psikolojik olarak olumsuz etkilenen çalışanların, diğer çalışanlara, yöneticilere ya da işe karşı yaklaşımında da bazı olumsuzlukların ortaya çıkması da olasıdır. Yani bu durumun nihayetinde işyeri nezaketsizliği gerçekleşebilir.

Ortaya çıkan olumsuzlukların çalışanların aralarındaki veya yöneticileri ile aralarındaki ilişkiyi olumsuz etkilemesi, etkilenen olumsuz ilişkiler neticesinde çalışanlar üzerindeki baskı ve stresin artması, nihayetinde çalışanların psikolojik olarak olumsuzluklar yaşaması ve işe dair olumlu bakışlarını kaybetmeleri muhtemel bir sonuç olabilir.

Bu noktada Weiss ve Cropanzano (1996) tarafından ortaya atılan Duygusal Olaylar Teorisi üzerinden düşünmekte fayda olabilir. Duygusal Olaylar Teorisi temelde çalışma ortamında yaşanan olayların çalışanların duyguları üzerine nasıl bir etkide bulunduğunu anlamlandırmak, bu duyguların çalışanların çalışma ortamındaki davranış ve tutumlarına nasıl etki ettiğini açıklamak için bir ereve sunmaktadır.

Duygusal Olaylar Teorisi'ne göre çalışma ortamındaki hem olumlu hem de olumsuz olaylar, çalışanların duygusal tepkiler vermelerindeki ana nedenler olarak nitelendirilmektedir. Bu duygusal tepkiler durumun ciddiyeti ve çalışanın kişilik özelliklerine göre şekillenebilir ve kısa vadeli anlık tepkiler olabileceği gibi uzun vadeli de olabilir. Özellikle bu duygusal tepkilerin zaman içerisinde birikmesiyle çalışanın daha uzun vadeli bir ruh hali değişikliğine yol açabilir. En nihayetinde çalışma ortamında yaşanan olumlu/olumsuz ilişkiler neticesinde ortaya çıkan duygusal tepkiler çeşitli sonuçlar ile de kendini gösterebilir. Bu sonuçlar arasında iş tatmini, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, üretkenliğe aykırı çalışma davranışı gibi örnekler sıralanabilir. Daha detaylı değerlendirmek gerekirse birey yaşadığı olumlu bir işyeri durumu karşısında daha yoğun iş tatmini yaşamaya başlayabilir, aksi senaryoda ise olumsuz durumlarla karşılaşan bireyin iş tatmininde düşüşler kendini göstermeye başlayacaktır. Aynı şekilde çalışanın iş performansı da yaşanan işyeri olayları neticesinde farklılıklar gösterebilir. Daha olumlu duygusal tepkiler nihayetinde yaratıcılık ve iş birliği gibi sonuçlar ile kendini gsterebilecekken olumsuz duygusal tepkilerin ortaya çıkışı çalışanın işini sonlandırmak istemesi veya çalışma ortamında çatışmalar ortaya çıkması ile sonuçlanabilir. Benzer şekilde olumlu duyguların sıkça örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığı sylenabilir.

Ancak tam tersi senaryoda ise yine olumsuz duygular, çalışanların çalışma ortamında beklenmeyen, umulmayan ve hoş olmayan üretkenlik dışı davranışlar sergilemeleri veya daha olumsuz tutumlar içerisinde olmaları ile sonuçlanabilir (Weiss ve Cropanzano, 1996).

Yine teoriye göre yaşanan işyeri olaylarında dinamik bir süreç mevcuttur. Yani ortaya çıkan duygusal tepkiler ve sonuçları arasındaki ilişkinin dinamik ve sürekli olduğunu öne sürer. Çalışanlar çalışma ortamında sürekli olarak olaylar yaşarlar ve bu olayları kendi açılarından değerlendirir ve yorumlarlar. Nihai olarak ise bu değerlendirme ve yorumlar çalışanın duygusal durumunu şekillendirebilir ve davranışlarını etkiler.

Bu bağlamda işyeri nezaketsizliği gibi olumsuz bir durumla karşılaşılması bireyin zamanla, uzun süreli bir tepki geliştirmesine ve tükenmişlik yaşamasına sebep olabilir. Benzer şekilde yaşanan işyeri nezaketsizliği sonucunda çalışan olumsuz duygusal tepkiler geliştirebilir ve bu durum iş tatminini ve performansını olumsuz olarak etkileyebilir. Yani kurama göre yaşanan olumsuz olaylar nihayetinde olumsuz sonuçlar ile kendini gösterebilir.

Alan yazında işyeri nezaketsizliği ve tükenmişlik arasında bir ilişki olduğu yapılan çalışmalarla da gösterilmiştir. Örneğin Polatçı ve Özçalık (2013), 171 çalışan ile gerçekleştirmiş oldukları çalışmada yapısal ve psikolojik güçlendirme, işyeri nezaketsizliği ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ve etkileri incelemişler ve nihayetinde işyeri nezaketsizliğinin tükenmişliği pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Diğer bir ifadeyle işyeri nezaketsizliği arttıkça, çalışanlar üzerindeki tükenmişlik de artış gösterecektir. Öyle ki benzer sonuçlar Laschinger ve Read (2016), Işıkkay (2018), Seçkin (2021), Estes ve Wang (2008), Cortina vd. (2001), Caza ve Cortina (2007), Sliter, Jex, Wolford ve McInnerney (2010) tarafından da bulunmuştur. Bu noktada işyeri nezaketsizliğinin tükenmişlik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu çalışmada da kullanılan bu iki değişken arasındaki ilişkinin tekrar sınanabilmesi için aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3: İşyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Çalışanların çalışma ortamındaki davranışlarına etki eden bireysel ve örgütsel faktörlerin varlığı işyeri nezaketsizliği ve tükenmişlik değişkenleri özelinde yukarıdaki paragrafta belirtilmiştir. Çalışma ortamının doğası gereği çalışanlar kadar yöneticilerin de varlığı gereklidir. Çalışanların sevk ve idaresinden, işin sürdürülmesinden sorumlu farklı kademelerde yöneticiler görev almaktadır. Bu bağlamda çalışma ortamında hem çalışan hem de iş üstünde yöneticilerin etkisi mutlak surette kendini göstermektedir. Bu etkinin şekli ve boyutu üzerinde yöneticinin edinmiş olduğu liderlik yaklaşımlarına göre farklılar

oluşabilmektedir. Bu farklılıklar ise hem olumlu hem de olumsuz şekilde kendini gösterebilmektedir.

İşyeri nezaketsizliği özelinde bakıldığında yöneticilerin de nezaketsiz eylemlerde bulunabildiği bilinmektedir. Ancak bundan farklı olarak yine yöneticiler edindikleri liderlik rolleri ile çalışanların arasında ortaya çıkabilecek nezaketsiz tutumlar üzerinde de engelleyici bir faktör olarak karşımıza çıkabilir. Örneğin Çelik ve Gül (2022) gerçekleştirdikleri çalışmalarında kimi liderlik özellikleri (demokratik liderlik, otokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik) ve işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkiyi incelemişler ve gerçekleştirdikleri regresyon analizi sonuçlarına göre yöneticinin edindiği liderlik tarzlarının işyeri nezaketsizliği üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Bir farklı çalışmada Soylu (2010) çalışma ortamında ortaya çıkabilecek bir başka olumsuz durum olan zorbalık ve işyerindeki aile atmosferi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bahsedilen çalışmada Soylu (2010) işyerindeki aile ortamı ile zorbalığın alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir. Bu bağlamda paternalistik liderin bulunduğu ve aile ortamının mevcut olduğu bir çalışma ortamında da işyeri nezaketsizliğinin ortaya çıkmasının düşük ihtimalli olması veya ortaya çıkan nezaketsizliğin paternalistik lider tarafından engellenebileceği ihtimali düşünülebilir.

Liderin bu noktada çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamak için Lider-Üye Etkileşimi kuramını incelemek fayda sağlayabilir. Dansereau, Graen ve Haga (1975) tarafından ortaya atılan bu yaklaşım, lider ve takipçileri arasındaki ilişkinin kalitesine odaklanmaktadır. Kurama göre liderler, astları ile farklı seviyelerde ilişki kurarlar ve bu ilişkiler işyerindeki dinamikleri farklı şekillerde etkileyebilir. Örneğin lideriyle yüksek kaliteli bir ilişkiye sahip olan takipçilerde yüksek düzeyde güven, saygı ve bağlılık gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Liden, Sparrowe ve Wayne, 1997). Bir başka çalışmada ise Gerstner ve Day (1997), benzer biçimde liderler ile yüksek kaliteli ilişkilerin olumlu iş çıktıları ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Öte yandan aksi şekilde liderleriyle düşük kalitede ilişkiye sahip olan takipçilerde ise düşük düzeyde güven, destek ve bağlılık yaşamaktadırlar (Gerstner ve Day, 1997).

Araştırmacılar Lider-Üye Etkileşimi ile Paternalistik Liderlik arasındaki benzerlik ve farklılıkları da geçmiş dönemde incelemişlerdir (Liden ve Graen, 1980; Uhl-Bien ve Maslyn, 2003; Pellegrini vd. 2010). Bu bağlamda iki yaklaşımın benzerliklerine bakıldığında Lider-Üye Etkileşimi'nin de Paternalistik Liderliğin de çalışanların iş sonuçlarını iyileştirmeye çalıştıkları çıkarımı yapılabilir. Bu noktada Paternalistik Liderlik ek olarak çalışanlar için oluşan şahsi

sonuçlar ile de ilgilendiği için Lider-Üye Etkileşimi'nden ayrılabilir. Yine benzer şekilde Lider-Üye Etkileşimi kuramına göre çalışanların işe dair çabalarının performans değerlendirmelerindeki iyileşmeler ve maaş artışları gibi olumlu ekonomik sonuçlar ile ödüllendirildiği görülebilir. (Graen ve Scandura, 1987). Ancak Paternalistik Liderlik'te ekonomik faydalar olduğu kadar ekonomik faydaların ötesine geçen, kişisel ilişkileri geliştirmeye ve kişisel bağlılığı artırmaya yönelik sosyal işlemler de mevcuttur (Pellegrini vd., 2010). Son olarak karar verme noktasında Paternalistik Liderliğin daha yönlendirici hareket edilmesine işaret ettiği ancak Lider-Üye Etkileşimi kuramına göre liderin karar alma eyleminde daha katılımcı bir tarzda bulunduğu söylenebilir (Schriesheim, Neider ve Scandura, 1998; Uhl-Bien ve Maslyn, 2003). Yapılan değerlendirmeler ışığında ise Paternalistik Liderlik ile Lider-Üye Etkileşimi kuramının büyük ölçüde birbirleri ile örtüştükleri söylenebilir (Bedi, 2020).

Lider-Üye Etkileşimi ile nezaketsizlik arasındaki ilişkiye bakıldığında ise değişkenler arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir (Thompson, Buch ve Glasø, 2018). Diğer bir ifadeyle, yüksek lider-üye etkileşimi nihayetinde çalışanların gösterdiği işyeri nezaketsizliği davranışlarını azaltmaktadır ya da hissedilen nezaketsizlik algısı bu noktada azalmaktadır. Ancak bir başka çalışmaya göre düşük düzeyde lider-üye etkileşimine sahip çalışanların kendilerini yüksek düzeyde lider-üye etkileşimine sahip çalışanlar ile kıyasladıkları ve bu kıyaslama neticesinde kıskançlık geliştirdikleri, nihai olarak ise kaba davranışların ortaya çıktığı gözlemlenmiştir (Sharma, Mishra, Pandey ve Ghosh, 2021).

Paternalistik Liderlik özelliklerine sahip bir lider ile çalışmak da çalışanlara elbette tükenmişlik noktasında kimi etkiler getirmektedir. Bu bağlamda Balcı (2019) tarafından yapılan çalışmada görülmektedir ki paternalistik liderlik ve tükenmişlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki mevcuttur. Diğer bir ifadeyle, çalışanların paternalistik tutumlar ile yönetildiklerinde daha az tükenmişliğe maruz kaldıkları veya tükenmişliğin daha nadir ortaya çıktığı bu bağlamda söylenebilir. Alan yazında bu bağlamda farklı sonuçlar görmek de mümkündür. Chin Lee, Jian Kee, Yea Lau ve Jan (2023) tarafından yapılan çalışmada paternalistik liderliğin yardımsever ve etik liderlik noktasında tükenmişlik ile negatif yönlü anlamlı ilişkileri olduğu ortaya konmuştur. Huang, Liu ve Chu (2008)'nin çalışmasında da benzer şekilde yardımseverlik alt boyutunda tükenmişlik ile negatif yönlü anlamlı ilişkisi olduğu görülmektedir. Türkiye'de iek, Bilkay ve Aktaş (2023) tarafından yapılan çalışmada paternalistik liderlik ile tükenmişlik arasındaki negatif yönlü anlamlı ilişki tekrar ortaya konmuştur. Öte yandan çalışmada bahsedilmeyen çalışmaya tutkunluk kavramının tükenmişlik ile negatif yönlü anlamlı ilişkiye sahip olduğu şanlı (2018) tarafından izah edilmiştir. Buna ek olarak çalışmaya

tutkunluk kavramı ile paternalistik liderlik arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu Nal ve Sevim (2020) tarafından yapılan çalışmada ortaya konmuştur. Olumlu bir kavram olarak çalışmaya tutkunluk ile olumsuz tükenmişlik kavramı arasındaki mevcut ilişki ve çalışmaya tutkunluk ile paternalistik liderlik kavramının pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip olması da göz önüne alındığında paternalistik liderliğin bu noktada tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu düşünülebilir ve kabul edilebilir.

Genel olarak bakıldığında ise paternalistik liderlik kavramının çalışmadaki diğer değişkenler olan işyeri nezaketsizliği ve tükenmişlik arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi zayıflatacağı düşünülmektedir. Bu noktada işyeri nezaketsizliği ve tükenmişlik arasındaki ilişkide de paternalistik liderliğin azaltıcı bir etkisinin olabileceği savından yola çıkarak aşağıdaki hipotez ve araştırmanın asıl konusu üretilmiştir.

H4: İşyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin düzenleyici rolü vardır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma, çalışanların yaşadığı işyeri nezaketsizliği ve tükenmişlik arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin düzenleyici rolü olup olmadığını incelemektir. Alan yazında işyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik kavramları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu izah edilmiştir. Bu çalışmada da asıl araştırma sorusuna cevap bulunabilmesi için bu iki değişken arasındaki ilişkinin sınanması gerekmekte olup, alan yazında bulunan mevcut sonuçlar doğrultusunda bir dönüt alınacağı düşünülmektedir.

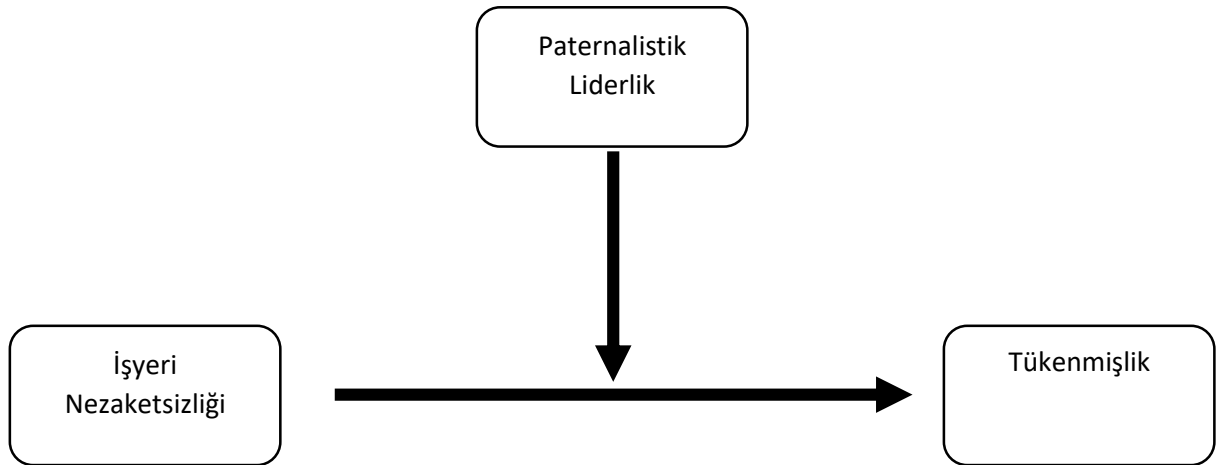
İşyeri nezaketsizliğinin hem birey hem de örgüt nezdinde ortaya çıkmasında farklı sebepler ve bu sebeplere bağlı kimi sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Tortumlu ve Taş, 2020; Harold ve Holtz, 2014). Ortaya çıkan bu sonuçlar yine hem birey hem de örgüt açısından kimi maliyetler doğurmaktadır. Çünkü nezaketsizlik durumundan hem mağdur, hem gözlemciler ve bunun sonucunda da örgüt olumsuz etkilenmektedir. Yine alan yazına bakıldığında yöneticinin liderlik yaklaşımının bu hususta belirleyici olduğu, kimi liderlik türlerinin bu faktör üzerinde etkileri olduğu; araştırmanın bir diğer değişkeni olan paternalistik liderlik ile işyeri nezaketsizliği arasında ise negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu aktarılmıştır (Çelik ve Gül, 2022; Soylu, 2010). Yine benzer şekilde tükenmişlik ve paternalistik liderlik arasında da negatif

yönlü ilişkiler olduğu bu noktada belirtilmişti (Balcı, 2019; Chin Lee vd., 2023; Huang vd., 2008, Çiçek vd., 2023).

Nihai olarak ise bu çalışmada belirtildiği üzere işyeri nezaketsizliği ve tükenmişlik değişkenleri arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin düzenleyici bir etkisinin olup olmadığının sınanması amaçlanmakta olup, alan yazına bakıldığında daha önce böyle bir çalışmanın gerçekleştirilmediği görülmüştür. Duygusal olaylar teorisinde de belirtildiği gibi olumsuz işyeri olayları bireyde olumsuz tepkilere yol açabilmektedir. Bu çalışma ise bu iki olumsuz durum arasındaki ilişkide açıklandığı üzere Türk toplumu tarafından kabul göreceği düşünülen bir liderlik türü olan paternalistik liderliğin söz konusu iki değişken arasındaki ilişkiye ne yönde etki edeceğini gözlemleyerek alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2.2. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada üç farklı değişken kullanılmıştır. Bağımsız değişken “İşyeri Nezaketsizliği”, bağımlı değişken “Tükenmişlik” ve düzenleyici değişken ise “Paternalistik Liderlik” olarak seçilmiştir. Bahsedilen değişkenlere yönelik hazırlanan araştırma modeli ise aşağıdaki gibidir.



Şekil 2.1. Araştırma Modeli

2.3. Araştırmanın Örneklemi ve Evreni

Araştırmanın evrenini Türkiye’de farklı sektörlerde çalışmakta olan bireyler oluşturmaktadır. Araştırmada örnekleme yöntemi olarak “Kolayda Örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Söz konusu evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığı için araştırmanın örnekleme farklı sektörlerde (anket formunda katılımcılara sorulduğu üzere; “bilişim/yazılım”, “eğitim”, “finans”, “inşaat”, “medya, iletişim ve yayıncılık”, “sağlık ve sosyal hizmetler”, “ticaret(satış ve pazarlama)”, “tekstil/hazır giyim” ve “diğer”) çalışmakta olan ve çalışmaya gönüllü olarak katılım sağlamış katılımcılardan oluşturulmuştur. Araştırmaya toplam 369 katılımcı katılmıştır. Evrene ait veriler çalışmaya katılan bireylerin gönüllü olarak vermiş olduğu ifadelerden elde edilmiştir.

