



**ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN MOTİVASYON
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞYERİ
NEZAKETSİZLİĞİNİN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE
BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Uğur POLAT

**Yüksek Lisans Tezi
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
Prof. Dr. Orhan ÇINAR
2025
Her Hakkı Saklıdır**

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI

Uğur POLAT

**ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN ARACILIK ROLÜ
ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Orhan ÇINAR

ERZURUM – 2025



TEZ BEYAN FORMU

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum "ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Gereğini bilgilerinize arz ederim *.

- ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin/Raporumun makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

14.01.2024

Aslı Islak İmzalıdır

Uğur POLAT

*** LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE**

.....

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi **MADDE 6– (1)** Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu **iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.**

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile **altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.**

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Graduate School of Social Sciences

TEZ KABUL TUTANAĞI

Prof. Dr. Orhan ÇINAR danışmanlığında, Uğur POLAT'ın hazırladığı bu çalışma, 14/01/2025 tarihinde aşağıda isimleri yazılı jüri tarafından Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan Prof. Dr. Orhan ÇINAR Aslı Islak İmzalıdır

Jüri Üyesi Doç. Dr. Seda KAYAPALI YILDIRIM Aslı Islak İmzalıdır

Jüri Üyesi Doç. Dr. Murat BAŞ Aslı Islak İmzalıdır

Prof. Dr. Hanifi ŞAHİN

Enstitü Müdürü

Aslı Islak İmzalıdır

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	I
ÖZET.....	IV
ABSTRACT	V
TABLolar DİZİNİ	VI
ŞEKİLLER DİZİNİ	VIII
ÖN SÖZ.....	IX
GİRİŞ	1
I. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE TEORİK TEMELLERİ	1
II. ARAŞTIRMANIN SORULARI	2
III. ARAŞTIRMANIN YAPISI VE BÖLÜMLERİ	3
BİRİNCİ BÖLÜM.....	4
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
1.1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME	4
1.1.1. Sosyal Kimlik	5
1.1.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı	7
1.1.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi ve Faydaları	10
1.1.4. Örgütsel Özdeşleşmeye Etki Eden Faktörler.....	13
1.1.4.1. Örgütün Çekiciliği	13
1.1.4.2. Örgütsel Sadakat.....	14
1.1.4.3. Örgütsel Destek	14
1.1.5. Örgütsel Özdeşleşme Modeli (Kreiner ve Ashforth Modeli).....	15
1.2. MOTİVASYON.....	16
1.2.1. Motivasyon Kavramının Tanımlanması.....	17
1.2.3. Motivasyonun Özellikleri.....	17
1.2.4. Motivasyon Süreci.....	18
1.2.5. Motivasyon Çeşitleri	20
1.2.5.1. İçsel Motivasyon	20
1.2.5.2. Dışsal Motivasyon	20
1.2.6. Motivasyon Araçları.....	22

1.3. İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ	22
1.3.1. İşyeri Nezaketsizliği Kavramı	22
1.3.2. İşyeri Nezaketsizliğinin Özellikleri	24
1.3.3. İşyeri Nezaketsizliğinin Süreçleri ve Kapsamı	27
1.3.4. İşyeri Nezaketsizliğinin Oluşmasını Etkileyen Faktörler	31
1.3.4.1. İşyeri Nezaketsizliğinin Oluşmasını Etkileyen Kişisel Faktörler	32
1.3.4.2. İşyeri Nezaketsizliğinin Oluşmasını Etkileyen Örgütsel Faktörler	35
1.3.5. İşyeri Nezaketsizliğinin Sonuçları	37
1.3.5.1. Örgütsel Sonuçlar	37
1.3.5.2. Bireysel Sonuçlar	40
1.3.6. İşyeri Nezaketsizliğine Karşı Alınacak Tedbirler	41
İKİNCİ BÖLÜM	46
ARAŞTIRMA	46
2.1. PROBLEM	46
2.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	46
2.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER	49
2.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	50
2.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	50
2.5.1. Evren ve Örneklem	50
2.5.2. Veriler ve Toplanması	51
2.5.3. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	52
2.6. BULGULAR VE YORUMLAR	59
2.6.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Analizleri	59
2.6.2. Değişkenlerin Normallik Testleri	60
2.6.3. Ölçeklerle İlgili Analizler	61
2.6.3.1. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Bulgular	61
2.6.3.2. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Bulgular	67
2.6.3.3. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeğine İlişkin Bulgular	73
2.6.4. Yakınsak Geçerlilik Analizi	81
2.6.5. Korelasyon Analizi	82
2.6.6. Yapısal Eşitlik Modeli	84
2.6.7. Hipotez Testleri	90

2.6.8. Demografik Değişkenlere Göre Ortalamaların Karşılaştırılması.....	95
2.6.8.1. Yaşa Göre Karşılaştırma.....	95
2.6.8.2. Sektöre Göre Karşılaştırma	96
2.6.8.3. İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırma.....	97
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	99
KAYNAKLAR	111
EKLER.....	124
EK-1. Anket Formu.....	124
EK-2 Etik Kurul Onayı	125
ÖZGEÇMİŞ.....	126



ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ALAN
ARAŞTIRMASI****Uğur POLAT****Tez Danışmanı: Prof. Dr. Orhan ÇINAR****2024, 137 Sayfa****Jüri: Prof. Dr. Orhan ÇINAR****Doç. Dr. Seda KAYAPALI YILDIRIM****Doç. Dr. Murat BAŞ**

Bu çalışmanın temel amacı örgütsel özdeşleşmenin motivasyon üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolünün araştırılmasıdır. Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen model ve hipotezlerin test edilebilmesi için Erzurum ve İstanbul illerindeki kamu ve özel sektör çalışanlarından anket tekniği ile elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Dağıtılan 240 anketten hatasız doldurulan 227 adeti değerlendirmeye alınarak, SPSS ve AMOS programları vasıtasıyla verilerin analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modeli ile elde edilen bulgulara göre örgütsel özdeşleşme ile motivasyon arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu; örgütsel özdeşleşme ile işyeri nezaketsizliği arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu; işyeri nezaketsizliği ile motivasyon arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Bu araştırmada aracılık analizi için son zamanlarda daha fazla tercih edilen Bootstrap Güven Aralığı Tekniği uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara istinaden örgütsel özdeşleşmenin motivasyon üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Özdeşleşme, Motivasyon, İşyeri Nezaketsizliği, Erzurum, İstanbul

ABSTRACT**MASTER'S THESIS****A FIELD STUDY ON THE MEDIATING ROLE OF WORKPLACE
INCIVILITY IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION
ON MOTIVATION****Uğur POLAT****Advisor: Prof. Dr. Orhan ÇINAR****2024, 137 Pages****Jury: Prof. Dr. Orhan ÇINAR****Assoc. Prof. Dr. Seda KAYAPALI YILDIRIM****Assoc. Prof. Dr. Murat BAŞ**

The main purpose of this study is to investigate the mediating role of workplace incivility in the effect of organizational identification on motivation. In order to test the models and hypotheses developed in line with the purpose of the study, data obtained from public and private sector employees working in Erzurum and Istanbul provinces through survey technique were evaluated. 227 of the 240 distributed surveys that were filled out without error were evaluated and the data were analyzed using SPSS and AMOS programs. According to the findings obtained through correlation analysis and structural equation model, it was determined that there was a positive and statistically significant relationship between organizational identification and motivation; a negative and statistically significant relationship between organizational identification and workplace incivility; and no statistically significant relationship between workplace incivility and motivation.

In this study, the Bootstrap Confidence Interval Technique, which has been preferred more recently, was applied for mediation analysis. Based on the findings obtained, it was determined that workplace incivility did not have a mediating role in the effect of organizational identification on motivation.

Keywords: Organizational identification, Motivation, Workplace incivility, Erzurum, İstanbul

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. 1. Örgütsel Özdeşleşme Tanımları.....	8
Tablo 2. 1. Yapısal Eşitlik Modellemesi İçin Uyum İndeks Değer Aralıkları	55
Tablo 2. 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	60
Tablo 2. 3. Ölçeklere İlişkin Ortalamaların Normallik Testi Sonuçları	61
Tablo 2. 4. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları	62
Tablo 2. 5. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi	63
Tablo 2. 6. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği DFA Uyum İndeks Değerleri	64
Tablo 2. 7. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Modifikasyon Sonrası DFA Uyum İndeks Değerleri	66
Tablo 2. 8. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Modifikasyon Sonrası DFA Ayrıntılı Parametreleri .	66
Tablo 2. 9. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler.....	67
Tablo 2. 10. Motivasyon Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları	67
Tablo 2. 11. Motivasyon Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi	69
Tablo 2. 12. Motivasyon Ölçeği DFA Uyum İndeks Değerleri	70
Tablo 2. 13. Motivasyon Ölçeği Modifikasyon Sonrası DFA Uyum İndeks Değerleri	72
Tablo 2. 14. Motivasyon Ölçeği Modifikasyon Sonrası DFA Ayrıntılı Parametreleri	72
Tablo 2. 15. Motivasyon Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler.....	73
Tablo 2. 16. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	73
Tablo 2. 17. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Faktör Analizi Örüntü Matrisi	75
Tablo 2. 18. İşyeri Nezaketsizliğinin Faktör Analizi Revize Örüntü Matrisi.....	76
Tablo 2. 19. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi	76
Tablo 2. 20. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği DFA Uyum İndeks Değerleri	78
Tablo 2. 21. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Modifikasyon Sonrası DFA Uyum İndeks Değerleri	80
Tablo 2. 22. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Modifikasyon Sonrası DFA Ayrıntılı Parametreleri.	80
Tablo 2. 23. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler.....	81

Tablo 2. 24. Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) ve Birleşik Güvenilirlik (CR) Değerleri	82
Tablo 2. 25. Korelasyon Analizi Sonuçları	82
Tablo 2. 26. Araştırma Modelinin Uyum İndeksi Sonuçları	87
Tablo 2. 27. Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları	88
Tablo 2. 28. Bootstrap Güven Aralığı Tekniği Aracılık Analiz Sonuçları.....	89
Tablo 2. 29. Hipotez Testlerinin Değerlendirilmesi.....	94
Tablo 2. 30. Yaşa Göre Karşılaştırma (ANOVA Testi).....	95
Tablo 2. 31. Sektöre Göre Karşılaştırma (Mann Whitney-U Testi).....	96
Tablo 2. 32. İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırma Kruskal Wallis-H Testi	97

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2. 1. Araştırma Modeli.....	49
Şekil 2. 2. Basit ve Aracı Etki Modelleri.....	56
Şekil 2. 3. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA-1)	64
Şekil 2. 4. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA-2)	65
Şekil 2. 5. Motivasyon Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA-1)	70
Şekil 2. 6. Motivasyon Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA-2)	71
Şekil 2. 7. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA-1)	78
Şekil 2. 8. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA-2)	79
Şekil 2. 9. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli	85
Şekil 2. 10. Örgütsel Özdeşleşmenin Motivasyona Etkisi	86
Şekil 2. 11. Örgütsel Özdeşleşme ile Motivasyon İlişkisinde İşyeri Nezaketsizliği.....	87
Şekil 2. 12. Aracılık Modeli ve Etkiler.....	90

ÖN SÖZ

Yüksek lisans öğrenimim boyunca her türlü bilgi ve tecrübesini benimle paylaşan, zamanını ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Orhan ÇINAR'a, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünün kıymetli öğretim elemanlarına, tez çalışmamı titizlikle inceleyen ve çok değerli katkılarda bulunan jüri üyeleri Doç. Dr. Seda KAYAPALI YILDIRIM ve Doç. Dr. Murat BAŞ'a,

Bugünlere gelmemde maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen değerli annem ile kardeşlerime,

Tez çalışmamdaki destek ve katkılarından dolayı Arş. Gör. Kübra BOZMA'ya,

Anket çalışmamda katkı sağlayan Erzurum Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü çalışanlarına ve müdürlük personel işleri sorumlusu Duygu ESER Hanım'a,

Özel endüstriyel fabrikada gerçekleştirilen anket çalışması için desteklerinden dolayı dayım Murat DEMİROK'a, insan kaynakları personeline ve anket çalışmasında katkı sağlayan bütün çalışanlara,

Sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Uğur POLAT

Erzurum, 2024

GİRİŞ

I. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE TEORİK TEMELLERİ

Bu tez çalışmasında, örgütlerin amaçlarına ulaşmaları noktasında belirleyici rol oynayan insan ve davranışı ile ilgili üç kavram (örgütsel özdeşleşme, motivasyon, işyeri nezaketsizliği) ve aralarındaki ilişkiler ele alınmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı örgütsel özdeşleşmenin motivasyon üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolünün araştırılmasıdır.

İnsan faktörünün işyeri açısından önemli bir bileşen olduğu ve günümüzde işletmeler arasında yaşanan yoğun rekabet ortamında çalışanlarıyla güçlü bağ kuran örgütlerin fark yaratabileceği ifade edilmektedir. Bu bağlamda örgütler, örgütün menfaatlerini kendi menfaati gibi gören çalışanlara gereksinim duymaktadır (Cüce vd, 2013). Örgütü ile özdeşleşen çalışanlarda sadakat, güven, iş tatmini, memnun olma gibi olumlu tutum ve davranışlar meydana gelirken; işten ayrılma, devamsızlık, memnuniyetsizlik ile verimsiz çalışma gibi tutum ve davranışlarda azalma görülmektedir. Bu açıdan örgütsel özdeşleşme örgütler için oldukça faydalı ve arzu edilen bir durumdur. Ancak bunun için kişinin hedeflerinin örgüt hedefleriyle paralel olarak ilerlemesi ve kesişmesi gerekmektedir (Gökgöz ve Ünsar, 2019). Örgütsel özdeşleşme, bireyin kendisini tanımlarken belirli bir örgütün üyesi olarak algılaması süreci olarak tarif edilmektedir. Dolayısıyla bu kavram, günümüz rekabet ortamında önemsenmesi ve üzerinde durulması gereken bir sosyal davranış türü olarak görülmektedir.

Sanayi devriminin başından beri örgütler açısından çalışanların verimliliğini ve performanslarını yükseltmek, çalışanları ise işyeri ve ortamından memnun etmek yöneticilerin başlıca uğraşı olmuştur. Bu bağlamda öne çıkan kavramların başında motivasyon gelmektedir. Çalışanların işlerini şevk ve istekle yapmaları anlamına gelen motivasyon örgütün verimliliğine ve dolayısıyla başarısına etki edebilmektedir. Bu bağlamda yönetim için çalışan motivasyonu oldukça önemli bir başarı faktörüdür.

İşyeri nezaketsizliği -ilk başta bakınca çok önemsiz gibi görünen ama etkilerinin ise küçümsenmeyecek kadar büyük olduğu- işyerindeki güven ortamını zedeleyerek sağlıklı çalışma ortamının oluşmasına ciddi zararları olan bir anti-sosyal davranış türü olarak tanımlanmaktadır (Işıkay, 2019). İşyeri nezaketsizliğinin hem örgütsel hem de

bireysel olarak pek çok olumsuzluğa neden olması ve örgütler tarafından işyeri nezaketsizliği sorunun çözülmesi gerektiği çeşitli araştırmacılar tarafından değerlendirilmiştir (Kumral ve Çetin, 2016).

Konu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde görülmektedir ki, günümüzde çalışma hayatında rekabet içinde olan örgütlerin, örgütün en önemli parçalarından birisi olan çalışanları dikkate alarak hareket etmelerinin onların örgütsel amaçlara ulaşmalarını kolaylaştıracağıdır.

Uluslararası ve ulusal alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde işyeri nezaketsizliği ile ilgili az sayıda çalışma olduğu görülmüştür (Andersson ve Pearson, 1999; Kumral ve Çetin 2016; Kavaklı, 2021; Batga ve Ceyhan, 2019). Oysa diğer iki kavram olan örgütsel özdeşleşme ile motivasyon ve bunların başka kavramlarla olan ilişkileri üzerine çok sayıda çalışma olduğu görülmektedir (Köse, 2009; Akman, 2017; Çiçek, 2005; Çanak ve Avcı, 2016). Bu üç kavram arasındaki ilişkileri bir arada inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu anlamda örgütsel özdeşleşmenin motivasyon üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolünün inceleneceği bu çalışma alana önemli katkılar sağlayacaktır.

II. ARAŞTIRMANIN SORULARI

Bu araştırma kapsamında cevabı araştırılan asıl soru “günümüz çalışma hayatında rekabet içinde olan işletmelerin çalışanları dikkate almalarının önemli olması nedeniyle örgütsel özdeşleşmenin motivasyon üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliğin aracılık rolü var mıdır?” ifadesidir. Araştırma kapsamında cevabına ulaşılmak istenilen diğer sorular aşağıdaki gibidir:

1. Çalışanlar hangi düzeyde örgütle özdeşleşmişlerdir?
2. Çalışanların motivasyonları ne düzeydedir?
3. Çalışanların işyeri nezaketsizliğine maruz kalma düzeyleri ne kadardır?
4. Örgütsel özdeşleşme ile motivasyon arasındaki ilişki durumu nedir?
5. İşyeri nezaketsizliği ile motivasyon arasındaki ilişki durumu nedir?
6. Örgütsel özdeşleşme ile işyeri nezaketsizliği arasında bir ilişki var mıdır?
7. Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel özdeşleşme, motivasyon ve işyeri nezaketsizliğini algılama düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

III. ARAşTIRMANIN YAPISI VE BÖLÜMLERİ

Yapılan bu tez çalışması iki bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel özdeşleşme, motivasyon ve işyeri nezaketsizliği kavramları kavramsal olarak incelenmiş olup, bahsi geçen kavramlar hakkında literatür taraması gerçekleştirilmiştir. İkinci bölümde ise Temmuz 2024'te Erzurum ilindeki bir kamu kurumu ve bağlı birimlerindeki çalışanlarından ve Ağustos 2024'te İstanbul ilinde özel sektörde faaliyet gösteren bir endüstriyel fabrika çalışanlarından veri toplanması usulüyle gerçekleştirilen bir alan araştırması yer almaktadır. Son olarak elde edilen bulgular kapsamında özel veya kamu yöneticileri ve çalışanları, araştırmacı ve akademisyenler ile ilgililere hitaben öneriler geliştirilerek çalışma tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Örgütsel özdeşleşme kavramını daha iyi anlaşılması için öncelikle özdeşleşme kavramına değinmek faydalı olacaktır. Özdeşleşme hakkında birçok araştırma yapılırken ilk olarak Freud (1922) tarafından “psikanalizde özdeşim, başka bir insanla kurulan duygusal bağın ilk dışavurumu” şeklinde kullanılmış ve “bireylerin başka kişiler ile kurduğu duygusal bağlantı” olarak tanımlanmıştır.

Bu tanımlardan hareketle Foote (1951) ise kavramsal metinlerde ilk olarak kişilerin gruplar ile özdeşleşme niyetinde olduklarından ve bundan yola çıkarak kişisel eylemlerini düzenlerken etraflarındaki sosyal yaşantıyı sınıflandırdıklarından bahsetmiştir (Edward, 2005).

Örgütsel özdeşleşme, çalışanlarda birey ve örgütlerin kimliklerinin uyuşması ile örgüte ait olma algısının gerçekleşmesidir (Riketta, 2005) ya da kişinin kendisini tanımlarken belirlenmiş bir örgütün üyesi şeklinde algılaması ile birlikte oluşan bir süreçtir (Sökmen ve Bıyık, 2016). Örgütsel özdeşleşme, bireyin psikolojik anlamda kendisini üye olarak gördüğü örgütte yine kendisini örgüt ile bir bütün halinde hissetmesidir (Eker, 2015).

Örgütsel özdeşleşme, sosyal kimliğin hususi türlerinden biri olmasıyla beraber kişinin kendisini örgütün bir üyesi olarak görmesidir (Korkmaz vd, 2017). Sosyal kimliğe bağlı olan örgütsel özdeşleşme kavramına Henri Tajfel ve John Turner tarafından 1970 yıllarının orta yarısından itibaren genişlik kazandırılmıştır. Ayrıca grupların üyeliklerini, süreçlerini ve aralarındaki ilişkileri inceleyen sosyal psikolojik bir kuramdır (Demirtaş, 2003).

Literatür araştırmalarına bakıldığında sosyal kimliğin örgütsel özdeşleşmenin temelini oluşturduğunu birçok araştırmada görebilmekteyiz. Bu nedenle örgütsel özdeşleşme kavramını daha iyi anlamamız için öncelikle sosyal kimlik teorisini ve örgütsel özdeşleşme ile arasındaki ilişkiye bakmamız faydalı olacaktır.

1.1.1. Sosyal Kimlik

Sosyal kimlik, kişinin gruba katılımından sonra kendisini hangi konumda bulunduğunu gösteren durumu ifade etmek için kullanılmaktadır. Nitekim Tajfel (1982) sosyal kimliği, “kişinin bir gruba üyeliğinden ve bu üyeliğe yüklediği duygusal ve değersel anlamdan kaynaklanan benlik kavramının bir parçası” olarak ifade etmiştir. Kişiler sosyal dünya ile aidiyet duygusu içerisinde olması gibi örgütle de aynı hisler içerisinde olabilir (Albert vd, 2000).

Sosyal kimlik kuramına göre insanlar aidiyet hissettikleri bir grup içerisinde kendilerini sınıflandırmaktadırlar. Bu grup içerisinde kendisine bir anlam yükleyerek üye haline gelmekte ve bunun neticesinde “Ben kimim?” sorusuna yanıt bulmaktadır. Dolayısıyla sosyal kimlik kuramına göre bireyin örgüte aitlik duygusu hissetmesi ve örgüt içerisinde üye olarak kendisini tanımlaması ile örgütsel özdeşleşme durumu gerçekleşir. (Tokgöz ve Seymen, 2013).

Sosyal kimlik teorisi alanı üzerine Ashforth ve Mael’in (1989) araştırmaları teorinin kullanım alanı olarak genişlik kazanmasını sağlamış ve örgütsel araştırmalara da konu olmuştur. Ashforth ve Mael (1989) örgütsel özdeşleşmeyi, sosyal özdeşleşmenin özel bir formu olarak tanımlamışlardır. Sosyal özdeşleşme, “bazı insan grupları ile birlik olma ya da o insan grubuna ait olma algısını” ifade ederken (Ashforth ve Mael, 1989), onun spesifik formu olan örgütsel özdeşleşme ise “kişinin bir örgüt ile birlik olma ya da o örgüte ait olma algısını ve örgütün başarı ve başarısızlığını kendi başarı ve başarısızlığı olarak görme deneyimini” ifade etmektedir (Mael ve Ashforth, 1992).

Ashforth ve Mael (1989) yapmış olduğu çalışmalarda sosyal kimlik teorisini örgütsel yazına katarak, örgütsel özdeşleşmeyle alakalı keşfettiklerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

- Örgütler kıyaslandığında farklı olarak algılanan bir örgüt (örgütün benzerinin olmaması şeklinde), özdeşleşme potansiyeli yüksek olan örgüt demektir,
- Örgüt üyelerinin örgütün cazip olan kimliğini büyük oranda benimsemeleri, öz ve benlik saygılarını arttırmakta ve özdeşleşme oluşmaktadır,
- Örgüt üyelerinin örgütün saygınlığının maksimum düzeyde bilincine varması, özdeşleşme olasılığını da o oranda arttırmaktadır,

- Örgütün amaçları ile olan ortaklık, kaynaşma, aynı veya benzer bir geçmişe sahip oluş özdeşleşmeyi geliştirmektedir, farklı bir grup veya dışardan örgüte gelen tehditler, bireyin üye olduğu gruba olan özdeşleşme düzeyini geliştirmekte ve arttırmaktadır.

Sosyal kimlik teorisi araştırmalarının genişlik kazanıp gelişmesi örgütsel özdeşleşme kavramının bir bütün halinde ele alınmasını sağlamıştır. Sosyal kimliğin gelişmesinde üç sürece değinilmiştir. Bunlar sosyal sınıflandırma, sosyal özdeşleşme ve sosyal karşılaştırmadır (Tajfel ve Turner, 1979; Ellemers, De Gilder ve Haslam, 2004).

Tajfel ve Turner (1979) tarafından sosyal sınıflandırma, kişinin etrafındakileri anlamlandırabilmesi için kendisi ve diğer kişileri belli sınıflar halinde kalıplaştırması şeklinde ifade edilmektedir. Kişiler insanları ve kendilerini belirli sosyal grupların üyesi şeklinde sınıflandırma yatkınlığındadır. Kişinin diğer insanları Müslüman, Yahudi, siyahi gibi sınıflandırması şeklinde örnek verebiliriz.

Sosyal özdeşleşme, “*bazı insan gruplarına aidiyetin ve birlik olmanın algılanması*” (Ashforth ve Mael, 1989) veya “*kişinin belirgin bir gruba duygusal katılımı*” (Van Dick vd, 2004) şeklinde tanımlanabilir. Sınıflandırma yapan kişinin kimliği ile grup kimliğinin özdeşleşmesi olarak ifade edilebilir. Kişinin grup veya örgüt ile benzerliklerinin artması özdeşleşmeyi de beraberinde arttırmaktadır (Cragun ve Cragun, 2006).

Sosyal karşılaştırma, kişinin benimsediği grubu çeşitli diğer gruplar ile karşılaştırmasını ifade etmektedir. İnsanlar benlik saygılarını arttırmak için farklı gruplar tarafından olumlu şekilde kıymetlendirilen gruplarda yer edinmeyi ve konumlandırılmayı amaçlamaktadır (Trepte, 2006; Hogg, 2001). Benlik saygısı sağlıklı bir kişilik için gerekli olup özüne saygı, güven ve yeterlilik duygularının birleşimidir. Ayrıca kişinin bireysel yeteneklerinin de fonksiyonu olarak açıklanmaktadır (Kaya ve Saçkes, 2004). Bundan dolayı kişiler gruplar arasında karşılaştırma yaparak öne çıkan unsuları aramaktadırlar. Karşılaştırma neticesinde grubun kimliği kişiyi memnun etmez ise kişinin grup üyeliğinin sona erdirilmesi de olasıdır (Cragun ve Cragun, 2006).

Araştırmalar örgütlerde bireyler ve örgütler arasındaki ilişkileri anlamamız için sosyal kimlik teorisinin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Örgütsel özdeşleşme kavramını anlamak için sosyal kimlik teorisinin önemli bir kuram olduğu değerlendirilmektedir.

1.1.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı

Örgütsel özdeşleşme Tolman (1943) tarafından “bir bireyin parçası olarak hissettiği herhangi bir gruba bağlı olması” olarak tanımlarken, Foote (1951) ise örgütsel özdeşleşmeyi motivasyonun olmazsa olmazı olarak tanımlamıştır. Sosyal kimlik teorisi alanında araştırmalar yapan Mael ve Ashforth (1992) söz konusu kavramı “bireyin belirli bir örgüte aidiyet algısına sahip olması ve kendini o örgütün gerçek veya sembolik üyesi olarak hissetmesi” şeklinde tanımlamışlardır. Yazarlara göre örgütsel özdeşleşme algısal/bilişsel bir niteliğe sahiptir ve herhangi bir duygu ve davranış ile ilişkilendirilmesi gerekmemektedir. Davranış ve duygu boyutları ancak özdeşleşmenin potansiyel öncül ve ardılı olarak görülmelidir.

Örgütsel özdeşleşme, örgütlerin ve kişilerin amaçları ile arzularının birbiriyle uyuşması şeklinde tanımlanabilir. Bu uyuşma arttıkça, kişinin örgüt ile duygusal bağı gelişmekte ve görevine de yansımaktadır (Fettahlioğlu ve Koca, 2015). March ve Simon (1958) özdeşleşme kavramını, “bireylerin başkalarının değerlerini ve amaçlarını kendi amaç ve değerleri olarak kabul etmeleri” diyerek tanımlamışlardır. Örgütsel özdeşleşme, çalışanların kendisini tanımlama şekilleri ile örgütü tanımlama şekli arasında oluşan benzerliklerin ölçüsünü göstermektedir. Çalışan bireylerin örgütü ile benzeşme ve örtüşme düzeyleri özdeşleşmeyi ölçmemize olanak sağlamaktadır (Aytürk, 2019). Genel olarak araştırmalara istinaden baktığımız örgütsel özdeşleşme, örgütsel kimlik ile sosyal kimliğin bir modülü olarak da ifade edilebilir.

Tablo 1.1’de örgütsel özdeşleşmenin literatürdeki bazı tanımlamalarına yer verilmiştir (Tüzün ve Çağlar, 2008).

Tablo 1. 1. Örgütsel Özdeşleşme Tanımları

Yazar	Tanım
Tajfel (1982)	Gruba üyeliğin idrak edilmesi ve üyeliğe yönelik duygusal bağlılık oluşması. Özdeşleşme için gerekli olan iki unsur; örgüt üyeliğinin farkında olmak (bilişsel), farkındalığın belirgin değerlerle ilişkilendirilmesi (değerlendirici)
Ashforth ve Mael (1989)	Gruba, başarı ve başarısızlık durumlarını da içeren, ait olma ya da birlik olma algılayışı
Dutton, Dukerich ve Harquail (1994)	Kişinin kendisi ile örgütü tanımlaması arasındaki bilişsel bağ
Pratt (2000)	Kişinin benliğini tanımlaması ile ilgili olarak örgütü hakkındaki bireysel inancı
Scott ve Lane (2000)	Psikolojik olarak örgütü kendinin bir parçası olarak hissetmek
Dukerich, Golden ve Shortel (2002)	Kendi benlik bağlamının içeriğinin örgüt özellikleri ile bağlanma derecesi

Özdeşleşme, kişilerin kendilerini işleri ve sosyal çevreleriyle bütün halinde görmeleridir. Bu kapsamdan bakıldığında örgütsel bağlılık ile benzerlik göstermektedirler (Ünal ve Gürbüz, 2016). Literatür incelendiğinde örgütsel özdeşleşme araştırmalarda örgütsel bağlılık, aidiyet, örgütsel davranış gibi kavramlarla da karıştırıldığı görülmektedir (Ashforth ve Mael, 1989). Bu konuyla ilgili olarak örgütsel özdeşleşme için kişi ile örgütün kaderlerini paylaşmaları ve beraber hareket ettikleri yönünde anlamlandırma yapmaktayken, bağlılık için belli oranda örgüt ile kişi arasında maddi anlamda sirkülasyon olduğu ifade edilmektedir (Van Dick vd, 2004). Bireyin örgütü ile olan psikolojik durumunu yansıtan örgütsel bağlılık, bireyin örgüt ile olan ilişkisini yansıtmaktadır ve bireyin örgüt üyeliğinin süreklilik göstermesine olanak sağlayan ruhsal durumu ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Örgütsel bağlılık örgüt ve kişinin farklı birer varlık olduğu varsayımına dayanarak değerlendirme yapmaktadır. Başka deyişle bağlılık ve özdeşleşme arasındaki farklar, kişi ile örgüt arasındaki dolaylı alakaya dayandırılmaktadır. Özdeşleşme psikolojik beraberliği ifade ederken, bağlılık ise birey ve örgütü psikolojik olarak ayrı bir şekilde ele almaktadır (Sökmen ve Bıyık, 2016).