2.4. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Bu çalışma nicel bir araştırma olup ilişkisel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin toplanması için demografik bilgi formu; değişkenlerden işyeri nezaketsizliği için Cortina ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği’nin, tükenmişlik için Maslach (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanteri’nin, paternalistik liderlik için ise Pellegrini ve Scandura (2006) tarafından geliştirilmiş Paternalistik Liderlik Ölçeği’nin Türkçe versiyonları kullanılmıştır. Ölçeklerin kullanımı için Türkçe uyarlama çalışmalarını gerçekleştiren araştırmacılardan gerekli izinler alınmıştır. Araştırma verileri dijital ortamda, anket yöntemi ile 13.02.2024 - 26.04.2024 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırmanın veri toplama sürecinde tahminen 1000 katılımcıya ulaşılmış olup 369 tanesinden dönüş alınmıştır. Dönüş alınan tüm katılımcılara ait veriler araştırmanın analiz kısmında kullanılmıştır.

Verilerin analizi için IBM SPSS-28 istatistik programı kullanılmıştır. Toplanan verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Araştırma verilerinin normal dağılıma sahip olup olmadığını değerlendirmek için verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Ölçeklerin analizinde ise parametrik testler kullanılmıştır. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkinin analizinde pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Düzenleyici değişken analizi için ise HAYES modeli ile regresyon analizi kullanılmıştır.

2.4.1. Demografik Bilgi Formu

Araştırma kapsamında katılımcıların demografik özelliklerini öğrenebilmek adına katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, çalıştığı sektör, genel hizmet

süresi ve mevcut işyerindeki hizmet süresi sorulmuş ve form ile bahsedilen bilgilere ulaşılmıştır.

2.4.2. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği

İşyeri nezaketsizliği ölçeği olarak Cortina ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlama çalışması Gök, Karatuna ve Başol (2019) tarafından yapılan 7 maddelik İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki maddeler 5’li Likert ölçeğine göre tasarlanmış olup puanlaması “1 = Hiçbir Zaman” ... “5 = Her Zaman” olacak şekilde sunulmaktadır. Uyarlama çalışmasına göre ölçeğin Cronbach’s Alpha değeri .92 olarak ölçümlenmiştir. Mevcut çalışmada ise Cronbach’s Alpha değeri .90 olarak ölçümlenmiş olup ölçeğin tek bir faktörde toplandığı görülmüştür. Örnek olarak ölçekte “Sizi aşağıladı ya da küçümsedi mi?”, “İşyerideki ilişkilerde sizi yok saydı mı ya da dışladı mı?”, “Hakkınızda küçük düşürücü ya da onur kırıcı yorumlar yaptı mı?” gibi ifadeler yer almaktadır.

2.4.3. Tükenmişlik Ölçeği

Tükenmişlik ölçeği olarak Christina Maslach ve Susan Jackson (1986) tarafından geliştirilmiş olan ve 22 maddeden oluşan Maslach Tükenmişlik Envanteri’nin Canan Ergin (1992) tarafından yapılmış olan Türkçe uyarlama çalışması neticesinde oluşmuş hali kullanılmıştır. Ölçeğin orijinal puanlaması 7’li Likert tipi olup, bu çalışmada ölçeğin Özmen (2016) tarafından kullanılan 5’li Likert tipi uyarlaması kullanılmıştır. Ölçek puanlaması ise “1 = Hiçbir Zaman” ... “5 = Her Zaman” olacak şekilde sunulmuştur.

Ergin (1992) tarafından ölçeğin uyarlama çalışmasında Cronbach’s Alpha değerinin .87 olarak çıktığı , yine ölçeğin Özmen (2016) tarafından yapılan çalışmada Cronbach’s Alpha değerinin .802 olarak ölçümlendiği görülmüş, iki çalışmada da ölçeğin 3 faktörde toplandığı anlaşılmıştır. Mevcut çalışmada da ölçeğin Cronbach’s Alpha değerinin .86 olduğu ve 3 faktörde toplandığı görülmektedir. Bu faktörler Duygusal Tükenme boyutu için 9 madde (M1,M2,M3,M6,M8,M13,M14,M16,M20), Duyarsızlaşma boyutu için 5 (M5,M10,M11,M15,M22), Kişisel Başarı boyutu için ise 8 (M4,M7,M9,M12,M17,M18,M19,M21) olarak dağılmaktadır. Örnek olarak ölçekte “İşimden soğuduğumu hissediyorum”, “Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum”, “İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umrurumda değil” gibi ifadeler yer almaktadır.

2.4.4. Paternalistik (Paternalist/Babacan) Liderlik Ölçeği

Paternalistik Liderlik ölçeği olarak Pellegrini ve Scandura (2006) tarafından geliştirilmiş olan 13 maddelik ölçeğin Bekmezci (2018) tarafından da kullanılmış olan hali kullanılmıştır.

Ölçek 5’li Likert tipi şeklinde tasarlanmış olup “1 = Hiç Katılmıyorum” ... “5 = Tamamen Katılıyorum” olarak puanlanacak şekilde sunulmaktadır. Ölçeğin orijinal çalışmadaki Cronbach’s Alpha değerinin .89 olduğu ve tek faktör olduğu; Bekmezci (2018) tarafından kullanılan halinin ise Cronbach’s Alpha değerinin .92 olduğu görülmektedir. Örnek olarak ölçekte “Yöneticim çalışanlarının tüm yaşam açılarıyla (iş ve özel) ilgilenir”, “Yöneticim sanki ailenin büyük bir ferdiymiş (baba/anne/abi/abla) gibidir”, “Yöneticim çalışanların onayına sunmadan onlar adına kararlar alır” gibi ifadeler yer almaktadır.

2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma daha fazla ve daha farklı liderlik etkisini görebilmek adına kolayda örnekleme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Bu yöntem ile toplam 369 katılımcı çalışmaya katılım göstermiştir. Çalışmada bir demografik bilgi formu ve üç adet ölçek yer almaktadır. Çalışmadaki ölçek sayısının fazla olması ve doldurmanın zaman alması, katılımcıların ifadelerine vermiş olduğu yanıtlara etki etmiş olabilir. Ancak çalışma bütününde katılımcılar tarafından verilen cevapların samimi ve içten olarak verildiği varsayılmaktadır. Öte yandan çalışma sadece ülkemizi genellenebilir bir durumdadır. Paternalizmin kabul edilebilir olduğu kimi diğer kolektivist toplumlar ve yine paternalizmi negatif bir olgu olarak kabul edebilecek bireyci toplumlar üzerinde çalışmanın kapsayıcılığının bulunmadığı düşünülmektedir. Ek olarak katılımcıların çoğunluğunun lisans mezunu olması (n=252) çalışmadaki bir diğer sınırlılık olarak değerlendirilebilir. Katılımcıların ağırlıklı olarak belirli bir eğitim düzeyinde olması diğer eğitim düzeyindeki katılımcılar ile yapılacak bir kıyaslamının önüne geçmektedir. Son olarak yine katılımcıların çoğunluğunun kadın olması (n=252) ve cinsiyet noktasında katılımcıların eşit dağılmaması da bir sınırlılık olarak kabul edilebilir.

2.6. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Çalışanların işyeri nezaketsizliği düzeylerinde demografik özellikler bakımından anlamlı farklılıklar vardır.

H2: Çalışanların tükenmişlik düzeylerinde demografik özellikler bakımından anlamlı farklılıklar vardır.

H3: İşyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H4: İşyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin düzenleyici rolü vardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR

Bu araştırma, işyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin düzenleyici rolünü tespit edebilmek amacıyla yapılmıştır. Bu amaç bağlamında 369 katılımcıdan veri toplanmıştır. Bu süreçte elde edilen verilerin analizinde SPSS-28 istatistik programı kullanılmıştır. Yapılan her analiz, tablo formatında organize edilerek bu bölümde rapor edilmiştir.

Yapılan analizlerde ilk olarak katılımcı bireylerin demografik bilgilerine ait frekans ve yüzde değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca, katılımcıların işyeri nezaketsizliği, tükenmişlik ve paternalistik liderlik ölçümlerine yönelik tanımlayıcı istatistikler (minimum değer, maksimum değer, aritmetik ortalama ve standart sapma) hesap edilmiştir. Daha sonra, araştırma verilerinin normal dağılım varsayımını karşılama durumu incelenmiştir. Bu incelemede, araştırma verilerine yönelik çarpıklık ve basıklık değerleri referans alınmıştır.

Araştırma amaçları kapsamında yapılan analizlerde, parametrik analiz yöntemleri tercih edilmiştir. Bu bağlamda, katılımcıların işyeri nezaketsizliği, tükenmişlik ve paternalistik liderlik ölçümleri demografik değişkenlere göre incelenirken bağımsız gruplar t testi ve tek yönlü anova analizleri kullanılmıştır. Tek yönlü anova analizinde meydana gelen anlamlı farklar ise post-hoc testlerinden Tukey testi ile incelenmiştir. Ayrıca, işyeri nezaketsizliği, tükenmişlik ve paternalistik liderlik arasındaki ilişki pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir.

İş yeri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkisinde paternalistik liderliğin düzenleyici etkisi incelenirken regresyon analizi kullanılmış olup Hayes modeli uygulanmıştır. Buna göre, regresyon modelinin birinci adımında bağımsız değişken ile düzenleyici değişken modele sokulmuştur. İkinci adımda ise bağımsız değişken ve düzenleyici değişkene ek olarak etkileşim değişkeni modele sokulmuştur.

3.1. Katılımcı Bireylerin Demografik Bilgilerine Yönelik Bulgular

Bu araştırma, işyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin düzenleyici rolünü konu edinmektedir. Bu kapsamda, araştırmaya 18-65 yaş arasındaki 369 birey katılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik toplanan veriler, frekans ve yüzde analizi ile analiz edilmiş olup ulaşılan bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcı Bireylerin Demografik Bilgileri

Değişken	Grup	<i>f</i>	%
Cinsiyet	Kadın	252	68.3
	Erkek	117	31.7
Yaş Grubu	18-25 yaş	95	25.7
	26-35 yaş	216	58.5
	36-45 yaş	37	10.0
	46-65 yaş	21	5.7
Medeni Durum	Evli	122	33.1
	Bekar	247	66.9
Eğitim Durumu	Lise	38	10.3
	Önlisans	28	7.6
	Lisans	252	68.3
	Lisansüstü	51	13.8
Çalışılan Sektör	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	137	37.1
	Eğitim	46	12.5
	Ticaret (Satış ve Pazarlama)	39	10.6
	Bilişim/Yazılım	32	8.7
	Diğer	115	31.2
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	50	13.6
	1-5 yıl arası	220	59.6
	6-10 yıl arası	38	10.3
	11-15 yıl arası	23	6.2
	15 yıldan fazla	38	10.3
İş Yerindeki Çalışma Süresi	1 yıldan az	122	33.1
	1-5 yıl arası	196	53.1
	6-10 yıl arası	28	7.6
	11-15 yıl arası	23	6.2

Toplam	369	100.0
--------	-----	-------

Tablo 1'e göre araştırmaya katılan bireyler genel olarak; kadın (%68.3), 26-35 yaş grubunda (%58.5), bekar (%66.9), lisans mezunu (%68.3), sağlık ve sosyal hizmetler sektöründe çalışan (%37.1), toplam çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan (%59.6) ve mevcut işyerindeki çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan (%53.1) kişilerden oluşmaktadır.

3.2. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği'nde Faktör Analizine Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamında, katılımcı grubunun işyeri nezaketsizliği düzeyine yönelik toplanan verilere ilişkin faktör analizi uygulanmıştır. Bu doğrultuda elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 2. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği'ne Ait Döndürülmüş Varyans Değerleri

Faktör	Özdeğerler		
	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %
1	4.34	61.98	61.98
KMO Örneklem Yeterliliği=.90			
Barlett's Küresellik Testi $\chi^2=1359.44$; $df=21$; $p=.000$			

Tablo 2'ye göre, İş Yeri Nezaketsizliği Ölçeği'nin KMO değeri .90 ve Barlett's küresellik testi sonucu ise anlamlı bulunmuştur. Bu bulgulara dayanarak ölçme aracının faktör analizi yapmak için uygun olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, ölçme aracı için özdeğeri 1'den büyük olan 1 bileşen olduğu tespit edilmiştir. Bu bileşen toplam varyansın %61.98'ini açıklamaktadır.

Tablo 3. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği'ne İlişkin Faktör Yükleri

Madde	F ₁
M1: Sizi aşağıladı mı ya da küçümsedi mi?	.86
M3: Hakkınızda küçük düşürücü ya da onur kırıcı yorumlar yaptı mı?	.82
M5: İşyerindeki ilişkilerde sizi yok saydı mı ya da dışladı mı?	.81
M7: İstemediğiniz halde sizi kişisel konularda bir tartışmaya sürüklemeye çalıştı mı?	.80

M6: Sorumluluk alanınıza giren bir konuda yaptığınız bir değerlendirmeyi şüphe ile karşıladı mı?	.76
M4: Yalnızken ya da başkalarının yanında size profesyonel olmayan bir şekilde hitap etti mi?	.73
M2: Söylediklerinizi az önemseydi ya da fikirlerinize az ilgi gösterdiği oldu mu?	.73

Tablo 3'e göre, ölçekteki 7 maddenin özdeğeri 0.40'tan büyük tek faktörde toplandığı belirlenmiştir. Bu bağlamda, ölçeğin güncel hali 7 madde ve tek faktör olarak kabul edilmiştir. Ölçeğin güvenirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach's α katsayıları şu şekilde bulunmuştur:

Tablo 4. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği'ne İlişkin Güvenirlik Düzeyi

Boyut	Cronbach's α	Güv. Düzeyi
Toplam	.90	Yüksek

Tablo 4'e göre, İş Yeri Nezaketsizliği Ölçeği'ne ilişkin yapılan ölçümler yüksek düzeyde güvenilirlikte.

3.3. Tükenmişlik Ölçeği'nde Faktör Analizine Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamında, katılımcı grubunun tükenmişlik düzeyine yönelik toplanan verilere ilişkin faktör analizi uygulanmıştır. Bu doğrultuda elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 5. Tükenmişlik Ölçeği'ne Ait Döndürülmüş Varyans Değerleri

Faktör	Özdeğerler		
	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %
1	6.54	29.75	29.75
2	3.24	14.73	44.48
3	1.56	7.41	51.89

KMO Örneklem Yeterliliği=.89

Barlett's Küresellik Testi $\chi^2=3521.03$; $df=231$; $p=.000$

Tablo 5'e göre, ölçme aracının KMO değeri .89 ve Barlett's küresellik testi sonucu ise anlamlı bulunmuştur. Bu bulgulara dayanarak ölçme aracının faktör analizi yapmak için uygun

olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, ölçme aracı için özdeğeri 1'den büyük olan 3 bileşen olduğu tespit edilmiştir. Birinci bileşen toplam varyansın %29.75'ini açıklarken, ikinci bileşen %14.73'ünü ve üçüncü bileşen ise %7.41'ini açıklamaktadır.

Tablo 6. Tükenmişlik Ölçeği'ne İlişkin Faktör Yükleri

Madde Numarası	F ₁	F ₂	F ₃
M8: Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.	.93		
M3: Sabah kalktığımda, bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	.92		
M1: İşimden soğuduğumu hissediyorum.	.91		
M2: İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	.88		
M6: Bugün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	.87		
M20: Yolun sonuna geldiğimi, her şeyin bittiğini hissediyorum.	.83		
M14: İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	.81		
M13: İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.	.79		
M16: Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	.74		
M9: Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.		.84	
M4: İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini anlarım.		.82	
M12: Çok şeyler yapabilecek güçteyim.		.79	
M7: İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.		.79	
M21: İşimde duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.		.76	
M17: İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.		.73	
M19: Bu işte birçok kayda değer bir başarı elde ettim.		.72	
M18: İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.		.71	

M5: İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere, sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum.	.80
M15: İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	.77
M22: İşim gereği karşılaştığım insanların bazen problemlerinin, zaman zaman benden kaynaklandığını düşünüyorum.	.74
M10: Bu işte çalışmaya başladığımdan beri, insanlara karşı sertleştim.	.73
M11: Bu işin giderek beni katılaştırmasından korkuyorum.	.67

Tablo 6'ya göre, ölçekteki 22 maddenin özdeğeri 0.40'tan büyük 3 faktörde toplandığı belirlenmiştir. Bu bağlamda, ölçeğin güncel hali 22 madde ve 3 faktör olarak kabul edilmiştir. Ölçeğin toplam puanına ve faktörlerine ilişkin yapılan güvenirlik analizi sonucunda Cronbach's α katsayıları şu şekilde bulunmuştur:

Tablo 7. Tükenmişlik Ölçeği'ne İlişkin Güvenirlik Düzeyi

Boyut	Cronbach's α	Güv. Düzeyi
Toplam	.86	Yüksek
Duygusal Tükenme	.90	Yüksek
Duyarsızlaşma	.78	Orta
Kişisel Başarısızlık	.70	Orta

Tablo 7'ye göre, Tükenmişlik Ölçeği'nin toplam puanı ile duygusal tükenme alt boyutuna ilişkin yapılan ölçümler yüksek düzeyde güvenilirdir. Ayrıca, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık alt boyutlarına ilişkin yapılan ölçümler ise orta düzeyde güvenilirdir.

3.4. Paternalistik Liderlik Ölçeği'ne Faktör Analizine Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamında, katılımcı grubunun paternalistik liderlik düzeyine yönelik toplanan verilere ilişkin faktör analizi uygulanmıştır. Bu doğrultuda elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 8. Paternalistik Liderlik Ölçeği'ne Ait Döndürülmüş Varyans Değerleri

Faktör	Özdeğerler		
	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %
1	6.82	49.30	49.30
KMO Örneklem Yeterliliği=.89			
Barlett's Küresellik Testi $\chi^2=2646.45$; $df=78$; $p=.000$			

Tablo 8'e göre, Paternalistik Liderlik Ölçeği'nin KMO değeri .89 ve Barlett's küresellik testi sonucu ise anlamlı bulunmuştur. Bu bulgulara dayanarak ölçme aracının faktör analizi yapmak için uygun olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, ölçme aracı için özdeğeri 1'den büyük olan 1 bileşen olduğu tespit edilmiştir. Bu bileşen toplam varyansın %49.30'unu açıklamaktadır.

Tablo 9. Paternalistik Liderlik Ölçeği'ne İlişkin Faktör Yükleri

Madde Numarası	F ₁
M2: Yöneticim işyerinde bir aile ortamı yaratır.	.86
M4: Yöneticim sanki ailenin büyük bir ferdiymiş (baba/anne, abi/abla) gibidir.	.81
M5: Yöneticim farklı problemlerde sanki ailenin büyük bir ferdiymiş (baba/anne, abi/abla) gibi çalışanlarına tavsiye ve öğütlerde bulunur.	.78
M12: Yöneticim çalışanlar düşük performans sergilediklerinde onlara kendilerini geliştirebilme fırsatı verir.	.78
M11: Yöneticim çalışanların sergilemiş olduğu dikkat ve ilgi karşısında onların kendini işe adadıklarını ve sadık olduklarını kabul eder.	.78
M10: Yöneticim kurumun çalışanların yuva kurma, çocukların eğitim giderleri gibi iş dışı ihtiyaçlarına olabildiğince en iyi şekilde yanıt vermesini sağlar.	.73
M3: Yöneticim işle ilgili problemlerde çalışanlarını yönlendirir.	.73
M1: Yöneticim çalışanlarının tüm yaşam açılarıyla (iş ve özel) ilgilenir.	.72

M7: Yöneticim her bir çalışanın kişisel problemleri ve aile yaşantıları gibi bilgilerini bilecek kadar samimidir.	.71
M9: Yöneticim çalışanların düğün, cenaze gibi özel günlerine katılır.	.64
M8: Yöneticim çalışanları ile olan ilişkisinde mutluluk, sinir ya da üzüntü gibi reaksiyonlarını gizlemez.	.62
M6: Yöneticim çalışanların onayına sunmadan onlar adına kararlar alır.	.62
M13: Yöneticim çalışanları için en iyinin ne olduğunu sadece kendisinin bildiğine inanır.	.60

Tablo 9'a göre, ölçekteki 13 maddenin özdeğeri 0.40'tan büyük tek faktörde toplandığı belirlenmiştir. Bu bağlamda, ölçeğin güncel hali 13 madde ve tek faktör olarak kabul edilmiştir. Ölçeğin güvenirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach's α katsayıları şu şekilde bulunmuştur:

Tablo 10. Paternalistik Liderlik Ölçeği'ne İlişkin Güvenirlik Düzeyi

Boyut	Cronbach's α	Güv. Düzeyi
Toplam	.85	Yüksek

Tablo 10'a göre, Paternalistik Liderlik Ölçeği'ne ilişkin yapılan ölçümler yüksek düzeyde güvenilirlerdir.