Tolman'ın (1943) yapmış olduğu ilk çalışmalardan birinde, üç tane çok farklı özdeşleşme türü açıklanmıştır. Bunlar:

1. Kişinin yaşça kendisinden büyük olan bireyin davranış ve hareketlerini taklit etmesi, onu bir örnek ve rol model olarak görmesi,
2. Kişinin aidiyet hissiyatı beslediği bir grup ile olan bütünleşmesi ve bağ kurması,

3. Kişinin harekete geçerken özdeşleşmenin köprü görevi gördüğünü benimsemesidir.

Örgütsel özdeşleşme, işveren örgüt ile çalışan arasındaki bağlantıyı açıklayan psikolojik bir kavram olduğu ve köprü görevi görerek karşılıklı duygu alışverişlerini açıkladığı için örgütteki takınılan tutumları ve davranışları aydınlığa kavuşturan bir algı türü şeklinde düşünülebilmektedir (Tokgöz ve Seymen, 2013). Nitekim örgüt ile duygusal bağı yüksek olan bireylerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri de yüksek olabildiği yapılan araştırmalar neticesinde görülmektedir. Duygusal anlamda birçok fikir, tutum ve davranışın açıklığa kavuşmasının çalışanın örgütteki benlik saygısını olumlu yönde arttırmada çok önemli bir unsur olduğu düşünülmektedir. Benlik saygısı pozitif anlamda yüksek olan bireylerin örgütün kazanımlarını o oranda arttıracak beklenilmektedir.

Örgütsel özdeşleşme, kişiler arasında dört ayrı bakış açısı ile gösterilmektedir. Bunlardan ilki olan çoğul özdeşleşme, kişinin örgütte tüm yönlerden örgüt ile özdeşleşmesidir. İkinci olarak; alt grup özdeşleşmede, kişinin beraber çalıştığı ekip ve grup ile olan özdeşleşmesi yüksek düzeyde olup üst olan kişiler ile az düzeyde özdeşleşmesidir. Üçüncüsü olan üst grup özdeşleşme, alt grup özdeşleşmenin aksine üstleri ile olan özdeşleşme düzeyi yüksek ve beraber çalıştığı ekip ile olan özdeşleşme düzeylerinin az seviyede olmasıdır. Son olarak özdeşleşemeyenler, herhangi bir şekilde örgütü ile özdeşleşememe durumu veya zayıf düzeyde bir özdeşleşme durumu olarak ifade edilmektedir (Lipponen vd, 2005).

Bilişsel/Kognitif sürecin bir parçası olan özdeşleşme ile ilgili birkaç öğeye değinilecek olursa, bunlar: Kişinin örgüt hedeflerine ve değerlerine yüksek düzeyde inancı, örgüt içindeki rolünün gerekliliklerini istekli bir şekilde yerine getirme isteği ve örgütte üyeliğinin devamı konusunda tutkulu ve istekli olmasıdır. İlaveten bireyin bu durumlarda gerçekleşen olumlu gelişmelerin artması bireyin işten ayrılma niyetini azaltarak bu düşünceyi ortadan kaldırabilmektedir (Ünal ve Gürbüz, 2016).

Örgütsel özdeşleşme kavramsal olarak dört boyutta açıklanabilmektedir. Bunlar: bilişsel, duygusal, davranışsal ve değerlendirici boyutlardır (Van Dick, 2001). Bu boyutlar:

- *Bilişsel boyut:* Bireyin üyesi olduğu belirli gruba dair bilgisinin olması, zihinsel yapısı, fikri, amaçları ve tasarımlarıdır. Bireyin emekleri ve örgüte katılma

noktasında örgüt adına plan ve proje gibi yaratıcı ve yenilikçi fikirlerinin olması örgüt ile olan bilinçli yani bilişsel özdeşleşme düzeyini gösterir.

- *Duygusal boyut*: Kişinin üyesi olduğu örgüt ile duygusal bağ içerisinde olması ve özdeşleşme düzeyidir. Kişinin örgütüne olan bağlılık duygusu örgütteki vatandaşlık ve aidiyet duygularının düzeylerini de göstermektedir.
- *Davranışsal boyut*: Kişinin örgütüne olan tutum ve fikirlerinin örgüt yararına eyleme dönüşmesini ve bu doğrultuda davranışlar göstermesini anlatmaktadır. Görev ve sorumluluk bilincinin ne düzeyde olduğunu da göstermektedir.
- *Değerlendirici boyut*: Örgüte yönelik değer ve tutumlar ile alakalı anımsatmaları kapsamaktadır. Kişinin örgütü ile olan özdeşleşme düzeyine bağlı olarak örgüte yönelik negatif ve kötü haberlere üzülməsi, pozitif ve iyi haberlere ise mutlu olmasıdır.

Konu ile ilgili Dutton vd, (1994), Kreiner ve Ashforth (2004) ve Reade (2001) tarafından yapılan araştırmalar, örgütsel ve bireysel faktörlerin örgütsel özdeşleşmeyi oluşturan iki önemli faktör olduğunu göstermektedir. Nesnel olarak bakıldığında bireyin örgütü ile olan özdeşleşmesinde bu iki unsurun yapılarının birbirini etkilediğini ve önemle üzerinde durulmasının yapılan araştırmalar neticesinde gerekli olduğunu görebilmekteyiz. Nitekim özdeşleşmede etkili olan faktörlerden olan bireysel faktörde, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, örgütte çalışma süresi, iş memnuniyeti, örgüte karşı aidiyet ve iyimser yaklaşımlar vb. durumlar ele alınmakta iken; örgüt açısından gelişen faktörlere bakıldığında ise örgüt iletişimi, örgütsel güven, örgüt hakkındaki adalet ve destek algısı, örgütsel kültür ve örgütün imajı gibi unsurların ele alındığını görmek mümkündür (Polat, 2009; Türk, 2020).

Örgütsel özdeşleşme kavramını detaylı bir şekilde tanımlayıp açıklık getirdikten sonra örgütsel özdeşleşmenin önemini ve sağladığı faydaları açıklamak kavramın anlamlandırılmasında önemli olacaktır.

1.1.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi ve Faydaları

Karışık yapılardan oluşan örgütleri birbirinden farklı yapan değerleri, hedefleri, arzuları, bölümleri ve kimlikleri vardır. Benzer olarak her örgütün kendine has üyeleri ve

her üyenin şahsi fikirleri de bulunmaktadır. Çalışanların örgütüyle özdeşleşmesi kişilerin değer, istek ve hedeflerinin örgüt ile bütünleşmesi örgütsel özdeşleşmeyi belirgin olarak ortaya çıkarmaktadır (Zengin ve Bozçalı, 2020).

Literatüre bakıldığında pek çok araştırmada örgütsel özdeşleşmenin yüksek olduğu örgütlerde olumlu yansımalarının da o derece yüksek olduğu görülmektedir. Nitekim örgüt açısından bireyin örgütü ile bütünleşmesi, bir başka deyişle bireyin örgütün hedeflerini, isteklerini kendisine ait hisler olarak görerek çalışması sonuçta yüksek verimlilik anlamına gelmektedir. Maksimum düzeye çıkan verimlilik işletmeye maksimum düzeyde kazanç sağlayacaktır. Bu kapsamda bakıldığında bireyin örgüt ile özdeşleşmesi hususunda örgütlerin göstereceği hassasiyet de son derece önemli ve dikkat edilmesi gereken bir durum olarak görülmektedir (Sökmen ve Bıyık, 2016).

Örgütsel özdeşleşme örgüt nezdinde işbirliği, gayret, sorumluluk bilinci, uyum, örgüt lehine kararlar alma, motivasyon, performans, işten ayrılma niyetinin olmaması, yenilikçi davranışlar ve örgütü olumlu olarak değerlendirme gibi örgütsel neticeler sağlar (Sökmen ve Bıyık, 2016). Örgütlerin gelişimi ve değişme süreçlerinde bireylerde bulunmasının gerekli olduğu üç vazgeçilmez kavramdan birisinin mutlaka özdeşleşme olması gerekmektedir (Kelman, 1958; Tokgöz ve Seymen, 2013).

Sürekli bir şekilde belirli şart ve durumlara istinaden değişme ve farklılaşma içerisinde olan örgütlerde devamlılık ve kendine yetebilmeleri için örgütü ile özdeşleşme düzeyleri yüksek çalışanlara sahip olmaları gerekmektedir. Bu kapsamda örgütlerin özellikle bu ihtiyaçlarına karşılık verebilmeleri için dikkatli ve titiz bir şekilde bu konu üzerinde durmaları önemli bir mesele haline gelmiştir (Çınar vd, 2016). Örgütlerin insan kaynakları bölümlerine yoğunlaşması gerekmekte çünkü örgütü ile özdeşleşen insan sayısını arttırmanın ve devamlılığını sağlamanın son derece önemli olduğu görülmektedir. Nitekim literatüre bakıldığında yapılan çalışmalar neticesinde örgüt için en faydalı ve etkili olan yatırımların insan kaynaklarına yönelik geliştirici yatırımları neticesinde, dönüt olarak olumlu kavramlardan birisi olan özdeşleşme düzeyleri yüksek tutulmuş insanlar olduğu ifade edilmektedir.

Çalışanlar açısından özdeşleşme düzeylerinin yüksek olması demek bireylerin çalıştıkları işten keyif almaları ve mutlu olmaları demektir. Yani sıra kişinin motivasyonu yükselir, bütünleşen bir çalışma ortamı ortaya çıkar, kişinin ruhen ve bedenen iyi halde

olması ve dolayısıyla sağlıklı bir kişilik kazanması sağlanır. İnsanların özdeşleştikleri örgüt için yaptıkları çalışmalar daha fazla anlam kazanır ve bu çalışanlar örgüte karşı iyimser bir yaklaşım içerisinde olup, bu çerçevede duygusal yoğunluk yaşayabilmektedirler. Örgütte çalışanların birbirleriyle bütünleşmiş bir şekilde olmaları yalnızca maddi anlamda verimliliği arttırmaz, birlik ve beraberliği sağlayarak mutlu ve güdülenmiş bir şekilde çalışma olanağı sağlayabilmektedir (Çanak ve Avcı, 2016).

Özdeşleşme kavramının önemini, neyi etkilediğini, ne tür etkileşimler yarattığı veya içerisinde olduğunun anlaşılması açısından Brown (1969) tarafından çeşitli deneysel çalışmalar yapılmıştır. Brown, özdeşleşmenin gerçekleşme düzeyinin kişinin örgüte karşı göstermiş olduğu ilgi ile orantılı olduğunu ileri sürmüştür. Brown (1969) yaptığı deneysel çalışmada özdeşleşme hakkında şu çıkarımlarda bulunmuştur. Örgütsel özdeşleşme:

- Üye olma kavramını içerisinde bulundurmaktadır.
- Kişilerin genel olarak davranışlarını veya durumlarını etkileyebilmektedir.
- Kişilerin performanslarının durumunu, iş motivasyonlarını, istekli olarak yaptıkları katkıları ve geriye kalan farklı sonuçların ne düzeyde olduklarını tahmin edebilmemiz için önemli bir tahmin etme özelliğine sahiptir.
- Motivasyonu sağlayan durumlarla ilişkilidir.

Bu araştırmanın çıkarımlarına göre örgütler çalışanlarının özdeşleşme düzeylerini yüksek tutmaları için öncelikle özdeşleşmenin nasıl bir etki yarattığını ve motivasyon, performans, istekli olma ve diğer durumları anlamasında sağlayacağı olumlu katkıların mutlak surette örgüt yararına olacağının farkında olarak hareket etmelidirler. Nitekim çalışanlarının durumlarını anlayan veya tahmin edebilen örgütler etkili bir şekilde ve zamanında hareket ederek istediği şekilde müdahale edebileceklerdir. Bu nedenle çalışanların davranışlarının nedenlerini anlayan ve tahmin edebilen örgütler onların ihtiyaçlarını anlar ve bunları karşılar. Bunun sonucunda ise çalışanların özdeşleşme düzeyleri artar ve örgüt maksimum verime ulaşmış olur.

Örgütteki en değerli varlıklardan birisi olan insan kaynağı tarafından gelecek maksimum verimin örgüt açısından önemli bir kârlılık sağlaması son derece önemli bir husustur (Bağcı, 2019). Araştırmalar gösteriyor ki, örgütler çalışanlarının örgütteki motivasyon, performans, isteklilik gibi durumların ne derecede olduğunu bilememesi ve

davranış nedenlerini anlamayıp tahminde dahi bulunamaması durumunda, farkında olmadan çalışanların özdeşleşme düzeylerinde ve elde ettikleri maksimum verimlilikte düşüş yaşayabileceklerdir. Bu kapsamda örgütler, yoğun rekabet ortamında çalışanlarının durumlarını anlayan ve özdeşleşme düzeyleri yüksek olan örgütlere nazaran farklılık gösteremeyip pek de yarış içerisinde olacakları öngörülememektedir. Örgütlerin rekabet içerisinde olabilmesi ve gelişim göstermesi için örgüt ile özdeşleşen çalışanlar gereklidir. Böylece çalışanlar örgüt menfaatlerini kendi menfaatlerinden üstün görecektir ve örgütlerinin gelişimlerine olumlu etkileri olacak şekilde davranışlar sergileyeceklerdir. Bu durum örgütte insan kaynağının ne denli önemli olduğunu göstermektedir (Bolat ve Bolat, 2008; Zehir ve Yavuz, 2017).

Örgütü ile özdeşleşen bireylerin örgütsel davranışa olan büyük etkilerinden biri de kendi çıkarlarını örgütün çıkarları ile bütün halinde görerek ve örgüt çıkarlarını ön plana koyarak örgüt lehinde hareket etmesidir. Bundan hareketle çalışanların örgüt ile olan özdeşleşme düzeyleri hem bireyin kendisi için hem de örgüt için faydalı getiriler sağlar. Birey nezdinde olumlu getirisi; kişinin kendisinin örgütte değerli olduğunu düşünmesi ve öz saygısının sürekli gelişimidir. Örgüt nezdinde ise örgüte yönelik göstereceği istekli tutum, gayret, fikirler, üretme ile beraber donanımlı kişilere sahip olmak ve birlik ruhuyla çalışan bir tarzda çalışma şeklinin oluşturulmasıdır. Bu şekilde oluşan bir çalışma ortamının çalışanların örgütteki iş tatminleri, işten ayrılma niyetleri, iş motivasyonları, iş performansı gibi konularda belirgin etkileri olacağı öngörülmektedir (Köse, 2009).

1.1.4. Örgütsel Özdeşleşmeye Etki Eden Faktörler

Örgütsel özdeşleşmeye bir çok faktör etki etmektedir. Aşağıda bunlardan ön plana çıkanlar açıklanmaktadır.

1.1.4.1. Örgütün Çekiciliği

Örgütsel çekicilik, kişinin üye olduğu örgüte karşı hissettiği pozitif duygulardan sonra kazandığı veya elde ettiği izlenim ve davranış şeklinde tanımlanabilmektedir (Smidts vd, 2001). Bu tanıma göre bireyin algıladığı pozitif duyguların sonucunda çekiciliğin oluştuğu görülmektedir. Örgütün bireyin ihtiyaçlarını karşılaması ile çekiciliğin orantılı olduğu da söylenebilir. İhtiyaçları karşılanan ve davranışlarını anlayan

örgüte karşı bireylerin pozitif duygularında artış görülecektir. Örgütsel çekicilik tabi ki, bireye göre de değişmektedir, çünkü her bireyin örgüte karşı algıları farklı olabilmektedir. Rynes vd, (1990) bu kavramı “*bireyin örgütü çalışabileceği bir kurum olarak değerlendirme derecesi*” diyerek bizlere kısa şekilde açıklamaktadır.

1.1.4.2. Örgütsel Sadakat

Örgütsel sadakat, bireyin çalıştığı örgütün hedeflerine, davranışlarına ve tutumlarına destek vererek örgütte olmaktan duyduğu gurur ile beraber sosyal ortamlarda örgütünü koruma içgüdüleriyle insanlara karşı savunma girişimlerinde bulunmasıdır (Lee, 1971). Örgütsel sadakat, örgütün gelişimine yönelik kişinin görevinde fazlaca sorumlu olması, görev bilincinin yüksek olması, fazla rol alması, iyimser yaklaşım ve çalıştığı yerdeki çalışma arkadaşları veya gurubuyla takım ruhu ve bütün halinde olmasını sağlamaktadır (Acar, 2006). Bu kapsamda sadakat, örgüt vizyonu açısından örgüt lehine olup fayda sağlamaktadır. Birey çalıştığı örgüte karşı örgütsel sadakat hissine kapıldığı zaman şahsi menfaatlerini örgütün menfaatleri ile özdeşleştirerek örgüt yararına iş yapmak için daima hazır halde olmaktadır (Ceylan ve Özbal, 2008).

1.1.4.3. Örgütsel Destek

Örgütsel desteğe bakıldığında, “çalışanların örgüte katkılarının değerinin bilinmesi ve çalışanların mutluluğunun önemsenmesinin derecesine bağlı olarak geliştirdikleri algılar” olarak tanımlanabilir (Tokgöz, 2011). Burada birey ile örgüt arasında bir nevi güven ilişkisi olmasının gerektiğini de görebilmekteyiz. Nitekim bu araştırma sonucu bize örgüte güven arttığında örgütsel desteğin de sağlandığı anlamına geldiğini göstermektedir. Desteğin sağlandığı ve birey tarafından hissedildiği örgütte devamsızlık azalır, işten ayrılma niyeti potansiyeli azalır ve bireyin örgütü ile çoğul özdeşleşme durumu gerçekleşebilir.

Literatür araştırmalarına bakıldığında bu üç temel ve önemli faktörün örgütsel özdeşleşme ile bütün halinde olduklarını görebilmekteyiz. Birey ve örgüt arasında gelişen bu duygu ve davranışların gerçekleşmesi özdeşleşmeyi sağlamakta ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Örgütler açısından çalışanın özdeşleşmesini sağlaması için çalışanına çekici görünmeli, sadakat hissi oluşturulmalı ve destek verdiğini hissettirmelidir. İnsan

kaynakları bölümünün bu konulara önem vermesi ve çalışmasının örgüte dönük yüksek düzeyde fayda sağlayacağı görülmektedir. Nitekim örgütsel özdeşleşmeyi sağlamak bir süreç neticesinde gerçekleşmektedir. Bu konu hakkında Cheney (1983), örgütsel özdeşleşmenin bir süreç içerisinde gerçekleştiğini ifade ederken; Edward (2005) sonuçta çalışanın örgütle bütünleştiğini ve yüksek düzeyde bağ kurduğunu belirtmektedir.

1.1.5. Örgütsel Özdeşleşme Modeli (Kreiner ve Ashforth Modeli)

Literatür incelendiğinde örgütsel özdeşleşme ile ilgili pek çok modelin geliştirildiği görülebilmektedir. Aşağıda bunlardan en çok bilinen Kreiner ve Ashforth Modeli açıklanmaktadır.

Kreiner ve Ashforth Modeli (2004); özdeşleşmeme, tarafsız özdeşleşme, kararsız özdeşleşme ve güçlü özdeşleşme olmak üzere dört farklı boyuttan oluşmakta ve bu boyutlar çerçevesinde şekillenmektedir.

- *Özdeşleşmeme*: Bireyin kimliği ile örgütün kimliği arasında gerçekleşen bilişsel ve negatif yönlü ayrılığın gerçekleşmesi olarak ifade edilmektedir. Özdeşleşmeme durumunun istek dâhilinde gerçekleştiği ve tesadüf olarak gelişen bir durum olmadığı ifade edilmektedir. Ayrıca örgüte karşı bireyin hedefleri ve davranışlarında oluşan negatif bir durum olmaktadır. Bireyin iradesini kullanarak benliğini örgütten ayırmasıdır. Özdeşleşme ile özdeşleşmeme durumları birbirinden çok farklıdır. Özdeşleşme örgüt ile kişinin pozitif yönlerini bütün halinde ele alırken, özdeşleşmeme durumu ise örgüt ile kişi arasında benliklerinde gerçekleşen ayrılma durumu söz konusudur.
- *Tarafsız Özdeşleşme*: Kişinin örgütüne hem özdeşleşme hem de orantılı olarak özdeşleşmeme durumlarının olduğu bir boyuttur. Kişiler örgütleri ile özdeşleşmediklerinde olumsuz davranışları oluşur iken, tarafsız özdeşleşmede örgüte karşı paralel olarak iyimser ve kötümser davranış durumları oluşmaktadır. Bu kapsamda kişi iyimser mi yoksa kötümser bir tutum mu sergilediğini göstermeden tarafsız bir şekilde tavır takınmaya devam etmektedir. Bu durumda kişiye örgütündeki imkânlar dışında daha iyi bir şart sunulması ve teklif gelmesi halinde örgütünden ayrılabilme olanağı sağlamaktadır.

- *Kararsız Özdeşleşme*: Kişiler örgütlerdeki karmaşık yapılardan dolayı hedef, inanç, kıymetinin azalması ile orantılı şekilde örgüte karşı özdeşleşme ve özdeşleşmeme durumlarını yaşamaktadır. Böyle bir durum kararsız özdeşleşme veya çatışan özdeşleşme biçiminde ifade edilmektedir. Netice olarak birey örgütün pozitif yönlerine istinaden özdeşleşme davranışını gerçekleştirirken, aksine olumsuz yönleriyle özdeşleşmeme davranışını sergilemektedir.
- *Güçlü Özdeşleşme*: Bu tür bir özdeşleşmede kişinin örgütteki devamlılığı sürekli hale gelerek ileride de devam etme potansiyeli olasılığının oluşmasıdır. Kişi örgütü ile güçlü bir şekilde özdeşleşme durumunu oluşturduğunda, kişinin öz duygularının örgütün devamlılığını sağlaması için bütünleşerek oluşturduğu boyut olarak ifade edilmektedir.

1.2. MOTİVASYON

Çalışanlar, bir örgütün örgüt olduğunun en kilit göstergesidir. İnsanın olmadığı bir örgütün varlığını sürdürmesi olanaksızdır (Ergül, 2005). Bir örgütteki çalışan sadece fiziksel olarak maddi ihtiyaçlarının karşılanmasını beklememekte aynı zamanda psikolojik ve sosyal anlamda gerek duyduğu ihtiyaçlarının da karşılanmasını beklemektedir. Bu kapsamda örgütteki yöneticilerin çalışanların bu denli ihtiyaçlarını karşılayabilir nitelikte olması örgüt açısından son derece önemlidir. Tüm bunların neticesinde etkilenen insanlar ise tamamen güdülenmiş ve harekete geçmiş bir çalışan haline gelmektedir. Bu çabaların toplamı da motivasyon şeklinde ifade edilmektedir (Başaran, 1984).

Çağdaş dünyamızda motivasyon, yönetimlerin halletmesi gerektiği lakin zorlandıkları bir konu haline gelmiştir. Gelişen sanayi ile otomasyona evrilen üretimlerin artması çalışanların iş tatminlerini azaltan bir etken haline gelmiştir (Ergül, 2005). Son derece önemli bir değişken olan motivasyon kavramının tanımlaması ve niteliklerine değinmekte fayda olacaktır.

1.2.1. Motivasyon Kavramının Tanımlanması

Literatüre bakıldığında, motivasyon kavramıyla ilgili Batı kökenli bir terim olduğundan dolayı tam anlamıyla bir tanım yapmak oldukça zordur (Eren, 2000). Kişinin davranışıyla bağlantılı bir kavram olan *motivasyon*, Latince *movere* kelimesinden alınmış ve kullanılmaktadır. Bireyleri belirli bir hedefe yönlendirmeye yarayan, davranışları başlatan ve sürdüren süreç şeklinde isimlendirilebilir. Motivasyon, insanlardaki davranışların harekete geçmesini sağlayan biyolojik, duygusal, sosyal ve bilişsel güçleri bünyesinde bulundurarak bir bireyin yapmış olduğu bir şeyin nedenini açıklığa kavuşturmak için de kullanılmaktadır (Bingöl, 1997).

Bir veya birden fazla kişiyi belirlenmiş amaçlar ve hedeflere yönelik devamlı olarak yönlendirme çabaları ve belirli olan amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için bireylerdeki içsel enerjinin aktif olması motivasyon olarak tanımlanabilir (Düren, 2000).

1.2.3. Motivasyonun Özellikleri

Motivasyon yetenekleri geliştirme, davranış değişikliği, hedefler belirlemek gibi ihtiyaç olan gereksinimlerin başlamasını sağlayan ve sürdüren önemli bir güçtür. Bahsedilen bu güç olumlu olduğu takdirde bireylere güven ve rahatlık verebildiği gibi olumsuz olması durumunda bireyleri düş kırıklıklarına da sürükleyebilmektedir (Güven, 2023).

Motivasyon kavramı incelendiğinde, öncelikle insanların ihtiyaçlarına göre şekillendiği ve sonrasında ihtiyaçları gidermek için bireylerin kişisel davranışlarının örgütün hedefine yönelik hizmet etmesi şeklinde öne çıkan önemli bir husustur (Pekel, 2001). Motivasyon demek örgüt hedefine yönelik çalışmaları için bireylere teşvik edici ve ihtiyaçlarını karşılayan desteklerde bulunarak verimli sonuçlar elde edilmesidir. Neticesinde örgütün bu gereksinimleri sağlayacağına bireyleri inandırması da demektir. Buna göre anlaşılmaktadır ki, örgütler çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamalı ve bunlara yönelik insan kaynakları hizmetleri ile de destekleyerek motive edici olmalıdır. Başka bir deyişle, çalışanların hedeflerini örgüt hedeflerine yöneltecek biçimde ilerletmelidirler (Aşan, 2007).

Literatür incelendiğinde çalışan yönünden önemli olan motivasyona yönelik bazı özellikler olduğu görülmüştür. Bunlar (Kırç, 2007):

- Motivasyon kişilerin gereksinimlerinden oluşmakta ve arzuları ile beraber kişide harekete geçme dürtüsü uyandırmaktadır.
- İhtiyaçlar ve istekler kişinin gerek yaşadığı toplum kültürü gerekse de kişinin duygusal oluşumları ile etkileşim sonucu farklılık gösterip biçimlenebilmektedir.
- Kişilerin eğitim durumları, yetenekleri, çalışma kapasitesini tam bir şekilde kullanması ile beraber organizasyonlardaki yöneticilerin tüm bu etkenleri güdüleyerek harekete geçirme durumu ve derecesi paralel olarak motivasyonu da o denli etkileyecektir.
- Motivasyon hedeflere veya mükâfatlara yöneliktir.
- Hedefler ve amaçlar bireylerin davranışlarını kontrol etmeyip yalnızca etkilemekte ve bireyleri gereksinim duydukları şeyler (ihtiyaçlar) için uyarmaktadır.
- Bireylerde tatmin edilen bir ihtiyaç yerini başka bir ihtiyaca bırakmaktadır.
- Eğer bir ihtiyacı tatmin etmiş iseniz artık o motivasyonda kullanılabilecek bir unsur olarak görülmemektedir.

Bu kapsamda motivasyonun ne kadar geniş bir yelpaze olduğunu görebilmekteyiz. İnsan kaynakları ile yöneticilerin de tüm bu motive edici unsurları çalışan üzerinde etkin bir şekilde kullanarak örgüt amaçlarına yönelik çalışanları hareket ettirmeleri motivasyon ve verimliliğin artışına olumlu etkisi olacaktır. Tatmin edilmeleri için çalışanların ihtiyaçlarını anlamak ve sürekli bir halde takip etmek yönetici açısından sorumluluk gerektirip örgüt yararına olacaktır.

1.2.4. Motivasyon Süreci

İnsanların gösterdikleri davranış ve tutumlarını etkileyen yaşantıları, tecrübeleri, arzuları, sevinçleri, korkuları ve inançları gibi pek çok durum mevcuttur. Her insanda temel güdüler mevcuttur. Bu güdülerin uyarılması davranışa dönüşmesini sağlamaktadır.

İnsan davranışlarının olması için insanların sahip oldukları temel güdülerin çevre tarafından uyarılması gerekir aksi takdirde uyarılmayan güdüler insanların herhangi bir davranış meydana getirmesini sağlamayacaktır. Netice olarak çevresel faktörler, bireysel değişimler ve güdülerin uyarılması gibi etkinlikler insanların davranış ve tutumlarında değişimlere sebep olmaktadır (Altuntaş, 2021).

Motivasyon ve süreci ile ilgili çok sayıda kuram ortaya atılmıştır. Bunların en tanınmışı Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramıdır (Maslow, 1943). Buna göre insan davranışının temelinde ihtiyaçlar vardır ve bunlar beş gruba hiyerarşik bir biçimde ayrılır. İnsanlar, temel ve hayatta kalma ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra, daha yüksek düzeydeki ihtiyaçlara yönelirler. Maslow, insan ihtiyaçlarını aşağıdaki gibi gruplandırmaktadır.

- *Fizyolojik İhtiyaçlar*: En temel ve hayatta kalmak için gerekli ihtiyaçlardır. Bunlar arasında yiyecek, su, hava, barınma, uyku ve vücut sıcaklığını koruma yer alır. Bu ihtiyaçlar, diğer tüm ihtiyaçlar öncesinde karşılanmalıdır.
- *Güvenlik İhtiyaçları*: Fiziksel güvenlik ve duygusal güvenlik arayışıdır. Bu, istikrarlı bir iş, sağlık sigortası, güvenli bir yaşam alanı, koruma ve güvenlik gibi ihtiyaçları içerir. Kişinin kendini tehlikelerden ve belirsizliklerden koruma arzusu bu seviyededir.
- *Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları*: Sosyal bağlantılar, arkadaşlıklar, ailevi ilişkiler, sevgi ve aidiyet duygusu bu gruptadır. İnsanlar başkalarıyla duygusal bağlar kurma, sevgi ve kabul görme ihtiyacı duyarlar. Ayrıca işletme, çalışma grubu vb. bir sosyal yapıya üyelik önemli olmaktadır.
- *Saygı ve Değerlendirilme İhtiyaçları*: Kişinin kendine olan saygısı ve başkalarından aldığı saygıdır. Başarı, takdir edilme, güven, özgüven ve toplumda değer görme bu seviyedeki ihtiyaçlardandır.
- *Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları*: İnsanın potansiyelini tam anlamıyla kullanma, kendini en yüksek düzeyde ifade etme ve kişisel gelişimini en üst seviyeye çıkarma ihtiyacıdır. Kişi, hayatta gerçekten yapmak istediği şeyleri gerçekleştirme ve en yüksek potansiyeline ulaşma isteği duyar.

Buna göre örgüt yönetimi çalışanların sadece maddi ihtiyaçlarını değil, aynı zamanda daha üst seviyelerdeki psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmalıdır.

1.2.5. Motivasyon Çeşitleri

Çalışanları harekete geçirerek onlara güdülenme ve güç veren motivasyon; içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olarak iki başlık altında incelenebilir.

1.2.5.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, bireylerin bir davranışı, dışsal ödüller veya cezalar olmadan, sadece o aktiviteyi kendi içlerinde değerli, zevkli veya tatmin edici buldukları için gerçekleştirmeleridir. İçsel motivasyonda, bir kişi bir şeyleri yapmak için yalnızca kişisel doyum, öğrenme arzusuyla veya kendi potansiyelini keşfetme amacıyla harekete geçer. İçsel motivasyon, çalışanın dış etkilerden ziyade kendiliğinden motive olmasıdır (Northcraft ve Neale, 1996).

İçsel motivasyon, kişinin bir faaliyet icra ederken yaptığı işin ilgi uyandırması, kendiliğinden yaptığı işten haz duyması ve doğal bir şekilde o işten tatmin olması şeklinde ifade edilebilmektedir (Aslan ve Doğan, 2020).

İçsel motivasyonunu sağlayan bireyler herhangi bir ödül vb. dış etkiler olmadan tamamen kendi isteği ile iş ve eylemlerini gerçekleştirebilmektedirler. Kişiler farklı davranış sergilerken içsel motivasyon oluşumuna ihtiyaç duymakla beraber ne tür davranış için içsel motivasyona ihtiyacı olduğunu tahmin etmek hiç de kolay değildir. Bunun nedeni içsel motivasyonun kişi ile faaliyet arasında olmasıdır. Bunun yanında bir kişinin sergileyeceği bir davranış içsel motivasyon ile alakalı olduğu gibi başka bir kişi için içsel motivasyon ile bağlantılı olmayabilmektedir (Ryan ve Deci, 2000).

1.2.5.2. Dışsal Motivasyon

Motivasyon, belirli bir hedefe yönelik harekete geçme, enerji ve yapılan bir işin devam etmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Atkinson, 1964). Dışsal motivasyon ise davranışların belirli sonuçlar için hareket ederek eyleme geçildiği bir motivasyon türüdür.

Kişi gerçekleştirdiği davranışları içinden geldiği için değil davranışın sonucundaki kazanım için gerçekleştirmesi şeklinde de ifade edilmektedir (Ryan ve Deci, 2000). Dışsal motivasyon, bireylerin davranışlarını ve eylemlerini dışarıdan gelen ödüller veya cezalar doğrultusunda yönlendiren bir motivasyon türüdür. Yani, bir kişi dışsal faktörler (para, ödüller, tanınma, takdir, başarı, vb.) için bir şey yapıyorsa, bu dışsal motivasyona dayanır (Altuntaş, 2021).

İnsanlar doğumdan itibaren hayatlarının ilk yıllarında dışsal motivasyondan ziyade daha çok içsel motivasyonla davranışlarını sergilemektedirler. Ancak zamanın ilerlemesi ile paralel olarak sosyal çevredeki kuralları ve davranışları tecrübe ederek bu çerçevede doğrultusunda hareket eder ve davranışlarındaki içsel motivasyon etkisi giderek azalır çünkü artık çevresinden edinmiş olduğu izlenimler doğrultusunda davranışlarını sergilemektedir. Böylece kişi içsel tatminini sağlamak yerine mükafat almak veya ceza almamak için hareket ederek davranış sergilemeye özen gösterir ki, bu bize dışsal motivasyon ile alakalı olduğunu ve dışsal motivasyonun sergilendiğini göstermektedir (Ryan ve Deci, 2000).

Bu araştırmalar bize dışsal motivasyonda yöneticiler çalışanı anlayarak örgütün istediği şekilde davranış sergilemesi için önemini anlayıp ona göre hareket ederek olumlu sonuçlar elde edebilirler. Dışsal motivasyon faktörünü örgüt lehine çevirip kullanarak çalışanın motive olmasını sağlayabilmektedir. Çünkü dışsal motivasyon dış etkenlerden etkilenecek şekilde ve birey elde edeceği sonuçlara göre motive olup davranış sergilemektedir.

Çalışanlar içsel motivasyonda motivasyonlarını kendi başlarına kontrol edebilmekte iken dışsal motivasyonda ise kontrol mekanizması tamamen dış etkenler ve çevredir (Yazıcı, 2009). Diyebiliriz ki; birey kendisini kontrol edip motivasyon yaratarak içsel motivasyonunu sağlar iken, çevresinden ve dış etkenlerden etkilenecek şekilde dışsal motivasyon sağlamaktadır. Motivasyonun anlaşılması ve nasıl ne şekilde etkilenecek oluştuğunu daha iyi anlamamız için bu iki çeşit motivasyonu detaylı incelemek fayda sağlayacaktır.

1.2.6. Motivasyon Araçları

Literatür incelendiğinde çalışanları motive etmek için örgütlerin kullandığı bazı motivasyon araçları bulunmaktadır. Bunlar, ekonomik motivasyon araçları, psiko-sosyal motivasyon araçları ve örgütsel-yönetimsel motivasyon araçları olmak üzere üç grupta ele alınmaktadır (Sarıkurt, 2007; Tarakçıoğlu vd, 2010).

- *Ekonomik Araçlar:* Ücret, yan ödenekler, maddi ödüller, sosyal yardımlar, kâra katılma.
- *Psikolojik ve Sosyal Araçlar:* Statü ve değer, işte inisiyatif kullanma, örgüte uyum, terfi ve kariyer olanakları, sosyo-kültürel ilişkiler, rekabet, problem çözme, işin çekiciliği.
- *Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar:* Kararlara katılım, yetki devri, mesleki gelişim olanakları, iletişim, iş güvencesi, liderlik uygulamaları, iş tasarımı.

1.3. İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ

Aşağıda işyeri nezaketsizliği kavramı, türleri, nedenleri, sonuçları ve işyeri nezaketsizliğinin hem çalışanlar hem de örgüt için oluşturduğu olumsuz etkileri ele alınmıştır.

1.3.1. İşyeri Nezaketsizliği Kavramı

Kökeni eski Latince topluluk ve büyük bir yerleşim yeri anlamına gelen “incivilitat” kelimesine dayanan nezaketsizlik, Türk Dil Kurumu tarafından “ince ve nazik olmama durumu, kabalık” şeklinde tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Bu kapsamda, nezaketsizlik kişilerarası ilişkilerde saygı normlarının ihlali, umursamazlık ve kabalık anlamlarına gelmektedir (Baran ve Giderler Karavelioğlu, 2021).

Literatüre bakıldığında Andersson ve Pearson işyeri nezaketsizliğini ilk defa 1999 yılında tanımlamışlardır. Bu şekilde literatüre kazandırılan ve anti-sosyal bir davranış olarak ele alınan bu tanımlama, “Academy of Management Review” adlı dergide yayınlanarak bundan sonraki tanımlamalara da ışık tutmuştur. Yazarlar işyeri nezaketsizliğini “hedeflenen bireye zarar verme niyetinde belirsizlik, işyeri saygı

kurallarını ihlal etme ve düşük şiddette görülen bir sapma davranışı” şeklinde tanımlamışlardır (Andersson ve Pearson, 1999).

İşyeri nezaketsizliği, işyerinde kabul gören saygı normlarını ihlal eden, bireyde saygısızlığa uğradığı yönünde duygu ve düşüncelerin gelişmesine neden olan, üzüntü veren ve incitici olabilen sözlü-sözsüz, pasif, imalı, dolaylı ve düşük yoğunluklu davranışlardır (Andersson ve Pearson, 1999). İşyeri nezaketi ise çalışanlar arasındaki saygı normlarının korunmasında yardımcı olan bir yaklaşım türüdür. Çalışanların birbirine duydukları saygı, hoşgörü, empati kurmak ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmak gibi yaklaşımlar işyeri nezaketinde yapılması gerekli olan davranış ve yaklaşım türlerinin gereklilikleridir. Buradan görüyoruz ki, işyeri nezaketsizliği, işyerindeki nezaket kurallarının çiğnenmesi durumunda meydana gelmektedir.

Genel olarak nezaketsizlik; terbiyesiz, görgüsüz, kaba, düşüncesiz, saygısız gibi antisosyal davranışları kapsamaktadır. Başka bir ifadeyle diğerlerine olan umursamaz ve saygı kurallarını ihlal edecek şekilde davranışlar sergilemektir. İşyeri nezaketsizliği ise çalışanların karşılıklı bir şekilde saygı normlarını ve işyeri kurallarını ihlal ederek göstermiş oldukları davranışları kapsamaktadır. Bahsedilen bu kuralların, bir kısmının temel ahlaki kurallardan olup diğer kısmı ise işletmenin kendi belirlediği gelenek ve kültürlerinden esinlenerek oluşturdukları kuralları oluşturmaktadır (Işıkkay ve Taslak, 2021).

Araştırmalar işyeri nezaketsizliğinin sürekli arttığını ve oldukça yaygın olarak görüldüğünü göstermektedir. Cortina vd, (2001) tarafından yapılan araştırmaya katılan kişilerin %71’inin son beş yıl içerisinde en az bir defa, %39’unun bir veya iki defa ve %6’sının ise iki veya daha fazla kez işyerinde dışlanma, hiçe sayılma, mesleki yeterliliğinden şüphe duyulma, hor görülme (küçümsenme) gibi nezaketsiz davranışlara maruz kalarak işyeri nezaketsizliği yaşadıkları sonucuna varılmıştır.

Başka bir araştırma Gallus vd, (2014) tarafından yapılmıştır. Buna göre araştırmaya katılan kişilerin %85’inin son bir yılda işyeri nezaketsizliği yaşadıklarını, %77,8’inin işyerinde nezaket kurallarını ihlal ederek nezaketsiz davranışlar sergilediklerini ve %71,8’inin ise hem nezaketsizlik yaşadıklarını hem de nezaketsiz davranışlarda bulunarak işyeri nezaketsizliğin oluşumuna katkı sağladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmalar bize gösteriyor ki, çalışanların işyerinde birbirlerine karşı davranış ve tutumları sağlıklı bir iş ortamı ve bütünlük içerisinde olma adına son derece önemlidir. Bu nedenden dolayı işyerindeki nezaketsiz davranışların kararlılık içerisinde takibinin sağlanarak tespit edilip önlenmesinin çok büyük önem arz ettiği söylenebilir.

1.3.2. İşyeri Nezaketsizliğinin Özellikleri

Çalışma örgütlerine bakıldığında kişilerarası ilişkilerde normal dışı birçok davranış bulunabilmektedir. Kişiler arasındaki saygı normlarının ihlal edilerek gerçekleşen bu davranışlar nezaketsizliği ortaya çıkarmaktadır. Kanuna herhangi bir aykırılığı olmadan örgütlerde fazlaca gerçekleşen bu davranışların tespit edilmesi oldukça güç olmakla beraber, tespit edilmediğinde birçok zarara yol açabilir. Literatüre bakıldığında işyeri nezaketsizliği olarak gerçekleşen bu davranışlar saygı normlarının ihlali, hedefe zarar verme niyetinin belirsizliği ve düşük yoğunlukta gerçekleşen aşırı davranışlar olarak ifade edilmektedir (Pearson ve Porath, 2005)

İşyeri nezaketsizliği yapan kişinin tutum ve davranışlarının, esasında maruz kalan (nezaketsizliğe uğrayan) kişi tarafından nasıl algılandığı belirleyici olmaktadır (Lewis, 2009). Buradan yola çıkarak, bir işletmede çalışanların tutum ve davranışlarının hedeflenen kişi tarafından sapkın, kaba ve nezaketsiz olarak algılanması durumunda işyeri nezaketsizliği durumu mevcut olmaktadır. Konu hakkında yapılan araştırmalar işyeri nezaketsizliğini teşhis etmenin ve kontrol altına almanın hiç de kolay olmadığını bizlere göstermektedir.

Literatüre bakıldığında işyeri nezaketsizliğini diğer işyeri davranışlarından ayıran ve daha iyi bir şekilde anlamamızı sağlayan üç temel özellikten bahsetmek mümkündür. Bunlar; işyerindeki normların ve saygının ihlal edilmesi, amacının belirsizliği ve düşük yoğunlukta gerçekleşen davranışlar olarak ele alınmaktadır (Baran ve Giderler Karavelioğlu, 2021).

Bunlardan ilki olan işyeri normları ve saygının ihlal edilmesi, zaman içerisinde çalışan bireylerin davranış şekillerindeki standartların ve beklentilerinin evrim geçirdiği anlamına geldiği ifade edilmektedir. Çalışma örgütlerine ait olan normların çalışan bireyler tarafından da kabullenilmesi ve benimsenmesi gerekmekte olup bu normlar örgüt içerisindeki iş birimlerine göre de farklılık göstermektedir. Örgüt içerisindeki iş

birimlerinin kendine has normları olabilmekte, bu yüzden bir iş birimi tarafından normal kabul edilen bir davranış başka bir iş birimi tarafından nezaketsizlik olarak algılanabilmektedir. Anlaşılabileceği üzere işyerindeki nezaketsizlik algısı farklı şekillerde oluşmaktadır. Her işletmenin çalışanlarının aralarındaki ilişkileri düzenlemek için belirli normlar ve standartlar belirlediği bilinmektedir. Çalışan bireylerin bu norm ve standartlara uymaları neticesinde pozitif çalışma ortamının oluşacağı ve işyeri nezaketsizliğinin azalacağından bahsetmek mümkün olmaktadır (Baran ve Giderler Karavelioğlu, 2021).

İşyeri nezaketsizliğini diğer anti-sosyal davranışlardan ayıran ve teşhis etmemizi sağlayan diğer bir özellik ise amacının belirsiz olma durumudur. Bir başkasına zarar verme niyeti, nezaketsizliği başlatan kişi, nezaketsizliğe uğrayan kişi ve tüm bunlara şahit olan kişilerin algılayışlarına bağlı olduğundan dolayı belirsizliğini korumaktadır. Bir kişiye direk saldırma eğiliminde olanlar veya şiddet içerikli davranışların doğrudan zarar verici davranışlar olduğu aşikâr iken, nezaketsiz davranışlar doğrudan zarar verme niyetine sahip olmayabilir veya kişiler tarafından algılama biçimi ve farklılıklarına göre nezaketsiz davranış olarak görülmeyebilir ve davranışın zarar verme amacı taşıdığı fark edilmeyebilir. Bu özellik işyeri nezaketsizliğini zorbalık, rahatsız etmek ve taciz gibi anti-sosyal davranışlardan ayırt etmemizi sağlamaktadır. Fiziksel olarak bir saldırı söz konusu olmadığı için yine bu husus diğer anti-sosyal davranışlardan farklı bir davranış olduğunu bizlere göstermektedir (Pearson vd, 2000).

İşyeri nezaketsizliğinin son özelliği olan düşük yoğunlukta gerçekleşme durumu da saldırgan ve sapkın gibi davranışlardan ayırt etmemizi sağlamaktadır. Bu davranışlar; çalışma arkadaşını görmezden gelmek, önemsemeyen hareketler ve olumsuz mimikler gibi düşük yoğunlukta gerçekleşen anti-sosyal davranışlar olup olumsuz etkileri de bulunmaktadır (Morrow vd, 2011).

İşyerinde gerçekleşen bu düşük yoğunlukta davranışların zararsız ve önemsiz olarak görülmesi tamamen yanlış bir yaklaşımdır. Nitekim bu olumsuz davranışlar çeşitlenerek büyüyüp hedefte olan kişileri rahatsız ederek nezaketsiz olmalarına ve endişe duymalarına sebep olabilmektedir. Bu gibi düşük yoğunlukta gerçekleşen davranışlar diğer yoğun ve saldırgan davranışların aksine teşhis ve fark edilmesi oldukça zor olmasından dolayı görmezden gelinebilmektedir. Sonucunda bu gibi görmezden gelinen

davranışlar süreklilik göstermekte ve gittikçe büyümektedir. Beraberinde işyerindeki bu olumsuz davranışlar, şiddetini koruyarak devam edebilir, hatta çığ etkisi göstererek daha da büyüebilir (Shim, 2010). Görmezden gelinerek pek önem verilmeyen bu düşük yoğunluktaki davranışlar nadiren de olsa bazı örgütler tarafından resmi bir şekilde yasak edilmekle birlikte, herhangi bir yasal yaptırım söz konusu değildir (Morrow vd, 2011).

İşyeri nezaketsizliği, “işyerinde psikolojik taciz-işyeri zorbalığı” (mobbing-workplace bullying), “saldırganlık” (aggression), “tiranlık” (petty tyranny), “şiddet” (violence) gibi olumsuz davranış ve eylemler ile beraber ortak paydada değerlendirilebilmektedir. Bir başka deyişle, işyeri nezaketsizliğini, antisosyal çalışan davranışlarının alt kümesine dâhil eden görüşler mevcuttur (Cortina vd, 2001). Diğer taraftan düşük yoğunluk ile hafif gerçekleşmesi ve oldukça yaygın bir şekilde görülen davranış biçimi olmasından dolayı, işyeri nezaketsizliğini diğer anti-sosyal davranışlardan ayıran görüşler de vardır (Cortina, 2008).

İşyeri nezaketsizliği üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde aşağıdaki özelliklerin olduğu görülmektedir (Işıkay, 2019):

- İşyerlerinde gerçekleşmekte ve meydana gelmektedir.
- İki veya daha fazla kişi (taraf) arasında gerçekleşmektedir.
- Direkt olarak fiziksel bir saldırı söz konusu değildir.
- Sözlü veya sözsüz bir şekilde gerçekleşebilmektedir.
- Belirli bir toplum içerisinde veya özel olarak olabilmektedir.
- Fiziksel bir şekilde veya elektronik ortamda olabilmektedir.
- Saygı normlarının karşılıklı olarak ihlal edilmesi şeklinde gerçekleşebilmektedir.

Netice itibariyle diğer anti-sosyal işyeri davranışlarının aksine işyeri nezaketsizliğinin daha az zarar verici özellikleri bulunabilmektedir. Bununla birlikte teşhis edilmesinin zorluğu ve tamamen kişilerin algılayışlarına bağlı olarak gerçekleştiği için görmezden gelinmemesi gerekmektedir. Görmezden gelinmesi halinde işyerindeki olumsuz davranışların süreklilik arz ederek hedef olan kişilerde zarar verici ve endişe uyandırabilecek durumlara neden olduğu görülmektedir. Bakıldığında örgütlerdeki

kurallar ve normların ihlali, amaç belirsizliği ve düşük yoğunlukta gerçekleşmesi gibi durumların örgütler tarafından önem verilerek teşhis edilmesi ve gerekli tedbir ve önlemlerin alınması büyük öneme haiz olduğu düşünülmektedir.

1.3.3. İşyeri Nezaketsizliğinin Süreçleri ve Kapsamı

Literatüre bakıldığında işyeri nezaketsizliği iki veya daha fazla kişi arasında gerçekleşen anti-sosyal bir davranış türü olarak tanımlanmıştır. Özellikle bu alanda ilklere imza atan Andersson ve Pearson (1999), nezaketsiz davranışların insan ilişkilerinde sarmal bir etki göstererek genişlediği ve etkileme kapsamının da karşılıklı etkileşimlere bağlı olarak büyüdüğünü ifade etmektedirler. Olumsuz bir davranışın hedefinde olan bireylerin karşılık olarak olumsuz dönüt sağlaması neticesinde bu durum, sarmal bir etkiye dönüşür ve örgütte verimliliğin azalmasına yol açar.

Saldırganlık şeklinde gerçekleşen davranışların ilk başta daha düşük yoğunlukta ve eylem olmadan (sözlü) gerçekleştiğini, ilerleyen süreçte sarmal etkinin de kendisini göstermesiyle kişiler arasındaki yoğunlaşmanın arttığı ve fiziksel boyutlara varana kadar devam edebileceği yönünde düşünceler ortaya atılmıştır (Baron ve Neuman, 1996). Örgütlerde işyeri nezaketsizliğinin yaratmış olduğu çalışma ilişkilerindeki sarmal etki, kişiler arasındaki çatışma ortamını harlayan ve süreklilik gösteren bir etkidir. Buradan hareketle nezaketsizliğin hafif ve sözlü olarak başlayan davranışların, ilerleyen süreçte fiziksel ve zarar verici davranışlara dönüştürmede öncülük ettiği anlaşılmaktadır.

Sarmal etkiye açıklık getirerek şu örnek ile bahse konu kavramı açıklayabiliriz: Bir işletme veya işyerinde A çalışanı B çalışanına anti-sosyal bir davranış (selam vermemek, dışlamak) gösterdiğinde söz konusu sarmal başlamaktadır. B çalışanı gördüğü bu kaba davranışı hak etmediğini ve adaletsizlik olduğunu düşünerek aynı şekilde olumsuz davranış ile karşılık verme isteği uyanarak davranışı sergilemektedir. B çalışanının vermiş olduğu bu davranışa karşın, aynı hisler ile hareket ederek, gerek duygusal gerekse bilişsel düşünerek A çalışanı karşılık vermeyi istemektedir. İşte burada Andersson ve Pearson'un (1999) modeli olan başlangıç ve taşma olarak bahsettiği durum kendisini göstermektedir. Öyle ki, çalışanların karşılık verme arzuları, durumu bahsedilen başlangıçtan taşma durumuna getirmektedir. Taşma noktasına gelindiğinde, çalışanlar nezaketsiz davranışların hedefinde olmalarını kendileri için bir tehdit olarak

algılamaktadırlar. Bu noktadan sonra sergilenen davranışların, az yoğunlukta gerçekleşen nezaketsiz davranışlardan, bağımsız olarak sapkınlık derecesine varabilecek düzeylere çıkabileceği ifade edilmektedir. Bu sarmalın içinden çıkabilmek için taraflardan birisi geri adım atmalı veya tarafların görmüş oldukları nezaketsiz davranışları (belirsiz olması nedeniyle) görmezden gelmeli, yani önemsememelidir. Başka bir yolu ise nezaketsiz ve kaba davranışlarından dolayı taraflardan birisinin özür dilemesi veya bu olumsuz davranışları sergilemesindeki nedenleri açıkça ifade etmesi gerekmektedir (Andersson ve Pearson, 1999).

İşyeri nezaketsizliği davranışının sergilenmesi ile psikolojik taciz ve tiranlık gibi anti-sosyal davranışların süreç olarak benzerlik gösterdiği, lakin bunları birbirinden ayıran çok temel farkların olduğu ve bunları ayırt etmemiz gerektiğine istinaden yapılan araştırmalar bulunmaktadır. Bu konu üzerine yapılan araştırmalarda, psikolojik tacizin bir kişiye veya belirli bir gruba “sistematik” bir şekilde sergilenen bir davranış olması ve bilinçli/isteyerek yapılmış olmasından dolayı işyeri nezaketsizliğinden farklı olarak gerçekleştiği fikri ortaya atılmaktadır. Ayrıca ayırt edici diğer özellikler ise psikolojik tacizin daha çeşitli ve daha ağır şekilde gerçekleşmesi ve hedefteki kurbanı yönelik olarak sürekli sergilenmesi, onu işyeri nezaketsizliğinden farklı kılmaktadır. Tiranlık kavramı da yine işyeri nezaketsizliğine süreç olarak benzetilmektedir. İki kavrama bakıldığında ikisinde de hedefteki kişilere karşı umursamaz ve saygısız davranışlar söz konusu olup, ek olarak zarar vermedeki belirsizlikten bahsedilmektedir. Bu kavramları birbirinden ayıran en temel fark ve özellik, tiranlığın tamamen yöneticilere (liderlere) atfedilerek değerlendirilen bir kavram olarak öne çıkmasıdır. Tiranlık yöneticiler tarafından uygulanan görevini kötüye kullanma, haksız ve keyfi hareket etme, astlarını küçümser davranışlar sergileme, yetkilerini ve gücünü kötü yönde kullanma, çalışanların fikirlerine saygı duymama ve değersiz görme, ilk fırsatta ceza verme şeklindeki davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Gök vd, 2019).

Daha önce de bahsedilen sarmal etkide nezaketsizliğin davranışsal (behavioral) ve deneyimsel (experienced) olmak üzere temel iki bileşen içerdiğinden bahsedilmektedir. Öyle ki, bireylerin hedefteki kişilere karşı göstermiş olduğu nezaketsiz davranışlar davranışsal nezaketsizlik (behavioral incivility) iken, hedefte olması durumunda görmüş olduğu nezaketsiz tutum ve davranışları algılama durumu ise deneyimsel nezaketsizlik

(experienced incivility) olarak ifade edilmektedir (Blau ve Andersson, 2005; Cortina vd, 2001).

Nezaketsizlik sürecinin karşılıklı olarak bireyler arasında sabit olarak veya artan bir şekilde gelişerek gerçekleşebileceği ifade edilmektedir (Pearson vd, 2000). Yapılan bu araştırmada nezaketsizlik sürecinin “dolaylı kaydırım, doğrudan kaydırım ve söylenti-dedikodu” modeli olmak üzere üç kademeli şekilde gerçekleştiği fikri ortaya atılmaktadır. Bu kademeli süreçlerden ilki olan “dolaylı kaydırım” modeline göre kişiler arasındaki nezaketsiz davranışlara dışarıdan tanık olarak dâhil olan bireyler, başka çalışanlara karşı benzer nezaketsiz davranışı göstermektedirler. Diğer bir model olan “doğrudan kaydırım” modelinde, üst durumundaki yöneticilerin astı olarak çalışanlara karşı doğrudan sergiledikleri nezaketsiz davranışlar olarak kendini göstermektedir. Son kademeli model ve en zarar verici modellerden biri olarak düşünülen ise söylenti-dedikodu modelidir. Bu modele göre nezaketsiz davranışlara maruz kalan bireyler, yaşamış oldukları bu durumu iş arkadaşlarına, üst veya astlarına ve ailelerine anlatırlar. Böylece nezaketsizliği daha geniş bir alana yayarak, nezaketsizliğin daha zarar verici boyutlara ve daha önce de belirtilen başlangıç durumundan sarmal sürece kadar gitmesine neden olurlar (Andersson ve Pearson, 1999).

Yapılan araştırmalar, işyeri nezaketsizliğinin gün geçtikçe artan bir şekilde ilerlediğini göstermektedir. Trudel ve Reio (2011) tarafından yapılan bir araştırmada işyerindeki kişilerin %86,2’sinin işyeri nezaketsizliği yaşadığı sonucuna varılmıştır. Gallus vd, (2014) tarafından yapılan bir araştırmada, katılımcıların %85’inin son bir yıl içerisinde işyeri nezaketsizliği yaşadığını (deneyimsel nezaketsizlik), %77,8’inin işyerinde nezaketsiz davranışlar sergilediklerini (davranışsal nezaketsizlik) ve %71’8’inin işyerinde hem “davranışsal nezaketsizlik” hem de “deneyimsel nezaketsizlik” (Blau ve Andersson, 2005; Cortina vd, 2001) yaşadığını ve sürece katkıda bulunduklarını ortaya koymaktadır. Cortina vd, (2001) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre katılımcılardan %71’i son beş yılda en az bir defa, %39’u bir veya iki defa ve %6’sı iki veya daha fazla sayıda görmezden gelinme, küçümsenme, mesleki yeterliliklerinden şüphe edilme ve dışlanma gibi işyeri nezaketsizliği davranışlarına maruz kalmışlardır. Bu işyeri nezaketsizliği ortamının etkisinden dolayı, işyerindeki çalışma kültürünün zarar gördüğü, sağlık üzerindeki olumsuz etkilere istinaden tıbbi masraflarda artış, verimlilikte

düşüş, ekonomik kayıplar gibi olumsuz ve son derece yıkıcı etkilere neden olarak dezavantaj yarattığından bahsedilmektedir (Cortina vd. 2001). Bu kapsamda gördüğümüz üzere yapılan çalışmaların neticeleri farklılık gösterebilmektedir. İşyeri nezaketsizliğinin farklı sonuçlara sebep olmasının daha önce bahsettiğimiz kişilerin algıları ve işletmenin nezaketsizliğe karşı tutumu gibi hususlara bağlı olduğu düşünülmektedir.