3.5. Araştırmaya Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı Bulgular

Katılımcı bireylerin işyeri nezaketsizliği, tükenmişlik ve paternalistik liderlik ölçümlerinin minimum değer, maksimum değer, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikleri hesap edilmiş ve elde edilen bulgular aşağıda rapor edilmiştir.

Tablo 11. İşyeri Nezaketsizliği, Tükenmişlik ve Paternalistik Liderlik Düzeyine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	Boyut	n	min	max	$\bar{x}$	ss
İşyeri Nezaketsizliği	Toplam	369	.00	28.00	7.52	5.96
Tükenmişlik	Toplam	369	25.00	87.00	55.58	12.54
	Duygusal Tükenme	369	9.00	45.00	25.61	8.17
	Duyarsızlaşma	369	5.00	25.00	10.67	3.82
	Kişisel Başarısızlık	369	8.00	40.00	19.30	5.39
Paternalistik Liderlik	Toplam	369	10.00	50.00	29.29	9.71

Tablo 11’den hareketle, katılımcı bireylerin maruz kaldıkları işyeri nezaketsizliği (7.52 ± 5.96), tükenmişlik düzeyi (55.58 ± 12.54) ve paternalistik liderlik ölçümleri ise (29.29 ± 9.71) olarak belirlenmiştir.

3.6. Araştırma Verilerinin Dağılımına Yönelik Bulgular

Katılımcı bireylerin işyeri nezaketsizliği, tükenmişlik ve paternalistik liderlik ölçümleri analiz edilmeden önce araştırma verilerinin dağılımı kontrol edilmiştir. Normallik kontrolleri Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov testi kullanılarak yapılmaktadır (Büyüköztürk, 2010). Fakat sosyal bilimlerdeki normallik kontrolleri, yaygın olarak çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesi ile kontrol edilmektedir (Yalçıntaş, 2019). Çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal dağılım varsayımını karşılamasında kullanılan farklı referanslar vardır. Büyüköztürk (2010)’e göre çarpıklık ve basıklığın -1 ile +1; Tabachnick ve Fidell (2013)’e göre -1,5 ve +1,5; George ve Mallery (2010)’ye göre ise -2 ile +2 değerleri arasında yer alması normal dağılıma işarettir.

Tablo 12. İşyeri Nezaketsizliği, Tükenmişlik ve Paternalistik Liderlik Düzeyine Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçek	Boyut	Çarpıklık		Basıklık	
		İst.	S.H.	İst.	S.H.
İşyeri Nezaketsizliği	Toplam	.81	.13	.08	.25
Tükenmişlik	Toplam	.10	.13	-.43	.25
	Duygusal Tükenme	.20	.13	-.46	.25
	Duyarsızlaşma	.61	.13	.27	.25
	Kişisel Başarısızlık	.79	.13	1.06	.25
Paternalistik Liderlik	Toplam	-.10	.13	-.69	.25

Tablo 12’ye göre; katılımcı bireylerin işyeri nezaketsizliği, tükenmişlik ve paternalistik liderlik ölçümlerine ait çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasında yer almaktadır. Bu kapsamda, araştırma verilerinin normal dağıldığı kabul edilmiştir. Verileri normal dağılım gösteren araştırmaların analizinde, parametrik yöntemler kullanılmaktadır (Kul, 2014). Bu sebeple araştırmaya parametrik testler ile devam edilmiştir.

3.7. İşyeri Nezaketsizliğine Yönelik Bulgular

Araştırmanın birinci hipotezi doğrultusunda katılımcı bireylerin işyeri nezaketsizliği demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Bu incelemede, cinsiyet ve medeni durum gibi iki gruplu karşılaştırmalar bağımsız gruplar t testi ve yaş grubu, eğitim durumu, çalışılan sektör, toplam çalışma süresi ve mevcut işteki çalışma süresi gibi ikiden fazla gruplu karşılaştırmalar ise tek yönlü anova analizi ile yapılmıştır. Tek yönlü anova analizinde meydana gelen anlamlı farklar ise post-hoc testlerinden Tukey testi ile incelenmiştir.

Tablo 13. İşyeri Nezaketsizliğinin Cinsiyete Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	n	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
İşyeri Nezaketsizliği (Toplam)	Kadın	252	7.86	5.87	367	1.60	.11
	Erkek	117	6.79	6.10			

Tablo 13'ten hareketle, katılımcı bireylerin işyeri nezaketsizliği cinsiyete göre incelendiğinde; gruplar arasında anlamlı fark tespit edilememiştir [$t_{367}=1.60$; $p>.05$].

Tablo 14. İşyeri Nezaketsizliğinin Yaş Grubuna Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	n	$\bar{x}$	ss	F	p
İşyeri Nezaketsizliği (Toplam)	18-25 yaş	95	7.48	5.35	.71	.55
	26-35 yaş	216	7.56	6.00		
	36-45 yaş	37	8.27	6.47		
	46-65 yaş	21	5.90	7.29		
	Total	369	7.52	5.96		

Tablo 14'ten hareketle, katılımcı bireylerin işyeri nezaketsizliği yaş grubuna göre incelendiğinde; gruplar arasında anlamlı fark tespit edilememiştir [$F_{(3,365)}=.71$; $p>.05$].

Tablo 15. İşyeri Nezaketsizliğinin Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	n	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
İşyeri Nezaketsizliği (Toplam)	Evli	122	6.89	6.35	367	-1.42	.16
	Bekar	247	7.83	5.75			

Tablo 15'ten hareketle, katılımcı bireylerin işyeri nezaketsizliği medeni duruma göre incelendiğinde; gruplar arasında anlamlı fark tespit edilememiştir [$t_{367}=-1.42$; $p>.05$].

Tablo 16. İşyeri Nezaketsizliğinin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	n	$\bar{x}$	ss	F	p
İşyeri Nezaketsizliği (Toplam)	Lise	38	7.34	7.01	.06	.98
	Önlisans	28	7.75	5.91		
	Lisans	252	7.57	5.80		
	Lisansüstü	51	7.29	6.12		
	Total	369	7.52	5.96		

Tablo 16’den hareketle, katılımcı bireylerin işyeri nezaketsizliği eğitim durumuna göre incelendiğinde; gruplar arasında anlamlı fark tespit edilememiştir [$F_{(3,365)}=.06$; $p>.05$].

Tablo 17. İşyeri Nezaketsizliğinin Çalışılan Sektöre Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	n	$\bar{x}$	ss	F	p	Fark
İş Yeri Nezaketsizliği (Toplam)	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	137	7.65	5.96	4.11	.000	1>4
	Eğitim	46	6.02	5.12			
	Ticaret (Satış ve Pazarlama)	39	7.77	5.60			
	Bilişim/Yazılım	32	4.44	3.83			
	Total	254	6.96	5.13			

Tablo 17’den hareketle, katılımcı bireylerin işyeri nezaketsizliği çalışılan sektöre göre incelendiğinde; gruplar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Buna göre, sağlık ve sosyal hizmetler sektöründe çalışan katılımcıların puanı bilişim/yazılım sektöründe çalışan katılımcıların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur [$F_{(3,250)}=4.11$; $p<.05$]. Bu analize ankette yer alan “diğer” seçeneğini işaretleyen katılımcılar hangi sektöre mensup oldukları bilinemediği ve net bir değerlendirme yapılamayacağı için eklenmemiştir.

Tablo 18. İşyeri Nezaketsizliğinin Toplam Çalışma Süresine Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	n	$\bar{x}$	ss	F	p
	1 yıldan az	50	6.94	5.61	.77	.54
	1-5 yıl arası	220	7.77	5.92		

	6-10 yıl arası	38	8.26	5.45
İşyeri	11-15 yıl arası	23	6.09	5.90
Nezaketsizliği	15 yıldan fazla	38	6.97	7.12
(Toplam)				
	Total	369	7.52	5.96

Tablo 18’den hareketle, katılımcı bireylerin işyeri nezaketsizliği toplam çalışma süresine göre incelendiğinde; gruplar arasında anlamlı fark tespit edilememiştir [$F_{(4,364)}=.77$; $p>.05$].

Tablo 19. İşyeri Nezaketsizliğinin İşyerindeki Toplam Çalışma Süresine Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	n	$\bar{x}$	ss	F	p
	1 yıldan az	122	7.37	5.82		
	1-5 yıl arası	196	7.53	5.87		
İşyeri	6-10 yıl arası	28	7.36	5.46	.21	.89
Nezaketsizliği	11-15 yıl arası	23	8.43	8.06		
(Toplam)						
	Total	369	7.52	5.96		

Tablo 19’den hareketle, katılımcı bireylerin işyeri nezaketsizliği işyerindeki toplam çalışma süresine göre incelendiğinde; gruplar arasında anlamlı fark tespit edilememiştir [$F_{(3,365)}=.21$; $p>.05$].

Katılımcıların işyeri nezaketsizliği düzeylerinin sosyo-demografik özellikleri bakımından incelenmesine ilişkin sonuç şu şekilde ifade edilebilir: Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, toplam çalışma süresi ve işyerinde toplam çalışma süresi ile işyeri nezaketsizliği düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Ancak çalışılan sektör ile işyeri nezaketsizliği düzeyinde anlamlı bir fark tespit edilmiş olup; sağlık ve sosyal hizmetler sektörü ile diğer sektörlerde çalışan katılımcıların puanı bilişim/yazılım sektöründe çalışan katılımcıların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Bu sonuca bakıldığında çalışmanın birinci hipotezi “H1: Çalışanların işyeri nezaketsizliği düzeylerinde demografik özellikler bakımından anlamlı farklılıklar vardır.” **kısmen kabul edilmiştir.**

3.8. Tükenmişlik Düzeyine Yönelik Bulgular

Araştırma ikinci hipotezi doğrultusunda katılımcı bireylerin tükenmişlik düzeyi demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Bu incelemede, cinsiyet ve medeni durum gibi iki gruplu karşılaştırmalar bağımsız gruplar t testi ve yaş grubu, eğitim durumu, çalışılan sektör, toplam çalışma süresi ve mevcut işteki çalışma süresi gibi ikiden fazla gruplu karşılaştırmalar ise tek yönlü anova analizi ile yapılmıştır. Tek yönlü anova analizinde meydana gelen anlamlı farklar ise post-hoc testlerinden Tukey testi ile incelenmiştir.

Tablo 20. Tükenmişlik Düzeyinin Cinsiyete Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	n	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
Tükenmişlik (Toplam)	Kadın	252	56.27	12.41	367	1.56	.12
	Erkek	117	54.09	12.72			
Duygusal Tükenme	Kadın	252	26.40	8.02	367	2.77	.01
	Erkek	117	23.90	8.29			
Duyarsızlaşma	Kadın	252	10.43	3.65	367	-1.71	.08
	Erkek	117	11.17	4.14			
Kişisel Başarısızlık	Kadın	252	19.44	4.74	367	.70	.49
	Erkek	117	19.02	6.58			

Tablo 20’den hareketle, katılımcı bireylerin tükenmişlik düzeyleri cinsiyete göre incelendiğinde; toplam puan ile duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık boyutlarında anlamlı fark tespit edilememiştir. Fakat duygusal tükenme boyutunda kadınların puanı erkeklerin puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur [Tükenmişlik (Toplam): ($t_{367}=1.56$; $p>.05$); Duygusal Tükenme: ($t_{367}=2.77$; $p<.05$); Duyarsızlaşma: ($t_{367}=-1.71$; $p>.05$); Kişisel Başarısızlık: ($t_{367}=.70$; $p>.05$)].

Tablo 21. Tükenmişlik Düzeyinin Yaş Grubuna Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	n	$\bar{x}$	ss	F	p
-------	------	---	-----------	----	---	---

Tükenmişlik (Toplam)	18-25 yaş	95	56.85	13.86	2.37	.07
	26-35 yaş	216	55.85	11.91		
	36-45 yaş	37	54.41	12.28		
	46-65 yaş	21	49.10	11.70		
	Total	369	55.58	12.54		
Duygusal Tükenme	18-25 yaş	95	26.03	8.84	1.66	.18
	26-35 yaş	216	25.72	8.05		
	36-45 yaş	37	26.05	7.05		
	46-65 yaş	21	21.81	7.73		
	Total	369	25.61	8.17		
Duyarsızlaşma	18-25 yaş	95	11.01	3.80	1.05	.07
	26-35 yaş	216	10.60	3.70		
	36-45 yaş	37	10.86	3.79		
	46-65 yaş	21	9.43	5.04		
	Total	369	10.67	3.82		
Kişisel Başarısızlık	18-25 yaş	95	19.81	5.35	2.35	.07
	26-35 yaş	216	19.53	4.90		
	36-45 yaş	37	17.49	5.45		
	46-65 yaş	21	17.86	8.78		
	Total	369	19.30	5.39		

Tablo 21’den hareketle, katılımcı bireylerin tükenmişlik düzeyleri yaş grubuna göre incelendiğinde; toplam puan ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık boyutlarında anlamlı fark tespit edilememiştir [Tükenmişlik (Toplam): ($F_{(3,365)}=2.37$; $p>.05$); Duygusal Tükenme: ($F_{(3,365)}=1.66$; $p>.05$); Duyarsızlaşma: ($F_{(3,365)}=1.05$; $p>.05$); Kişisel Başarısızlık: ($F_{(3,365)}=2.35$; $p>.05$)].

Tablo 22. Tükenmişlik Düzeyinin Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	n	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
Tükenmişlik (Toplam)	Evli	122	53.01	11.53	367	-2.80	.01
	Bekar	247	56.85	12.84			
Duygusal Tükenme	Evli	122	24.30	7.28	367	-2.18	.03
	Bekar	247	26.26	8.52			
Duyarsızlaşma	Evli	122	10.03	4.12	367	-2.25	.03
	Bekar	247	10.98	3.63			
Kişisel Başarısızlık	Evli	122	18.68	5.72	367	-1.57	.12
	Bekar	247	19.61	5.20			

Tablo 22’den hareketle, katılımcı bireylerin tükenmişlik düzeyleri medeni duruma göre incelendiğinde; toplam puan ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında bekarların puanı evlilerin puanından anlamlı düzeyde yüksek tespit edilmiştir. Fakat kişisel başarısızlık boyutunda gruplar arasında anlamlı fark tespit edilememiştir [Tükenmişlik (Toplam): ($t_{367}=-2.80$; $p<.05$); Duygusal Tükenme: ($t_{367}=-2.18$; $p<.05$); Duyarsızlaşma: ($t_{367}=-2.25$; $p<.05$); Kişisel Başarısızlık: ($t_{367}=-1.57$; $p>.05$)].

Tablo 23. Tükenmişlik Düzeyinin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	n	$\bar{x}$	ss	F	p
Tükenmişlik (Toplam)	Lise	38	54.68	12.57	1.18	.32
	Önlisans	28	56.14	11.39		
	Lisans	252	56.23	12.54		
	Lisansüstü	51	52.75	12.99		
	Total	369	55.58	12.54		
Duygusal Tükenme	Lise	38	24.42	8.50	.92	.43
	Önlisans	28	26.75	6.88		

	Lisans	252	25.90	8.20		
	Lisansüstü	51	24.41	8.44		
	Total	369	25.61	8.17		
	Lise	38	11.18	4.47		
	Önlisans	28	10.46	3.82		
Duyarsızlaşma	Lisans	252	10.68	3.75	.39	.76
	Lisansüstü	51	10.33	3.72		
	Total	369	10.67	3.82		
	Lise	38	19.08	7.40		
	Önlisans	28	18.93	4.88		
Kişisel Başarısızlık	Lisans	252	19.64	5.21	1.40	.24
	Lisansüstü	51	18.00	4.63		
	Total	369	19.30	5.39		

Tablo 23'ten hareketle, katılımcı bireylerin tükenmişlik düzeyleri eğitim durumuna göre incelendiğinde; toplam puan ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık boyutlarında anlamlı fark tespit edilememiştir [Tükenmişlik (Toplam): ($F_{(3,365)}=1.18$; $p>.05$); Duygusal Tükenme: ($F_{(3,365)}=.92$; $p>.05$); Duyarsızlaşma: ($F_{(3,365)}=.39$; $p>.05$); Kişisel Başarısızlık: ($F_{(3,365)}=1.40$; $p>.05$)].

Tablo 24. Tükenmişlik Düzeyinin Çalışılan Sektöre Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	n	$\bar{x}$	ss	F	p	Fark
Tükenmişlik (Toplam)	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	137	54.45	12.03			
	Eğitim	46	51.04	12.33			
	Ticaret (Satış ve Pazarlama)	39	61.23	13.15	6.17	.000	3>1,2,4
	Bilişim/Yazılım	32	49.41	8.48			
	Total	254	51.15	9.17			
Duygusal Tükenme	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	137	25.32	8.38			
	Eğitim	46	23.28	7.53			
	Ticaret (Satış ve Pazarlama)	39	28.79	8.28	4.54	.000	3>2,4
	Bilişim/Yazılım	32	21.38	6.22			

	Total	254	24.12	7.92			
	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	137	10.02	3.47			
	Eğitim	46	9.52	3.79			
Duyarsızlaşma	Ticaret (Satış ve Pazarlama)	39	11.95	3.82	7.67	.000	3>1,2,4
	Bilişim/Yazılım	32	8.81	2.36			
	Total	254	9.87	3.45			
	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	137	19.10	5.60			
	Eğitim	46	18.24	4.55			
Kişisel Başarısızlık	Ticaret (Satış ve Pazarlama)	39	20.49	5.90	1.12	.41	
	Bilişim/Yazılım	32	19.22	5.84			
	Total	254	19.11	5.23			

Tablo 24'ten hareketle, katılımcı bireylerin tükenmişlik düzeyleri çalışılan sektöre göre incelendiğinde; gruplar arasında toplam puan ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında anlamlı fark tespit edilmiştir. Buna göre, toplam puan ile duyarsızlaşma boyutunda ticaret sektöründe çalışan katılımcıların puanı sağlık ve sosyal hizmetle, eğitim ve bilişim/yazılım sektöründe çalışanlardan anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Ayrıca, duygusal tükenme boyutunda sektöründe çalışan katılımcıların puanı eğitim ve bilişim/yazılım sektöründe çalışan katılımcılardan anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Fakat kişisel başarısızlık boyutunda anlamlı fark tespit edilememiştir [Tükenmişlik (Toplam): ($F_{(3,250)}=6.17$; $p<.05$); Duygusal Tükenme: ($F_{(3,250)}=4.54$; $p<.05$); Duyarsızlaşma: ($F_{(3,250)}=7.67$; $p<.05$); Kişisel Başarısızlık: ($F_{(3,250)}=1.12$; $p>.05$)]. Bu analize ankette yer alan “diğer” seçeneğini işaretleyen katılımcılar hangi sektöre mensup oldukları bilinemediği ve net bir değerlendirme yapılamayacağı için eklenmemiştir.

Tablo 25. Tükenmişlik Düzeyinin Toplam Çalışma Süresine Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	n	$\bar{x}$	ss	F	p
	1 yıldan az	50	53.96	13.68		
	1-5 yıl arası	220	56.39	12.36		
Tükenmişlik (Toplam)	6-10 yıl arası	38	56.03	11.91	1.08	.37
	11-15 yıl arası	23	55.96	13.53		
	15 yıldan fazla	38	52.37	11.92		
	Total	369	55.58	12.54		

Duygusal Tükenme	1 yıldan az	50	23.98	9.00	1.50	.20
	1-5 yıl arası	220	26.05	8.28		
	6-10 yıl arası	38	27.08	7.54		
	11-15 yıl arası	23	25.70	7.55		
	15 yıldan fazla	38	23.68	7.11		
	Total	369	25.61	8.17		
Duyarsızlaşma	1 yıldan az	50	10.70	3.74	.14	.97
	1-5 yıl arası	220	10.76	3.77		
	6-10 yıl arası	38	10.37	3.45		
	11-15 yıl arası	23	10.61	3.96		
	15 yıldan fazla	38	10.39	4.60		
	Total	369	10.67	3.82		
Kişisel Başarısızlık	1 yıldan az	50	19.28	6.19	.67	.61
	1-5 yıl arası	220	19.57	4.88		
	6-10 yıl arası	38	18.58	4.78		
	11-15 yıl arası	23	19.65	4.80		
	15 yıldan fazla	38	18.29	7.61		
	Total	369	19.30	5.39		

Tablo 25'ten hareketle, katılımcı bireylerin tükenmişlik düzeyleri toplam çalışma süresine göre incelendiğinde; toplam puan ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık boyutlarında anlamlı fark tespit edilememiştir [Tükenmişlik (Toplam): ($F_{(4,364)}=1.08$; $p>.05$); Duygusal Tükenme: ($F_{(4,364)}=1.50$; $p>.05$); Duyarsızlaşma: ($F_{(4,364)}=.14$; $p>.05$); Kişisel Başarısızlık: ($F_{(4,364)}=.67$; $p>.05$)].

Tablo 26. Tükenmişlik Düzeyinin İşyerindeki Toplam Çalışma Süresine Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	n	$\bar{x}$	ss	F	p
Tükenmişlik (Toplam)	1 yıldan az	122	55.07	12.52	.13	.95
	1-5 yıl arası	196	55.76	12.76		
	6-10 yıl arası	28	56.46	11.28		
	11-15 yıl arası	23	55.70	12.81		

	Total	369	55.58	12.54		
	1 yıldan az	122	25.40	8.32		
	1-5 yıl arası	196	25.68	8.30		
Duygusal Tükenme	6-10 yıl arası	28	26.39	6.82	.14	.94
	11-15 yıl arası	23	25.17	8.29		
	Total	369	25.61	8.17		
	1 yıldan az	122	10.43	3.57		
	1-5 yıl arası	196	10.81	3.86		
Duyarsızlaşma	6-10 yıl arası	28	10.82	3.61	.26	.85
	11-15 yıl arası	23	10.52	5.04		
	Total	369	10.67	3.82		
	1 yıldan az	122	19.24	5.22		
	1-5 yıl arası	196	19.27	5.30		
Kişisel Başarısızlık	6-10 yıl arası	28	19.25	4.70	.14	.94
	11-15 yıl arası	23	20.00	7.63		
	Total	369	19.30	5.39		

Tablo 26'dan hareketle, katılımcı bireylerin tükenmişlik düzeyleri işyerindeki çalışma süresine göre incelendiğinde; toplam puan ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık boyutlarında anlamlı fark tespit edilememiştir [Tükenmişlik (Toplam): ($F_{(3,365)}=.13$; $p>.05$); Duygusal Tükenme: ($F_{(3,365)}=.14$; $p>.05$); Duyarsızlaşma: ($F_{(3,365)}=.26$; $p>.05$); Kişisel Başarısızlık: ($F_{(3,365)}=.14$; $p>.05$)].

Katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin sosyo-demografik özellikleri bakımından incelenmesine ilişkin sonuç şu şekilde ifade edilebilir: Cinsiyete göre toplam puan ile duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık alt boyutlarında; yaşa göre toplam puan ve tüm alt boyutlarda; medeni duruma göre kişisel başarısızlık alt boyutunda; eğitim durumuna göre toplam puan ve tüm alt boyutlarda; toplam çalışma süresi ve işyerindeki toplam çalışma süresine göre toplam puan ve tüm alt boyutlarda anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Ancak cinsiyete göre duygusal tükenme alt boyutunda; medeni duruma göre toplam puan ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında; çalışılan sektöre göre toplam puan ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında, anlamlı farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir.

Buradan yola çıkarak çalışmanın ikinci hipotezi “H2: Çalışanların tükenmişlik düzeylerinde demografik özellikler bakımından anlamlı farklılıklar vardır.” **kısmen kabul edilmiştir.**

3.9. Paternalistik Liderliğe Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamında katılımcı bireylerin paternalistik liderlik ölçümleri demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Bu incelemede, cinsiyet ve medeni durum gibi iki gruplu karşılaştırmalar bağımsız gruplar t testi ve yaş grubu, eğitim durumu, çalışılan sektör, toplam çalışma süresi ve mevcut işteki çalışma süresi gibi ikiden fazla gruplu karşılaştırmalar ise tek yönlü anova analizi ile yapılmıştır. Tek yönlü anova analizinde meydana gelen anlamlı farklar ise post-hoc testlerinden Tukey testi ile incelenmiştir.

Tablo 27. Paternalistik Liderliğin Cinsiyete Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	n	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
Paternalistik Liderlik (Toplam)	Kadın	252	29.70	9.40	367	1.18	.24
	Erkek	117	28.42	10.33			

Tablo 27’den hareketle, katılımcı bireylerin paternalistik liderlik puanları cinsiyete göre incelendiğinde; gruplar arasında anlamlı fark tespit edilememiştir [$t_{367}=1.18$; $p>.05$].

Tablo 28. Paternalistik Liderliğin Yaş Grubuna Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	n	$\bar{x}$	ss	F	p
Paternalistik Liderlik (Toplam)	18-25 yaş	95	29.47	8.59	.40	.75
	26-35 yaş	216	29.44	10.15		
	36-45 yaş	37	27.65	9.72		
	46-65 yaş	21	29.81	10.14		
	Total	369	29.29	9.71		

Tablo 28’den hareketle, katılımcı bireylerin paternalistik liderlik puanları yaş grubuna göre incelendiğinde; gruplar arasında anlamlı fark tespit edilememiştir [$F_{(3,365)}=.40$; $p>.05$].

Tablo 29. Paternalistik Liderliğin Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	n	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
Paternalistik Liderlik (Toplam)	Evli	122	29.03	10.19	367	-.36	.72
	Bekar	247	29.42	9.48			

Tablo 29'dan hareketle, katılımcı bireylerin paternalistik liderlik puanları medeni duruma göre incelendiğinde; gruplar arasında anlamlı fark tespit edilememiştir [$t_{367}=-.36$; $p>.05$].

Tablo 30. Paternalistik Liderliğin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	n	$\bar{x}$	ss	F	p
Paternalistik Liderlik (Toplam)	Lise	38	29.05	9.66	.01	.99
	Önlisans	28	29.39	10.48		
	Lisans	252	29.33	9.72		
	Lisansüstü	51	29.25	9.52		
	Total	369	29.29	9.71		

Tablo 30'dan hareketle, katılımcı bireylerin paternalistik liderlik puanları eğitim durumuna göre incelendiğinde; gruplar arasında anlamlı fark tespit edilememiştir [$F_{(3,365)}=.01$; $p>.05$].

Tablo 31. Paternalistik Liderliğin Çalışılan Sektöre Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	n	$\bar{x}$	ss	F	p
Paternalistik Liderlik (Toplam)	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	137	29.38	9.83	1.86	.15
	Eğitim	46	30.50	7.52		
	Ticaret (Satış ve Pazarlama)	39	30.05	10.26		
	Bilişim/Yazılım	32	32.13	9.67		
	Total	254	30.14	9.89		

Tablo 31’den hareketle, katılımcı bireylerin paternalistik liderlik puanları çalışılan sektöre göre incelendiğinde; gruplar arasında anlamlı fark tespit edilememiştir [$F_{(3,250)}=1.86$; $p>.05$]. Bu analize ankette yer alan “diğer” seçeneğini işaretleyen katılımcılar hangi sektöre mensup oldukları bilinemediği ve net bir değerlendirme yapılamayacağı için eklenmemiştir.

Tablo 32. Paternalistik Liderliğin Toplam Çalışma Süresine Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	n	$\bar{x}$	ss	F	p
Paternalistik Liderlik (Toplam)	1 yıldan az	50	29.94	9.26	1.99	.10
	1-5 yıl arası	220	29.96	9.66		
	6-10 yıl arası	38	25.32	10.05		
	11-15 yıl arası	23	29.22	10.72		
	15 yıldan fazla	38	28.58	9.03		
	Total	369	29.29	9.71		

Tablo 32’den hareketle, katılımcı bireylerin paternalistik liderlik puanları toplam çalışma süresine göre incelendiğinde; gruplar arasında anlamlı fark tespit edilememiştir [$F_{(4,364)}=1.99$; $p>.05$].

Tablo 33. Paternalistik Liderliğin İşyerindeki Toplam Çalışma Süresine Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	n	$\bar{x}$	ss	F	p
Paternalistik Liderlik (Toplam)	1 yıldan az	122	29.52	9.93	.83	.48
	1-5 yıl arası	196	29.67	9.44		
	6-10 yıl arası	28	27.39	11.04		
	11-15 yıl arası	23	27.22	9.20		
	Total	369	29.29	9.71		

Tablo 33’ten hareketle, katılımcı bireylerin paternalistik liderlik puanları işyerindeki çalışma süresine göre incelendiğinde; gruplar arasında anlamlı fark tespit edilememiştir [$F_{(4,364)}=1.99$; $p>.05$].

3.10. İşyeri Nezaketsizliği ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Bu araştırma, işyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin düzenleyici rolünü tespit edebilmek amacıyla yapılmıştır. Bu amaç bağlamında

öncelikle, işyeri nezaketsizliği, tükenmişlik ve paternalistik liderlik arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmede pearson korelasyon analizi kullanılmış olup edinilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 34. İşyeri Nezaketsizliği, Tükenmişlik (Toplam Puan ve Alt Boyutlar) ve Paternalistik Liderlik Arasındaki Korelasyonlar

	İş Yeri Nezaketsizliği (Toplam)	Tükenmişlik (Toplam)	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarısızlık	Paternalistik Liderlik (Toplam)
İş Yeri Nezaketsizliği (Toplam)	1					
Tükenmişlik (Toplam)	.556**	1				
Duygusal Tükenme	.613**	.868**	1			
Duyarsızlaşma	.456**	.750**	.643**	1		
Kişisel Başarısızlık	.041	.478**	.047	.060	1	
Paternalistik Liderlik (Toplam)	-.338**	-.344**	-.263**	-.209**	-.253**	1

Tablo 4.34'ten hareketle, katılımcı bireylerin iş yeri nezaketsizliğinin tükenmişlik düzeyine ait toplam puan ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarıyla arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ancak iş yeri nezaketsizliği ile kişisel başarısızlık boyutu arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir [Tükenmişlik (Toplam): ($r_{3659}=.556^{**}$; $p<.01$); Duygusal Tükenme: ($r_{3659}=.613^{**}$; $p<.01$); Duyarsızlaşma: ($r_{3659}=.456^{**}$; $p<.01$); Kişisel Başarısızlık: ($r_{3659}=.041$; $p>.05$)].

Tablo 4.34'ten hareketle, katılımcı bireylerin iş yeri nezaketsizliğinin paternalistik liderlik ile arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir [$r_{3659}=-.338^{**}$; $p<.01$].

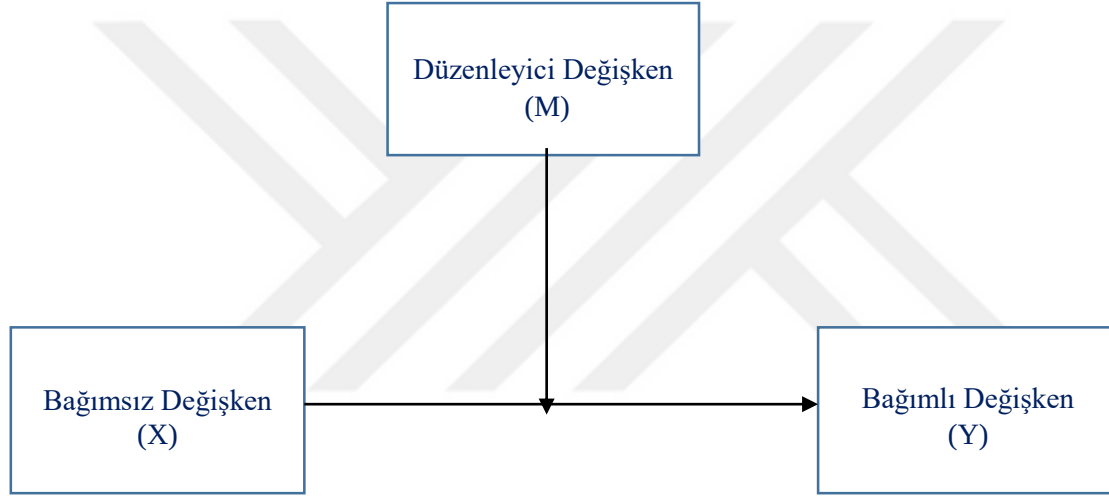
Tablo 4.34'ten hareketle, katılımcı bireylerin paternalistik liderliğinin tükenmişlik düzeyine ait toplam puan ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık boyutlarıyla arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ancak iş yeri nezaketsizliği ile kişisel başarısızlık boyutu arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir

[Tükenmişlik (Toplam): ($r_{3659}=-.344^{**}$; $p<.01$); Duygusal Tükenme: ($r_{3659}=-.263^{**}$; $p<.01$); Duyarsızlaşma: ($r_{3659}=-.209^{**}$; $p<.01$); Kişisel Başarısızlık: ($r_{3659}=-.253$; $p<.01$)].

Bulunan sonuçlardan yola çıkarak araştırmanın üçüncü hipotezi “H3: İşyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.” **kabul edilmiştir.**

3.11. İşyeri Nezaketsizliği ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Paternalistik Liderliğin Düzenleyici Rolüne Yönelik Bulgular

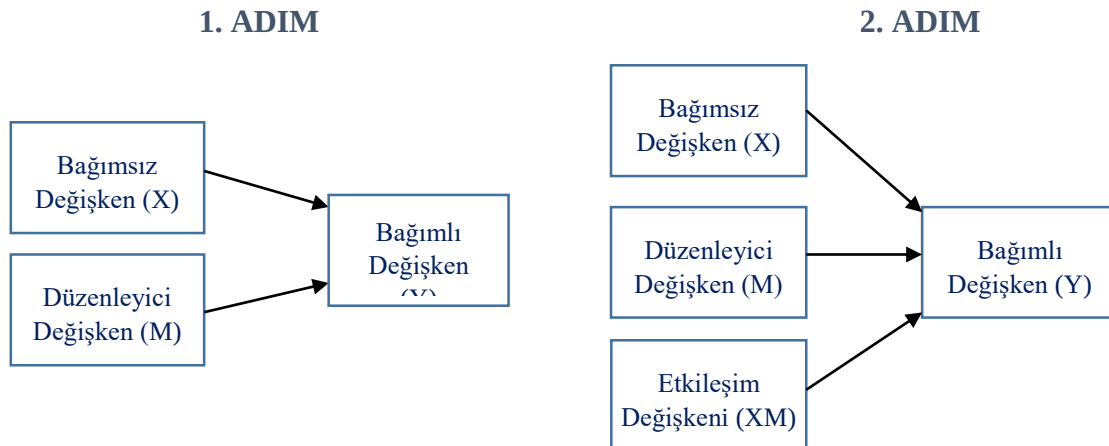
Araştırmanın ana amacı kapsamında, işyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin düzenleyici rolü incelemiştir. Bu inceleme yapılırken, SPSS’te Hayes PROCESS yöntemi temel alınmış olup kullanılan düzenleyicilik etkisi Şekil 3.1’de sunulmuştur.



Şekil 3.1 Düzenleyici Değişken Modeli (Baron ve Kenny, 1986)

Düzenleyici değişken modeli bu araştırmaya uyarlandığında; X: işyeri nezaketsizliği, M: paternalistik liderlik ve Y: tükenmişliğin alt boyutları şeklinde olmaktadır.

Düzenleyici etkide, Hayes PROCESS yöntemi uygulanırken iki adımlı model kullanılmaktadır. Bu model şu şekildedir:



Şekil 3.2 Düzenleyici Değişken Analizi Adımları

Bu araştırmada, düzenleyicilik etkisi incelenirken Şekil 3.2’de ifade edilen adımlar izlenmiştir. Bu kapsamda, modelin birinci adımında bağımsız değişken ile düzenleyici değişken modele sokulmuştur. İkinci adımda ise bağımsız değişken ve düzenleyici değişkene ek olarak etkileşim değişkeni modele sokulmuştur.

Düzenleyici etkiye bakmadan önce karşılanması gereken bazı şartlar vardır. Örneğin; analizin karşılanması gereken şartlarından biri olan çoklu bağlantı sorununu önlemek için bağımsız değişken (işyeri nezaketsizliği) ile düzenleyici değişken (paternalistik liderlik) verileri analiz öncesinde standardize edilmiştir. Bu işlem sonunda, bağımsız değişken (işyeri nezaketsizliği) ile düzenleyici değişken (paternalistik liderlik) arasındaki ilişkinin güçlü bir ilişki olmaması beklenmiştir. Korelasyon değerinin .70 ve üzerinde yer almasının güçlü ilişkiye işaret olduğu göz önüne alındığında (Büyüköztürk, 2010), bağımsız değişken (işyeri nezaketsizliği) ile düzenleyici değişken (paternalistik liderlik) arasında tespit edilen ilişkinin güçlü olmadığı belirlenmiştir ($r=-.338^{**}$; $p<.05$). Bu bakımdan düzenleyicilik analizinin ön şartının sağlandığı söylenebilir (Tablo 34).

Düzenleyici etki analizi öncesi karşılanması gereken şartlarından bir diğeri de tolerans ve VIF değerlerinin uygun aralıklarda yer alması gerekmektedir. Bu noktada, tolerans değerinin .10’dan büyük ve VIF değerinin ise 10’dan küçük olması gerekmektedir (Albayrak, 2005). Bu araştırmada da yapılan analizlerde bu değer aralıkları gözetilmiştir.

Tablo 35. İşyeri Nezaketsizliği ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Paternalistik Liderliğin Düzenleyici Rolü

	Stan. Edilm. Katsayılar		Standardize Katsayı	t	p	%95 Güven Aralığı		İç İlişki İstatistikleri	
	B	S.H.	β			LLCI	ULCI	Tolerans	VIF
Adım 1									
Sabit	55.580	.533		104.280	.000	54.532	56.628		
İşyeri Nezaketsizliği	6.223	.567	.496	10.972	.000	5.107	7.338	.886	1.129
Paternalistik Liderlik	-2.210	.567	-.176	-3.897	.000	-3.325	-1.095	.886	1.129
R=.58; R ² =.34; ΔR ² =.33; F=92.87; p=.000									
Adım 2									

Sabit	55.813	.556		100.472	.000	54.721	56.905		
İşyeri Nezaketsizliği	6.336	.572	.505	11.086	.000	5.212	7.460	.869	1.150
Paternalistik Liderlik	-2.246	.567	-.179	-3.963	.000	-3.361	-1.132	.884	1.131
Etkileşim Değişkeni	.691	.472	.063	1.462	.145	-.238	1.620	.973	1.028
R=.58; R ² =.34; ΔR ² =.34; F=62.82; p=.000									

Tablo 35’te işyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin düzenleyicilik etkisi incelenmiştir. Yapılan incelemelerde hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Buna göre, modelin birinci adımında işyeri nezaketsizliği ve paternalistik liderlik değişkenlerinin tükenmişlik üzerindeki etkisi incelenmiş ve bu etkinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır [$F=92.87$; $p<.05$]. Buna göre işyeri nezaketsizliği ile paternalistik liderlik değişkenleri tükenmişlik varyansının %33’ünü açıklamaktadır.

Modelin ikinci adımında, işyeri nezaketsizliği ve paternalistik liderlik değişkenlerine ek olarak etkileşim değişkeni de regresyon modeline sokulmuştur. Elde edilen bulgulardan hareketle, modelin anlamlı olmaya devam etmesine karşın etkileşim değişkeninin tükenmişlik üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>.05$). Bu adımda işyeri nezaketsizliği ve paternalistik liderlik değişkenleri ve etkileşim değişkeni, tükenmişlik varyansının %34’ünü açıklamaktadır.