İşyerinde gerçekleşen iki veya daha fazla kişi arasındaki nezaketsiz davranışlar sonucunda nezaketsizliğe tanık olan kişinin başka birisini hedef olarak görüp nezaketsiz davranışlar sergileyerek daha geniş alana yayması işletmeler açısından son derece tehlikeli bir durum olabilmektedir. Daha önce de bahsettiğimiz “dolaylı kaydırım” davranış modeli karşısında işletmeler işyeri nezaketsizliğinin esareti altında her yönden dezavantaj yaşayabilmekte ve büyük yaralar alarak günümüz rekabet ortamında mücadele etmekte zorluk yaşayabilmektedirler. Özellikle yöneticilerin astlarına ve mahiyetlerine yapacakları nezaketsiz davranışlar, işyeri nezaketsizliğini giderek artan bir şekilde yaygınlaştırarak işletmeleri baş edilemez olumsuzluklara kadar varan bir durum içerisine sokabilmektedir. Nezaketsizliğe maruz kalan kişilerin yaşadıklarını iş arkadaşları ve iş dışında olan kişilere anlatmasının da nezaketsizliğin yayılmasına neden olabilen bir husus olduğu ifade edilmektedir. Tabi ki, işyeri nezaketsizliğinin düşük yoğunlukta gerçekleşmesi, belirsizlik, kişilerin algıma biçimleri ve yasal bir dayanağın yoksunluğu nedeniyle kolay bir şekilde tespit edilememesinin işletmelere uzun vadede çok yıkıcı etkileri olabilmektedir (Işıkay ve Taslak, 2021).

Nezaketsizliğe sebep olan kişiler bilinçli bir şekilde veya istemeyerek bireyleri hedef almaktadırlar. Bu konu üzerine yapılan araştırmalar ışığında, nezaketsiz davranışlarda bulunan kişilerin yüksek statülere sahip oldukları ve insanlar ile ilişkilerinde de yetenekli ve becerikli oldukları ifade edilmektedir. Hedef durumunda olan diğer kişilerin ise statü olarak daha aşağı seviyelerde ve insan ilişkilerinde daha az yetenekli oldukları muhtemeldir. Yine hedef olan kişilerin kendilerini savunmaları da çok beklenilemez bir durumdur. Ayrıca, işletmelerdeki bu zayıf bireylerin diğer güçlü bireyler tarafından tamamen açık bir hedef oldukları görülmektedir (Linville, 2008).

Tarraf (2012) tarafından yapılan bir araştırmaya göre işyeri nezaketsizliğinin iki şekilde olduğu tespit edilerek literatüre kazandırılmıştır. Bu kapsamda işyeri nezaketsizliğinin “açık” ve “gizli” bir şekilde gerçekleşen bir anti-sosyal davranış türü

olduğu fikri ileri sürülmektedir. Açık olarak gerçekleşen nezaketsiz davranışlar; bağırarak, saldırmak, yüzüne karşı söylenen kaba laflar ve saygısızca hareketler olarak ifade edilmektedir. Gizli nezaketsiz davranışlar ise fikirlere saygı duymama, vaktinde yapılmayan katılımlar, yanlış bilgi aktarımları ve dışlama gibi yoğunluğu düşük ve fark edilmesi zor olan davranışlardır.

Günümüzde var olan ve gittikçe artan işyeri nezaketsizliğinin işleyişi ve kapsamı bakımından teşhis edilip gerekli tedbirlerin alınmasının elzem olduğu görülmektedir. İşletmelerin insan kaynakları hizmetleri ve yöneticilerinin etkin rolü önemsenmelidir. İşyeri nezaketsizliği konusuna önem verip gerekli tedbirleri alan veya bu duruma hassas davranan işletmelerin günümüz rekabet ortamında önemli bir adım atmış olacağı ve ciddi bir fark yaratabileceği öngörülmektedir.

1.3.4. İşyeri Nezaketsizliğinin Oluşmasını Etkileyen Faktörler

Başlangıç olarak pek rahatsız edici olmayan ve önemsenmeyen işyeri nezaketsizliğinin aslında iş ve çalışma süreci üzerindeki önemli etkilerini gördüğümüzde bu konuya önem verilmesi ve oluşmasında etkili olan faktörlerin belirlenerek gerekli tedbirlerin alınmasının büyük önem arz ettiğini görebilmekteyiz. Literatüre bakıldığında işyeri nezaketsizliğinin ortaya çıkmasında etkili olan faktörler konusunda ortak bir kanı bulunmamaktadır. Lakin birey, aile, örgüt, arkadaş ilişkileri gibi etkenlerin etkili olabileceği düşünülmektedir. Meydana gelen işyeri nezaketsizliğinin bulunduğu ülke, sektör, toplum, kültür ve gelişmişlik seviyesine göre farklı şekillerde oluşabilmektedir. Bunun sebebi tamamen toplum ve kültürlerin algılama biçimleri ve şekillerinden kaynaklanabilmektedir. Bir toplumda olağan karşılanan bir durumun başka bir toplumda hiç de normal şekilde algılanmadığı görülebilmektedir (Nitzsche vd, 2018).

Aşağıda işyeri nezaketsizliğine etki eden faktörler iki kategori (kişisel ve örgütsel faktörler) altında açıklanabilir. Çalışanların kişilik özellikleri, cinsiyetleri, işletmedeki konumları (statü) ve psikolojik durumları işyeri nezaketsizliğinin sergilenmesinde etkili olabilecek kişisel faktörler olarak değerlendirilebilir. Diğer taraftan teknolojik gelişmeler, iş ve çalışma ortamı, iş stresi, üstler vb. ise örgütsel faktörler olarak görülebilir (Özcan, 2022).

1.3.4.1. İşyeri Nezaketsizliğinin Oluşmasını Etkileyen Kişisel Faktörler

Kişilik Özellikleri

Bireylerin kişilik özellikleri işyerindeki nezaketsizliğin oluşmasında etkili olan en önemli faktörlerden birisi olarak görülmektedir. Bu konu üzerine yapılan bir araştırmada kişilik özelliklerinin boyutlarını ele alarak işiyle uyumlu olma düzeylerinin işyeri nezaketsizliği üzerinde önemli bir etken olduğu ifade edilmektedir. İşiyle uyum düzeyleri düşük olan bireylerin nezaketsiz davranışlarda bulunma olasılıkları daha fazla olarak görülmektedir. Duygusal dengesizlik ile işyeri nezaketsizliği arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Özgüveni olmayan, endişeli, gergin bireylerin diğerlerine göre daha fazla nezaketsiz davrandıkları analiz edilmiştir (Milam vd, 2009).

Naimon vd, (2013) tarafından yapılan bir araştırmada ise olumsuz kişiliğe sahip bireylerin aksine iyi huylu, güvenilir, işbirlikçi olabilen ve uyumlu bireylerde nezaketsiz davranışların görülme olasılığı çok daha düşük olmakla beraber, nezaketsiz davranışlara maruz kaldıklarında ise etkilenmemekte ve rahatsız olma durumları da bir o kadar düşük olmaktadır. Özellikle öfke duygusunun nezaketsizlik ve karşılıklı davranış arasında aracı bir rol üstlendiği ve nezaketsizlik ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu değerlendirilmektedir. Narsist kişiliği yüksek düzeyde olan bireylerin düşük olan bireylere kıyasla öfke ve nezaketsizlik ilişkilerinin daha baskın olduğu görülmektedir (Meier ve Semmer, 2012). Ek olarak saldırgan davranışlar, kin, düşmanlık, ego, içsel rekabet gibi kişilik özelliklerine sahip olan bireylerde nezaketsiz davranışlar daha fazla görülmektedir. A tipi kişiliğe sahip kişilerin çalışma yaşamlarında aşırı rekabetçi ve sabırsız olmalarından dolayı bulunduğu ortamda nezaketsizlik çıkarma olasılıklarının çok fazla olduğu söylenilebilmektedir (Özcan, 2022).

Cinsiyet

Günümüz toplumunda cinsiyet faktörü nezaketsiz davranışlar üzerinde etkili bir faktör olarak düşünülmektedir. Nitekim kadınların erkeklere kıyasla daha duygusal oldukları, empati kurma eğilimlerinin yüksek olduğu ve duyarlılık düzeylerinin daha baskın olduğu söylenebilir. Kişilerarası davranışların algılanması ve sergilenmesinde oluşacak farklılıklardan dolayı, işyeri nezaketsizliği bağlamında cinsiyete göre farklılık

yaşanabileceği ifade edilmektedir (Montgomery vd, 2004). Konu ile ilgili olarak Zurbrugg ve Miner (2016) tarafından yapılan bir araştırma bulguları şöyledir:

- Cinsiyet olarak kadınlar işyeri nezaketsizliğine erkeklerden daha fazla maruz kalmakta,
- Kadınlar yaşamış oldukları işyeri nezaketsizliğini erkeklere kıyasla daha fazla rapor edebilmekte ve
- Erkekler, kadınlara oranla daha az hedef seçilmektedirler.

İşyeri nezaketsizliğine maruz kalan erkeklerin örgütsel güven, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini algılarının kadınlara oranla daha fazla etkilenildiği ve baskın olduğu görülmektedir. Erkekler nezaketsizliğe karşı daha hassas olmakta ve etkilenmektedir (Miner ve Cortina, 2016).

Görülmektedir ki, nezaketsizlikte cinsiyete göre farklılıklar oluşabilmektedir. Bu anlamda nezaketsizliğe karşı tedbir alınmak istenirse, cinsiyet durumu ayrıca değerlendirilmelidir.

Statü

Literatüre bakıldığında, işyeri nezaketsizliğinde özellikle statü olarak üst yönetimlerde bulunan kişilerin, ast durumda olanları hedef aldıkları görülmektedir. Sürekli hedef olan ast bireyler işyeri nezaketsizliğine çok kez maruz kalabilmektedirler. Nitekim üstlere karşı herhangi bir savunma mekanizması da pek bilinmemektedir. Yüksek statüde olan bireyler düşük statüdeki bireylere oranla daha fazla nezaketsiz davranışlarda bulunma yönelimine sahip olmaktadır. Nezaketsiz davranışlarda bulunan birey, üst yönetime yakın biriye, nezaketsizliğin dozu da artmaktadır (Pearson ve Porath, 2005). İşyeri nezaketsizliği ile statü arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre (Caza ve Cortina, 2007):

- Yüksek statüdeki bireylerin sergiledikleri işyeri nezaketsizliği (yukarıdan aşağıya nezaketsizlik) etkileşimsel adaletsizliğe neden olmaktadır.
- Aynı statüye sahip kişiler arasındaki gerçekleşen işyeri nezaketsizliğinin (yanal nezaketsizlik), özellikle dışlanma ve psikolojik sorunlara neden

olduğu ve bu iki sosyal etken ile arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

- Yukarıdan aşağıya sergilenen nezaketsizliğin yine dışlanma ve psikolojik sıkıntılara sebep olduğu ve aralarında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Statü nedeniyle gerçekleşen işyeri nezaketsizlikleri kendi içinde büyüyerek bir döngü içerisinde gerçekleşebilmektedir. Oluşabilen bu döngü bir nevi sarmal etki oluşumuna benzemektedir (Pearson ve Porath, 2005). Yapılan bir araştırmada işyeri nezaketsizliğini başlatan ve devam ettiren bireylerin hedef olan bireylere kıyasla daha yüksek statüde olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda nezaketsiz davranışlarda bulunan üst statüdeki bireylerin daha yetenekli ve insan ilişkilerinde daha güçlü ve tecrübeli olduğu ifade edilmektedir. Düşük statüdeki kişiler ise yetenekli ve insan ilişkilerinde güçlü üst yöneticiler tarafından sürekli hedef haline gelmektedir (Pearson vd, 2000; Linvill, 2008).

Sonuç olarak statü ile işyeri nezaketsizliği arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Statünün örgütteki bireylerin nezaketsizliği algılama durumlarını etkilediği görülmektedir. Bireylerin sahip oldukları statü nedeniyle bağlantılı şekilde sergiledikleri nezaketsizlik farklı bir bakış açısı oluşturmaktadır.

Duygusal Durumlar

İnsanların duygu durumları ele alındığında, olumlu ve olumsuz duygular olarak iki şekilde gerçekleştiği bilinmektedir. İşyeri nezaketsizliğinde kişilerin algılama biçimleri önem arz etmektedir. Bu durumda kişinin duygu durumu çok önemlidir. Nitekim sinir, öfke ve endişe gibi olumsuz duygulara sahip bireyler nezaketsiz davranışlara karşı daha hassas olmaktadır. Maruz kaldıkları nezaketsiz davranışlara karşılık verme istekleri oluşmakta olup, görmezden gelme ihtimalleri çok düşük olmaktadır. Karşılık verme istekleri nedeniyle ortaya sarmal etkinin getireceği olumsuz durumların sürekli ve katlanarak büyüme durumu oluşabilmektedir. Buna karşın olumlu duygulara sahip bireylerin nezaketsiz davranışlar karşısında pek etkilenmedikleri ve nezaketsiz olarak algılama düzeylerinin düşük olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle olumlu duygulara sahip bireyler, olumsuz duygulara sahip bireylere nazaran daha az işyeri nezaketsizliği yaşamaktadırlar (Naimon vd, 2013; Watson ve Tellegen, 1985).

Yüksek derecede olumlu duygulara sahip bireyler, maruz kaldıkları kaba ve sapkın davranışları nezaketsizlik olarak algılamayabilirler. Literatüre bakıldığında olumsuz duygular ile nezaketsizlik arasındaki ilişki inceleyen araştırmaların mevcut olduğu görülmektedir. Olumsuz duygular ile nezaketsizlik arasında pozitif ilişkinin olduğu sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Naimon vd, 2013; Penney ve Spector, 2005; Sliter vd, 2015; Van Jaarsveld vd, 2010).

1.3.4.2. İşyeri Nezaketsizliğinin Oluşmasını Etkileyen Örgütsel Faktörler

Günümüzde gittikçe artan rekabet ortamına ayak uydurmaya gayret gösteren örgütlerin beklentileri, çalışanlar üzerinde stres ve baskı yaratmaktadır. Artan iş yükü, yoğun tempo ve stres, çalışma alanındaki belirsizlikler (rol belirsizliği) ve iş ortamında gerçekleşen kargaşa ve çatışmalar çalışanları olumsuzluğa sürüklemekte ve olumsuz davranışlar sergilemelerine zemin hazırlamaktadır (Salin, 2003). İşyeri nezaketsizliğini etkileyen faktörler arasında çalışma ortamındaki sosyal etkileşimler, çalışanların sahip oldukları inançlar ve grup normları yer almaktadır (Kumral ve Çetin, 2016). İşyeri nezaketsizliğini sadece artan iş yükü değil, örgütteki iletişim eksikliği ve sosyal ve iş güvencesinin olmaması da etkilemektedir. Örgütün çevreye uyum amacıyla uygulayacağı köklü değişimler ve yapılan işlerdeki kötü organizasyonlar nezaketsizliği etkilemektedir (Johnson ve Indvick, 2001).

Johnson ve Indvick (2001) tarafından yapılan bir araştırmada, sürekli amaç odaklı çalışma prensibine sahip bireyler ile yoğun iş temposuna sahip bireylerin ilerleyen süreçte bu durumların getireceği olumsuzluklar nedeniyle huzursuzluk, endişe, öfke, verimliliğin azalması, yaratıcılığın azalması, depresif bozukluk yaşayabilecekleri tespit edilmiştir. Artan olumsuz durumlar, anti-sosyal davranışların artmasına öncülük edebilir ve sonucunda işyeri nezaketsizliği ortaya çıkabilir. Özellikle son yıllarda artan teknolojik gelişmeler nedeniyle yüz yüze iletişim ve görüşmeler azalmaktadır. Bunun yerine uzaktan erişim (cep telefonu ile yazılı, sözlü veya görüntülü iletişim, e-mail vb.) daha fazla yaygınlaşmaktadır. Azalan yüz yüze iletişim sonucu empatik hassasiyet azalabilir. Bu durumda ise işyeri nezaketsizliği yaşanmasının olası hale geleceği düşünülmektedir (Johnson ve Indvick, 2001). Bu bağlamda özellikle iletişimde teknolojik gelişmelerin işyeri nezaketsizliğini etkilediğini söylemek mümkündür.

İşletmeden kaynaklı yüksek düzeyde stres yaşayan kişilerin daha fazla nezaketsiz davranışlarda bulunduğu sonuçlarına varılmıştır. Bu olumsuz durumları engellemek için işletmeler çalışma şartlarında değişikliklere gidebilmektedir. Yetki değişikliği, iş koşulları, rol değişimleri gibi düzenlemeler ile nezaketsizliği azaltmak için çeşitli uygulamalar devreye sokulmaktadır. Bu uygulamaları çalışma şartları katı olan bazı istisnai mesleklerde uygulamak mümkün olmayabilir. Literatüre bakıldığında yapılan araştırmalar ile stres ve iş kaynaklı stresin çalışma hayatında daha fazla nezaketsizlik oluşmasına neden olduğu kanısına varılmaktadır. Yaşanan bu iş stresi, özellikle sahip olduğu görevi yerine getirmekte zorluk çeken, yetkisiz bireyler ile diğerleri arasında çatışmalara yol açmaktadır (Baran ve Giderler Karavelioğlu, 2021).

İş ve çalışma hayatında her örgütün kendine özgü kültürleri mevcut olmaktadır. Örgüt kültürleri, çalışanlar üzerinde farklı şekillerde etki gösterebilmektedir. Bu kapsamda bencil ve egoist bir kültüre sahip bir örgütte, işyeri nezaketsizliği görülme olasılığı daha yüksek olmaktadır. Nitekim bu örgüt kültürüne sahip örgütlerde işyeri nezaketsizliği daha fazla gerçekleşmektedir. Başka bir örgüt kültürü olan kapalı örgüt kültüründe ise endişe, şüphe, olumsuz (negatif) düşünceler ve beraberinde gelen başarısızlıklar nedeniyle örgütteki çalışanların işyeri nezaketsizliğine maruz kalmaları ve sergilemeleri oldukça yüksek olmaktadır. Yapıcı bir kültüre sahip örgütteki çalışanların işyeri nezaketsizliği yaşamaları olasılığı ise oldukça düşük olmaktadır. Yine bakıldığında savunmacı, saldırgan ve pasif savunmacı örgüt kültürlerinde özellikle yöneticilerin çalışan bireylere işyeri nezaketsizliği yaşatmaları ve yine dolaylı olarak maruz kalan bireylerin de başka kişilere nezaketsiz davrandıkları düşünülmekte ve somut analizlerde elde edilmektedir (Özcan, 2022).

Bazı araştırmacılar küreselleşme, yüksek teknoloji ve hızlı iletişim sistemlerinin işletmelerde karmaşıklık yarattığını ve kişiler arasındaki nezaketsizliği tetiklediğini belirtmektedirler. Özellikle hızlı bir şekilde bu sisteme ayak uydurmaya çalışan örgütlerdeki çalışanlar, birbirilerine iletişim kuracak zamanı dahi bulamadıklarını ifade etmektedirler. Oluşan bu tablodaki çalışma normları ve iletişim teknikleri bazı örgüt kültürlerinde nezaketsizlik olarak algılanabilmektedir (Pearson ve Porath, 2005). Yapılan bazı araştırmalarda günümüzde yoğun tempoda ve hedef odaklı çalışanlar birbirlerine nezaket kuralları çerçevesinde yaklaşımı zaman kaybı olarak görmektedirler (Johnson ve

Indivick, 2001). Çalışan bireyler tamamen hedef odaklı ve iş verilerine önem verdiklerinden dolayı birbirlerine yabancılaşmakta, beraberinde nezaketsizliği ortaya çıkabilmektedir (Güngör Delen, 2010).

İşyerinde gerçekleşen işyeri nezaketsizliğinde yönetici ve lider faktörü de çok önemlidir. Nezaketsizlik gerçekleşmeden önce lider ve yöneticilerin yapacakları aktarımlar caydırıcılık sağlamaktadır. Gerçekleşmesi mümkün olan bu tür anti-sosyal davranışlara karşı engelleyici bazı kurallar oluşturulmalıdır. Bu kuralları çiğneyerek nezaketsiz davranışlara sebep olanlara ise neler ile karşılaşabilecekleri açık bir şekilde tebliğ edilmelidir. Bu gibi tedbir ve caydırıcı adımları atabilecek lider ve yöneticilere sahip olamayan örgütlerde bunları gerçekleştirmek pek mümkün olamayacak ve nezaketsizlik karşıtı adım atamayacaklardır. Bu durumda işletmelere işyeri nezaketsizliğini azaltıcı tedbirler almaları önerilmektedir (Andersson ve Pearson, 1999).

1.3.5. İşyeri Nezaketsizliğinin Sonuçları

Örgütlerde çalışanların saygı ve işletme kurallarına uymaması, kişiler arasında etkileyici bir iletişimin olmaması gibi olumsuz durumlar ve sonrasında gerçekleşecek nezaketsiz davranışlar işletmeyi ciddi anlamda negatif etkilemektedir. Özellikle işyeri nezaketsizliğinin bulaşıcı etkisinden dolayı bir kişide dahi oluşacak memnuniyetsizlik, huzursuzluk, endişe ve güvensizlik geniş bir alana yayılabilmektedir. Örgütteki iyi havanın bozulması sonucunda verimlilikte düşüş, iyi ve verimliliği yüksek çalışanların işten ayrılma niyetlerinde artış oluşacağı ifade edilmektedir (Johnson ve Indvick, 2001). Sıkça görülmesi, tespit edilmesinin ve fark edilmesinin zor olması nedeniyle işyeri nezaketsizliğinin işletme açısından ilerleyen süreçte belirli sonuçlar doğuracağı bilinmektedir. Aşağıda işyeri nezaketsizliğinden dolayı örgütlerde oluşacak örgütsel ve bireysel sonuçlardan bahsedilmektedir.

1.3.5.1. Örgütsel Sonuçlar

İşyerinde başlayan işyeri nezaketsizliği davranışları sadece münferit bir olay veya kişi tarafından gerçekleşmemektedir. Özellikle bu konu üzerine Andersson ve Pearson (1999) tarafından yapılan çalışmalarda, örgüt içerisinde gerçekleşen ve iki veya daha fazla kişi tarafından sergilenen işyeri nezaketsizliğinin ilerleyen süreçlerde örgütün

tamamına kadar yayılabildiği ifade edilmektedir. İşyeri nezaketsizliğinin etkileri son derece yıkıcı olmakta ve bunu yöneticiler dahi tahmin etmekte zorlanabilmektedir. İşyerinde sergilenen anti-sosyal davranışlar sonucunda hedef olan kişinin dışlanması ve görmezden gelme gibi fark edilmesi zor olabilen davranışlar, süreç içerisinde ilerleyerek sapkınlık, öfke, intikam alma gibi hislerin oluşmasına sebep olmaktadır. Bunların sonucunda kişide oluşacak olumsuzluk ve memnuniyetsizlik işten ayrılma gibi durumlara yol açabilmektedir. Kişinin çalışma performansında düşüş ve verimlikte azalma gerçekleşerek örgüt aleyhine sonuçlar meydana gelmektedir. Memnuniyetsiz olan kişilerin yaptıkları işe gösterdikleri emeğin azaldığı ve iş kalitesinde ise düşüş yaşanabileceği düşünülmektedir (Porath ve Pearson, 2010).

İşyeri nezaketsizliği, fark edilmesinin kolay olmaması nedeniyle özellikle sessiz bir şekilde işletmeye zarar vermekte ve geniş bir alanda yaşanabilmektedir. İşyerinde gerçekleşmekte olan nezaketsiz davranışlar işletme sahipleri ve yöneticilerin dahi tahmin edemediği zarar verici noktalara ulaşabilmektedir. İşyeri nezaketsizliğinin ortaya çıkardığı önemli bir sorun, işgücü devir hızında artış meydana gelmesidir. Yaşadığı memnuniyetsizlik sonucunda çalışanlar daha mantıklı ve uygun bir iş imkânı bulduklarında işlerinden ayrılmaktadırlar. Pearson vd, (2000) tarafından yapılan bir araştırmada, işyerinde nezaketsiz davranışların hedefinde olan kişilerin %12'sinin çalıştıkları işletmeden ayrıldıkları tespit edilmiştir. İşletme aleyhine gerçekleşen bu durum ise örgüt için ciddi maliyetler anlamına gelmektedir.

İşyerinde nezaketsiz davranışlara maruz kalmalarına rağmen, mevcut işleri dışında başka bir iş bulma imkânı olmayan kişiler işten ayrılmak isteseler dahi ayrılamamaktadırlar. İşlerinde zorla bulunan kişiler ise bu durumlarından dolayı psikolojik sorunlar yaşayabilmektedirler (Kanten, 2014). Nezaketsiz iş ortamına sahip bir işletmede, işletme ve müşteri ilişkilerinde de negatif durum yaşanılmaktadır. Yapılan araştırmalar neticesinde, müşteriler kaba ve hoşnutsuz tavırlara sahip olan çalışanlardan alışveriş yapmak istememekte, bu durumda işletmede ürün satışlarında azalma olasılığını oluşturmaktadır (Porath ve Pearson, 2013).

Literatür incelendiğinde işletmelerde gerçekleşen işyeri nezaketsizliğinin ne kadar büyük zararlar oluşturduğunu anlamamız mümkün olmaktadır. Porath ve Pearson (2013)

tarafından 17 farklı sektörde, 800 yönetici ve çalışandan elde edilen verilere istinaden ulaşılan sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

- Çalışanların %48'i yaptığı çalışmaları bilinçli olarak azaltmışlardır,
- %47'si işyerindeki çalışma süresini bilinçli olarak azaltmışlardır,
- %38'i yaptıkları çalışmaların kalitesini bilinçli olarak düşürmüşlerdir,
- %80'i yaşamış oldukları memnuniyetsizlik ve diğer olaylar neticesinde endişeye kapıldıklarından dolayı çalıştıkları süreleri iyi bir şekilde değerlendirememişlerdir,
- %63'ü kışkırtan kişiden uzak durmaya çalışmaya harcadığı çaba yüzünden çalıştığı süreleri iyi bir şekilde değerlendirememişlerdir,
- %66'sı çalışma performanslarındaki düşüşü ifade etmişlerdir,
- %78'i çalışmış oldukları örgüte karşı olan bağlılıklarında azalma meydana geldiğini ifade etmişlerdir ve
- %12'si ise nezaketsiz davranışlara maruz kaldıkları için işlerinden ayrıldıklarını belirtmişlerdir.

Bu bulgular bize işletme için ciddi zararlar oluşturan işyeri nezaketsizliğinin zarar verici etkisinin boyutlarını göstermektedir. İşletmenin işyeri nezaketsizliğini engellemek istemesi, hiç de basit ve maliyeti az bir durum değildir. Bilakis işletme için ciddi maliyetler oluşturabilmektedir. Yönetici açısından engelleyici politikalar üretmek, hiç de kolay bir durum olmamaktadır. İşletmelerin insan kaynakları departmanı, bu tür anti-sosyal davranışları engellemek için yoğun çaba ve emek sarf etmekte ve sarf etmesi de gerekmektedir. Bazen gerçekleşen bir olay için bile günlerce uğraşmak ve dikkat etmek zorunda kalmaktadırlar (Porath ve Pearson, 2013).

İşyeri nezaketsizliğinin örgüt açısından olumsuz sonuçlarını minimum seviyeye indirmek günümüz rekabet ortamında son derece önemlidir. İlk başta yöneticiler tarafından çalışanlara işyeri nezaketsizliğine karşı sıfır tolerans şeklinde yaklaşılacağı hissettirilmelidir. Örgütteki yönetici ve üst statüdeki kişiler tarafından nezaketsiz davranışlara karşı hoşgörü gösterilmemesi ve sürekli bir şekilde sözlü ve yazılı olarak tebliğler yapılması gerekmektedir. Böylece işyerindeki nezaketsiz davranışlarda azalma

görülmesini beklemek mümkün olmaktadır. Günümüzde birçok işletme tarafından çalışanlar için müşterilere nasıl davranılması gerektiği konusunda kurallar oluşturulmaktadır. Lakin çalışanların birbirlerine nasıl davranması gerektiği konusunda tedbir alan örgüt sayısı oldukça sınırlıdır. Özellikle çalışanların birbirlerine karşı davranışları üzerine duran ve tedbir alan örgütlerde, bu düzenlemelerin işyeri nezaketsizliğini azaltıcı ve engelleyici etki oluşturması düşünülmektedir. Tüm bu oluşturulacak kuralları yöneticilerin de düzgün bir şekilde uygulaması gerekmektedir. Nitekim çalışanların işyerinde nezaket konusunda yöneticilerini örnek aldıkları bilimsel çalışmalar neticesinde tespit edilmiştir (Pearson ve Porath, 2005).

1.3.5.2. Bireysel Sonuçlar

İşyeri nezaketsizliğinin kişilerde birçok olumsuz etki meydana getirdiği görülmektedir. Çalışanların nezaketsiz davranışlara istinaden içe kapanık olmaları ve örgüte karşı kendilerini izole etmeleri beklenmektedir. Oluşan bu izole edici durum, sonuçta çalışanların fikirlerinden ve yenilik getirebilecek yaratıcılıklarından istifade etmemek demektir. Nezaketsiz davranışlar çalışanların kötü hisler yaşamasına ve incinmelerine de yol açmaktadır. Çalışanlara yönelik nezaketsiz davranışları örgüt kuralları ile engellemek mümkün olmaktadır. Yine bakıldığında nezaketsiz davranışlara maruz kalan bireylerin tepkileri, onların kişilik özellikleri ve algılama şekillerine göre değişmektedir. Üstten gelen nezaketsiz davranışa karşı koyamayan çalışanlar, sinirlerini daha düşük statüde olan çalışanlara yansıtarak, nezaketsiz davranışları -süreklilik oluşturarak- devam ettirmektedirler (Pearson vd, 2001).