Tablo 35’teki bulgular bir bütün olarak yorumlandığında, işyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin düzenleyici etkisinin bulunmadığı söylenebilir. Buradan yola çıkarak araştırmanın dördüncü ve son hipotezi “H4: İşyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin düzenleyici rolü vardır.” **kabul edilmemiştir.**

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA ve SONUÇ

4. TARTIŞMA

Bu araştırma, işyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin düzenleyici rolünü konu edinmektedir. İlgili literatür incelendiğinde, doğrudan bu konuda yapılan bir araştırmanın mevcut olmadığı saptanmıştır. Bu noktada, literatürün işyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin düzenleyici rolünü ortaya koyma bakımından yetersiz kaldığı söylenebilir. Dolayısıyla, bu araştırmanın elde ettiği sonuçlar, literatürde yer alan boşlukları gidermesi ve alanyazını çeşitlendirmesi bakımından önem arz etmektedir. Ayrıca, bu çalışmada elde edilen sonuçların ileride benzer konularda araştırma yürütecek araştırmacılara yol göstereceği düşünülmektedir. Bu bakımdan araştırma sonuçlarının literatür için önemi daha da yükselmektedir.

4.1. İş Yeri Nezaketsizliğine İlişkin Sonuçların Tartışılması

Araştırmanın alt amaçları kapsamında, katılımcıların işyeri nezaketsizliği puanları farklı demografik değişkenler bağlamında mukayese edilmiştir. Bu doğrultuda, işyeri nezaketsizliğinin değerlendirmeye alındığı ilk demografik değişken cinsiyet olmuştur. Cinsiyet kapsamında elde edilen sonuçlar incelendiğinde, anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Bu bakımdan araştırmaya katılan kadın ve erkek bireylerin işyeri nezaketsizliği puanlarının denk olduğu söylenebilir. Bu çalışmanın literatür araştırması kısmında cinsiyetin algılanan işyeri nezaketsizliği üzerinde etkili bir faktör olduğu aktarılmış ve kimi çalışmalarla da desteklenmiştir. Ancak bu araştırma kapsamında işyeri nezaketsizliği ile cinsiyet özelinde anlamlı bir bulgu elde edilememiştir. Fakat literatürdeki kimi diğer araştırmalar bu çalışmanın cinsiyet özelinde elde ettiği sonuçları desteklemektedir. Örneğin; Birincioğlu (2023) tarafından yapılan araştırmada, çalışma ortamındaki nezaketsiz davranışlarından o ortamdaki herkesin benzer düzeyde etkilendiği belirtilmiştir. Ayrıca, Cortina vd. (2001) ile Pearson ve Porath (2005) tarafından yürütülen araştırmalarda da hem bu çalışmanın sonuçları hem de Birincioğlu (2021) tarafından yürütülen araştırmanın sonuçları ile uyumlu bulgular paylaşılmıştır. Bu doğrultuda kadın ve erkeklerin işyeri nezaketsizliği puanlarının denk olmasının alan yazında yer alan kimi diğer çalışmalarla uyduğu söylenebilir.

Katılımcı grubunun işyeri nezaketsizliği puanları yaş grubu kapsamında değerlendirildiğinde, cinsiyette olduğu gibi anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Dolayısıyla, 18-25 yaş, 26-35 yaş, 36-45 yaş ve 46-65 yaş grubundaki bireylerin işyeri nezaketsizliği

puanları benzerdir. Bu sonuç, bu çalışmanın literatür kısmında belirtilenden farklı bir duruma işaret etmektedir. Yazında yer alan kimi çalışmalarda yaşı işyeri nezaketsizliğine maruz kalma noktasında etkili olabileceğinden bahsedilmektedir. Bu bağlamda mevcut çalışma beklenenden farklı bir sonuç vermiştir. Ancak sonuçlar üzerinden tekrar bakıldığında yine yaş faktörünün alan yazındaki kimi diğer çalışmalarla uyduğunu göstermektedir. Çünkü işyeri nezaketsizliği üzerine yürütölen kimi çalışmalar yaş grubu özelinde anlamlı bir farkın olmadığını ortaya koymaktadır. Örneğın; Petek ve Öztürk (2023) tarafından hizmet sektöründe çalışan bireylerin katılımıyla yürütölen araştırmada, farklı yaş gruplarında yer alan katılımcıların işyeri nezaketsizliği puanlarının anlamlı fark göstermediğı sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, Petek ve Öztürk (2023)'ün araştırması ile bu çalışmanın yaş grubu özelinde uyumlu olduğı söylenebilir. Ayrıca, Gigi ve Kumari (2020)'nin araştırması ile Yıldız ve Bayrakçı (2020) tarafından yapılan araştırmalarda da yaş grubuna göre işyeri nezaketsizliğinin denklığının saptanması, araştırma sonuçlarının alan yazındaki kimi çalışmalar ile uyumunu işaret etmektedir.

İşyeri nezaketsizliği üzerine elde edilen bir başka sonuç, medeni durum kapsamında edinilmiştir. Bu sonuca göre anlamlı bir fark belirlenememiş olup evli ve bekar bireylerin puanlarının denk olduğı söylenebilir. Medeni durum özelinde elde edilen sonuçlar da tıpkı cinsiyet değişkenin de olduğı gibi değerlendirilebilir. Nasıl ki, bir çalışma ortamındaki nezaketsizlik o işyerinde çalışan personelin cinsiyetinden bağımsızsa; aynı şekilde medeni durumundan da bağımsızdır. Dolayısıyla, bir personelin evli veya bekar olması işyeri nezaketsizliği için herhangi bir kıstas durumu oluşturmamaktadır. Nitekim literatürde yer alan araştırmalar da ulaştığı sonuçlar bakımından bu düşünceyi doğrular niteliktedir (Çelik ve Gül, 2022; Gigi ve Kumari, 2020; Yıldız ve Bayrakçı, 2020). Bu doğrultuda, araştırmanın medeni durum özelinde elde ettiğı sonuçların işyeri nezaketsizliği üzerine yürütölen daha önce yapılan araştırmalar ile uyumlu olduğı söylenebilir.

Örneklem grubunun işyeri nezaketsizliği puanları eğitim durumuna göre değerlendirildiğinde, anlamlı bir sonuca varılamamıştır. Bu bağlamda, lise, önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu bireylerin işyeri nezaketsizliği puanlarında benzerlik söz konusudur. Ancak ilgili literatür incelendiğinde, bu sonucun genel olarak literatürde yer alan çalışmalar ile ters olduğı belirlenmiştir. Örneğın; Petek ve Öztürk (2023) tarafından yapılan araştırmada, katılımcı bireylerin işyeri nezaketsizliğinin eğitim durumuna göre anlamlı fark gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, benzer sonuçların Yıldız ve Bayrakçı (2020) ile Kutlu ve Utar (2023)'ın araştırmalarında da elde edildiğı belirlenmiştir. Bu doğrultuda, işyeri

nezaketsizliğinde eğitim durumuna göre elde edilen sonuçların hem literatürü zenginleştirdiği hem de kendisinden önce yapılan araştırmalara çeşitlilik kazandırdığı söylenebilir. Eğitim düzeyine göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmamasına katılımcıların işyeri nezaketsizliği algısını ve nezaketsiz davranışlar sergileme olasılığını etkileyebilecek diğer demografik özelliklerinin veya katılımcıların örgüt yapılarının etken olabileceği düşünülmektedir. Bahsedilen çalışmalarda iki değişken arasında anlamlı farklılıklar olduğu saptanmış olsa da Işıkkay (2019) tarafından yapılan çalışmada da bu çalışmanın sonuçlarına paralel sonuçlar çıktığı görülmektedir. Öte yandan çalışmaya katılan katılımcılarının çoğunluğunun eğitim düzeyinin lisans seviyesinde olması ve sayının diğer eğitim düzeylerine sahip katılımcılara kıyasla daha fazla olması da bir etken olarak düşünülebilir. Ancak bu farklılığın nedeninin anlaşılabilmesi için ise eğitim düzeyi ve işyeri nezaketsizliği ile ilgili çalışmaların üzerine yoğunlaşılmasının fayda sağlayabileceği düşünülmektedir.

Araştırma sonunda, katılımcıların işyeri nezaketsizliği puanları çalışılan sektöre göre incelendiğinde anlamlı farklar olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre, sağlık ve sosyal hizmetler sektöründe çalışan katılımcıların puanı bilişim/yazılım sektöründe çalışan katılımcıların puanından anlamlı düzeyde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş yeri nezaketsizliği üzerine yürütülen araştırmalar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, ilgili çalışmaların bir sektör özelinde inceleme yaptığı; sektörler arası kıyaslamayı göz ardı ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin; Karagöz (2023)'ün araştırmasında perakende sektörünün işyeri nezaketsizliği puanları değerlendirilmiştir. Ayrıca, Çini (2020) ile Çoban ve Deniz (2021)'in araştırmalarında ise imalat sektörü çalışanlarının işyeri nezaketsizliği düzeyleri incelenmiştir. Bu araştırmada, işyeri nezaketsizliğinin sektörler arasında kıyaslama yapılması doğrultusunda alan yazında yer alan boşlukları giderme noktasında bir adımın atılmış olduğu savunulabilir. Sektörler arasında ortaya çıkan bu farkın sebepleri düşünüldüğünde ise sağlık ve sosyal hizmetler sektöründe çalışan bireylerin çalışma koşulları ve meslekleri gereği daha fazla strese maruz kalmalarının bu noktada etken olabileceği düşünülebilir. Alan yazındaki bazı çalışmalarda da izah edildiği üzere sağlık ve sosyal hizmetler alanındaki bireylerin işyeri nezaketsizliği puanlarının yüksek olduğu görülebilir (Işıkkay, 2019; Lewis ve Malecha, 2011; Smith, Andrusyszyn ve Laschinger 2010; Laschinger, Leiter, Day ve Gilin 2019; Kumral ve Çetin, 2016). Öyle ki; Kumral ve Çetin (2016) sağlık sektöründe çalışanların iş arkadaşları tarafından işyeri nezaketsizliğine daha fazla maruz kaldığını ifade etmektedir.

Katılımcıların işyeri nezaketsizliği puanları toplam çalışma süresi doğrultusunda incelendiğinde, anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Bu ekseninde, farklı çalışma sürelerine

sahip bireylerin işyeri nezaketsizliği puanları benzer düzeydedir. Benzer bir sonuç, işyerindeki toplam çalışma süresi kapsamında da bulunmuştur. Bu bakımdan hem toplam çalışma süresinin hem de aynı işyerindeki toplam çalışma süresinin işyeri nezaketsizliğinde, anlamlı bir farklılaşmaya sebebiyet vermediği söylenebilir. Ancak bu çalışmanın literatür kısmında paylaşıldığı üzere alan yazında var olan kimi yaklaşımlarda meslek hayatının başında olan çalışanların nezaketsizliğe maruz kaldığı aktarılmaktadır. Ancak yine yazında yer alan kimi araştırmalarla bu çalışmanın sonucu ile örtüşmektedir (Gigi ve Kumari, 2020; Çelik ve Gül, 2022; Petek ve Öztürk, 2023; Kutlu ve Utar, 2023). Dolayısıyla, araştırmanın elde ettiği sonuçların alan yazınla uyumlu olduğu söylenebilir.

4.2. Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Sonuçların Tartışılması

Bu araştırmada, katılımcı grubunun tükenmişlik düzeyi demografik değişkenler özelinde kıyaslanmıştır. Bu doğrultuda yapılan ilk karşılaştırma, cinsiyete göre yapılmış olup anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Buna göre, toplam puan ile duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık boyutlarında katılımcı puanları denktir. Bu sonuç, araştırma kapsamında ulaşılmaması beklenen bir sonuçtur. Çünkü, yazındaki pek çok araştırma tükenmişlik düzeyinin cinsiyet özelinde anlamlı fark göstermediğini işaret etmektedir (Aksu ve Baysal, 2005; Ören ve Türkoğlu, 2006, Tümkaya ve Çavuşoğlu, 2010; Aslan ve Özata, 2008; Yakut vd., 2013; Çelik, 2020). Bu araştırmaların hepsinin ortak noktası, kadın ve erkek bireylerin tükenmişlik düzeylerinin benzer olduğunu ortaya koymasıdır. Dolayısıyla, araştırmanın cinsiyet özelinde elde ettiği sonuçların daha önce yürütülen araştırmalar ile örtüştüğü söylenebilir. Fakat duygusal tükenme boyutunda kadınların puanı erkeklerin puanından anlamlı düzeyde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucun nedeni olarak ise toplumsal cinsiyet rolleri düşünülebilir. Hem ev hem de iş ortamında kadının üstlendiği sorumlulukların fazlalığı, özellikle anne olanların çocuklarına yönelik bakım ve şefkat sorumluluğu zaman içerisinde duygusal olarak tükenmeye sebebiyet veren faktörler olabilir. Öte yandan kadın personellere yönelik kimi ayrımcı yaklaşımlar, kadının iş ortamındaki huzurunu ve motivasyonunu olumsuz etkileyen bir başka faktör olarak görülebilir. Bu durum ise kadınların duygusal tükenme yaşamasına yol açıyor olabilir.

Katılımcı grubunun tükenmişlik puanları yaş grubu kapsamında değerlendirildiğinde, anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Dolayısıyla, hem toplam puanda hem de alt boyutların tamamında 18-25 yaş, 26-35 yaş, 36-45 yaş ve 46-65 yaş grubundaki bireylerin tükenmişlik puanları benzerdir. İlgili yazın incelendiğinde, kimi çalışmalarda yaşın da tükenmişlik üzerinde

bir faktör olabileceği belirtilmektedir. Ancak yine yazında yer alan diğer çalışmalarda tam tersi bir durum olduğu aktarılmaktadır. Örneğin Kaya vd. (2007) tarafından yürütülen araştırmada, farklı yaş grubunda yer alan bireylerin tükenmişlik düzeylerinin benzer olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, Dizer vd. (2008), Otacıoğlu (2008), Aslan ve Özata (2008) ve Yılmaz (2017)'in araştırmalarında hem bu çalışmayı hem de Kaya vd. (2007) tarafından yürütülen araştırmayı destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre, katılımcı bireylerin yaş grupları fark etmeksizin tükenmişlik puanları denktir. Bu durumda, belirtilenin aksine yazında tükenmişlik üzerine yürütülen bazı araştırmalar ile bu çalışmanın yaş grubuna göre elde ettiği sonuçların uyumlu olduğunu söylemek mümkündür.

Tükenmişlik düzeyi üzerine elde edilen bir başka sonuç, medeni durum kapsamında edinilmiştir. Bu sonuca göre anlamlı farklar belirlenmiştir. Buna göre, toplam puan ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında bekarların puanı evlilerin puanından anlamlı düzeyde yüksektir. Fakat kişisel başarısızlık boyutunda anlamlı bir sonuca ulaşamamıştır. Ancak ilgili alan yazın incelendiğinde, bu sonucun diğer araştırmaların sonuçları ile zıtlık oluşturduğu belirlenmiştir. Örneğin; Helvacı ve Turhan (2013) tarafından yapılan araştırmada evli ve bekar bireylerin tükenmişlik düzeylerinin benzer olduğu saptanmıştır. Nitekim benzer sonuçlar, Kaya vd. (2007), Tekir vd. (2016) ve Yılmaz (2017)'in araştırmalarında da elde edilmiştir. Ayrıca, Kayıklık (2007) tarafından yapılan araştırma ve Azizoglu ve Özyer (2010)'in çalışmasında da tükenmişlik puanında medeni durum özelinde anlamlı sonuçlar bulunamamıştır. Bu araştırmanın sonuçları ise bahsedilenden farklı bir noktayı işaret ederek alan yazının zenginleşmesine katkı sağlamaktadır. Bu duruma sebep olarak ise tükenmişlik ile mücadelede bahsedilen bir husus gösterilebilir. Bahsedildiği üzere aile desteği tükenmişlik ile mücadelede önemli bir unsurdur. Bekar bireylerin eş veya aileden görebileceği sosyal ve psikolojik desteğin yoksunluğu, bu noktada tükenmişlik düzeylerinin yüksek olmasındaki etken olabilir.

Örneklem grubunun tükenmişlik puanları eğitim durumuna göre değerlendirildiğinde, anlamlı bir sonuca varılamamıştır. Bu bağlamda, lise, önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu bireylerin tükenmişlik puanlarında benzerlik söz konusudur. Tükenmişlik üzerine yürütülen araştırmalar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, tükenmişlik düzeyinin eğitim durumu özelinde anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. Örneğin; Aksu ve Baysal (2005)'in okul müdürleri, Kayıklık (2007)'in din görevlileri ve Dizer vd. (2008)'in yoğun bakım hemşireleri ve Helvacı ve Turhan (2013)'in Mersin'de ilinde yaşayan bireylerin katılımıyla yürüttükleri araştırmalarda eğitim durumuna göre anlamlı fark belirlenememiştir. Ayrıca, Yakut vd.

(2013)'ın çalışması ve Tekir vd. (2016) ve Çelik (2020)'in araştırması da bu sonuca paralel bulgulara ulaşılması, araştırma sonuçlarının alan yazın ile uyumunu işaret etmektedir.

Araştırma kapsamında, katılımcıların tükenmişlik puanları çalışılan sektöre göre incelendiğinde anlamlı farklar olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre, toplam puan ile duyarsızlaşma boyutunda ticaret sektöründe çalışan katılımcıların puanı sağlık ve sosyal hizmetle, eğitim ve bilişim/yazılım sektöründe çalışanlardan anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Ayrıca, duygusal tükenme boyutunda ticaret sektöründe çalışan katılımcıların puanı eğitim ve bilişim/yazılım sektöründe çalışan katılımcılardan anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Fakat kişisel başarısızlık boyutunda anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır. İlgili literatür incelendiğinde, tükenmişlik düzeyini doğrudan çalışılan sektöre göre inceleyen bir araştırma bulunamamıştır. Ancak Dolunay (2002)'in araştırmasında, çalışma durumundan memnun olma durumuna göre tükenmişlik düzeyinin anlamlı şekilde farklılık gösterdiği sonucu edinilmiştir. Dolayısıyla, Dolunay (2022)'in araştırması ile bu çalışma arasında dolaylı olarak bağ kurmak mümkündür. Sektörler arasında tükenmişlik düzeyinde farklılıklar oluşmasında ise ilgili sektörün çalışma koşullarının etken olabileceği düşünülebilir. Örneğin ticaret sektöründeki çalışma koşulları, çalışan üzerinde yaratabileceği stres ve diğer olumsuz etkiler ile tükenmişliğe daha yatkın hale gelmelerine sebep olabilir. Öte yandan bilişim/yazılım sektöründeki çalışanların iş yapısının uzaktan çalışma sistemine daha yatkın olması, iş arkadaşları ile yaşanabilecek bazı olumsuz faktörlerin önüne geçebilmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde çalışmaya konu olan diğer sektörlerle kıyasla bilişim/yazılım sektöründe çalışanların daha düşük tükenmişliğe sahip olması beklenebilir. Genel olarak ise bu farklılıklar, işin veya örgütün yapısından kaynaklanıyor olabilir.

Katılımcıların tükenmişlik puanları toplam çalışma süresi doğrultusunda incelendiğinde, anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Bu eksende, farklı çalışma sürelerine sahip bireylerin tükenmişlik düzeyine ait toplam puan ile alt boyutlarının benzer düzeyde olduğu söylenebilir. Ayrıca, tükenmişlik düzeyi üzerine elde edilen son sonuç, işyerindeki toplam çalışma süresi kapsamında edinilmiştir. Bu sonuca göre anlamlı bir fark belirlenememiş olup aynı işyerinde farklı sürelerde çalışan bireylerin puanlarının denk olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle, toplam çalışma süresi ile işyerindeki çalışma süresinin tükenmişlik düzeyinde anlamlı farklılaşmalara sebebiyet vermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, yazında sıkça ulaşılan nitelikte bir sonuçtur (Yakut vd., 2013; Karsavuran, 2014; Ünal-Budak, 2018; Çelik, 2020). Dolayısıyla, araştırma sonuçlarının alan yazın ile uyumundan söz edilebilir.

4.3. Paternalistik Liderliğe İlişkin Sonuçların Tartışılması

Bu araştırmada, katılımcı grubunun paternalistik liderlik puanları demografik değişkenler özelinde kıyaslanmıştır. Bu doğrultuda yapılan ilk karşılaştırma, cinsiyete göre yapılmış olup anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Bu bakımdan araştırmaya katılan kadın ve erkek bireylerin paternalistik liderlik puanlarının denk olduğu söylenebilir. Paternalistik liderlik üzerine yürütülen pek çok araştırma bu sonucu destekler niteliktedir (Yardımcı, 2010; Akdeniz, 2016; Nal ve Tarım, 2017; Hitapoğlu vd., 2017; Bilici, 2017; Aktaş, 2019; Yıldız ve Bekmezci, 2019; Yıldız ve Ekingen, 2020). Bu doğrultuda, hem literatürdeki çalışmalardan hem de bu araştırmanın sonuçlarından hareketle, kadın ve erkeklerin paternalistik liderlik puanlarının benzer olduğu ifade edilebilir.

Katılımcı grubunun paternalistik liderlik puanları yaş grubu kapsamında değerlendirildiğinde, cinsiyette olduğu gibi anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Dolayısıyla, 18-25 yaş, 26-35 yaş, 36-45 yaş ve 46-65 yaş grubundaki bireylerin paternalistik liderlik puanları benzerdir. Nitekim, literatürdeki pek çok araştırmada bu sonucu destekler niteliktedir. Örneğin; Aktaş (2019)'ın araştırmasında yaş grubu özelinde paternalistik liderlik puanlarının anlamlı bir fark göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, Yardımcı (2010) tarafından yürütülen araştırmada da yaş grubuna göre anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır. Yıldız ve Ekingen (2020) ile Hatipoğlu vd. (2017)'nin araştırmasında da bu sonucun desteklenmesi, paternalistik liderliğin yaş grubu bağlamında anlamlı bir fark göstermediğini işaret etmesi açısından önemlidir.

Paternalistik liderlik üzerine elde edilen bir başka sonuç, medeni durum kapsamında edinilmiştir. Bu sonuca göre anlamlı bir fark belirlenememiş olup evli ve bekar bireylerin puanlarının denk olduğu söylenebilir. Paternalistik liderlik üzerine yürütülen araştırmalar ele alındığında, pek çok araştırmada da bu sonucun desteklendiği belirlenmiştir. Örneğin; Nal ve Tarım (2017) tarafından yapılan araştırmada evli ve bekar bireylerin paternalistik liderlik puanlarının anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Ayrıca, Akdeniz (2016) ile Aktaş (2019) tarafından yapılan araştırmada da bu sonucu destekler nitelikte bulgulara ulaşılmıştır. Bu bakımdan araştırma sonuçları daha eski çalışmaların sonuçları ile uyum göstermektedir.

Örnekleme grubunun paternalistik liderlik puanları eğitim durumuna göre değerlendirildiğinde, anlamlı bir sonuca varılamamıştır. Bu bağlamda, lise, önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu bireylerin paternalistik liderlik puanlarında benzerlik söz konusudur. Bu benzerlik, paternalistik liderlik bağlamında yapılan pek çok araştırmada saptanan bir bulgu

olmuştur. Örneğin; Bilici (2017) tarafından yapılan araştırmada, farklı eğitim kademelerinden mezun olan katılımcıların paternalistik liderlik puanlarının denk olduğu sonucu tespit edilmiştir. Ayrıca, Akdeniz (2016), Yıldız ve Ekingen (2020) ve Yıldız ve Bekmezci (2019) tarafından yapılan araştırmalarda da hem bu çalışmanın hem de Bilici (2017)'nin araştırmasına ait sonuçlar doğrulanmıştır. Dolayısıyla, araştırma sonuçlarının literatürle uyumlu olduğu ifade edilebilir.

Araştırma sonunda, katılımcıların paternalistik liderlik puanları çalışılan sektöre göre incelendiğinde anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır. Buna göre, farklı sektörlerde çalışan katılımcıların paternalistik liderlik puanları benzer seviyede bulunmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde, paternalistik liderlik puanlarının çalışılan sektöre göre incelendiği araştırmaların sınırlı sayıda olduğu belirlenmiştir. Ancak az sayıda da olsa bu araştırmaların elde ettikleri sonuçlar, bu çalışmayı doğrular niteliktedir (Akdeniz, 2016; Bilici, 2017; Yıldız ve Ekingen, 2020). Bu bakımdan araştırma sonuçların hem literatürle uyduğu hem de literatüre zenginlik kazandırdığı söylenebilir.

Katılımcıların paternalistik liderlik puanları toplam çalışma süresi doğrultusunda incelendiğinde, anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Bu ekseninde, farklı çalışma sürelerine sahip bireylerin paternalistik liderlik puanları benzer düzeydedir. Ayrıca, paternalistik liderlik üzerine elde edilen son sonuç, işyerindeki toplam çalışma süresi kapsamında edinilmiştir. Bu sonuca göre anlamlı bir fark belirlenememiş olup aynı işyerinde farklı sürelerde çalışan bireylerin puanlarının denk olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu noktada, toplam çalışma süresi ile işyerindeki çalışma süresi değişkenlerinin paternalistik liderlik puanında anlamlı farklılıklar oluşturmadığı söylenebilir. Nitekim bu konuda yapılan pek çok araştırma da ulaştığı sonuçlar bakımından bu sonucu desteklemektedir (Yardımcı, 2010; Bilici, 2017; Hatipoğlu vd., 2017; Aktaş, 2019; Yıldız ve Bekmezci 2019; Yıldız ve Ekingen, 2020). Dolayısıyla, paternalistik liderlik üzerine yürütülen araştırmalar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, ilgili çalışmaların bu araştırmada elde edilen sonuçları desteklediği görülmektedir.

4.4. İş Yeri Nezaketsizliği ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçların Tartışılması

Bu araştırmanın konusu, işyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin düzenleyici rolüdür. Bu noktada ilk olarak çalışmanın bağımsız ve bağımlı değişkenli olan işyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik üzerine odaklanılmaktadır. Araştırmanın 3. hipotezinde ve çalışmanın literatür kısmında da belirtildiği üzere, bu iki

değişken arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. Çünkü çalışma ortamına özgü olumsuz bir olgu olarak işyeri nezaketsizliğine maruz kalmanın, bireylerde tükenmişlik gibi olumsuz bir sonuca yol açacağı düşünülmektedir. Çalışmanın analizlerinde bu bağlamda korelasyonel ilişkiler incelenmiştir. Yapılan korelasyonel incelemelerde ise işyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç alan yazında yer alan diğer çalışmalarla da paralellik göstermektedir (Laschinger ve Read, 2016; Işıkay, 2018; Estes ve Wang, 2008; Seçkin, 2021; Caza ve Cortina; 2007).

İşyeri nezaketsizliği ile tükenmişliğin alt boyutları arasındaki ilişkilere yönelik analizler incelendiğinde ise; en yüksek ilişkinin duygusal tükenme ile olduğu ($r=.613^{**}$), yine duyarsızlaşma alt boyutu ile ($r=.456^{**}$) anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ancak kişisel başarısızlık alt boyutu ile anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı ($r=.041$) görülmüştür. Bu noktada işyeri nezaketsizliğinin bireyler arasındaki davranışlar ve tutumlar ile ortaya çıktığı düşünüldüğünde; oluşacak gerilimin çalışan üzerinde duygusal tükenme yaratabilmesi veya zaman içerisinde duyarsızlaşma yaratabilmesi daha olası bir durum olabilir. Öyle ki Laschinger ve Reads (2016) çalışmasında tükenmişlik değişkenini doğrudan duygusal tükenmişlik olarak ele almakta ve işyeri nezaketsizliği ile aralarında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu bildirmektedir. Öte yandan nezaketsizlik sonucu oluşabilecek bir tükenmişlikte, bireyin başarı üzerine odaklanmaması da muhtemel olabilir. Bu durum ise işyeri nezaketsizliği ile kişisel başarısızlık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamasının sebebi olabilir. Çalışmanın sonuçlarının daha evvel yapılan çalışmalar ile genel olarak paralel olması ise, çalışmanın hem literatür ile uyumunu göstermekte hem de literatüre zenginlik kazandırmaktadır.

4.5. İşyeri Nezaketsizliği ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Paternalistik Liderliğin Düzenleyici Rolüne Ait Sonuçların Tartışılması

Bir üst başlıkta da belirtildiği üzere araştırmanın konusu işyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin düzenleyici rolüdür. Araştırmanın konusu gereği öncelikle değişkenler arasındaki korelasyonel ilişkiler değerlendirilmiştir. Sonrasında ise araştırmanın asıl konusunu değerlendirmek için düzenleyici değişken analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizinde belirtildiği gibi işyeri nezaketsizliği ve tükenmişlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Buna ek olarak bu iki değişkenin her biri ve paternalistik liderlik arasında ise negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Buna göre, işyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasında doğru orantı; bu değişkenler ve paternalistik liderlik arasında ise ters orantı bulunmaktadır. Son olarak ise düzenleyici rol incelendiğinde,

işyeri nezaketsizliğinin tükenmişlik düzeyine ait toplam puan ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık boyutları ile arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin düzenleyici rolü olmadığı sonucu elde edilmiştir.

İlgili literatür incelendiğinde; doğrudan işyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin düzenleyici rolünü değerlendiren bir çalışmanın mevcut olmadığı belirlenmiştir. Ancak yapılan çalışmalarda, işyeri nezaketsizliği, tükenmişlik ve paternalistik liderlik değişkenlerinden biri veya birkaçının bir arada değerlendirildiği belirlenmiştir. Bir üst başlıkta da belirtildiği üzere yapılan kimi araştırmalarda işyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik değişkenleri ortak bir zeminde buluşturulmuş ve korelasyonel ilişkiler değerlendirilmiştir ve bu çalışmaya paralel sonuçlar elde edilmiştir (Laschinger ve Read, 2016; Işılkay, 2018; Estes ve Wang, 2008). Çelik ve Gül (2022)'ün araştırmasında ise işyeri nezaketsizliği liderlik türleri ile ilişkilendirilirken Uzunbacak vd. (2019)'nin araştırmasında da toksik liderliğin tükenmişlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çiçek, Bilkay ve Aktaş (2023) çalışmalarında paternalistik liderliğin tükenmişlik üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu saptamışlardır. Öte yandan Soylu (2010), işyeri zorbalığı ile paternalistik liderlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışma ise literatürü destekler sonuçlar sunmakta olup; yine literatürdeki bazı boşlukları doldurmak noktasında literatüre katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmada gerçekleştirilen korelasyon analizinin sonuçlarında işyeri nezaketsizliği ve tükenmişlik değişkenleri ile paternalistik liderlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu bahsedilmişti. Aynı ayrı iki değişken ile negatif yönlü ilişkilere sahip olan paternalistik liderliğin, bu iki değişken arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkisinin olmamasının ise farklı sebepleri olabilir. Bu noktada işyeri nezaketsizliği ve tükenmişlik arasındaki karşılıklı ilişkide liderlik tipi yeterince etki göstermiyor olabilir. Başka bir deyişle paternalistik liderin yaklaşımları yalnızca tükenmişliği ya da işyeri nezaketsizliğini engellemede çalışana yardımcı olsa da liderin çabalarının da yetersiz kaldığı bir durum oluşuyor olabilir ve bu da düzenleyici bir etkinin ortaya çıkmasına engel oluyor olabilir. Çalışmanın literatür kısmında aktarıldığı üzere paternalistik lider; çalışma ortamını bir aile ortamına dönüştürebilen, çalışanlarının iş ve işdışı sorunları ile yakından ilgilenen bir figürdür. Ancak paternalistik liderin yaklaşımı bu noktada bireyler arası oluşabilecek olumsuzlukları engellemede de yetersiz kalıyor olabilir. Çünkü çalışmanın literatür kısmında belirtildiği üzere paternalistik lider, kimi çalışanları daha yakın ilişkiler kurabilir. Bu da dış grupta kalan bir çalışan için olumsuz bir faktör olarak karşımıza çıkabilir. Veyahut lider, çalışanları ile kurduğu otoriter bağ ile çalışanların

beklentilerini tam olarak karşılayamıyor olabilir. Öte yandan paternalistik lider her ne kadar çalışanları üzerinde nüfuza sahip olsa da çalışanların bireysel özelliklerini etkilemede yetersiz kalabilir. Kişilik özellikleri neticesinde ortaya çıkabilecek nezaketsizlik ve tükenmişliğin çözümünde liderin çalışanlar üzerindeki yaklaşımları yetersiz kalıyor olabilir. Paternalistik liderin etki etmekte yetersiz kaldığı örgütsel kimi faktörler (işyükü, örgüt iklimi, stres, düşük maaş vb.) de bu noktada paternalistik liderliğin işyeri nezaketsizliği ve tükenmişlik arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin bulunmamasına sebep oluyor olabilir. Her ne kadar toplum olarak paternalistik özellikleri kabul edebileceğimiz düşünülse de, araştırma katılımcıları daha bireyci bir düşünce yapısına sahip olabilirler. Özellikle katılımcıların ağırlıklı olarak 26-35 yaş aralığında olmaları (n=256) düşünüldüğünde görece daha genç yaştaki çalışanların çalışmaya katılım sağladığı görülmektedir. Kuşaklar arası bir farklılığın da bu noktada etken olabileceği düşünülebilir. Öyle ki Cheng, Chou, Wu, Huang, ve Farh (2004) çalışmalarında yaş ile paternalistik liderlik arasında negatif yönlü bir ilişki saptamışlardır. Bu bağlamda bakıldığında paternalistik liderliğin daha genç yaşta olan bireyler tarafından daha az kabul görebileceği düşüncesi ortaya çıkabilir. Bir başka faktör olarak paternalistik liderliğin bir türü olan yıkıcı paternalistik liderlikten söz edilebilir. Genel olarak olumlu bir kavram olarak değerlendirilse de çalışan üzerinde olumsuz etkileri de olabilir. Örneğin Shahbazi, Naami ve Aligholizadeh (2013), paternalistik liderliğin bir alt boyutu olan otoriter liderlik ile zorbalık arasında pozitif yönlü ilişki saptamışlardır. Bu bağlamda paternalistik liderliğin olumsuz etkiler ile de karşımıza çıktığı düşünülebilir. Son olarak ise bu duruma etki edebilecek kimi durumsal faktörlerin varlığından bahsedilebilir. Örneğin sosyal, ekonomik ve siyasi bazı konular çalışanların genel durumlarını etkiliyor olabilir. Bu durum çevrelerine ve çalışmada yer alan ifadelerle yönelik cevaplarını etkiliyor olabilir. Bu noktada düzenleyici bir etkinin ortaya çıkmamasında etken olarak bu durumlar sayılabilir.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar ise, literatürde yer alan boşlukları gidermesi ve alanyazını çeşitlendirmesi bakımından önem arz etmektedir. Ayrıca, bu araştırmada elde edilen sonuçların ileride benzer konularda araştırma yürütecek araştırmacılara yol göstereceği düşünülmektedir. Bu bakımdan araştırma sonuçlarının literatür için önemi daha da yükselmektedir.

5. SONUÇ

Bu araştırmanın ana amacı, işyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin düzenleyici rolünü incelemektir. Araştırmanın alt amaçlarında ise işyeri nezaketsizliği, tükenmişlik ve paternalistik liderliğin demografik değişkenlere göre değerlendirilmesi yer almaktadır. Bu doğrultuda, araştırmanın ulaştığı sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

5.1. İş Yeri Nezaketsizliğine Yönelik Elde Edilen Sonuçlar

Bu çalışmada öncelikle, katılımcı grubunun işyeri nezaketsizliği puanları demografik değişkenler özelinde kıyaslanmıştır. Bu doğrultuda yapılan ilk kıyaslama, cinsiyete göre yapılmış olup anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Bu bakımdan araştırmaya katılan kadın ve erkek bireylerin işyeri nezaketsizliği puanlarının denk olduğu söylenebilir.

Katılımcı grubunun işyeri nezaketsizliği puanları yaş grubu kapsamında değerlendirildiğinde, cinsiyette olduğu gibi anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Dolayısıyla, 18-25 yaş, 26-35 yaş, 36-45 yaş ve 46-65 yaş grubundaki bireylerin işyeri nezaketsizliği puanları benzerdir.

İşyeri nezaketsizliği üzerine elde edilen bir başka sonuç, medeni durum kapsamında edinilmiştir. Bu sonuca göre anlamlı bir fark belirlenememiş olup evli ve bekar bireylerin puanlarının denk olduğu söylenebilir.

Örneklem grubunun işyeri nezaketsizliği puanları eğitim durumuna göre değerlendirildiğinde, anlamlı bir sonuca varılamamıştır. Bu bağlamda, lise, önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu bireylerin işyeri nezaketsizliği puanlarında benzerlik söz konusudur.

Araştırma sonunda, katılımcıların işyeri nezaketsizliği puanları çalışılan sektöre göre incelendiğinde anlamlı farklar olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre, sağlık ve sosyal hizmetler ile diğer sektörlerde çalışan katılımcıların puanı bilişim/yazılım sektöründe çalışan katılımcıların puanından anlamlı düzeyde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların işyeri nezaketsizliği puanları toplam çalışma süresi doğrultusunda incelendiğinde, anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Bu ekseninde, farklı çalışma sürelerine sahip bireylerin işyeri nezaketsizliği puanları benzer düzeydedir.

İşyeri nezaketsizliği üzerine elde edilen son sonuç, işyerindeki toplam çalışma süresi kapsamında edinilmiştir. Bu sonuca göre anlamlı bir fark belirlenememiş olup aynı işyerinde farklı sürelerde çalışan bireylerin puanlarının denk olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.2. Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Sonuçlar

Bu araştırmada, katılımcı grubunun tükenmişlik düzeyi demografik değişkenler özelinde kıyaslanmıştır. Bu doğrultuda yapılan ilk kıyaslama, cinsiyete göre yapılmış olup anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Buna göre, toplam puan ile duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık boyutlarında katılımcı puanları denktir. Fakat duygusal tükenme boyutunda kadınların puanı erkeklerin puanından anlamlı düzeyde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcı grubunun tükenmişlik puanları yaş grubu kapsamında değerlendirildiğinde, anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Dolayısıyla, hem toplam puanda hem de alt boyutların tamamında 18-25 yaş, 26-35 yaş, 36-45 yaş ve 46-65 yaş grubundaki bireylerin tükenmişlik puanları benzerdir.

Tükenmişlik düzeyi üzerine elde edilen bir başka sonuç, medeni durum kapsamında edinilmiştir. Bu sonuca göre anlamlı farklar belirlenmiştir. Buna göre, toplam puan ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında bekarların puanı evlilerin puanından anlamlı düzeyde yüksektir. Fakat kişisel başarısızlık boyutunda anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır.

Örneklem grubunun tükenmişlik puanları eğitim durumuna göre değerlendirildiğinde, anlamlı bir sonuca varılamamıştır. Bu bağlamda, lise, önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu bireylerin tükenmişlik puanlarında benzerlik söz konusudur.

Araştırma sonunda, katılımcıların tükenmişlik puanları çalışılan sektöre göre incelendiğinde anlamlı farklar olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre, toplam puan ile duyarsızlaşma boyutunda ticaret sektöründe çalışan katılımcıların puanı sağlık ve sosyal hizmetler, eğitim ve bilişim/yazılım sektöründe çalışanlardan; duygusal tükenme boyutunda ticaret sektöründe çalışan katılımcıların puanı eğitim ve bilişim/yazılım sektöründe çalışan katılımcılardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Fakat kişisel başarısızlık boyutunda anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır.

Katılımcıların tükenmişlik puanları toplam çalışma süresi doğrultusunda incelendiğinde, anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Bu ekseninde, farklı çalışma sürelerine sahip bireylerin tükenmişlik düzeyine ait toplam puan ile alt boyutlarının benzer düzeyde olduğu söylenebilir.