Nezaketsizliğin sürekli hedefi durumunda olan çalışanlardaki olumsuz hisler, zamanla yerini fiziksel ve ruhsal sağlık sorunlarına bırakarak kişilerde daha zararlı etkilere neden olmaktadır. Bahsedilen bu sağlık sorunlarına; kaygı, dikkat eksikliği, tansiyon, depresif bozukluk, baş ağrıları ve kalp ağrıları gibi sağlık problemleri örnek teşkil etmektedir (Johnson ve Indvick, 2001; Cortina vd, 2001; Lim ve Lee, 2011; Özcan, 2022). Namie (2003) tarafından yapılan bir araştırmaya katılan ve işyeri nezaketsizliğine maruz kalan kişilerde görülen psikolojik sağlık problemleri şu şekildedir: %76 stres, %71 uykusuzluk, %39 klinik depresyon, %32 panik atak, %47 travma sonrası stres bozukluğu ve %71 konsantrasyon eksikliği.

İşletmelerde yaşanan işyeri nezaketsizliğinin sonuçları oldukça maliyetlidir. Anti-sosyal bir davranış olan işyeri nezaketsizliği üzerine Pearson ve Porath (2005) tarafından toplamda 2400 kişi ile yapılan bir araştırmada mülakat, uzman görüşleri ve anket tekniği ile veriler toplanılmış ve bunlar üzerinden değerlendirmelerde bulunulmuştur. Buna göre çalışanların işlerindeki gayretlerinin, geçirdikleri sürenin, verimliliğin ve iş performanslarının işyeri nezaketsizliği ile paralel olarak azaldığı ve kişilerin olumsuz etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu nezaketsizlik süreci sonlandırılmadığı müddetçe çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri de düşmektedir.

İşyeri nezaketsizliğinin hedefinde olan kişiler, gördükleri anti-sosyal davranışlar karşısında olumsuz tepkilerle aynı nezaketsizlikte karşılık verebilirler. Ya da maruz kalan kişi/ler bu durumu iş arkadaşlarına ve astlarına anlatabilirler. Bunu duyanlar, nezaketsiz davranan kişiye karşı intikam adına çeşitli yollara başvurabilirler. Örneğin, nezaketsiz davranışta bulunan kişiye karşı yardım etmeme hissiyatı ve arkasından konuşmak gibi olumsuz davranışlar sergileyerek nezaketsizliği bir sarmala dönüştürebilirler. Gittikçe büyüyerek devam eden bu nezaketsizlik ortamı ise işletme açısından oldukça zararlı bir hale gelmektedir (İslamoğlu, 2018).

1.3.6. İşyeri Nezaketsizliğine Karşı Alınacak Tedbirler

Nezaketsizliği engellemek ve yönlendirmek adına işletmeler her türlü çözüm yollarını incelemekte ve başvurmaktadır. İşyerinde çalışma ortamını sağlıklı hale getirmek ve nezaketsizlik üzerine durmak gereklidir. Bunu sağlamak için işveren veya yönetici ile çalışan arasında etkili bir iletişim ve koordinasyon sağlanmalı, ayrıca taraflar görev ve sorumluluklarının bilincinde olmalıdırlar (Lewis ve Malecha, 2011).

Hornstein'a (2003) göre işyeri nezaketsizliğinin oluşmasını engelleme adına her türlü çaba sarf etmek mümkün iken, söz konusu anti-sosyal davranışın zarar verici etkilerini kesin bir şekilde ortadan kaldırmak mümkün olmamaktadır. İşyeri nezaketsizliğini engellemek için işyerinde gerekli normlar ve kurallar oluşturulmalı ve yöneticiler tarafından etkin bir şekilde uygulanmalıdır. Bu noktada yöneticilere büyük işler ve sorumluluklar düşmektedir. Yürürlüğe konulacak kural ve normlar oluşturulurken, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacak pozitif mesajlar/ifadeler eklenilmelidir.

Alınacak tedbirlere istinaden literatüre bakıldığında aşağıdaki hususlara değinmekte fayda olacağı düşünülerek paylaşılmıştır.

İşe Alım Süreci: Örgütler, işe alım sürecinde bir örgüt için en önemli unsurun çalışan olduğu dikkate alınarak, etkili bir işe alım süreci gerçekleştirilmelidir. Bu süreç, nezaketsizliğe karşı mücadelede en önemli adımlardan biri olup, başvuran kişinin referansı ve özgeçmişi dikkatli bir şekilde incelenmeli ve örgüt kültürüne uygun bir tercih yapılmalıdır. İşe alım yaparken sadece kişideki mesleki yeteneklere bakılmamalı, kişinin karakteri ve kişilik özellikleri de iyi bir şekilde analiz edilerek değerlendirilmelidir. Nitekim nezaketsizliğe sebep olma potansiyeli olan kişilerin işe alımları engellenmelidir. Gerekirse başvuran kişinin geçmişte çalıştığı işletme ve kişiler ile de iletişim kurmalıdır. Bu süreç yorucu ve zahmetli olarak görülse de uzun vadede örgüt açısından oldukça yararlı ve kârlı bir sonuç elde ettirmektedir (Pearson ve Porath, 2005).

Kibar Bir Çalışma Ortamı Oluşturmak: Pozitif bir çalışma ortamı oluşturmak, işyerindeki kişilerin memnuniyetlerini artırır ve stresi azaltarak daha sağlıklı bir çalışma iklimi oluşturur. Nezaketsizlik ile mücadele ederken nazik bir çalışma ortamı oluşturmak etkili yöntemlerden biri olabilmektedir. Nazik bir çalışma ortamı oluşturmak çaba ve takip gerektiren zahmetli bir iş olsa da işletmeler tarafından oluşturulması gereken bir çalışma iklimidir (Tarraf, 2012).

Kibar bir çalışma ortamı oluşturmak için yöneticinin rolü çok önemli bir husustur. Nitekim bu konuda Porath ve Pearson (2013) tarafından yapılan bir araştırma bulgularına göre başkalarına kötü ve nezaketsiz davranışlarda bulunan yöneticilerin %25'i daha önceden kendine rol model aldıkları kişiler tarafından sapkın ve nezaketsiz davranışlara maruz kaldıkları için diğer kişilere nezaketsiz davrandıklarını ifade etmişlerdir. Bundan dolayı yöneticilerin davranışlarında ve diğer çalışanlar ile aralarındaki ilişkilerinde nezaketli olmaları gerektiği, aksi takdirde sarmal etki oluşturarak nezaketsizliğin devam ettiği belirtilmektedir. Yöneticiler tavır ve hareketlerinde nezaketi teşvik edecek davranışlar sergilemelidir. Örnek olarak, yöneticiler konuşurken çalışanlara karşı ses düzeyine dikkat etmeli, toplantı veya özel görüşmelerde telefonunu sessize almalı, görevini başarılı bir şekilde yerine getiren çalışanları takdir etmeli ve sürekli geri bildirim gibi nezaketi teşvik edici davranışlarda bulunmalıdır.

Personel Güçlendirme: Çalışanların kendilerini geliştirmelerinin ve yapısal bir şekilde güçlenmelerinin işyeri nezaketsizliğini engellemede ve azaltmada olumlu etkisinin olduğu ifade edilmektedir. Personel güçlendirmesi, çalışanlara ait çeşitli bilgi ve yeteneklerini geliştirme, işi fiili olarak yerine getiren kişilerin mesleki ve uzmanlık bilgilerinin gelişmesi ve yerinde karar vermesini sağlayarak işlerine karşı davranışlarını değiştirmek gibi durumları sağlayarak nezaketsizliği azaltmayı mümkün kılmaktadır (Dönmez, 2012). Çalışanlara sağlanan bilgiye ulaşmadaki kolaylık, çalışanların destek görmesi, mevcut işlerini yapmaları için gerekli kaynaklara ulaşma ve öğrenim ile her türlü gelişim fırsatlarını elde etmeleri yapısal bir şekilde güçlenmelerine olanak sağlamaktadır (Kanter, 1979). Tüm bu olumlu işyeri tutumlarının çalışanın kendini iyi hissetmesi ve neticesinde olumlu yansımaları ile nezaketsiz davranışların azalması ve engellenmesinin olası olduğu düşünülmektedir.

Nezaketsiz Çalışanların İlişkilerinin Kesilmesi: Örgütlerdeki olumsuz çalışma ortamının oluşmasına sebep olan nezaketsiz çalışanların işlerinden ilişkilerinin kesilmesinin, işyeri nezaketsizliğini ortadan kaldırmanın en basit yolu olduğu belirtilmektedir. Bazı işletmelerdeki yöneticiler, bu durumun boyutlarını tahmin edemeden, sadece birim ve rol değişikliğine gitmektedir. Fakat bu durum, söz konusu kişinin yeni durumda aynı nezaketsizliği devam ettirmeyeceği garantisi vermez (Pearson ve Porath, 2005). Nezaketsiz davranışların sebebi olan çalışanların örgütten ilişkilerinin kesilmeden devam etmelerini sağlamak demek, bu nezaketsizliğin tüm örgüt çalışanlarına kadar yayılmasına zemin hazırlamak anlamına gelmektedir. Bu nezaketsiz çalışanlar nedeniyle işten ayrılan çalışanlar olmakta ve sonrasında ayrılanların sorumluluğunu üstlenme, olumsuz bir ortam oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu gibi olumsuz durumları erken bir şekilde daha büyük olumsuzluklara neden olmadan engellemek de mümkündür (Porath ve Pearson, 2010).

Oryantasyon ve Eğitim Programı: Yeni işe başlayan kişilere işe başlarken izleyeceği yol, kullanacağı yöntemler gibi hususlar sözlü ve yazılı bir şekilde aktarılarak, hem işe adapte sürecini kısaltmak hem de örgüt kültürünü ve örgütün beklentilerini bildirmek için oryantasyon süreci önemli bir aşamadır. Bu süreçte çalışanlara yapacakları işle alakalı yol göstererek ve gerektiğinde gelişimlerini de destekleyecek politikalar uygulayarak, ilerleyen süreçte örgüt aleyhine gerçekleşecek nezaketsizlik gibi

davranışların engellenmesi de amaçlanmaktadır. Ayrıca gerekli eğitimler doğru ve etkin bir şekilde gerçekleştirilmelidir (Pearson vd, 2000). İşe yeni başlayan kişilere gerek örgüt kültürü, gerekse örgütün çalışandan beklentilerini etkin ve anlaşılır olarak aktarmak son derece önemli bir husustur. Çalışanlara iletişim, stres yönetimi, yöneticilik ve etkili koordinasyon kurma vb. konularda çalışanın kişisel yeteneklerini geliştirecek şekilde eğitimler verilirken, böylece onların gelecekte endişe, stres ve baskı altında kaldıklarına bu durumlarla baş edebilmeleri sağlanır ve nezaketsizlik ortamının ortaya çıkması engellenebilir (Pearson ve Porath, 2005).

Geribildirim (Feedback) Sisteminin Uygulanması: Literatür incelendiğinde günümüzde işletmelerin nezaketsizliği engellemek adına her türlü yola başvurduğu bilinmektedir. Kullanılan bu yöntemlerden birisi olan geribildirim, çalışan ilişkilerinde nezaketsizliği azaltma adına önemli bir yöntemdir. İşletmede ayırt edilmeden her statüdeki tüm çalışanlardan alınması gerekmektedir. Çalışanlar arasındaki ilişkileri anlamak için sadece üstlerden geribildirim alınmamalı, aksine ast ve akran olan kişilerden de geribildirim alarak daha etkin bir şekilde nezaketsizliği engellemek olası olarak görülmektedir. Doğru şekilde uygulanan geribildirim sistemi, nezaketsizliği azaltmak için son derece etkili bir yöntemdir (Pearson vd. 2000). Özellikle kışkırtıcı olan kişilere fazla ve düzenli şekilde yapılan geribildirimler, anti-sosyal davranışlar sergilemelerini engellemektedir. Bundan dolayı kışkırtıcı olan kişilere hızlı ve düzenli bir şekilde geribildirim vererek, düzenleyici bir etki oluşturulabilmektedir (Cartwright ve Holmes, 2006).

İşyeri Beklentilerinin Bildirilmesi: Örgütler, işe giren ve işte olan kişilere iletişimde ve kişilerarası etkileşimde kullanacakları yöntemleri, parametreleri ve örgüt beklentisini açıklamalıdır. Bu yüzden çalışanlar arasında nezaketin önemli olmasının nedeni iyice anlaşılmalı ve hoşgörülü bir şekilde koordine ve iletişim sağlanmalıdır. Örgütler nezaketsizliğe karşı bu beklentiler içinde iken, belirli standartlar ve hoşgörü kuralları da hazırlayarak çalışanlara hem sözlü hem de yazılı bir şekilde tebliğ etmelidir. Çalışanlara sergileyeceği anti-sosyal davranışlarına (mobbing, tehdit gibi) kesin bir şekilde olmak üzere tolerans gösterilmeyeceği de başlangıç aşamasında bildirilmelidir. Örgütler tarafından belirlenen bu beklentiler ve kurallar örgütlerin elemanlarını

tanınmasına veya davranışlarını tespit edip gerektiğinde düzenleyici adımlar atmasına olanak sağlamaktadır (Porath ve Pearson, 2010).

Örgütler, beklentilerinin hayata geçmesi için sözlü ve yazılı bir şekilde kurallar oluşturmalıdır. Oluşturulan bu kurallara uymayan kim olursa olsun (üst yönetici veya ast statüdeki kişiler) gerekli yaptırımların uygulanacağı açıklanmalı ve imtina edilmemelidir. Böylece her kademede oluşturulan nezaket çemberi, olumlu ve pozitif bir örgüt iklimi meydana getirerek, nezaketsizliği engelleme imkânı sağlayacaktır (Pearson ve Porath, 2005).

Örgütten İlişik Kesildikten Sonraki Sürece Yatırım: Pearson ve Porath (2005) maruz kaldıkları nezaketsizlik sonucu örgütten ayrılan çalışanlarla ilişik kesme ve ayrılma sonrasında mülakat (görüşme) yapmanın örgütler için faydalı olduğunu ifade etmektedirler. Nitekim örgütlerden ayrılan çalışanlar, çalışıyor iken nezaketsiz davranışlara maruz kaldıklarını ispatlayamamaktalar ve güçsüz göründüklerini düşünerek sessiz kalma eğilimi göstermektedirler. Belli bir süre geçtikten sonra dayanamayarak işlerinden ayrılmaktadırlar. Örgüt, tam bu noktada nezaketsizliği engellemek istiyorsa işten ayrılma sonrası yapılacak görüşme sayesinde örgütte yaşanan nezaketsiz davranışları analiz ve tespit edebilir ve daha sonraki süreçte bu olumsuzluklara göre tedbir alabilir (Pearson ve Porath, 2005).

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

2.1. PROBLEM

Örgütsel özdeşleşme, bireyin kendisini bir gruba veya organizasyona ait hissetmesi ile ilgili bir durumdur. Çalıştıkları işyeri ile özdeşleşen bireylerin örgüte katkılarının daha yüksek seviyede olacağı beklenilebilir. Motivasyon ise bireyin harekete geçerek ve bunu sürdürerek işini istek, arzu ve şevk ile yapmasıdır. Burada her iki kavramın örgüt performansı için oldukça önemli ve birbirleriyle ilişkili olabileceği görülmektedir. Bir başka deyişle örgütsel özdeşleşmenin çalışan motivasyonu ile ilişkili olduğu ve onu etkilediği söylenebilir. Buna göre örgütle özdeşleşen çalışanların daha fazla motive olmaları beklenebilir. Diğer taraftan işyerinde üstler ve astlar arasında veya çalışanlar arasında istenmeyen bazı olumsuz ve anti-sosyal davranışlar gerçekleşebilir. Bunlardan biri işyeri nezaketsizliğidir. İşyerinde saygı normlarının ihlali, hedefe zarar verme niyetinin belirsizliği ve düşük yoğunlukta gerçekleşen aşırı davranışlar olarak tanımlanan işyeri nezaketsizliği gibi anti-sosyal davranışlar, çalışanların örgütsel özdeşleşmelerine veya motivasyonlarına etki ederek onların seviyelerini düşürebilir. İşyerinde gerçekleşen kaba ve anti-sosyal işyeri nezaketsizliği davranışları; örgütsel özdeşleşme ile motivasyon arasındaki ilişkiye ya da örgütsel özdeşleşmenin motivasyon üzerindeki etkisine yansiyabilir.

Bu araştırmanın problemi, örgütsel özdeşleşmenin motivasyonu nasıl etkilediği ve bu etkide işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolü oynayıp oynamadığını incelemektir. Ayrıca araştırma, işyeri nezaketsizliğinin örgütsel özdeşleşme ve motivasyon ilişkisindeki olası bozulmaları açıklayıp açıklamadığını yani işyeri nezaketsizliği gibi olumsuz etkileşimler sonucunda bu iki değişkenin nasıl değiştiğini inceleyecektir.

Bu problem çerçevesinde, örgütsel özdeşleşmenin işyerindeki motivasyon üzerindeki etkisi araştırılacak ve işyeri nezaketsizliğinin bu etkiyi nasıl şekillendirdiği ana problem olarak anlaşılmaya çalışılacaktır.

2.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışma hayatında örgütsel özdeşleşme bireylerin örgütlerine olan aidiyet duygularının ölçüsü olarak kabul edilmektedir. Buna istinaden literatür incelendiğinde kişilerin amaç ve

arzuları ile örgütün amaç ve arzularının uyuşması ne kadar fazla olursa özdeşleşme düzeylerinin o oranda artacağı görülmektedir. Özdeşleşme düzeyleri yüksek olan çalışanlar, bu durumu görevlerine pozitif olarak yansıtmakta ve örgüte daha fazla fayda sağlamaktadır. Buna göre günümüzde çalışma hayatındaki rekabet ortamı göz önüne alındığında özdeşleşme düzeyleri yüksek çalışanlara sahip olan işletmelerin diğer işletmelere nazaran bir adım önde olması kaçınılmaz olmaktadır. Tüm bunların kapsamında işletmelerin bir taraftan örgütsel özdeşleşmeyi arttıran faaliyetler yaparken, öte yandan çalışanların özdeşleşme düzeylerini azaltan negatif eylemlere karşı tedbir alacak şekilde politikalar izlemelerinin gerekli olduğu düşünülmektedir.

Bireylerin belirlenen bir hedefe ulaşması için güdülenmesi ve harekete geçmesinin göstergesi olarak motivasyon kavramı önümüze çıkmaktadır. İçsel ve dışsal olarak itici bir güç olan motivasyon, sadece çalışanların değil aynı zamanda örgütlerin de başarısını etkileyen ve son derece kritik öneme sahip olan bir faktördür. Günümüz rekabet ortamında başarıya ulaşmak isteyen işletmelerin çalışanların motivasyon düzeylerini bilerek takip etmesi ve sürekli güdülenmiş bir çalışana sahip olmasının gerekli olduğu görülmektedir. Giderilmemiş ihtiyaçların sağlanmasıyla başlayan motivasyon, ihtiyaçların giderilmesiyle gerçekleşmektedir. Motivasyonu sağlamak için giderilmemiş ihtiyacın olması gerektiği ve diğer ekonomik, psikolojik ve sosyal etkenlerin de göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Motive edilmiş bir işgücüne sahip işletmelerin kısa veya uzun vadede hedeflediği büyüme ve başarıya ulaşması kolaylaşmaktadır.

Örgüt için oldukça faydalı olan bu iki kavramın (özdeşleşme, motivasyon) aksine, işyerindeki norm ve saygının ihlal edilmesi, amacının belirsizliği ve düşük yoğunlukta gerçekleşmesi olarak bilinden işyeri nezaketsizliği ise sonuç ve etkileri itibarıyla örgüt aleyhine olan anti-sosyal bir davranış olarak öne çıkmaktadır. İki kişiden başlayarak gerçekleşen anti-sosyal bu davranış, sarmal hale gelerek daha fazla çalışanı etkileyip işletmeye büyük boyutlara varan zararlar vermektedir. İşletmeler işyeri nezaketsizliğini önleyici politikalar izleyip pozitif çalışma ortamı sağlayarak, büyük öneme sahip çalışanları bu anti-sosyal davranışa maruz kalmaktan koruyacak olurlarsa, kendi stratejik amaçlarına daha kolay ulaşabilirler. Nitekim bunu sağlayamayan işletmelerde işyeri nezaketsizliğine maruz kalan çalışanların örgütsel özdeşleşme ve motivasyon düzeylerinin düşük olacağı beklenebilir. İşyeri nezaketsizliği düzeyini tespit etmek, motivasyon ve özdeşleşme düzeylerini anlamaktan daha zor olan bir davranıştır. Çünkü bunu tespit etmek için öncelikle

kişinin nezaketsizliğe maruz kaldığının farkında olması gerekmekte olup, zarar vermede belirsizlik ve düşük yoğunlukta gerçekleşmesi nedeniyle işyeri nezaketsizliğinin tespit edilmesi zor bir hal almaktadır. Bu bağlamda, yönetici ve amirlere nezaketsizliği başından tespit ederek büyümeden önleme noktasında büyük iş düşmektedir.

Örgütsel özdeşleşme ile motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar veya benzer araştırmaların sonuçlarına istinaden iki değişken arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak özdeşleşme düzeyleri artan çalışanların motivasyon düzeyleri de paralel olarak artmaktadır (Altuntaş, 2021; Akman, 2017; Koçak, 2019; Öztürk ve Gökdeniz, 2023; Sönmez, 2020; Aktaş ve Akdemir, 2019; Fernandez-Salinerro vd, 2021; Van Knippenberg ve Sleebos, 2006; Cooper ve Thatcher, 2010; Mohamud, 2022).

Örgütsel özdeşleşme ile işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda araştırma bulunmaktadır. Akar (2023) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre örgütsel özdeşleşme ile işyeri nezaketsizliği arasında negatif ve düşük seviyede ilişki olabileceği öngörülmektedir. Kaya (2015) tarafından yapılan araştırmaya göre işyeri nezaketsizliğinin (meslektaş), çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinde değişiklik yapmayarak etkilemediği tespit edilmiştir.

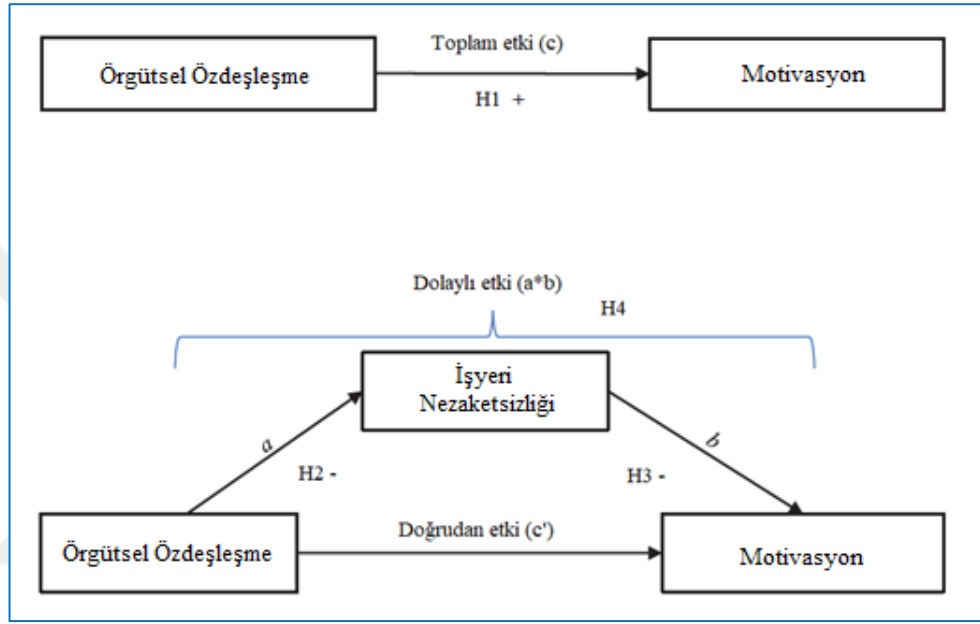
İşyeri nezaketsizliği ile motivasyon arasındaki ilişki üzerine yapılan az sayıda araştırmaya bakıldığında; işyeri nezaketsizliğinin motivasyonu etkilediği ve nezaketsizlik düzeyi arttıkça motivasyon düzeyinde azalma olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre işyeri nezaketsizliği ile motivasyon arasında orta düzeyde ve negatif yönde ilişki olduğu görülmüştür (Çoban ve Deniz, 2021; Yirci ve Daso, 2021).

Yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel özdeşleşmenin motivasyon üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliğin aracılık rolü üzerine yapılan uluslararası veya ulusal bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

Literatürdeki araştırmalar ve birinci bölümdeki kavramsal çerçeve dikkate alınarak, bu tez çalışmasının amacı; örgütsel özdeşleşmenin motivasyon üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliğin aracılık rolünün tespit edilmesi olarak belirlenmiştir.

2.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Bu tez çalışmasının giriş bölümünde cevabı aranan sorular, yukarıda ifade edilen çalışmanın amacı, çalışma kapsamında olan örgütsel özdeşleşme, motivasyon ve işyeri nezaketsizliği değişkenlerinin kavramsal çerçevesi ve bu değişkenlere istinaden yapılan araştırmaların bulguları ışığında Şekil 2.1'deki model ve aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.



Şekil 2. 1. Araştırma Modeli

Modele göre örgütsel özdeşleşme ile motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif doğrultuda bir ilişki olduğu; örgütsel özdeşleşme ile işyeri nezaketsizliği arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif doğrultuda bir ilişki olduğu ve son olarak işyeri nezaketsizliği ile motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif doğrultuda bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Yine bakıldığında örgütsel özdeşleşmenin motivasyona olan etkisinde işyeri nezaketsizliğinin aracı rolünün olabileceği öngörülmektedir. Geliştirilen model dikkate alınarak ve alan araştırması ile elde edilen veriler kullanılarak aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

H1: Örgütsel özdeşleşme ile motivasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Örgütsel özdeşleşme ile işyeri nezaketsizliği arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3: İşyeri nezaketsizliği ile motivasyon arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Örgütsel özdeşleşmenin motivasyon üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolü vardır.

2.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI ve ÖNKABULLERİ

Bu tez çalışmasının verileri anket tekniği ile elde edilmiştir. Anketler oluşturulurken daha önce geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış olan ölçekler kullanıldığından, ölçeklerde yer alan ifadelerin katılımcıların örgütsel özdeşleşme, motivasyon ve işyeri nezaketsizliği düzeylerine ilişkin durumlarını ölçebilecek nitelikte olduğu varsayılmıştır. Ayrıca bu çalışma 2024 yılı Temmuz ve Ağustos aylarında Erzurum'da kamu ve İstanbul'da özel sektörde görev yapan çalışanlardan elde edilen verilerle sınırlı olmaktadır.

Araştırmada kullanılan anket verilerinin sadece akademik amaçlar ile kullanılacağı ve bu verilerin kişi veya kurumlar ile paylaşılmayacağı bildirilmiştir. Bu araştırma için Ek-1'de sunulan anket formu kullanılmış ve etik yönünden Ek-2'de sunulan uygunluk ve onay belgesi Atatürk Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulundan alınmıştır. Ankete katılan katılımcıların endişeleri giderilmiş olup, anketlerin doğru bir şekilde algılanarak katılımcıların gerçek görüşlerini belirttikleri kabul edilmiştir.

2.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın bu kısmında araştırmanın evren ve örnekleme, veriler ve toplanması ile verilerin çözümü ve yorumlanmasına yer verilmiştir.

2.5.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Erzurum ilindeki kamu ve İstanbul ilindeki özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Erzurum Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü ve Bağlı Birimlerindeki çalışanlar ile İstanbul'da özel sektörde faaliyet gösteren bir endüstriyel

fabrika çalışanları araştırmanın çalışma evrenini oluşturmaktadır. Anketlerin uygulandığı 2024 yılı Temmuz ve Ağustos aylarında, belirlenen kamu kurumu ve bağlı birimlerinde 140 kişi, özel sektördeki endüstriyel fabrikada ise 130 kişi çalışmaktadır. Dağıtılan 240 anketten eksiksiz olarak doldurulan 227 anket değerlendirmeye alınmış ve araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Bunlardan 114 adeti kamu çalışanları ve 113 adeti özel sektör çalışanları tarafından doldurulmuştur. Belirlenen araştırma evrenindeki çalışan sayısı dikkate alındığında, tesadüfi örneklem tekniği ile geri dönen anket sayısı (kamu, %80; özel sektör, %87) yeterli kabul edilmiştir.

2.5.2. Veriler ve Toplanması

Bu tez çalışması için anket tekniği ile araştırma verileri elde edilmiştir. Belirlenen araştırma evrenindeki çalışanlara anketler yüz yüze dağıtılmış ve toplanmıştır. Anket formu toplamda dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik sorular yer almaktadır.

İkinci bölümde çalışanların motivasyonlarını ölçmeye yönelik Mottaz (1985), Brislin vd, (2005), Mahaney ve Lederer'in (2006) çalışmalarında kullandıkları ölçekleri temel alarak Dünder vd, (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan Motivasyon Ölçeğinin 9 maddeden oluşan içsel motivasyon boyutu ile ilgili sorular çalışmaya uygun bulunarak kullanılmıştır. Dünder vd, (2007) tarafından yapılan araştırma örnekleminde elde edilen verilere göre içsel motivasyon boyutunun güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alfa değeri 0.83 olarak hesaplanmış olup, buna göre ölçeğin güvenilir olduğu ifade edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde örgütsel özdeşleşme alanında yaptıkları çalışmalar ile bu alanda öncü olarak görülen Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve Polat'ın (2009) araştırmasında kullandığı 6 maddelik örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. Mael ve Ashforth (1992) güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alfa değerini 0.87 olarak hesaplamışlardır. Polat (2009) ise Türkçeye uyarlanan ölçeğin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerini yaparak geçerli olduğunu ifade etmiştir.