Tükenmişlik düzeyi üzerine elde edilen son sonuç, işyerindeki toplam çalışma süresi kapsamında edinilmiştir. Bu sonuca göre anlamlı bir fark belirlenememiş olup aynı işyerinde farklı sürelerde çalışan bireylerin puanlarının denk olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.3. Paternalistik Liderliğe İlişkin Sonuçlar

Bu araştırmada, katılımcı grubunun paternalistik liderlik puanları demografik değişkenler özelinde kıyaslanmıştır. Bu doğrultuda yapılan ilk kıyaslama, cinsiyete göre yapılmış olup anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Bu bakımdan araştırmaya katılan kadın ve erkek bireylerin paternalistik liderlik puanlarının denk olduğu söylenebilir.

Katılımcı grubunun paternalistik liderlik puanları yaş grubu kapsamında değerlendirildiğinde, cinsiyette olduğu gibi anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Dolayısıyla, 18-25 yaş, 26-35 yaş, 36-45 yaş ve 46-65 yaş grubundaki bireylerin paternalistik liderlik puanları benzerdir.

Paternalistik liderlik üzerine elde edilen bir başka sonuç, medeni durum kapsamında edinilmiştir. Bu sonuca göre anlamlı bir fark belirlenememiş olup evli ve bekar bireylerin puanlarının denk olduğu söylenebilir.

Örneklem grubunun paternalistik liderlik puanları eğitim durumuna göre değerlendirildiğinde, anlamlı bir sonuca varılamamıştır. Bu bağlamda, lise, önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu bireylerin paternalistik liderlik puanlarında benzerlik söz konusudur.

Araştırma sonunda, katılımcıların paternalistik liderlik puanları çalışılan sektöre göre incelendiğinde anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır. Buna göre, farklı sektörlerde çalışan katılımcıların paternalistik liderlik puanları benzer seviyede bulunmaktadır.

Katılımcıların paternalistik liderlik puanları toplam çalışma süresi doğrultusunda incelendiğinde, anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Bu ekseninde, farklı çalışma sürelerine sahip bireylerin paternalistik liderlik puanları benzer düzeydedir.

Paternalistik liderlik üzerine elde edilen son sonuç, işyerindeki toplam çalışma süresi kapsamında edinilmiştir. Bu sonuca göre anlamlı bir fark belirlenememiş olup aynı işyerinde farklı sürelerde çalışan bireylerin puanlarının denk olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.4. İşyeri Nezaketsizliği ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar

Araştırmanın ana amacı için öncelikle değişkenler arasındaki korelasyonel ilişkiler incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda, işyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, hem işyeri nezaketsizliğinin hem de tükenmişlik düzeyinin paternalistik liderlik arasında negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.5. İş Yeri Nezaketsizliği ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Paternalistik Liderliğin Düzenleyici Rolüne Ait Sonuçlar

Araştırmanın ana amacı kapsamında, işyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin düzenleyici rolü incelenmiştir. İş yeri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin düzenleyici rolü incelendiğinde, anlamlı sonuçlar bulunamamıştır. Buna göre, işyeri nezaketsizliğinin tükenmişlik düzeyine ait toplam puan ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık boyutları ile arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin düzenleyici rolü bulunmamaktadır.

Nihai olarak ise araştırmanın hipotezlerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki tablodaki gibidir.

H1: Çalışanların işyeri nezaketsizliği düzeylerinde demografik özellikler bakımından anlamlı farklılıklar vardır.	Kısmen Kabul Edilmiştir.
H2: Çalışanların tükenmişlik düzeylerinde demografik özellikler bakımından anlamlı farklılıklar vardır.	Kısmen Kabul Edilmiştir.
H3: İşyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H4: İşyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin düzenleyici rolü vardır.	Kabul edilmemiştir.

6. ÖNERİLER

Bu araştırmanın konusu, işyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin düzenleyici rolünün incelenmesidir. Bu konudan hareketle sunulabilecek öneriler şunlardır:

1. Bu araştırmanın bağımsız değişkeni işyeri nezaketsizliği; bağımlı değişkeni tükenmişlik ve düzenleyici değişkeni paternalistik liderliktir. Sonraki araştırmalarda, bu değişkenlere ilave olarak örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık, mesleki tatmin, yaşam doyumu vb. gibi değişkenler ve diğer liderlik türleri de incelemeye alınabilir.
2. Bu araştırmanın evreni, çalışan bireylerdir. Daha sonra yapılacak araştırmalarda, beyaz yakalılar, devlet memurları, özel sektör çalışanları vb. gibi kısıtlamalar yapılabilir. Ayrıca, çeşitli evrenler arasında kıyaslama yapılabilir.
3. Bu araştırma, 369 bireyin katılımıyla yürütülmüştür. Çok sayıda katılımcıya ulaşmanın güvenilir sonuçlar vereceği göz önüne alındığında, sonraki araştırmalarda daha büyük katılımcı gruplarına ulaşılması konusunda öneri verilebilir.
4. Bu araştırma, tarama modelinde planlanmıştır. İleride yapılacak araştırmalarda deneme modeli de ele alınabilir. Bu bağlamda, işyeri nezaketsizliği, tükenmişlik ve paternalistik liderlik üzerinde etkisi olan bağımsız değişkenler derinlemesine incelenebilir.
5. Bu araştırmada, anket yöntemi kullanılarak nicel bulgulara ulaşılmıştır. Benzer çalışmalarda buna ilaveten, nitel verilere de ulaşılabilir. Bu sayede nicel bulguların nitel sonuçlarla desteklenmesine zemin hazırlanabilir.
6. Bu araştırma Türkiye’de çalışmakta olan çalışanları, haliyle Türkiye bağlamındaki paternalizm algısı üzerinden bir değerlendirme yapmaktadır. Daha farklı sonuçlar için farklı kolektivist toplumlar ile müşterek ve karşılaştırmalı çalışmaların yapılması alan yazını zenginleştirme noktasında katkı sağlayabilir.
7. Bu araştırma farklı sektörlerden katılımcıları barındırsa da her sektöre hitap edememektedir. Bu noktada farklı sektörlerin daha net bir şekilde karşılaştırılması da alan yazına katkılar sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkel, A. (2022). *Akademisyenlerin iş yükü algısının tükenmişliklerine etkisinde COVID-19 pandemisinin rolü*. (Yüksek Lisans Tezi), Bartın Üniversitesi, Bartın.
- Akcakavaklı, H. (2019). *İşyeri nezaketsizliği ile stres arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin rolü*. (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Akdeniz, M. Z. (2016). *Paternalistik liderlik ve örgütsel adaletin çalışanların mutluluklarına olan etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Aksu, A., & Baysal, A. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinde Tükenmişlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 41(41), 7-24.
- Aktaş, T. (2019). *Okul müdürlerinin paternalistik liderlik davranışları ile politik taktikleri arasındaki ilişkiler*, (Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Albayrak, A. S. (2005). Çoklu doğrusal bağlantı halinde en küçük kareler tekniğinin alternatifi yanlı tahmin teknikleri ve bir uygulama. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1(1), 105-126.
- Andaman and Nicobar Islands. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 26(2), 556-563.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452–471.
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.
- Arı, G. S., & Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 131-148.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.

- Aslan, Ş. & Özata, M. (2008). *Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Sağlık Çalışanları Örneği*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 30, 77-97.
- Aujla, S. (2010). *Exploring the structural tenets of workplace incivility using a mixed methods research approach*. (Yüksek Lisans Tezi), The University of Guelph, Kanada.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M., & Kahraman, A. (2005). Teknik öğretmenlerde yaşam doyumu, iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 115-129.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-19.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism towards conceptual refinement and operationalization. U. Kim, K. Yang, K. Hwang (Ed.). *Indigenous and Cultural Psychology*, 445-466.
- Aycan, Z., ve Kanungo, R. N. (2000). *Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri*. Z. Aycan (Ed). *Türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları içinde*, 25-47. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aycan, Z.; Kanungo, R., N.; Mendonca, M.; Yu, K.; Deler, J.; Stahl G. ve Kurshid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison, *Applied Psychology: An International Review*, 49(1): 192-221.
- Ayhan, M. (2022). *Politik Davranış Algısı ile Tükenmişlik ve İşyeri Nezaketsizliği Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aykan, E. (2020). Çalışma yaşamında örgütsel adaletsizlik algısının yöneticilerin işten ayrılma niyeti, yaşam tatmini, geri çekilme ve nezaketsizlik davranışları üzerindeki etkisinin tespitine yönelik bir araştırma. *Journal of Life Economics*, 7(2), 201-216.
- Ayyıldız, U. (2011). *Bireycilik/kolektivizm boyutu ve liderlik ilişkisi: Gıda sektöründe bir örnek olay incelemesi*. (Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Azizoğlu, Ö., & Özyer, K. (2010). Polislerde Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Ampirik Çalışma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 137-147.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.

- Balcı, S. (2019). *Paternalist liderlik ve tükenmişlik arasındaki ilişki: Yıldırımın aracılık etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Balci Gök, U., Kurdal, Y., Demir, Ş., Koyuncu, G., Deniz, Y., Mandus, F., Yalçınkaya, S., & Ongel, K. (2013). Hemşirelerde tükenmişlik ve yorgunluk semptomları. *İzmir Tepecik Eğitim Hastanesi Dergisi*, 23(2), 83-87.
- Baran, H. ve Giderler Karavelioğlu, C. (2022). İşyeri nezaketsizliğinin işe adanmaya etkisinde psikolojik sermaye bileşenlerinin rolü. *Alanya Akademik Bakış*, 6(2), 2235-2259.
- Baran, H., Karavelioğlu, C., & Ergun Özler, N. D. (2019). İşyeri Nezaketsizliği: Genel Çerçeve, Öncülleri, Ardılları ve Gelecek Araştırmalar için Öneriler. In *Business & Organization Research (BOR) Conference* (s. 200).
- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes. *Aggressive Behaviour*, 25, 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*. 5, 1173–1182.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Başkaya, Y. (2018). *Türkiye'deki ebelerin mesleki aidiyeti ve tükenmişlik düzeyleriyle ilişkisi*. (Doktora Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Başören, M. (2005). *Çeşitli değişkenlere göre rehber öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi (Zonguldak ili örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi), Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak.
- Bayrakdar, N. (2014). Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmenlerinin Mesleklerinden Beklentileri ve Mesleki Tükenmişlik Algıları. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(37), 40-60.
- Bedi, A. (2020), A Meta-Analytic Review of Paternalistic Leadership. *Applied Psychology*, 69: 960-1008.

- Bilici, H. F. (2017). *Tükenmişlik, işe bağlılık, işten ayrılma, babacan liderlik ve bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Birincioğlu, N. (2023). İşyeri Nezaketsizliği. *Güncel Örgütsel Davranış Yaklaşımları*, 87.
- Blau, G., & Andersson, L. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 595–614.
- Budak, G., & Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Budak, G., & Sürgevil, O. (2016). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (1989). Psychological burnout among men and women in teaching: An examination of the Cherniss model. *Human Relations*, 42(3), 261–273.
- Burke, R. J., Shearer, J., & Deszca, E. (1984). Correlates of burnout phases among police officers. *Group & Organization Studies*, 9(4), 451–466.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. (12. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Calabrese, R. L., & Anderson, R. E. (1986). The public school: A source of stress and alienation among female teachers. *Urban Education*, 21, 30-42
- 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.
- Cerit, Y. (2013). Paternalist liderlik ile öğretmenlere yönelik yıldırma davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2), 839 - 851.
- Cheng, B.-S., Chou, L.-F., Wu, T.-Y., Huang, M.-P., & Farh, J.-L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89–117.

- Cherniss, C. (1980). *Staff Burnout. Job Stress in the Human Services*. London: Sage Publications.
- Clark, M. A., Michel, J. S., Zhdanova, L., Pui, S. Y., & Baltes, B. B. (2016). All Work and No Play? A Meta-Analytic Examination of the Correlates and Outcomes of Workaholism. *Journal of Management*, 42(7), 1836-1873.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *The Journal of Applied Psychology*, 98, 199–236.
- Constable, J. F., & Russell, D. W. (1986). The effect of social support and the work environment upon burnout among nurses. *Journal of Human Stress*, 12(1), 20–26.
- 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., Kabat-Farr, D., Magley, V. J. & Nelson, K. (2017). Researching rudeness: The past, present, and future of the science of incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 299-313.
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M., & Magley, V. J. (2013). Selective Incivility as Modern Discrimination in Organizations: Evidence and Impact. *Journal of Management*, 39(6), 1579-1605.
- 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.
- Cortina, L.M. (2008). Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations. *The Academy of Management Review*, 33(1), 55-75.
- Cragg, C. A. (2018). *Empowering employees to reduce perceptions of workplace incivility*. (Doktora Tezi), Western University, Kanada.
- Cresswell, S., & Eklund, R. C. (2005). The athlete burnout syndrome: Possible early signs. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 7(4), 481-487.
- Çam, O. (1998). Tükenmişlik üzerine bir değerlendirme. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 14(1), 81-93.

- Çelik, H. (2020). *Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin ve Problem Çözme Becerilerinin İncelenmesi: Kadirli Devlet Hastanesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Çağ Üniversitesi, Adana.
- Çelik, S. (2021). *Yöneticilerin Liderlik Tarzının İşyeri Nezaketsizliğine Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Çelik, S., & Gül, H. (2022). Yöneticilerin liderlik tarzının işyeri nezaketsizliğine etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolü üzerine bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(43), 586-613.
- Çiçek, B., Bilkay, S., & Aktaş, K. (2023). Pandemi Döneminde Havacılık Çalışanlarının Tutumları. *Alanya Akademik Bakış*, 7(1), 355-374.
- Çini, M. A. (2022). İş yeri nezaketsizliği, tükenmişlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki: Akademisyenlere yönelik bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 10(2), 644-663.
- Çoban, R., & Deniz, M. (2021). İşyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü üzerine bir araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(34), 1224-1259.
- Dansereau, F.J., Graen, G. and Haga, W.J. (1975) A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role-Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Delen, M. G. (2010). Çalışma Hayatında İşyeri Kabalığı Olgusu. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, (53),43-58.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A Good Alternative to Measure Burnout and Engagement. *In Handbook of Stress and Burnout in Health Care* 65-78.
- Dion, M. J. (2006). *The Impact of Workplace Incivility and Occupational Stress on the Job Satisfaction and Turnover Intention of Acute Care Nurses*. (Doktora Tezi), University of Connecticut, ABD.
- Diri, M. S. & Kırıl, E. (2016). Ortaokul öğretmenlerinin iş doyumlarının mesleki tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Eğitim Fakültesi Dergisi*, 39, 125-149.

- Dizer, B., İyigün, E., & Kılıç, S. (2008). Yoğun Bakım Hemşirelerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi. *Yoğun Bakım Hemşireliği Dergisi*, 12(1), 1-11.
- Dolunay, A. B. (2002). Keçiören İlçesi" Genel liseler ve Teknik-Ticaret-Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu" Araştırması.
- Dworkin, G. (1972). Paternalism. *The Monist*, 56(1), 64-84.
- Eklund, R. C., & Cresswell, S. L. (2007). Athlete burnout. *Handbook of sport psychology*, 3, 621-641.
- Erben, G. S., & Güneşer, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955-968.
- Erben, G., S. (2004). *Toplumsal kültür aile kültürü etkileşimi bağlamında paternalizm boyutuyla işletme kültürü: Türkiye örneği*, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri, 17-18 Nisan 2004, T. Koçel, (Ed.), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 345-356.
- Ertuğrul, Ö. (2018). *A research on the moderator role of organizational climate in the effect of human resources practices on burnout syndrome*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Etzion, D., & Pines, A. (1986). Sex and culture in burnout and coping among human service professionals: A social psychological perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17(2), 191-209.
- Everall, R. D., & Paulson, B. L. (2004). Burnout and Secondary Traumatic Stress: Impact on Ethical Behaviour. *Canadian Journal of Counselling*, 38(1), 25-35.
- Farh, J.L. and Cheng, B.S. (2000) A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. *Palgrave Macmillan, London*, 84-127.
- Farh, Jiing-Lih & Cheng, Bor-Shiuan. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. *Management and Organizations in the Chinese Context*, 84-127
- Ferguson, M. (2012). You cannot leave it at the office: Spillover and crossover of coworker incivility. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 571-588.

- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21, 219-239.
- Fougner, B. D. (2013). *Incivility in the informal workplace: A case study of Emerald Lutheran Church*. (Yüksek Lisans Tezi), North Dakota State University, ABD.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- George, D. & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Boston: Pearson.
- Gerstner, C.R. and Day, D.V. (1997) Meta-Analytic Review of Leader Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Giacalone, R. A., & Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Sage Publications, Inc.
- Gigi, G. S. ve Kumari, J. (2020). Workplace Incivility and Its Causes among Nurses in
- Giumetti, G. W., & Hatfield, A. L. (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.
- Göktepe, A. K. (2016). *Tükenmişlik sendromu*. İstanbul: Nesil.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Griffin, B. (2010). Multilevel relationships between organizational-level incivility, justice and intention to stay. *Work and Stress*, 24(4), 309-323.
- Guglielmi, R. S. and Tatrow, K. (1998) Occupational Stress, Burnout, and Health in Teachers: A Methodological and Theoretical Analysis. *Review of Educational Research*, 68, 61-99.
- Güllüce, A. Ç. (2006). *Mesleki tükenmişlik ve duygusal zeka arasındaki ilişki (yöneticiler üzerine bir uygulama)*, (Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

- Güven, Ö., & Sezici, E. (2016). Otel işletmelerinde işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin Maslach tükenmişlik modeline göre incelenmesi. *Journal of Management and Economics Research*, 14(2), 111-132
- Harold, C.M., Holtz, B.C. (2014). The effects of managerial appreciation and workplace incivility on job performance: The mediating role of organizational attractiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 41(4), 340-355.
- Hasselhorn, H.-M., Tackenberg, P., & Müller, B. H. (2003). *Working conditions and intent to leave the profession among nursing staff in Europe*. Rapor.University of Wuppertal.
- Hatipoğlu, Z., Akduman, G., & Demir, B. (2019). Babacan liderlik tarzının çalışan görev
- Havle, N., İlnem, M. C., Yener, F., & Gümüş, H. (2008). İstanbul'da çalışan psikiyatristlerde tükenmişlik, iş doyum ve bunların çeşitli değişkenlerle ilişkisi. *Düşünen Adam*, 21, 1-4, 4-13.
- Helvacı, I., & Turhan, M. (2013). *Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Silifke'de Görev Yapan Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 1(4), 58-68.
- Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: *International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G., & McCrae, R. R. (2004). Culture and Personality Revisited: Linking traits and Dimensions of Culture. *Cross-Cultural Research*, 38, 52-88.
- Hornstein, H. (2003). Workplace incivility: an unavoidable product of human nature and organizational nurturing. *Ivey Business Journal*, 68 (2), 1-7.
- Howard, M. S., & Embree, J. L. (2020). Educational Intervention Improves Communication Abilities of Nurses Encountering Workplace Incivility. *Journal of continuing education in nursing*, 51(3), 138–144.
- Hu J., Herrick C. & Hodgin K. (2004) Managing the multigenerational nursing team. *The Health Care Manager* 23 (4), 334– 340.
- Huang, Q., Liu, H., & Chu, C. (2020). Effects of Paternalistic Leadership on Quality of Life of Grassroots Officials in China: Mediation Effects of Burnout. *The International Society for Quality-of-Life Studies (ISQOLS) and Springer Nature B.V.*

- Işıkkay, Ç. (2018). *İşyeri nezaketsizliği, tükenmişlik ve iş doyumu ilişkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü: Muğla ili kamu hastaneleri birliğinde görev yapan hemşireler üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla
- Işıkkay, Ç., & Taslak, S. (2021). İşyeri Nezaketsizliği: Ulusal Literatür Üzerine Bir İçerik Analizi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(39), 521-552.
- Izgar, H. (2001). Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 27(27), 335-346.
- İlbay, A. B. (2014). *Çözüm odaklı kısa süreli grupla psikolojik danışmanın üniversite öğrencilerinin tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisi*. (Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- İlgün, E., & Izgar, H. (2014). İnfaz koruma memurlarının iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri üzerine bir araştırma. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(1), 101-114.
- İlhan, T. B. (2022). *Örgüt temelli özsaygı ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkinin incelenmesi: Paternalistik liderlik algısının düzenleyici etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Jackman, M. R. (1994). *The velvet glove : paternalism and conflict in gender, class, and race relations*. University of California Press.
- Johnson, P. R., & Indvik, J. J. (2001). Slings and arrows of rudeness: incivility in the workplace. *Journal of Management Development*, 20(8), 705-714
- Justice, B., Gold, R. S., & Klein, J. P. (1981). Life events and burnout. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 108(2), 219-226.
- Kabasakal, H., & Bodur, M. (2007). *Leadership and culture in Turkey: A multifaceted phenomenon*. In J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck, & R. J. House (Eds.), *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*, 835-874. London: Taylor & Francis Group.
- Kaçmaz, N. (2011). Tükenmişlik (burnout) sendromu. *Journal of Istanbul Faculty of Medicine*, 68(1), 29-32.

- Kanten, P. (2014). İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 11-26.
- Karagöz, H. (2023). İşyeri Nezaketsizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: Perakende Sektöründe Bir Araştırma. *Politik Ekonomik Kuram*, 7(2), 185-200.
- Karsavuran, S. (2014). Sağlık Sektöründe Tükenmişlik: Ankara'daki Sağlık Bakanlığı Hastaneleri Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 133-163.
- Kaya, M., Üner, S., Karanfil, E., Uluyol, R., Yüksel, F., & Yüksel, M. (2007). Birinci Basamak Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Durumları. *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 6(5), 357-363.
- Kayıklık, H. (2007). Din Görevlilerinde Tükenmişlik. *Çukurova Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi* 7(2), 1-19.
- Keklik, S. Y. (2023). Kabin ekiplerinin tükenmişlik düzeylerinin ekip kaynak yönetimi becerileri üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Doğu Üniversitesi, İstanbul.
- Kızıloğlu, E. (2019). İşyeri nezaketsizliğinin bilgi paylaşma tutumu ve iş çıktıları üzerindeki etkisi: Algılanan etik iklimin aracı rolü. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Kinney, David A. 1993. From Nerds to Normals: The Recovery of Identity among Adolescents from Middle School to High School. *Sociology of Education*. 66:21-40
- Kirk, M., Schutte, N. S., & Hine, D. W. (2009). The role of emotional self-efficacy, emotional intelligence, and affect in workplace incivility and workplace satisfaction. *Research on Emotion in Organizations*, 5, 211-225.
- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Kul, S. (2014). Uygun İstatistiksel Test Seçim Kılavuzu/Guideline For Suitable Statistical Test Selection. *Plevra Bülteni*, 8(2), 26-29.
- Kumral, T. ve Çetin, C. (2016). İşyeri nezaketsizliği üzerine bir yazın incelemesi. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sonbahar, Ek Sayı 1, 153-171.

- Kutlu, A., & Utar, A. (2023). Hemşirelerin İşyeri Nezaketsizliği ile Karşılaşma Durumları ve Memnuniyet Düzeylerine Etkileri. *Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 10(4), 279-288.
- Küçükaslan, S. (2019). *An investigation into student burnout at a foundation university in Turkey: Underlying reasons and suggestions*. (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Laschinger, H. K. S., & Read, E. A. (2016). The effect of authentic leadership, person-job fit, and civility norms on new graduate nurses' experiences of coworker incivility and burnout. *Journal of Nursing Administration*, 46(11), 574-580.
- Laschinger, H.K. (2014) Impact of Workplace Mistreatment on Patient Safety Risk and Nurse-Assessed Patient Outcomes. *Journal of Nursing Administration*, 44, 284-290.
- Laschinger, S. H. K., 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(3), 302-311.
- Lee, M. C. C., Kee, Y. J., Lau, S. S. Y., & Jan, G. (2023). Investigating aspects of paternalistic leadership within the job demands–resources model. *Journal of Management & Organization*, 1–20.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123–133.
- Leiter, M. P. (1991). Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns. *Journal of Organizational Behavior*, 12(2), 123–144.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297–308.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies (Research in Occupational Stress and Well Being)*, 3, 91-134.
- Leiter, M. P., Price, S. L., & Spence Laschinger, H. K. (2010). Generational differences in distress, attitudes and incivility among nurses. *Journal of nursing management*, 18(8), 970–980.

- 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.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119–126.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management journal*, 23, 451-465.
- Liden, R.C., Sparrowe, R.T. and Wayne, S.J. (1997) Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future. *Research in Personnel & Human Resources Management*, 15, 47-119.
- 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.
- Logan, T. (2016). Influence of teamwork behaviors on workplace incivility as it applies to nurses. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 2(1), 47
- Marks, M. A., & Nelson, E. S. (1993). Sexual harassment on campus: Effects of professor gender on perception of sexually harassing behaviors. *Sex Roles: A Journal of Research*, 28(3-4), 207–217.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224–253.
- Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189–192.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do about It*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Zimbardo, P. G. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Prentice-Hall.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.

- Maslach, Christina & Jackson, Susan. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*. 2. 99 - 113.
- McCormack, N. & Cotter, Catherine. (2013). *Managing Burnout in the Workplace: A Guide for Information Professionals*. 1-213.
- Mitchell, G., & Hastings, R. P. (2001). Coping, burnout, and emotion in staff working in community services for people with challenging behaviors. *American Journal on Mental Retardation*, 106(5), 448–459.
- Nal, M., & Sevim, E. (2020). The Effect of Paternalist Leadership on Work Engagement: A Research on Health Workers. *Journal of International Health Sciences and Management*, 6(10), 90-107.
- Nal, M., & Tarım, M. (2017). Sağlık yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumu üzerine etkisi. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 117-141.
- Namie, G., ve Namie, R. (2003). Anti-bullying advocacy: an unrealized EA opportunity. *Journal of Employee Assistance*, 9-18.
- Nisbett, R. E. (2003). *The geography of thought: How Asians and Westerners think differently ... and why*. Free Press.
- Oates, W. (1971). *Confessions of a Workaholic: The Facts about Work Addiction*. NewYork, NY: World Publishing.
- Okutan, E. (2010). *Kişilik özelliklerinin tükenmişliğe etkisi: Bir örnek olay incelemesi*. (Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Onay, F. (2020). *Yönetmel Takdir ve İşyeri Nezaketsizliğinin Görev Performansı Üzerindeki Etkileri: Örgütsel Çekiciliğin Aracı Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Otacioğlu, S. G. (2008). Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu Ve Etkileyen Faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 103-116.
- Ören, N., & Türkoğlu, H. (2006). Öğretmen Adaylarında Tükenmişlik. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16).

- Özcan, G. (2022). İşyeri Nezaketsizliği: Kavramsal Bir İnceleme. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(2), 341-367.
- Özdemir, D. D. Y. (2015). Ortaokul Öğrencilerinde Okul Tükenmişliği: Ödev, Okula Bağlılık ve Akademik Motivasyonun Rolü. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 27-35.
- Paşa, S. F., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001). Society, organizations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 559-589.
- 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 Perspectives*, 19(1), 7-18.
- 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.
- 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., Andersson, 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., & Porath, C. L. (2005). Workplace incivility. *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*, 177-200.
- Pearson, C., & Porath, C. (2009). *The Costs of Bad Behavior: How Incivility Is Damaging Your Business and What to Do about It*. New York: Penguin Books Ltd.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader–member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264-279.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research: Erratum. *Journal of Management*, 34(4), 844.
- Pellegrini, N., Chiavaro, E., Gardana, C., Mazzeo, T., Contino, D., Gallo, M., Porrini, M. (2010). Effect of different cooking methods on color, phytochemical concentration, and antioxidant capacity of raw and frozen brassica vegetables. *Journal of Agricultural and Food Chemistry*.

- 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(7), 777–796.
- performansı ve duygusal bağlılık üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*.
- Perlman, B., & Hartman, E. A. (1982). Burnout: Summary and future research. *Human Relations*, 35(4), 283–305.
- Petek, T., & Öztürk, M. (2023). Bölüm Hizmet Sektöründe Çalışanların İşyeri Nezaketsizliği Algısı: İstanbul İli Örneği. *Çalışma Hayatı Araştırmaları*, 9.
- Pines, A. M., & Nunes, R. (2003). The relationship between career and couple burnout: Implications for career and couple counseling. *Journal of Employment Counseling*, 40(2), 50–64.
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. Free Press.
- Polatcı, S., & Özçalık, F. (2013). Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişliğe Etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(1), 17-34.
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*, 91(1), 114-121.
- Rasulzada, E. (2021). *İşyeri Nezaketsizliğinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Redding, S. G., & Hsiao, M. (1990). An empirical study of overseas Chinese managerial ideology. *International Journal of Psychology*, 25(5-6), 629–641.
- Reio, T. G., Jr., & 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.
- Ricciotti, N. A. (2016). *Emotional Intelligence and Instigation of Workplace Incivility in a Business Organization*. (Doktora Tezi), Walden University, ABD.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. 1995. A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38: 555-572.

- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & Stress*, 19(3), 256–262.
- Schaufeli, W. B., & Van Dierendonck, D. (1993). The construct validity of two burnout measures. *Journal of Organizational Behavior*, 14(7), 631–647.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *The Career Development International*, 14(3), 204–220.
- Schriesheim, C.A., Neider, L.L. and Scandura, T.A. (1998) Delegation and Leader-Member Exchange: Main Effects, Moderators, and Measurement Issues. *Academy of Management Journal*, 41, 298-318.
- Schwab ve Iwanicki (1982) Schwab, R. L., & Iwanicki, E. F. (1982). Who are our burned out teachers? *Educational Research Quarterly*, 7(2), 5–16.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1–65.
- Sears, K., & Humiston, G. S. (2015). The role of emotion in workplace incivility. *Journal of Managerial Psychology*, 30(4), 390–405
- Sharma, D., Mishra, M., Pandey, S.K. and Ghosh, K. (2021), Can leader-member exchange social comparison elicit uncivil employee behavior? The buffering role of aggression-preventive supervisor behavior, *International Journal of Conflict Management*, 32(3), 422-444.
- Silin, R. H. (1976). *Leadership and values: The organization of large-scale Taiwanese enterprise*. Boston: Harvard University Asia Center.
- Sliter, K. A., Sliter, M. T., Withrow, S. A., & Jex, S. M. (2012). Employee adiposity and incivility: Establishing a link and identifying demographic moderators and negative consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(4), 409–424.
- Sliter, M., Jex, S., Wolford, K. and Mcinnerney, J. (2010) How Rude! Emotional Labor as a Mediator between Customer Incivility and Employee Outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 468-481.

- Smith, L., Andrusyszyn, M. A., & Laschinger, S. H. K. (2010). Effects of workplace incivility and empowerment on newly graduated nurses' organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 1004-1015.
- Soykan, E. (2012). *Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik ilişkisi: Eğitim sektöründe bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Soylu, S. (2010). "Creating a Family or Loyalty-Based Framework: The Effects of Paternalist Leadership on Workplace Bullying", *Journal of Business Ethics*.
- Soylu, S. (2010). Creating a Family or Loyalty-Based Framework: The Effects of Paternalistic Leadership on Workplace Bullying. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 217–231.
- Sürgevil Dalkılıç, O. (2014). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri* (2. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Sürgevil, O., 2006. *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu*, Nisan, Nobel Yayın Dağıtım, İzmir.
- Şanlı, Ö. (2018). Öğretmenlerin tükenmişlik algılarının çalışmaya tutkunluğa etkisinin incelenmesi. *EKEV Akademi Dergisi*, 74, 287-308.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. (6th Edition). Boston: Pearson.
- TDK (Türk Dil Kurumu). (2024). Türkçe Çevrimiçi Sözlük. Erişim Adresi: <http://www.tdk.gov.tr/index.php?>
- Tekir, Ö., Çevik, C., Arık, S., & Ceylan, G. (2016). *Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik, İş Doyumu Düzeyleri ve Yaşam Doyumunun İncelenmesi*. Kırıkkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 18(2), 51-63.
- Thompson, G., Buch, R., & Glasø, L. (2018). Follower jealousy at work: A test of Vecchio's model of antecedents and consequences of jealousy. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 152(1), 60–74.
- Toker, B. (2011). Burnout among university academicians: An empirical study on the universities of Turkey. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 114-127.

- Tortumlu, M., & Taş, M. A. (2020). İşyeri Kabalığı ve Mutluluk İlişkisinde İş Yaşamında Yalnızlığın Düzenleyici Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(2), 706-719.
- Torun, A. A. (1997). Stres ve Tükenmişlik. *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Dergisi*, 2, 43-53
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism & collectivism*. Westview Press.
- Tümkiye, S. (1996). *Öğretmenlerdeki tükenmişlik görülen psikolojik belirtiler ve başa çıkma davranışları*. (Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Tümkiye, S., & Çavuşoğlu, İ. (2010). Sınıf Öğretmenliği Son Sınıf Öğretmen Adaylarının Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 468-481.
- Uğurlu, C. T. & Usta, H. G. (2016). Demografik özellikler ve tutumun tükenmişlik üzerine yordayıcılık etkisi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 305-318.
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003) Reciprocity in Manager-Subordinate Relationships: Components, Configurations, and Outcomes, *Journal of Management* 29: 511-532 .
- Um, M.-Y., & Harrison, D. F. (1998). Role stressors, burnout, mediators, and job satisfaction: A stress-strain-outcome model and an empirical test. *Social Work Research*, 22(2), 100-115.
- Uzunbacak, H. H., Yıldız, A., & Uzun, S. (2019). Toksik liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 211-219.
- Ünal-Budak. A. (2018). *Tükenmişlik ve Sağlık Çalışanları (T.C. Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi Yoğun Bakım Hemşireleri Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Watson, David & Tellegen, Auke. (1985). Toward a Consensual Structure of Mood. *Psychological bulletin*. 98. 219-35.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*. 18, 1-74. Elsevier Science/JAI Press.

- Westwood, R. (1997). Harmony and Patriarchy: The Cultural Basis for "Paternalistic Headship" Among the Overseas Chinese. *Organization Studies*, 18(3), 445-480.
- Yağcı, İ. (2022). *Beden eğitimi öğretmenleri ile antrenörlerin algılarına göre mesleki tükenmişlik düzeyleri ile öfke kontrolü arasındaki ilişkinin karşılaştırılması: Afyonkarahisar il örneği*. (Doktora Tezi), Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Yakut, H. İ., Kapısız, S. G., Durutuna, S. & Evran, A. (2013). *Sağlık Alanında Çalışma Yaşamında Tükenmişlik*. Jinekoloji-Obstetrik ve Neonatoloji Tıp Dergisi, 10(38), 1564-1571.
- Yalçıntaş, M. (2019). *Fen Bilimleri Öğretiminde Kuantum Öğrenme Modeli Kullanmanın İlkokul Dördüncü Sınıf Öğrencilerinin Akademik Merak, Kaygı, Özyeterlik ve Başarı Düzeylerine Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yardımcı, C. (2010). *Paternalistik liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisi: Bankacılık sektörü üzerinde bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Yıldız, A., & Ekingen, E. (2020). Paternalistik liderliğin hizmet inovasyon davranışı üzerine etkisinin ve iş tatmininin aracılık rolünün yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2916-2926.
- Yıldız, B., & Bekmezci, M. (2019). Babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide kolektif şükranın aracı etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 52-73.
- Yıldız, E. (2011). *Eğitimcilerde tükenmişlik: Rehber öğretmenler üzerinde bir araştırma*, (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Yıldız, S., & Bayrakçı, C. (2020). İşyeri Nezaketsizliği İle İş Stresi Arasındaki İlişki: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (40), 515-529.
- Yılmaz, E., & Aslan, H. (2016). Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlıkları ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Pegem Eğitim Ve Öğretim Dergisi*, 3(3), 59-69.
- Yılmaz, D. (2017). *Sağlık Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Tekirdağ'daki Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. *Araştırma ve Uygulama*

Merkezi Yoğun Bakım Hemşireleri Örneği). (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.

Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.



EK-1: Anket Formu

Demografik Bilgi Formu

Cinsiyetiniz	() Erkek () Kadın () Diğer
Yaşınız	() 18-25 () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56-65
Medeni Durumunuz	() Bekar () Evli
Eğitim Düzeyiniz	() İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü
Hangi Sektörde Çalışmaktasınız?	() Bilişim/Yazılım () Eğitim () Finans () İnşaat () Medya, İletişim ve Yayıncılık () Sağlık ve Sosyal Hizmetler () Ticaret (Satış ve Pazarlama) () Tekstil/Hazır Giyim () Diğer
Kaç Yıldır Çalışmaktasınız?	() 1 yıldan daha az () 1-5 yıl arası () 6-10 yıl arası () 11-15 yıl arası () 15 yıl ve üzeri
Şu An Çalışmakta Olduğunuz İşyerinde Kaç Yıldır Çalışmaktasınız?	() 1 yıldan daha az () 1-5 yıl arası () 6-10 yıl arası () 11-15 yıl arası () 15 yıl ve üzeri

İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
Sizi aşağıladı mı ya da küçümsedi mi?					
Söylediklerinizi az önemseydi mi ya da fikirlerinize az ilgi gösterdiği oldu mu?					
Hakkınızda küçük düşürücü ya da onur kırıcı yorumlar yaptı mı?					
Yalnızken ya da başkalarının yanında size profesyonel olmayan bir şekilde hitap etti mi?					
İşyerindeki ilişkilerde sizi yok saydı mı ya da dışladı mı?					
Sorumluluk alanınıza giren bir konuda yaptığınız bir değerlendirmeyi şüphe ile karşıladı mı?					

İstemediğiniz halde sizi kişisel konularda bir tartışmaya sürüklemeye çalışt mı?					
--	--	--	--	--	--

Maslach Tükenmişlik Ölçeği	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
Sabah kalktığımda, bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini anlarım.					
İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere, sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum.					
Bugün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.					
Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
Bu işte çalışmaya başladığımdan beri, insanlara karşı sertleştim.					
Bu işin giderek beni katılaştırmasından korkuyorum.					
Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.					

İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.					
Bu işte birçok kayda değer bir başarı elde ettim.					
Yolun sonuna geldiğimi, her şeyin bittiğini hissediyorum.					
İşimde duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.					
İşim gereği karşılaştığım insanların bazen problemlerinin, zaman zaman benden kaynaklandığını düşünüyorum.					

Paternalistik Liderlik Ölçeği	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Yöneticim çalışanlarının tüm yaşam açılarıyla (iş ve özel) ilgilenir.					
Yöneticim işyerinde bir aile ortamı yaratır.					
Yöneticim işle ilgili problemlerde çalışanlarını yönlendirir.					

Yöneticim sanki ailenin büyük bir ferdiymiş (baba/anne, abi/abla) gibidir.					
Yöneticim farklı problemlerde sanki ailenin büyük bir ferdiymiş (baba/anne, abi/abla) gibi çalışanlarına tavsiye ve öğütlerde bulunur.					
Yöneticim çalışanların onayına sunmadan onlar adına kararlar alır.					
Yöneticim her bir çalışanın kişisel problemleri ve aile yaşantıları gibi bilgilerini bilecek kadar samimidir.					
Yöneticim çalışanları ile olan ilişkisinde mutluluk, sinir ya da üzüntü gibi reaksiyonlarını gizlemez.					
Yöneticim çalışanların düğün, cenaze gibi özel günlerine katılır.					
Yöneticim kurumun çalışanların yuva kurma, çocukların eğitim giderleri gibi iş dışı ihtiyaçlarına olabildiğince en iyi şekilde yanıt vermesini sağlar.					
Yöneticim çalışanların sergilemiş olduğu dikkat ve ilgi karşısında onların kendini işe adadıklarını ve sadık olduklarını kabul eder.					
Yöneticim çalışanlar düşük performans sergilediklerinde onlara kendilerini geliştirebilme fırsatı verir.					
Yöneticim çalışanları için en iyinin ne olduğunu sadece kendisinin bildiğine inanır.					