Son bölümde ise Cortina vd, (2001) tarafından geliştirilen 7 maddelik işyeri nezaketsizliği ölçeği kullanılmıştır. Araştırma verileri 1180 kamu çalışanından elde edilmiştir. Bulgulara göre katılımcıların %71'i son beş yılda işyeri nezaketsizliğini bir şekilde yaşamıştır. Cortina vd, (2001) güvenilirlik analizi sonucu ölçeğin Cronbach Alfa

değerini 0.89 olarak hesaplamışlar, ölçeğin açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerini yaparak geçerli olduğunu belirtmişlerdir.

Ankete katılan kişileri anket hakkında bilgilendirerek Ek-1’de sunulan 5’li likert ölçeğindeki (1=Hiç, 2=Az, 3= Orta, 4=Çok, 5=Her zaman) seçeneklerden kendilerine samimi şekilde uygun olanı cevaplamaları istenilmiştir.

Kullanılan ölçekler Türkçeye uyarlanmış ve önceden belirli araştırmalarda kullanılan ölçekler olmasından dolayı kapsam geçerliliğini sağlamaktadır. Araştırmada kullanılan ölçekler örgütsel özdeşleşme, motivasyon ve işyeri nezaketsizliği değişkenlerini güvenilir ve geçerli bir şekilde ölçen ölçekler olarak daha önceden kullanılmış ve ispatlanmıştır. Motivasyon ölçeğinin kullanıldığı bazı araştırmalar şunlardır: Mottaz (1985); Brislin vd, (2005); Mahaney ve Lederer (2006); Dünder vd, (2007). Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin kullanıldığı bazı araştırmalar şunlardır: Mael ve Ashforth (1992); Van Dick vd, (2004); Bartels vd, (2007); Carmeli vd, (2007); Edwards ve Peccei (2007). İşyeri nezaketsizliği ölçeğinin kullanıldığı bazı araştırmalar şunlardır: Cortina vd, (2001); Cortina ve Magley (2003); Lim ve Cortina (2005); Blau ve Andersson (2005); Hershcovis vd, (2007).

Motivasyon ölçeği için Dünder vd, (2007), örgütsel özdeşleşme için Mael ve Ashforth (1992) ve işyeri nezaketsizliği ölçeği için Cortina vd, (2001) yayınlarının sorumlu yazarlarından e-mail yoluyla anket kullanım izni alınmıştır.

2.5.3. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırma verilerini analiz etmek için SPSS 22 ve AMOS 20 programları kullanılarak veriler çözümlenmiş ve yorumlanmıştır. Araştırma kapsamında ilk olarak kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Geçerlilik (validity) kullanılan ölçeğin ölçülmek istenileni ne derece doğru ve eksiksiz bir şekilde ölçtüğünü ifade eden ölçüm tekniğidir (Baş, 2020). Başka bir deyişle ölçüm yaparken doğru aracın kullanılmasıdır. Güvenilirlik (reliability) ise ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerle aynı koşullar altında tutarlı sonuçlar vermesi ile benzer sonuçların elde edilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bir test veya anketin bir kişiye farklı zamanlarda uygulanıp benzer sonuçlar elde edilmesi, ölçme aracının güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek ve çözümlenen verilerin güvenilir olması araştırmanın anlamı açısından önemli bir uygulamadır.

Özetlemek gerekirse, geçerlilik, araştırma yaparken doğru aracın kullanılması; güvenilirlik ise ölçme aracının tutarlı olması ya da ölçümü doğru yapmasıdır. Kısaca bilimsel bir araştırmanın amaca hizmet etmesi için doğru araç ile doğru ölçüm yapılması gerekir. Bu konuda örnek vermek gerekirse, sıvı bir maddenin hacminin ölçülmesinde dereceli silindir kullanılması (terazi değil) ama aynı zamanda bu aracın da doğru ölçmesi ölçümün başarısını belirler.

Araştırma doğrultusunda ölçeklerin güvenilirliğini test ederken özellikle davranış bilimlerinde sıkça kullanılan teknik olan Cronbach Alpha katsayısı baz alınmıştır. Lee Cronbach'ın 1951'de geliştirdiği bu katsayı, 0 ile 1 değerleri arasındaki bir sayı olarak hesaplanmaktadır. Katsayı, 1'e ne kadar yaklaşırsa ölçeğin o derece güvenilir olduğu söylenir (Tavakol ve Denick, 2011; Morgan vd, 2004). Güvenilirlik katsayısının değer aralıkları ve anlamları aşağıdaki gibidir (Kılıç, 2016):

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$: Kabul edilemez güvenilirlik
- $0.40 \leq \alpha < 0.59$: Düşük güvenilirlik
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$: Yüksek güvenilirlik
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$: Mükemmel güvenilirlik.

Araştırmada kullanılan ölçekler, önceden birçok araştırmada kullanılan kapsam geçerliliğini sağlamış ve Türkçeye uyarlanmış ölçeklerdir. Araştırma değişkenleri olan örgütsel özdeşleşme, motivasyon ve işyeri nezaketsizliğini ölçen ölçekler olduğu kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerden elde edilen ortalama puanların değerlendirilmesinde aşağıdaki aralıklar esas alınmıştır (Tekin, 1993):

- 1.00-1.80: Çok düşük
- 1.81-2.60: Düşük
- 2.61-3.40: Orta
- 3.41-4.20: Yüksek
- 4.21-5.00: Çok yüksek

Araştırma değişkenleri ile ilgili ölçeklerin yapı geçerliliklerini tespit etmek üzere ilk olarak açımlayıcı faktör analizi, sonra doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi araştırmanın başlangıç aşamasında faktör ve değişkenleri keşfetmek, doğrulayıcı faktör analizi ise oluşturulan teorik modeli test etmek ve

uygunluğunu sağlamak üzere ileriki aşamalarda uygulanan tekniklerdir. Açımlayıcı faktör analizi ile değişkenler arasındaki ilişkileri analiz ederek hangi değişkenlerin beraber veya hangi faktörle daha güçlü ilişki kurduğu belirtilmektedir. Bu faktör analizi başlangıç aşamasında faktörler ve değişkenler arasındaki ilişkileri analiz ederek faktör güçlerini keşfetmeyi mümkün kılmaktadır (Koyuncu ve Kılıç, 2019). Değişkenlerin etkilerini gösteren faktör yüklerinin örneklem sayısına bağlı olarak farklılık gösterebileceği buna göre belirleneceği öne sürülmektedir. Bununla ilgili araştırmalarda, örneklem sayısı 350 ve üzerinde ise faktör yükünün 0.30 olarak kabul edilmesi, örneklem sayısı 200 ve üzerinde ise en az 0.40 olarak kabul edilmesi gerektiği belirtilmektedir. Sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen araştırmalarda 0.40 ile 0.70 değerleri arasındaki faktör yüklerinin düşük ve orta düzeyli şeklinde kıymetlendirildiği görülebilmektedir (Kaiser ve Rice, 1974).

Araştırma verilerinin faktör analizi uygunluğunu test etmek için Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi gerçekleştirilmiştir. KMO testi yapılarak örneklem büyüklüğünün yeterliliği ve değişkenler arasındaki korelasyonlar ile faktör analizi için veri yapısının uygunluğu test edilmektedir. KMO testi sonucunda elde edilen 0 ile 1 arasında değişen değerler; 0.90 ve üzeri Mükemmel, 0.89-0.80 Çok iyi, 0.79-0.70 İyi, 0.69-0.60 Orta ve 0.50 altındaki değerler ise *kabul edilemez* uygunluk olarak yorumlanmaktadır (Eşmekaya, 2019). Yapılan bu araştırmada ise KMO değeri 0.60 ve üzerindeki değerler ölçüt alınarak değerlendirilme yapılmıştır. Bartlett Küresellik Testi ise değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılığını test ederek faktör analizine uygunluğunu tespit etmeyi mümkün kılmaktadır. Bartlett Küresellik Testi sonucu değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olması için $p \leq 0,05$ düzeyinde olmalıdır (İslamoğlu ve Alınacak, 2014).

Açımlayıcı faktör analizi ile ulaşılan verilerin teorik modele veya faktör yapısına uygunluğunu test etmek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapısal eşitlik modeli kapsamında araştırmalarda model veya yapı uygunluğunun test edilmesi için kullanılması gereken temel analiz tekniklerinden biri de doğrulayıcı faktör analizidir. Bu analiz, modelin veriler ile ne kadar uyum içerisinde olduğunu test eder ve ölçeğe ait grupları gerçekten araştırma ölçek gurubuna ait mi değil mi diye test ederek belirleyebilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015; Şimşek 2020).

Doğrulamalı faktör analizini uygularken verilerin yorumlanması için çok sayıda indeks kullanılmaktadır. Bu indeksler uluslararası ve ulusal alanda gerçekleştirilen araştırmalardaki analizler yapılırken kullanılmış olup bu araştırmada da uygulanarak değerlendirmelere yer verilmiştir. Söz konusu indeks değerleri aşağıda sıralanmaktadır (Hooper vd, 2008; Meydan ve Şeşen, 2015; Kline, 2016):

- Ki-Kare Uyum Testi (CMIN/DF)
- İyi Uyum İndeksi (GFI)
- Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi (AGFI)
- Normalleştirilmiş Uyum İndeksi (NFI)
- Artan Uyum İndeksi (IFI)
- Tucker-Lewis Uyum İndeksi (TLI)
- Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)
- Yaklaşık Hatalar Ortalama Karekökü (RMSEA)

Bahsedilen uyum indeksleri uluslararası ve ulusal alandaki araştırmalar kapsamında geliştirilerek iyi uyum ve kabul edilebilir uyum değerleri oluşturulmuştur. Kabul gören uyum indeks değerleri Tablo 2.1’de gösterilmiştir (Hooper vd, 2008).

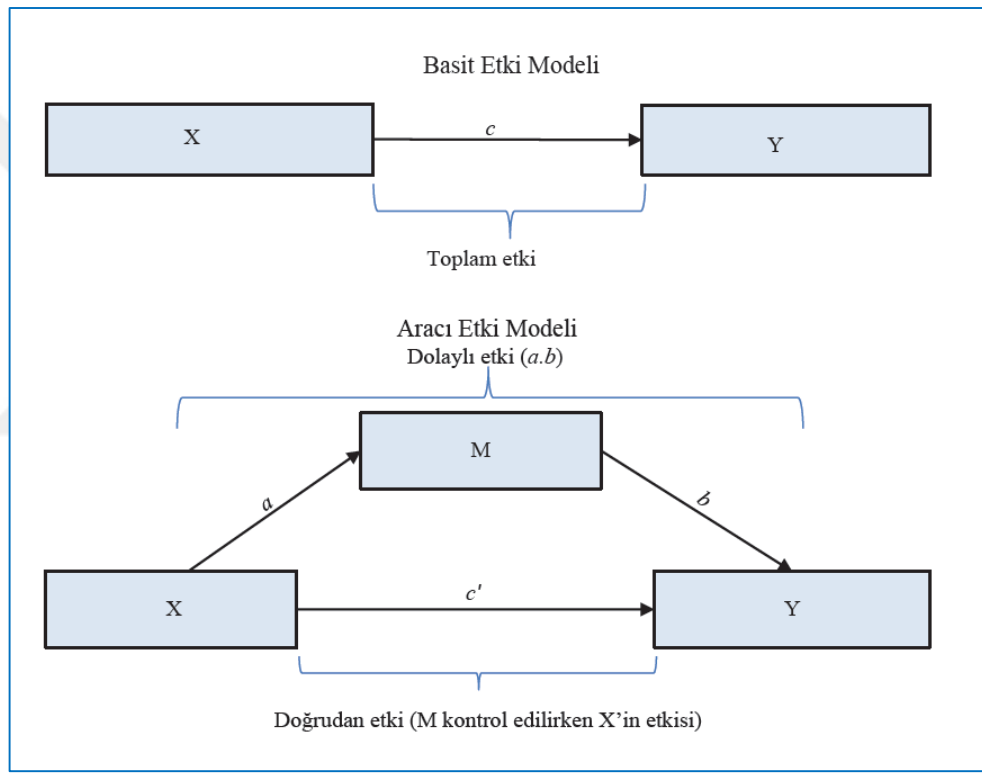
Tablo 2. 1. Yapısal Eşitlik Modellemesi İçin Uyum İndeks Değer Aralıkları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF (χ^2/sd)	≤ 3	$\leq 4-5$
GFI	$0.90 \leq$	$0.85 \leq GFI \leq 0.89$
AGFI	$0.90 \leq$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.89$
NFI	$0.95 \leq$	$0.90 \leq NFI \leq 0.94$
IFI	$0.95 \leq$	$0.90 \leq IFI \leq 0.94$
TLI	$0.95 \leq$	$0.90 \leq TFI \leq 0.94$
CFI	$0.95 \leq$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
RMSEA	≤ 0.05	$0.06 \leq RMSEA \leq 0.08$

Kaynak: (Hooper vd, 2008; Kline, 2016; Meydan ve Şeşen, 2015; Naktiyok vd, 2015; Ersarı, 2018; Erkal ve Naktiyok, 2020).

Alan yazındaki araştırmalar çerçevesinde araştırma modeli geliştirilmiş ve yapısal eşitlik modeli olarak kurulmuştur. Yapısal Eşitlik Modeli-YEM (Structural Equation Modeling-SEM) gizil veya gözlemlenebilen değişkenler arasındaki ilişkileri model aracılığı ile analiz eden ve karmaşık olan ilişkileri anlamaya olanak sağlayan bir istatistiksel analiz tekniğidir. Bu teknik ile değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkiler güvenilir bir şekilde test edilebilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015). Basit etki ve

oluşturulan aracılık etki modeli aşağıda Şekil 2.2’de gösterilmiştir. Bu modelde X bağımsız değişken, Y bağımlı değişken ve M ise aracı değişken olarak temsil edilmektedir. Basit etki modeli, modelde iki değişken var ise X bağımsız değişkeninin Y bağımlı değişken üzerindeki toplam etkisini göstermektedir. Lakin üç değişkenin beraber olduğu bir modelde, a yolu X bağımsız değişkeninin M aracı değişken üzerindeki etkisini; b yolu M aracı değişkeninin Y bağımlı değişken üzerindeki etkisini; c' yolu X bağımsız değişkeninin Y bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisini; $a*b$ ise X bağımsız değişkeninin Y bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisini (M aracı değişkeninden kaynaklanan) belirtmektedir.



Şekil 2. 2. Basit ve Aracı Etki Modelleri

Araştırma kapsamında oluşturulan model, AMOS programı ile yapısal eşitlik modeli uygulanarak test edilmiştir. Bu analiz ile oluşturulan modelin uyum istatistikleri dikkate alınarak modelin geçerliliği hesaplanmış ve değişkenler arasındaki etkiler ile ilişkiler tespit edilmiştir.

Bu çalışmada, aracılık testleri için klasik yaklaşım olan Baron ve Kenny (1986) yaklaşımı yerine modern tekniklerden Bootstrap Güven Aralığı tekniği tercih edilmiştir. Çünkü bazı araştırmacılar günümüze kadar kullanılan Baron ve Kenny (1986) klasik

yaklaşımının aracılık testleri için sınırlamalarının olduğunu ve yetersiz kaldığını öne sürmektedirler. Bu bağlamda, Bootstrap Güven Aralığı tekniğinin alternatif olarak kullanılabilecek yeni aracılık yaklaşımı kapsamında daha güvenilir ve faydalı olduğu ifade edilmektedir (Darlington ve Hayes, 2017; Hayes ve Rockwood, 2017; MacKinnon vd, 2002; Preacher ve Hayes, 2004; Preacher ve Selig, 2012; Rucker vd, 2011).

Yeni yaklaşım aracı modelinde, ilk odak noktası dolaylı etki değerinin hesaplanmasıdır. Yani dolaylı etkinin ($a*b$) anlamlı olup olmadığına bakılmaktadır (Gürbüz ve Bayık, 2021). Eski yaklaşımda aracılık rolünden bahsedebilmek için tüm yolların anlamlı çıkması gerekmektedir. Oysa yeni yaklaşımda aracı değişken etkisinden bahsedilmesi için a ve b yolunun ayrı bir şekilde anlamlı olması gerekli değildir. Sonuç olarak yeni aracılık yaklaşımında bağımsız değişkenin (X) aracı değişken üzerindeki etkisi (a yolu) ile aracı değişkenin (M) bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisinin (b yolu) çarpımı sonucunda elde edilen dolaylı etkinin ($a*b$) yorumlanmasının daha yararlı olacağı savunulmuştur. Bahsedilen yeni aracılık modelindeki analiz kriterleri aşağıdaki gibidir.

- c yolunun (toplam etki) anlamlı olması gerekli değildir.
- Bağımsız değişkenin (X), aracı değişken (M) üzerindeki etkisinin (a yolu) tek başına anlamlı olması gerekli değildir.
- Bağımsız değişkenin (X) etkisi (c' yolu) kontrol altında tutulurken aracı değişkenin (M) bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisinin (b yolu) tek başına anlamlı olması gerekli değildir.
- Doğrudan etkinin (c') ve toplam etkinin ($c=c'+a*b$) anlamlı olmaması dolaylı etkinin varlığını ($a*b$) ortadan kaldırmaz ve aracılık modelini geçersiz kılamaz.
- Aracılık modellerinde kısmi veya tam aracılık ifadelerinin yerine doğrudan etki (c'), dolaylı etki ($a*b$) ve toplam etki ($c=c'+a*b$) değerlerinin hesaplanması ile aracılık modelinin sayısal olarak rapor altına alınması bilimsel yaklaşım kapsamında daha uygun olmaktadır.
- Aracılık modellerinin analizinde aracılık var veya yoktur ifadeleri yerine sayısal verilerden faydalanılarak doğrudan etki (c'), dolaylı etki ($a*b$) ve toplam etki (c) değerleri hesaplanarak etki değerlerinin büyüklükleri ve birbirleri ile göreceli büyüklükleri kıyaslanmalıdır.

- Doğrudan etki, toplam etki ve dolaylı etki değerlerinin anlamlı mı değil mi diye belirlenmesi için Sobel Testi yerine daha güvenilir sonuçlar veren Bootstrap Güven Aralığı tekniği kullanılmalıdır.

Bootstrap Güven Aralığı tekniğiyle, mevcut verilerden çok daha büyük veriler üreterek yeniden örnekleme yapıp küçük örneklemlemlerle bile doğru sonuçlar elde edilerek analiz yapılmaktadır. Bundan dolayı tekrarlı örnekleme yoluyla güven aralığı sağlanmaktadır (Sacchi, 1998). Söz konusu bu teknik ile dağılım olarak yanlılık (bias) ve çarpıklığın (skewness) düzeltilmiş değerleri ve güven aralığı değerleri rapor olarak alınmaktadır (Efron ve Tibshirani, 1993). Bootstrap Güven Aralığı tekniğinde aracılık etkisinin veya dolaylı etkinin ($a*b$) oluştuğunu tespit etmek için elde edilen %95 güven aralığı değerlerini dikkate alarak alt ve üst değerlerin arasında sıfır (0) değerinin bulunmaması gereklidir. Elde edilen değerler arasında sıfır (0) değeri yer almıyor ise dolaylı etki ve aracılık etkisinin oluştuğu söylenebilir (Gürbüz ve Bayık, 2021). Bu teknikte ayrıca örneklem sayısı 1000 veya 5000 değerlerinde artırılarak yeniden örnekleme yapılabilmektedir. Bu araştırmada örneklem 1000 değerinde artırılarak işlem yapılmıştır. Güven aralığı %5 hata payı ile %95; bootfactor değeri ise 1 olarak kabul edilmiştir.

Araştırmada analiz yaparken verilerin normal dağılması veya normal dağılmaması hususunun tespit edilmesi gerekmektedir. Bunun nedeni ise araştırmada yapılan analizlerden daha doğru ve güvenilir sonuçlar alınması için normal dağılım gösteren veriler için parametrik testlerin, normal dağılmayan veriler için de parametrik olmayan testlerin kullanılması belirleyici rol oynamaktadır. Söz konusu dağılımları tespit etmek için ise çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak analiz yapılmaktadır. Bu değerlerin -1,5 ile +1,5 arasında olması demek verilerin normal olarak dağıldığını göstermektedir. Aksi takdirde normal dağılım göstermeyen veri olarak gerekli analizlerin yapılması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Korelasyon analizi iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü ölçen bir istatistiksel tekniktir. Korelasyon, değişkenlerin birlikte nasıl hareket ettiğini ve ilişkilerin pozitif, negatif veya ilişkisiz olup olmadığını tespit etmektedir. Korelasyon analizinde, veriler normal dağılıyorsa Pearson Korelasyon katsayısının (r); normal dağılmıyor ise Spearman Korelasyon katsayısının (ρ) hesaplanması tercih

edilmektedir. p değerinin 0.05'ten küçük olması durumunda korelasyon analizi anlamlı olarak kabul edilmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirleyen korelasyon katsayısı, +1 ile -1 arasında bir değer almaktadır. Katsayının mutlak değer olarak 1'e yaklaşması, değişkenler arasındaki ilişkinin kuvvetli olduğu anlamına gelmektedir. Katsayının + veya - olarak işareti ise ilişkinin yönünü göstermektedir. Pozitif (+) katsayı, değişkenler arasındaki ilişkinin doğru yönde olduğunu, biri artarken diğ erinin de arttığını ifade etmektedir. Negatif (-) katsayı, değişkenler arasındaki ilişkinin ters yönde olduğunu, biri artarken diğ erinin azaldığını ifade etmektedir. Katsayının sıfır (0) olması veya yaklaşması durumunda ise değişkenler arasında ilişki bulunmaması veya azalması şeklinde izah edilmektedir. Korelasyon katsayısı hakkında yorum yapılırken, aşağıdaki aralıklar kullanılabilmektedir (Karasar, 2000):

- $r < 0.2$ çok zayıf veya korelasyon yok
- $r = 0.2-0.4$ arasında zayıf korelasyon
- $r = 0.4-0.6$ arasında orta düzeyde korelasyon
- $r = 0.6-0.8$ arasında yüksek korelasyon
- $r > 0.8$ ise mükemmel korelasyon olarak değerlendirilmektedir.

2.6. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu başlık altında araştırmaya katılan çalışanların demografi özellikleriyle ilgili bulgular, toplanan verilerin normallik testleri, kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, değişkenlere ilişkin istatistiki tanımlayıcı bilgiler, oluşturulan hipotezlerin test edilmesi ve ankete katılan kişilerin demografik özelliklerine istinaden karşılaştırılan ölçek ortalamaları gibi bulgulara yer verilmektedir.

2.6.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Analizleri

Yapılan alan araştırmasına katılanların demografik bilgileri Tablo 2.2'de gösterilmektedir. Tabloya göre araştırmaya katılanların cinsiyet dağılımı 104 (%45.8) kadın ve 123 (%54.2) erkek şeklindedir. Katılan kişilerden 134 (%59) kişi evli ve 93 (%41) kişi bekârdır. Katılımcıların yaş dağılımı şöyledir; 25 yıla kadar olanlar 39 (%17.2) kişi, 26-35 yıl aralığında olanlar 104 (%45.8) kişi ve 11 yıl ve üstü yıl olanlar 84 (%37.0) kişidir. Eğitim frekans dağılımına bakarsak, katılanlardan 103 (%45.4) kişi ortaöğretim

ve 124 (%54.6) kişi üniversite mezunudur. Katılımcılardan 114 (%50.2) kişi kamuda ve 113 (%49.8) kişi özel sektörde çalışmaktadır. Katılımcıların mevcut işyerinde çalışma süreleri şu şekildedir; 5 yıla kadar olanlar 112 (%49.3) kişi, 6-10 yıl arası çalışanlar 55 (%24.2) kişi ve 11 yıl ve üstü çalışanlar 60 (26.4) kişidir. Katılımcılardan 86 (%37.9) kişi 5 yıla kadar süredir çalışma hayatında yer almaktadır. 6-10 yıl çalışanlar 65 (%28.6) kişi ve 11 yıl ve üstü çalışanlar 76 (%33.5) kişidir.

Tablo 2. 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Frekans (F)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	104	45.8
Erkek	123	54.2
Medeni Hal		
Evli	134	59.0
Bekâr	93	41.0
Yaş		
25 yıla kadar	39	17.2
26-35 yıl	104	45.8
36 yıl ve üstü	84	37.0
Eğitim Durumu		
Ortaöğretim	103	45.4
Üniversite	124	54.6
Kurum		
Kamu	114	50,2
Özel	113	49,8
İşyerindeki Çalışma Süresi		
5 yıla kadar	112	49.3
6-10 yıl	55	24.2
11 yıl ve üstü	60	26.4
Meslekte Çalışma Süresi		
5 yıla kadar	86	37.9
6-10 yıl	65	28.6
11 yıl ve üstü	76	33.5
Toplam	227	100

2.6.2. Değişkenlerin Normallik Testleri

Araştırmada toplanan verilerle işlem yapmak için öncelikle araştırma değişkenlerinin ortalamalarının normallik testlerinin yapılması çalışmanın yönünü belirlediği için önemlidir. Verilerin normal dağılıma mı yoksa normal olmayan dağılıma mı uygun olduğunu belirlemek için normallik testi yapılmaktadır. Veriler normal dağılıyor ise parametrik testler; normal olmayan dağılımda ise parametrik olmayan testler kullanılmaktadır. Bu araştırmada normallik testi için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Elde edilen değerler -1.5 ile +1.5 arasında ise verilerin

normal dağıldığı söylenir (Tabacnick ve Fidell, 2013). Normallik testi ile ilgili bulgular Tablo 2.3'te gösterilmiştir.

Tablo 2. 3. Ölçeklere İlişkin Ortalamaların Normallik Testi Sonuçları

Değişkenler	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Örgütsel Özdeşleşme	-0.926	0.116
Motivasyon	-1.890	4.500
İşyeri Nezaketsizliği	1.385	1.173

Tablo 2.3'teki değerlere bakıldığında, örgütsel özdeşleşmenin çarpıklık değeri -0.926 olduğundan veri hafif çarpık ve basıklık değeri 0'a yakın olduğu için dağılım normal dağılıma oldukça yakın gözükmemektedir. Bu değişkenin normal dağılıma uygun olduğu görülmektedir. Motivasyon değişkeninin çarpıklık değeri negatif yönlü ve basıklık değeri ise pozitif yönlü olup değerler -1.5 ile +1.5 aralığının dışında olduğu için veriler normal dağılımamaktadır. İşyeri nezaketsizliği değerlerine bakıldığında, çarpıklık 1.385, basıklık değeri ise 1.173'tür. Buna göre işyeri nezaketsizliği değerleri söz konusu aralıklar içinde olduğundan veriler normal dağılıma uygundur.

Bu kapsamda örgütsel özdeşleşme ve işyeri nezaketsizliği değişkenleri için parametrik testler (Pearson Korelasyon, t Testi, ANOVA Testi) yapılacaktır. Normal dağılımdan sapmış olan motivasyon değişkeni için ise parametrik olmayan testler (Spearman Korelasyon, Mann-Whitney U Testi, Kruskal-Wallis Testi) uygulanacaktır (Karagöz, 2010).

2.6.3. Ölçeklerle İlgili Analizler

Aşağıda ölçekler ile ilgili güvenilirlik analizi, açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır.

2.6.3.1. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Bulgular

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin güvenilirliğini tespit etmek üzere Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmış ve buna ait bulgular Tablo 2.4'te gösterilmiştir. Tabloya göre Cronbach Alpha değeri 0.895 olarak ölçülmüştür. Bu değer, mükemmel düzeyde olduğundan 6 maddeden (ö1,ö2,ö3, ... ö6) oluşan ölçeğin tutarlı olduğu söylenebilir.

Tablo 2. 4. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Madde	Ortalama	Standart Sapma	Madde Silindiğinde Ortalama	Madde Silindiğinde Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
ö1	3.09	1.382	18.947	30.564	0.596	0.896
ö2	3.26	1.402	18.775	29.423	0.670	0.885
ö3	3.78	1.347	18.259	29.353	0.713	0.878
ö4	4.02	1.294	18.022	28.508	0.824	0.860
ö5	3.94	1.210	18.096	29.336	0.822	0.862
ö6	3.92	1.313	18.118	29.707	0.709	0.878
Cronbach Alpha	0.895					

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Faktör Analizleri

Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin (ö1,ö2,...,ö6) yapı geçerliliğini analiz etmek için ilk olarak açımlayıcı faktör analizi ve sonrasında doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak gerekli kontroller yapılmıştır. Yapılan bu analizlere ilişkin bulgular sırası ile aşağıda yer almaktadır.

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Örgütsel özdeşleşme ölçeği ile ilgili yapı geçerliliği testi için gerçekleştirilen faktör analizinde parametrelerin en olası değerlerini bulmak ve gözlemlerle ilişkili en iyi uyum sağlayan tahminleri üretmek amacıyla “Maksimum Likelihood” yöntemi tercih edilmiştir. Dönüştürme yöntemi olarak oblimin (eğik döndürme) yöntemi ile değişkenler arasındaki ilişkiler gösterilmeye çalışılmıştır. Oblimin yöntemi, faktörler arasında ilişki olmasına izin vererek faktörlerin daha gerçekçi bir şekilde elde edilmesini sağlar ve sonuçların yorumlanmasını kolaylaştırır. Gerçekleştirilen faktör analizinden elde edilen bulgulara göre tek faktörlü bir yapı ortaya çıkmaktadır (%66,560). Bundan dolayı “Faktör Analizi Örüntü Matrisi” (Pattern Matrix) tablosunun oluşmadığı ortaya çıkmaktadır. Örgütsel özdeşleşme ölçeği için Barlett testi yapılmış ve elde edilen sonuçlara göre değişkenler arasında ilişki olduğu kabul görmüştür ($p=0.000<0.05$). Örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek için KMO testi yapılmış, olup elde edilen sonuçlara göre çok iyi derecede bir uygunluğun olduğu görülmüştür ($KMO=0.817>0.80$).

Toplam açıklanan varyans oranına (%66,560) bakıldığında faktör yapısının güçlü olduğu görülmekte ve bu durumda tek faktör verinin büyük bir kısmını açıklamaktadır. Bu ise tek faktör yapısına işaret etmektedir. Her bir maddenin ana faktör üzerindeki yükleri incelendiğinde, tüm maddelerin 0.6’nın üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçları ve Cronbach Alpha değerlerine göre örgütsel

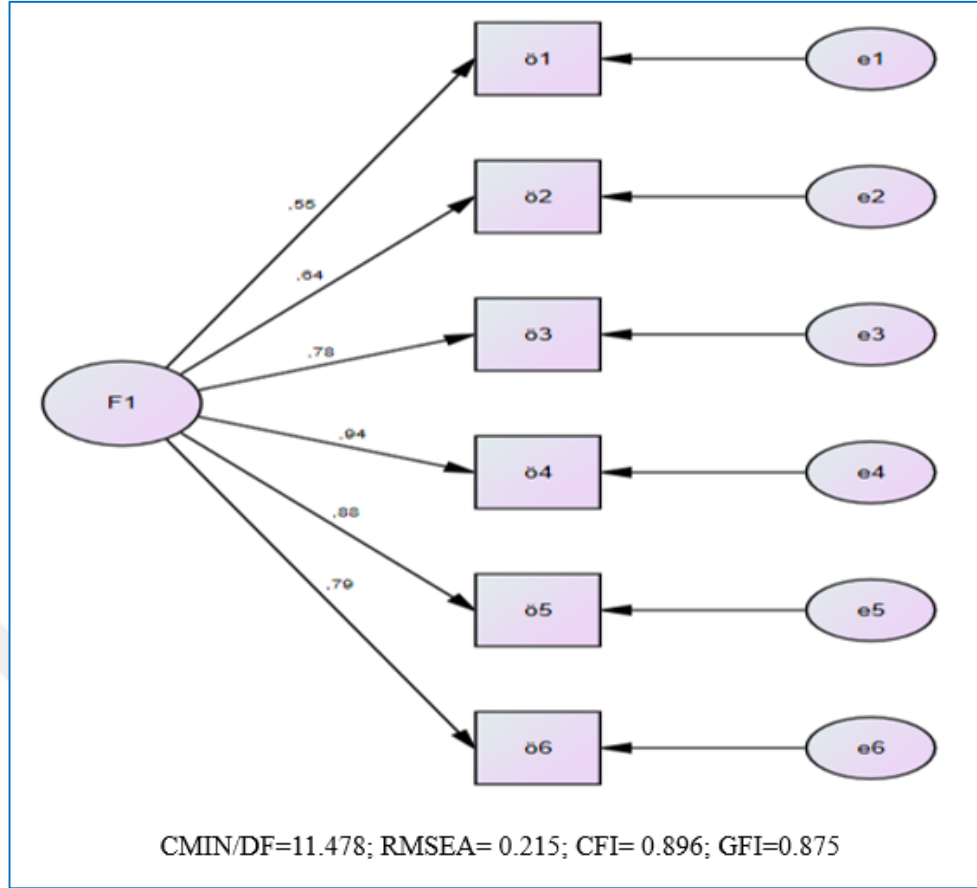
özdeşleşme ölçeğinin güvenilir ve geçerli olduğu görülmektedir. Ölçeğe ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 2.5'te gösterilmiştir.

Tablo 2. 5. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktör	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alpha
ö4	0.901	3.994	66.560	66.560	0.895
ö5	0.893				
ö6	0.812				
ö3	0.811				
ö2	0.763				
ö1	0.696				
KMO = 0.817 Bartlett Küresellik Testi (Ki-Kare Değeri = 912.086; p = 0.000)					

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel özdeşleşme ölçeği ile ilgili yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tek boyutlu ve 6 maddeden oluşan bir yapı elde edilmiş olup, bu yapının ana ölçeğe uygun olduğu tespit edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi yapılarak standardize edilmiş tahminler ile elde edilen yüklerin kabul edilebilir 0.40 değerinin üstünde olması ile elenmesi gereken bir maddenin olmadığı gözlemlenmiştir. Tek faktörlü yapı ile elde edilen 6 maddelik ölçeğin faktör yüklerinin 0.55 ile 0.94 arasında değişkenlik gösterdiği sonucuna varılmıştır. Örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analiz yapısı Şekil 2.3'te gösterilmiştir.



Şekil 2. 3. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA-1)

Doğrulayıcı faktör analizi yapılarak ulaşılan model uyum indeks değerleri Tablo 2.6’da gösterilmiştir. Örgütsel özdeşleşme ölçeği kapsamında uyum indeks değerlerinin incelemesi yapılmış olup, değerlerin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmadığı gözlemlenmiştir.

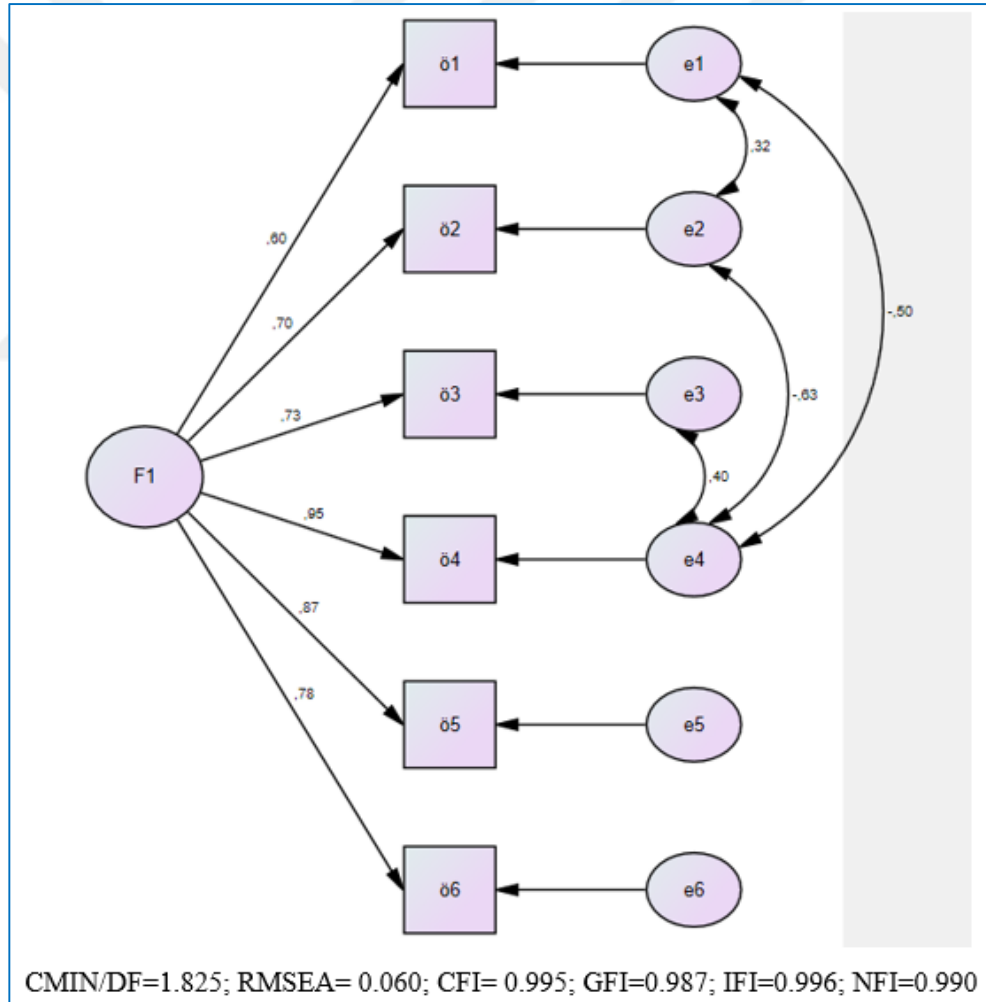
Tablo 2. 6. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği DFA Uyum İndeks Değerleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	Değer	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	11.478	≤ 3	$\leq 4-5$
GFI	0.875	$0.90 \leq$	$0.85 \leq \text{GFI} \leq 0.89$
AGFI	0.708	$0.90 \leq$	$0.85 \leq \text{AGFI} \leq 0.89$
NFI	0.888	$0.95 \leq$	$0.90 \leq \text{NFI} \leq 0.94$
IFI	0.897	$0.95 \leq$	$0.90 \leq \text{IFI} \leq 0.94$
TLI	0.827	$0.95 \leq$	$0.90 \leq \text{TLI} \leq 0.94$
CFI	0.896	$0.95 \leq$	$0.90 \leq \text{CFI} \leq 0.95$
RMSEA	0.215	≤ 0.05	$0.06 \leq \text{RMSEA} \leq 0.08$

Model uyum (fit) verileri incelenerek Tablo 2.6’daki değerler oluşturulmuştur. Değerler incelendiğinde $\text{CMIN/DF} > 3$ ve $\text{RMSEA} > 0.08$ olması kabul edilebilir uyum

olmadığını göstermektedir. Harici olarak GFI, CFI VE NFI<0.90 değerlerinin de kabul edilebilir uyum içerisinde olmaması ile modelin doğru bir model olamayabileceği olasıdır.

Model kapsamında elde edilen değerler ile modelin düzenlenerek daha iyi duruma getirilmesi için bazı değişiklikler yapılarak analiz yapılabilmektedir. Bunun için AMOS uygulaması “Modification Indices” bölümündeki bazı önerilerden faydalanılabilir. Örgütsel özdeşleşme ölçeği için yapılan değişiklikler sonucunda ulaşılan bulgular ile oluşturulan yeni doğrulayıcı faktör analizi yapısı Şekil 2.4’te gösterilmiştir. Şekilde görüldüğü üzere tüm maddelerin faktör yüklerinin standardize tahminler doğrultusunda 0.40’tan yüksek olduğu gözlemlenmiştir.



Şekil 2. 4. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA-2)

Ölçeğe ilişkin yukarıda bahsedilen önerilerin gerçekleştirilmesi üzerine e1-e2, e1-e4, e2-e4 ve e3-e4 maddeleri arasında kovaryans çizilerek yapılan değişiklikler sonucunda elde edilen yeni model uyum indeks değerleri Tablo 2.7’de gösterilmiştir. Yeni “Model Fit” değerleri incelendiğinde modelin daha iyi bir seviyeye gelerek uyumlu hale geldiği tespit edilmiştir. CMIN/DF<3 ve RMSEA=0.060 olması ile model daha iyi bir seviyeye getirilmiş ve model yapısında iyileştirme yapılmıştır. Bunun yanında IFI, GFI, CFI ve NFI>0.95 üzerine çıkarak gerçekleşmesi ile ölçüm modelinin yapılan değişikliklere istinaden mükemmel seviyede uyum içerisinde olduğu görülmektedir.

Tablo 2. 7. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Modifikasyon Sonrası DFA Uyum İndeks Değerleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	Değer	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	1.825	≤ 3	$\leq 4-5$
GFI	0.987	$0.90 \leq$	$0.85 \leq GFI \leq 0.89$
AGFI	0.946	$0.90 \leq$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.89$
NFI	0.990	$0.95 \leq$	$0.90 \leq NFI \leq 0.94$
IFI	0.996	$0.95 \leq$	$0.90 \leq IFI \leq 0.94$
TLI	0.986	$0.95 \leq$	$0.90 \leq TFI \leq 0.94$
CFI	0.995	$0.95 \leq$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
RMSEA	0.060	≤ 0.05	$0.06 \leq RMSEA \leq 0.08$

Aşağıda gösterilen Tablo 2.8’de örgütsel özdeşleşme ölçeği için modifikasyon sonrası yapılan doğrulayıcı faktör analizi standart regresyon değerleri bulunmaktadır. Bu değerlere göre tüm maddelerin 0.40’ın üzerinde değerlere sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca anlamlılık değerlerinin $p < 0.001$ seviyesinde olduğu görülmektedir. Analiz kapsamında AMOS uygulamasındaki ölçek skalasına göre maddeler arasında gerçekleştirilen kovaryansın anlamlı olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 2. 8. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Modifikasyon Sonrası DFA Ayrıntılı Parametreleri

Madde	Yön	Boyut	β^1	β^0	S.E.	C.R.	p
ö1	←	F1	0.598	1.000			
ö2	←	F1	0.699	1.186	0.119	9.946	***
ö3	←	F1	0.726	1.182	0.141	8.392	***
ö4	←	F1	0.951	1.490	0.164	9.070	***
ö5	←	F1	0.875	1.281	0.136	9.450	***
ö6	←	F1	0.783	1.244	0.140	8.905	***

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$, CR (Composite Reliability): Birleşik Güvenilirlik

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin tek boyut ve 6 maddeden oluşan ölçek tanımlayıcı istatistikleri Tablo 2.9’da gösterilmiştir. Tabloya göre ö4 ifadesinin (*Çalıştığım işyerinin başarısını, kendi başarım gibi hissederim*) en yüksek ortalama değere sahip olduğu tespit edilmiştir ($X=4.02$). Bu ise ö4 ifadesinin 3.41-4.20 aralığında bulunduğu için “yüksek” seviyede olduğunu ifade etmektedir. Ulaşılan sonuçlara göre tek boyut ve 6 maddeden oluşan ölçeğin genel ortalaması ($X=3.67$), katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin “yüksek” olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. 9. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği			1		2		3		4		5	
	X	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
ö1	3.09	1.38	41	18.5	34	15.0	57	25.1	48	21.1	46	20.3
ö2	3.26	1.40	37	16.3	31	13.7	51	22.5	50	22.0	58	25.6
ö3	3.78	1.34	27	11.9	13	5.7	34	15.0	61	26.9	92	40.5
ö4	4.02	1.29	20	8.8	14	6.2	25	11.0	50	22.0	118	52.0
ö5	3.94	1.21	13	5.7	20	8.8	34	15.0	50	26.0	101	44.5
ö6	3.92	1.31	21	9.3	17	7.5	27	11.9	55	24.2	107	47.1
Toplam	3.67	1.32	26.50	11.75	21.50	9.48	38	16.75	52.33	23.7	87	38.33

1) Hiç, 2) Az, 3) Orta, 4) Çok, 5) Her zaman
X: Ortalama, SS: Standart Sapma, F: Frekans

2.6.3.2. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Bulgular

Motivasyon Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Araştırma kapsamında motivasyon ölçeğine ait güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 2.10’da yer almaktadır. Tabloya göre Cronbach Alpha değeri 0.923 olarak ölçülmüştür. Bu değer, mükemmel düzeyde olduğundan 9 maddeden (m1,m2,m3, ... m9) oluşan ölçeğin tutarlı olduğu söylenebilir.

Tablo 2. 10. Motivasyon Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Madde	Ortalama	Standart Sapma	Madde Silindiğinde Ortalama	Madde Silindiğinde Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
m1	4.48	0.863	34.841	31.577	0.747	0.912
m2	4.03	1.042	35.290	31.145	0.631	0.922
m3	4.28	0.964	35.039	30.693	0.744	0.913
m4	4.39	0.907	34.929	30.933	0.774	0.911
m5	4.48	0.771	34.845	32.883	0.689	0.916
m6	4.48	0.766	34.837	32.411	0.754	0.913
m7	4.40	0.843	34.916	31.396	0.790	0.910
m8	4.35	0.881	34.973	30.875	0.808	0.908
m9	4.39	0.921	34.933	32.221	0.621	0.921
Cronbach Alpha	0.923					

Motivasyon Ölçeği Faktör Analizleri

Motivasyon ölçeğinin ($m_1, m_2, \dots, m_9$) yapı geçerliliğini analiz etmek için ilk olarak açımlayıcı faktör analizi ve sonrasında doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak gerekli kontroller yapılmıştır. Yapılan bu analizlere ilişkin bulgular sırası ile aşağıda yer almaktadır.

Motivasyon Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Motivasyon ölçeği ile ilgili yapı geçerliliği testi için gerçekleştirilen faktör analizinde parametrelerin en olası değerlerini bulmak ve gözlemlerle ilişkili en iyi uyum sağlayan tahminleri üretmek amacıyla “Maksimum Likelihood” yöntemi tercih edilmiştir. Dönüştürme yöntemi olarak da oblimin (eğik döndürme) yöntemi ile değişkenler arasındaki ilişkiler gösterilmeye çalışılmıştır. Oblimin yöntemi, faktörler arasında ilişki olmasına izin vererek faktörlerin daha gerçekçi bir şekilde elde edilmesini sağlar ve sonuçların yorumlanmasını kolaylaştırır.

Gerçekleştirilen faktör analizinden elde edilen bulgulara göre tek faktörlü bir yapı ortaya çıkmaktadır (%62.912). Bundan dolayı “Faktör Analizi Örüntü Matrisi” (Pattern Matrix) tablosunun oluşmadığı ortaya çıkmaktadır. Motivasyon ölçeği için Barlett testi yapılmış ve elde edilen sonuçlara göre değişkenler arasında ilişki olduğu kabul görmüştür ($p=0.000<0.05$). Örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek için KMO testi yapılmış olup elde edilen sonuçlara göre mükemmel derecede bir uygunluğun olduğu görülmüştür ($KMO=0.935>0.90$).

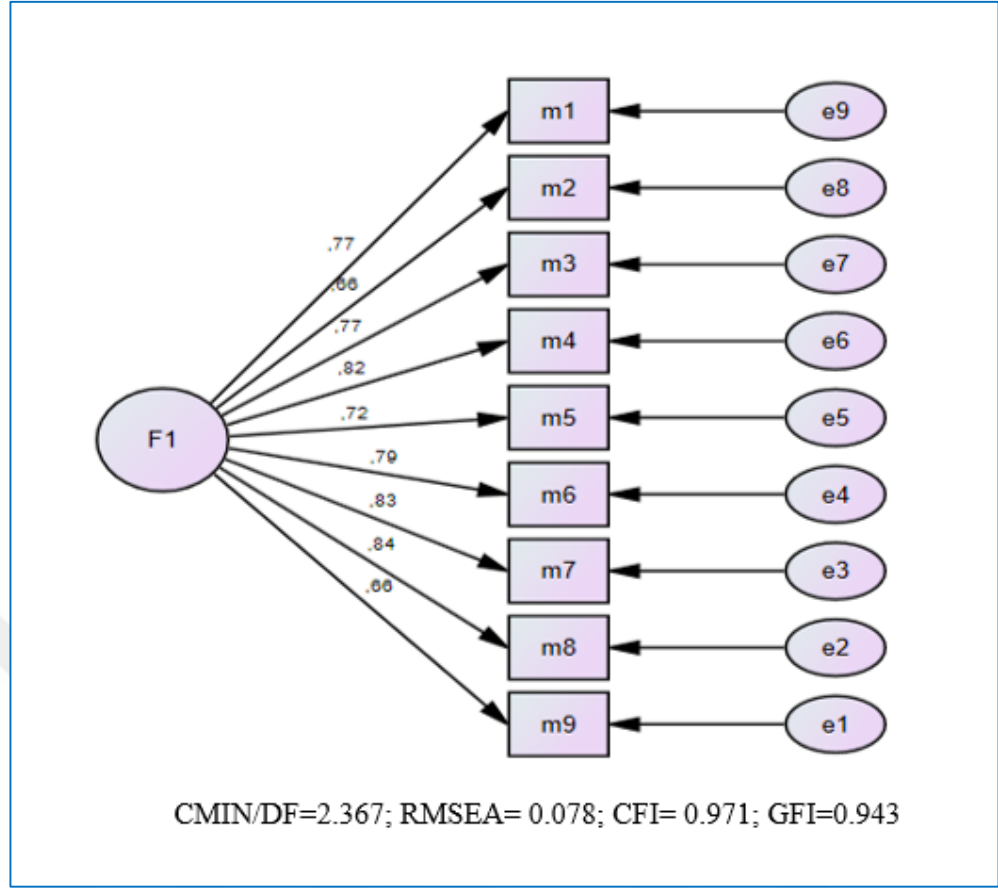
Toplam açıklanan varyans oranına (%62.912) bakıldığında faktör yapısının güçlü olduğu görülmekte ve bu durumda tek faktör verinin büyük bir kısmını açıklamaktadır. Bu ise tek faktör yapısına işaret etmektedir. Her bir maddenin ana faktör üzerindeki yükleri incelendiğinde tüm maddeler 0.6’nın üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçları ve Cronbach Alpha değerlerine göre motivasyon ölçeğinin güvenilir ve geçerli olduğu görülmektedir. Ölçeğe ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 2.11’de gösterilmiştir.

Tablo 2. 11. Motivasyon Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktör	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alpha
m8	0.857	5.662	62.912	62.912	0.923
m7	0.844				
m4	0.834				
m6	0.814				
m1	0.807				
m3	0.804				
m5	0.759				
m2	0.705				
m9	0.696				
KMO = 0.935 Bartlett Küresellik Testi (Ki-Kare Değeri = 1.275; p = 0.000)					

Motivasyon Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Motivasyon ölçeği ile ilgili yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tek boyutlu ve 9 maddeden oluşan bir yapı elde edilmiş olup, bu yapının ana ölçeğe uygun olduğu tespit edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi yapılarak standardize edilmiş tahminler ile elde edilen yüklerin kabul edilebilir 0.40 değerinin üstünde olması ile elenmesi gereken bir maddenin olmadığı gözlemlenmiştir. Tek faktörlü yapı ile elde edilen 9 maddelik ölçeğin faktör yüklerinin 0.66 ile 0.84 arasında değişkenlik gösterdiği sonucuna varılmıştır. Motivasyon ölçeğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analiz yapısı Şekil 2.5'te gösterilmiştir.



Şekil 2. 5. Motivasyon Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA-1)

Doğrulayıcı faktör analizi yapılarak ulaşılan model uyum indeksi değerleri Tablo 2.12’de gösterilmiştir. Motivasyon ölçeği kapsamında uyum indeks değerlerinin incelemesi yapılmış olup tüm değerlerin kabul edilebilir sınırlar dâhilinde olduğu gözlemlenmiştir.

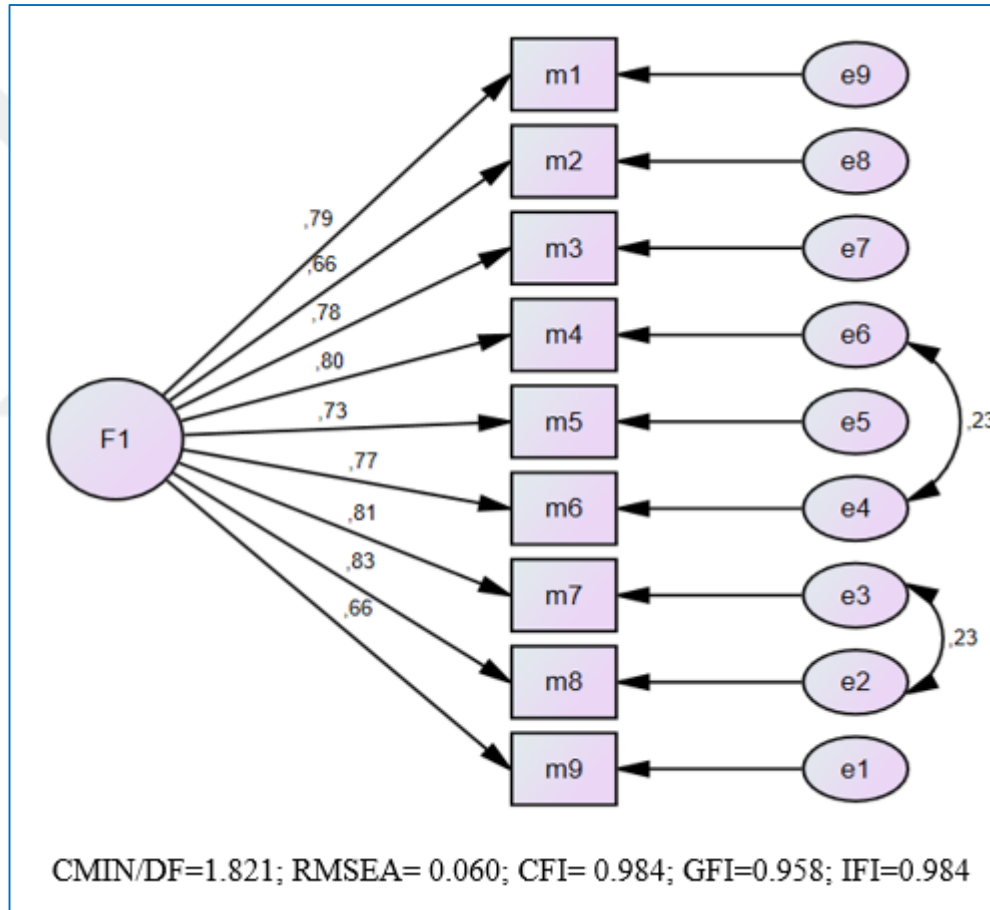
Tablo 2. 12. Motivasyon Ölçeği DFA Uyum İndeks Değerleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	Değer	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	2.367	≤ 3	$\leq 4-5$
GFI	0.943	$0.90 \leq$	$0.85 \leq GFI \leq 0.89$
AGFI	0.904	$0.90 \leq$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.89$
NFI	0.951	$0.95 \leq$	$0.90 \leq NFI \leq 0.94$
IFI	0.971	$0.95 \leq$	$0.90 \leq IFI \leq 0.94$
TLI	0.961	$0.95 \leq$	$0.90 \leq TFI \leq 0.94$
CFI	0.971	$0.95 \leq$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
RMSEA	0.078	≤ 0.05	$0.06 \leq RMSEA \leq 0.08$

Model fit verileri incelenerek Tablo 2.12’deki değerler oluşturulmuştur. Değerler incelendiğinde $CMIN/DF < 3$ ve $RMSEA < 0.08$ olması kabul edilebilir olumlu bir

sonuçtur. Harici olarak GFI, CFI VE NFI>0.90 değerlerinin de kabul edilebilir uyum içerisinde olması ile modelin doğru bir model olduğu teyit edilmiştir.

Model kapsamında elde edilen değerler ile modelin düzenlenerek daha iyi duruma getirilmesi için bazı değişiklikler yapılarak analiz yapılabilmektedir. Bunun için AMOS uygulaması “Modification Indices” bölümündeki bazı önerilerden faydalanılabilir. Motivasyon ölçeği için yapılan değişiklikler sonucunda ulaşılan bulgular ile oluşturulan yeni doğrulayıcı faktör analizi yapısı Şekil 2.6’da gösterilmiştir. Şekilde görüldüğü üzere tüm maddelerin faktör yüklerinin standardize tahminler doğrultusunda 0.40’tan yüksek olduğu gözlemlenmiştir.



Şekil 2. 6. Motivasyon Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA-2)

Ölçeğe ilişkin öneriler üzerine e4-e6 ve e2-e3 maddeleri arasında kovaryans çizilerek yapılan değişiklikler sonucunda elde edilen yeni model uyum indeks değerleri Tablo 2.13’te gösterilmiştir. Yeni “Model Fit” değerleri incelendiğinde modelin daha iyi bir seviyeye geldiği tespit edilmiştir. CMIN/DF<3 ve RMSEA=0.060 olması ile model

daha iyi bir seviyeye gelerek iyileştirme yapılmıştır. Bunun yanında IFI, GFI, CFI ve NFI>0.95 üzerine çıkarak gerçekleşmesi ile model ölçeğinin mükemmel seviyede uyum içerisinde olduğu görülmektedir.

Tablo 2. 13. Motivasyon Ölçeği Modifikasyon Sonrası DFA Uyum İndeks Değerleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	Değer	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	1.821	≤ 3	$\leq 4-5$
GFI	0.958	$0.90 \leq$	$0.85 \leq GFI \leq 0.89$
AGFI	0.925	$0.90 \leq$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.89$
NFI	0.965	$0.95 \leq$	$0.90 \leq NFI \leq 0.94$
IFI	0.984	$0.95 \leq$	$0.90 \leq IFI \leq 0.94$
TLI	0.977	$0.95 \leq$	$0.90 \leq TFI \leq 0.94$
CFI	0.984	$0.95 \leq$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
RMSEA	0.060	≤ 0.05	$0.06 \leq RMSEA \leq 0.08$

Aşağıda gösterilen Tablo 2.14'te motivasyon ölçeği için modifikasyon sonrası yapılan doğrulayıcı faktör analizi standart regresyon değerleri bulunmaktadır. Bu değerlere göre tüm maddelerin 0.40'ın üzerinde değerlere sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca anlamlılık değerleri ise $p < 0.001$ seviyesinde olduğu görülmektedir. Analiz kapsamında AMOS uygulamasında ölçek skalasına göre maddeler arasında gerçekleştirilen kovaryansın anlamlı olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 2. 14. Motivasyon Ölçeği Modifikasyon Sonrası DFA Ayrıntılı Parametreleri

Madde	Yön	Boyut	β'	β''	S.E.	C.R.	p
m1	←	F1	0.785	1.123	0.110	10.250	***
m2	←	F1	0.663	1.144	0.129	8.892	***
m3	←	F1	0.781	1.248	0.122	10.206	***
m4	←	F1	0.804	1.209	0.116	10.427	***
m5	←	F1	0.727	0.929	0.097	9.617	***
m6	←	F1	0.771	0.978	0.097	10.067	***
m7	←	F1	0.811	1.133	0.108	10.478	***
m8	←	F1	0.832	1.215	0.114	10.700	***
m9	←	F1	0.655	1.000			
* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$, CR (Composite Reliability): Birleşik Güvenilirlik							

Motivasyon Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

Motivasyon ölçeğine ilişkin tek boyut ve 9 maddeden oluşan ölçek tanımlayıcı istatistikleri Tablo 2.15'te gösterilmiştir. Tabloya göre m6 ifadesinin (*Yaptığım işin saygın olduğuna inanmam, beni motive eder*) küçük bir farkla en yüksek ortalama değere sahip olduğu tespit edilmiştir ($X=4.48$). Bu ise m6 ifadesinin 4.21-5.00 aralığında bulunduğu için “çok yüksek” seviyede olduğunu ifade etmektedir. Ulaşılan sonuçlara

göre tek boyut ve 9 maddeden oluşan ölçeğin genel ortalaması ($X=4.36$), katılımcıların motivasyon düzeylerinin “çok yüksek” olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. 15. Motivasyon Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

Motivasyon Ölçeği			1		2		3		4		5	
	X	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
m1	4.48	0.86	4	1.8	6	2.6	14	6.2	55	24.2	148	65.2
m2	4.03	1.04	5	2.2	15	6.6	44	19.4	66	29.1	97	42.7
m3	4.28	0.96	6	2.6	6	2.6	28	12.3	64	28.2	123	54.2
m4	4.39	0.90	4	1.8	8	3.5	18	7.9	61	26.9	136	59.9
m5	4.48	0.77	1	0.4	6	2.6	15	6.6	66	29.1	139	61.2
m6	4.48	0.76	1	0.4	6	2.6	14	6.2	66	29.1	140	61.7
m7	4.40	0.84	2	0.9	7	3.1	20	8.8	65	28.6	133	58.6
m8	4.35	0.88	4	1.8	7	3.1	17	7.5	76	33.5	123	54.2
m9	4.39	0.92	5	2.2	7	3.1	18	7.9	61	26.9	136	59.9
Toplam	4.36	0.88	3.56	1.57	7.56	3.31	20.8	9.20	64.4	28.4	130.5	57.5

1) Hiç, 2) Az, 3) Orta, 4) Çok, 5) Her zaman
X: Ortalama, SS: Standart Sapma, F: Frekans

2.6.3.3. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeğine İlişkin Bulgular

İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Güvenilirlik Analizi

İşyeri nezaketsizliği ölçeğinin güvenilirliğini tespit etmek üzere Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmış ve buna ait bulgular Tablo 2.16’da gösterilmiştir. Tabloya göre Cronbach Alpha değeri 0.841 olarak ölçülmüştür. Bu değer, mükemmel düzeyde olduğundan 7 maddeden (işn1,işn2,işn3, ... işn76) oluşan ölçeğin tutarlı olduğu söylenebilir.

Tablo 2. 16. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Madde	Ortalama	Standart Sapma	Madde Silindiğinde Ortalama	Madde Silindiğinde Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
işn1	1.47	0.918	9.118	15.415	0.553	0.826
işn2	1.96	1.102	8.630	14.526	0.536	0.833
işn3	1.39	0.787	9.198	15.567	0.653	0.812
işn4	1.33	0.754	9.255	16.271	0.559	0.825
işn5	1.34	0.774	9.242	15.822	0.620	0.817
işn6	1.51	0.937	9.074	14.547	0.673	0.806
işn7	1.56	0.963	9.022	14.721	0.622	0.815
Cronbach Alpha	0.841					

İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Faktör Analizleri

İşyeri nezaketsizliği ölçeğinin (işn1,işn2,...,işn7) yapı geçerliliğini analiz etmek için ilk olarak açımlayıcı faktör analizi ve sonrasında doğrulayıcı faktör analizi

uygulanarak gerekli kontroller yapılmıştır. Yapılan bu analizlere ilişkin bulgular sırası ile aşağıda yer almaktadır.

İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

İşyeri nezaketsizliği ölçeği ile ilgili yapı geçerliliği testi için gerçekleştirilen faktör analizinde parametrelerin en olası değerlerini bulmak ve gözlemlerle ilişkili en iyi uyum sağlayan tahminleri üretmek amacıyla “Maksimum Likelihood” yöntemi tercih edilmiştir. Dönüştürme yöntemi olarak da oblimin (eğik döndürme) yöntemi ile değişkenler arasındaki ilişkiler gösterilmeye çalışılmıştır. Oblimin yöntemi, faktörler arasında ilişki olmasına izin vererek faktörlerin daha gerçekçi bir şekilde elde edilmesini sağlar ve sonuçların yorumlanmasını kolaylaştırır.

İşyeri nezaketsizliği ölçeği için açımlayıcı faktör analizi yapılmış olup analiz sonucuna göre iki faktörlü bir yapının oluştuğu ve verilerin bu iki faktör üzerinde anlamlı bir şekilde gruplaştığı söylenilebilmektedir. Ölçeğin iki faktörlü olması, ölçtüğü yapının iki temel faktör ya da alt boyut ile açıklanabildiğini göstermektedir. Bir ölçeğin iki boyutlu olması ve kavramın iki temel boyutta incelenmesinin daha anlamlı veya teorik olarak daha tutarlı olduğuna işaret edebilmektedir. Yapılan faktör analizi ile ölçeğin maddeleri arasındaki ilişkileri analiz ederek bu maddelerin hangi ortak faktörlerde toplandığı ortaya konulmaktadır. Yapılan faktör analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 2.17’de gösterilmiştir.

İşyeri nezaketsizliği ölçeğinin iki faktörlü yapıda olmasının sebebi, nezaketsiz davranışların şiddet veya sıklık derecelerine göre farklılık göstermesiyle açıklanabilir. Cortina vd, (2001) tarafından yapılan araştırmalara göre yüksek yoğunluktaki nezaketsizlik alenen açık bir şekilde ve dikkat çekici iken; düşük yoğunluktaki nezaketsizlik gizli ve hafif olup, daha az dikkat çeker. Öyle ki, ikinci durumda birey nezaketsizliğe maruz kaldığını belirli süre fark edemeyebilir. Bu kapsamda araştırmanın ilk bölümü olan kavramsal çerçevedeki bilgilere istinaden ifadeler üzerinde detaylı düşünüldüğünde ölçeğin “yüksek yoğunlukta nezaketsizlik” ve “düşük yoğunlukta nezaketsizlik” şeklinde iki alt boyutta kavramı açıkladığı değerlendirilmektedir.

Buna göre işn1 ifadesi (*Sizi aşağıladı veya küçümsedi mi?*), işn3 ifadesi (*Sizin hakkınızda alçaltıcı veya onur kırıcı ifadelerde bulundu mu?*), işn4 ifadesi (*Herkes içinde veya bireysel olarak size meslek ahlakına uygun olmayan atıflarda bulundu mu?*) ve işn5

ifadesi (*İşyerindeki uyum ve işbirliğinden sizi dışladı mı veya sizi göz ardı etti mi?*) yüksek yoğunlukta nezaketsizlik boyutuna dâhil edilebilir. Diğer taraftan işn2 ifadesi (*Açıklamalarınıza az önem verdi ya da fikirlerinize az ilgi gösterdi mi?*), işn6 ifadesi (*Sorumlu olduğunuz bir konu hakkındaki yargılarınızdan şüphe duydu mu?*) ve işn7 ifadesinin (*Sizi kişisel konularda bir tartışmanın içine çekmek için istenmeyen girişimlerde bulundu mu?*) düşük yoğunlukta nezaketsizlik boyutuna dâhil edilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Tablo 2. 17. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Faktör Analizi Örüntü Matrisi

Pattern Matrix^a

	Component	
	1	2
ışn1	,689	,080
ışn2	-,083	,847
ışn3	,869	,003
ışn4	,912	-,124
ışn5	,552	,305
ışn6	,095	,807
ışn7	,052	,807

Pattern Matrixe göre her bir değişkenin sadece bir faktörde yüksek bir yüke sahip olması beklenmektedir. Ancak bir değişkenin birden fazla faktörle yüksek korelasyon göstermesi ve tüm faktörlerde düşük yükler alması, o sorunun ölçekten çıkarılmasını gerektirebilmektedir. Buna karar verirken sorunun içerik açısından ölçeğe katkısı ve faktör yapısının geçerliliği de göz önünde bulundurulmalıdır.

Tablo 2.17'ye göre işn2, işn6, işn7 ifadelerinin birinci faktörde daha fazla yük aldıkları görülüyor iken işn1, işn3, işn4 ifadelerinin de ikinci faktörde daha fazla yük aldıkları gözlemlenmiştir. Analiz sonucu elde edilen bulgulara istinaden işn5 ifadesi (*İşyerindeki uyum ve iş birliğinden sizi dışladı mı veya sizi göz ardı etti mi?*) ise hem birinci hem de ikinci faktörde orta düzeyde yükler almış ve bu da karışık bir duruma işaret edebilmektedir. Bu ifadenin faktör yükleri, ifadenin ölçeğin genel yapısına yeterince katkıda bulunmadığı şüphesine yol açtığından, faktör analizi sonucunda analizden çıkarılıp çıkarılmayacağı konusunda değerlendirilmenin uygun olacağı düşünülmektedir.

Faktör analizine işn5 ifadesi dâhil edilmeden elde edilen yeni tablo aşağıda (Tablo 2.18) gösterilmiştir.

Tablo 2. 18. İşyeri Nezaketsizliğinin Faktör Analizi Revize Örüntü Matrisi

Component Matrix^a

	Component
	1
ışn1	,718
ışn2	,677
ışn3	,776
ışn4	,687
ışn6	,771
ışn7	,736

İşyeri nezaketsizliği ölçeğindeki işn5 ifadesinin, katılımcılar tarafından farklı algılandığı olasılığı değerlendirilerek ölçeğe katkıda bulunamayabileceğine işaret etse de değerlendirme sonucunda birinci faktör analizi Tablo 2.17’de yer alan işn5 (0.553) ifadesinin faktör yükünün 0.40’ın üzerinde olması nedeniyle, ifadenin faktörle ilişkisinin olabileceği düşünülerek analizden çıkarılmamıştır. İşyeri nezaketsizliğiyle ilgili yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 2.19’da gösterilmiştir.

Tablo 2. 19. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktör	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alpha
İşn3	0.775	3.665	52.356	66.913	0.841
İşn6	0.769	1.019	14.556		
İşn5	0.750				
İşn7	0.731				
İşn4	0.705				
İşn1	0.680				
İşn2	0.646				
KMO = 0.822					
Bartlett Küresellik Testi (Ki-Kare Değeri = 626.162; p = 0.000)					

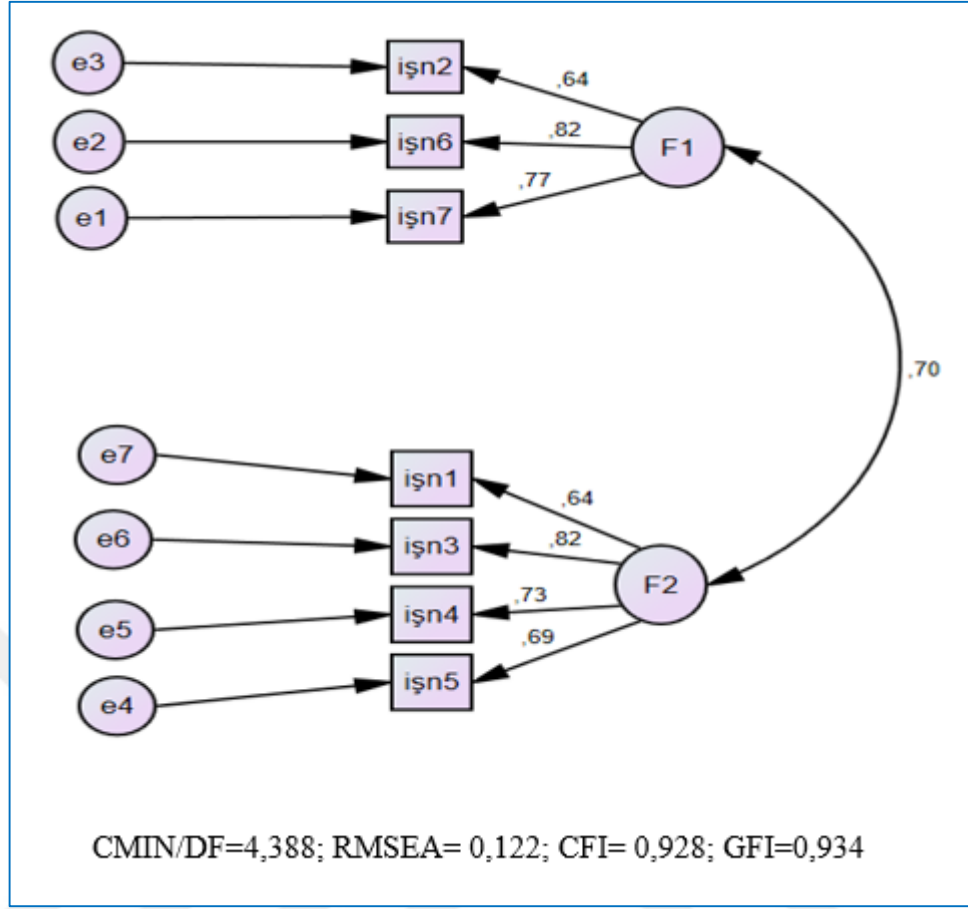
İşyeri nezaketsizliği ölçeği için Bartlett testi yapılmış ve elde edilen sonuçlara göre değişkenler arasında ilişki olduğu kabul görmüştür ($p=0.000<0.05$). Örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek için KMO testi yapılmış olup, elde edilen sonuçlara göre çok iyi derecede bir uygunluğun olduğu görülmüştür

(KMO=0.822>0.80). Dönüştürme yöntemi olarak da oblimin (eğik döndürme) yöntemi ile değişkenler arasındaki ilişkiler gösterilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre iki faktörlü olan işyeri nezaketsizliği ölçeğinin birinci faktörünün toplam varyansın %52.356'sını; ikinci faktörünün ise toplam varyansın %14.556'sını açıkladığı görülmüştür (Tablo 2.19). Bu iki faktör ise birlikte toplam varyansın %66.913'ünü açıklamaktadır. Bu durum verilerin iki faktörde anlamlı bir şekilde gruplaşabileceğine işaret etmektedir. Ölçeğe ilişkin faktör yüklerine bakıldığında en düşük değerin 0.64 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçları ve Cronbach Alpha değerlerine göre işyeri nezaketsizliği ölçeğinin güvenilir ve geçerli olduğu görülmektedir (Tablo 2.16 ve 2.19).

İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

İşyeri nezaketsizliği ölçeği ile ilgili doğrulayıcı faktör analizi sonucunda iki boyutlu ve 7 maddeden oluşan bir yapı elde edilmiş olup, bu yapının ana ölçeğe uygun olduğu tespit edilmiştir. Bu analizi yaparken yukarıda Tablo 2.17'deki değerlere göre ifadelerin faktörlere dağılımı yapılmış (F1: işn2, işn6, işn7; F2: işn1, işn3, işn4, işn5) olup özellikle işn5 ifadesinin her iki faktörde de orta seviyede ilişkiye sahip olduğu görülmekte iken AMOS uygulamasından yararlanılarak "Modification Indices" bölüm önerilerine istinaden işn5 ifadesinin ikinci faktörde analiz edilmesinin model uygunluğu açısından daha etkin olduğu tespit edilmiştir. Bu durum ise daha önce ölçek alt boyutlarına ayrılırken, işn5 ifadesinin işn1, işn3 ve işn4 ifadeleriyle ilişkilendirilerek aynı boyutta yer almasının (yüksek yoğunlukta nezaketsizlik) kavramı daha iyi açıklayacağı değerlendirilmesini desteklemektedir.

Doğrulayıcı faktör analizi yapılarak standardize edilmiş tahminler ile elde edilen yüklerin kabul edilebilir 0.40 değerinin üstünde olması ile elenmesi gereken bir maddenin olmadığı gözlemlenmiştir. İki faktörlü yapıya sahip ve 7 maddelik işyeri nezaketsizliği ölçeğinin faktör yüklerinin 0.64 ile 0.82 arasında değişkenlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. İşyeri nezaketsizliği ölçeğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analiz yapısı Şekil 2.7'de gösterilmiştir.



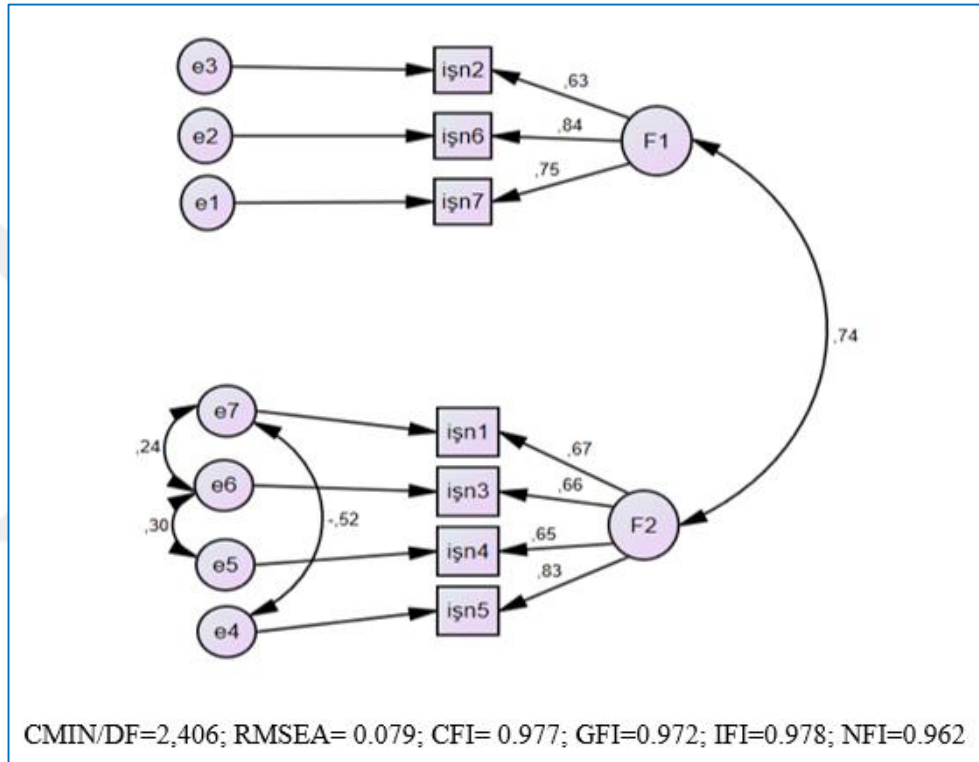
Şekil 2. 7. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA-1)

Doğrulayıcı faktör analizi yapılarak ulaşılan model uyum indeks değerleri Tablo 2.20’de gösterilmiştir. Değerler incelendiğinde CMIN/DF<5 ve GFI, CFI VE NFI>0.90 değerlerinin kabul edilebilir uyum içerisinde olduğu gözlemlenmiştir. Harici olarak RMSEA>0.08 ve TLI<0.90 değerlerinin kabul edilebilir uyum içerisinde olmaması ile modelin doğru bir model olmayabileceği değerlendirilmektedir.

Tablo 2. 20. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği DFA Uyum İndeks Değerleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	Değer	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	4.388	≤3	≤4-5
GFI	0.934	0.90 ≤	0.85 ≤ GFI ≤ 0.89
AGFI	0.859	0.90 ≤	0.85 ≤ AGFI ≤ 0.89
NFI	0.910	0.95 ≤	0.90 ≤ NFI ≤ 0.94
IFI	0.929	0.95 ≤	0.90 ≤ IFI ≤ 0.94
TLI	0.884	0.95 ≤	0.90 ≤ TFI ≤ 0.94
CFI	0.928	0.95 ≤	0.90 ≤ CFI ≤ 0.95
RMSEA	0.122	≤ 0.05	0.06 ≤ RMSEA ≤ 0.08

Model kapsamında elde edilen değerler ile modelin düzenlenerek daha iyi duruma getirilmesi için bazı değişiklikler yapılarak analiz yapılabilmektedir. Bunun için AMOS uygulaması “Modification Indices” bölümündeki bazı önerilerden yararlanılmıştır. Bu öneriler doğrultusunda yapılan değişiklikler sonucunda ulaşılan bulgular sonrasında oluşturulan yeni doğrulayıcı faktör analizi (DFA-2) yapısı Şekil 2.8’de gösterilmiştir. Şekilde görüldüğü üzere tüm maddelerin faktör yüklerinin standardize tahminler doğrultusunda 0.40’tan yüksek olduğu gözlemlenmiştir.



Şekil 2. 8. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA-2)

Ölçeğe ilişkin yukarıda bahsedilen önerilerin gerçekleştirilmesi üzerine e4-e7, e5-e6 ve e6-e7 maddeleri arasında kovaryans çizilerek yapılan değişiklikler sonucunda elde edilen yeni model uyum indeks değerleri Tablo 2.21’de gösterilmiştir. Yeni “Model Fit” değerleri incelendiğinde modelin kabul edilebilir değerlere ulaşarak uyumlu hale geldiği tespit edilmiştir. CMIN/DF<3 ve RMSEA=0.079 olması ile model daha iyi bir seviyeye getirilmiş ve model yapısında iyileştirme yapılmıştır. Bunun yanında IFI, GFI, CFI ve NFI>0.95 üzerine çıkarak gerçekleşmesi ile model ölçeğinin yapılan değişikliklere istinaden mükemmel seviyede uyum içerisinde olduğu görülmektedir.

Tablo 2. 21. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Modifikasyon Sonrası DFA Uyum İndeks Değerleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	Değer	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	2.406	≤ 3	$\leq 4-5$
GFI	0.972	$0.90 \leq$	$0.85 \leq GFI \leq 0.89$
AGFI	0.922	$0.90 \leq$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.89$
NFI	0.962	$0.95 \leq$	$0.90 \leq NFI \leq 0.94$
IFI	0.978	$0.95 \leq$	$0.90 \leq IFI \leq 0.94$
TLI	0.952	$0.95 \leq$	$0.90 \leq TFI \leq 0.94$
CFI	0.977	$0.95 \leq$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
RMSEA	0.079	≤ 0.05	$0.06 \leq RMSEA \leq 0.08$

Aşağıda gösterilen Tablo 2.22’de işyeri nezaketsizliği ölçeği kapsamında modifikasyon sonrası yapılan doğrulayıcı faktör analizi standart regresyon değerleri bulunmaktadır. Buna göre tüm maddelerin 0.40’ın üzerinde değerlere sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca anlamlılık değerlerinin ise $p < 0.001$ seviyesinde olduğu görülmektedir. Analiz kapsamında AMOS uygulamasındaki ölçek skalasına göre maddeler arasında gerçekleştirilen kovaryansın anlamlı olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 2. 22. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Modifikasyon Sonrası DFA Ayrıntılı Parametreleri

Madde	Yön	Boyut	β^1	β^0	S.E.	C.R.	p
ışn7	←	F1	0.753	1.000			
ışn6	←	F1	0.837	1.083	0.100	10.786	***
ışn2	←	F1	0.633	0.962	0.110	8.763	***
ışn5	←	F2	0.826	1.000			
ışn4	←	F2	0.651	0.768	0.093	8.286	***
ışn3	←	F2	0.662	0.815	0.100	8.154	***
ışn1	←	F2	0.672	0.962	0.129	7.464	***
* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$, CR (Composite Reliability): Birleşik Güvenilirlik							

İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

İki boyut ve 7 maddeden oluşan işyeri nezaketsizliği ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 2.23’te gösterilmiştir. Tabloya göre işn2 ifadesinin (*Açıklamalarınıza az önem verdi ya da fikirlerinize az ilgi gösterdi mi?*) en yüksek ortalama değere sahip olduğu tespit edilmiştir ($X=1.96$). Bu ise işn2 ifadesinin 1.81-2.60 aralığında bulunduğu için “düşük” seviyede olduğunu ifade etmektedir. Ulaşılan sonuçlara göre iki boyut ve 7 maddeden oluşan ölçeğin genel ortalaması ($X=1.5$), katılımcıların işyeri nezaketsizliği düzeylerinin “çok düşük” olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. 23. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği			1		2		3		4		5	
	X	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
işn1	1.47	0.91	171	75.3	19	8.4	25	11.0	10	4.4	2	0.9
işn2	1.96	1.10	108	47.6	47	20.7	52	22.9	13	5.7	7	3.1
işn3	1.39	0.78	170	74.9	35	15.4	13	5.7	8	3.5	1	0.4
işn4	1.33	0.75	179	78.9	30	13.2	9	4.0	8	3.5	1	0.4
işn5	1.34	0.77	179	78.9	27	11.9	12	5.3	8	3.5	1	0.4
işn6	1.51	0.93	161	70.9	32	14.1	20	8.8	11	4.8	3	1.3
işn7	1.56	0.96	156	68.7	29	12.8	29	12.8	10	4.4	3	1.3
Toplam	1.51	0.89	160.57	70.74	31.29	13.79	22.86	10.07	9.71	4.26	2.57	1.11
1) Hiç, 2) Az, 3) Orta, 4) Çok, 5) Her zaman X: Ortalama, SS: Standart Sapma, F: Frekans												

2.6.4. Yakınsak Geçerlilik Analizi

Yakınsak geçerlilik, aynı ya da benzer yapıları ölçmeyi hedefleyen farklı ölçüm araçlarının ya da ölçeklerinin birbiriyle ne kadar ilişkili olduğunu değerlendirmek için kullanılmaktadır. Temel amacı ise bir ölçeğin gerçekten ölçmesi gereken kavramı ölçüp ölçmediğini test etmektir. Araştırmalarda bir ölçeğin yakınsak geçerliliğini test etmek için ölçeğe ait faktör yükleri, birleşik güvenilirlik (CR) ve çıkarılan ortalama varyans (AVE) gibi değerlerin hesaplamalarının yapılması gerekmektedir. Bu değerler ise genellikle 0 ile 1 arasında değişiklik göstererek hesaplanmaktadır. Açıklanan ortalama varyans olan AVE değerinin bulunabilmesi için ölçek ifadelerinden her bir yükün karesinin toplamının ifade sayısına bölünmesi gerekmektedir. Yakınsak geçerliliğin sağlanması için AVE değerinin değerlendirme kriteri kapsamında 0.50'den yüksek olması gereklidir (Yaşlıoğlu, 2017). Kriter sağlanması (AVE>0.50) demek ölçeğin ölçmeyi hedeflediği yapıyı iyi bir şekilde yansıttığını göstermektedir.

Bir ölçeğin güvenilirliğini değerlendirmek için kullanılan birleşik güvenilirlik (CR) değerine bakılabilir. Cronbach's Alpha'ya alternatif olarak kullanılmaktadır. Birleşik güvenilirlik (CR), her bir maddenin faktör yüklerini ve hata varyanslarını hesaba katarak ölçeğin güvenilirliğini ölçmektedir. Yakınsak geçerliliğinin sağlanması için CR değerinin AVE değerinden büyük olması istenilmektedir (Hair vd, 2018; Fornell ve Larcker, 1981; Sharif Nia vd, 2020; Hair vd, 2011; Singh ve Kaur, 2016; Hair vd, 2012). Birleşik güvenilirlik (CR) değerinin 0.70'ten (CR>0.70) büyük olması güvenilirliğin sağlanması için yeterlidir (Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 2.24'e göre ölçeklerin değerlerinin AVE>0.50 ve CR>0.70 olduğu görülmektedir. Bu kapsamda araştırmada kullanılan

ölçeklerin yakınsak geçerliliğinin sağlandığı yani ölçeğin araştırmadaki kavramları ölçtüğü tespit edilmiştir.

Tablo 2. 24. Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) ve Birleşik Güvenilirlik (CR) Değerleri

Değişken	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)	Birleşik Güvenilirlik (CR)
Örgütsel Özdeşleşme	0.66	0,92
Motivasyon	0.62	0.93
İşyeri Nezaketsizliği	0.52	0.88

2.6.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin varlığı, varsa yönü ve büyüklüğünü tespit eden bir istatistiksel analizdir. Nitekim yapılan bu alan araştırması kapsamında ileri sürülen hipotezlerin test edilmesi ve söz konusu değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin var olup olmadığını ölçmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen korelasyon analiz sonuçlarına istinaden örgütsel özdeşleşme, motivasyon ve işyeri nezaketsizliği arasında anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir (Tablo 2.25). Motivasyon ölçeğinin ortalamaları normal dağılmadığından, bu değişkenin diğer değişkenlerle korelasyonları için Sperman Korelasyon katsayısı (ρ); örgütsel özdeşleşme ile işyeri nezaketsizliği arasındaki korelasyon için Pearson Korelasyon katsayısı (r) hesaplanmıştır.

Tablo 2. 25. Korelasyon Analizi Sonuçları

N=227	1	2	3
1-Örgütsel Özdeşleşme	1	$\rho = 0.580$ $p = 0.000$	$r = -0.153$ $p = 0.021$
2-Motivasyon		1	$\rho = -0.231$ $p = 0.000$
3-İşyeri Nezaketsizliği			1

Korelasyon analizi sonuçlarına istinaden elde edilen bulgular aşağıdaki gibi sıralanmıştır. Bunlar;

- Örgütsel özdeşleşme ile motivasyon arasında ($\rho=0.580$; $p=0.000<0.050$) orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, örgütsel özdeşleşme arttıkça motivasyon düzeyinin de artma eğiliminde olduğu anlamına gelmektedir.
- Örgütsel özdeşleşme ile işyeri nezaketsizliği arasında ($r=-0.153$; $p=0.021<0.050$) zayıf, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme arttıkça işyeri nezaketsizliği azalabilir.
- İşyeri nezaketsizliği ile motivasyon arasında ($\rho=-0.231$; $p=0.000<0.050$) zayıf, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşyeri nezaketsizliği arttıkça motivasyon azalma eğilimindedir.

Alan yazında örgütsel özdeşleşme ile motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda araştırma vardır. Bu araştırmalarda örgütsel özdeşleşme ile motivasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu yani örgütsel özdeşleşme düzeyi arttıkça motivasyonun da arttığı gözlemlenmiştir (Mael ve Ashforth, 1992; Van Knippenberg ve Sleebos, 2006; Wegge vd, 2006; Riketta, 2005). Bu araştırmada elde ettiğimiz bulgular, daha önceki çalışmaları destekleyecek şekilde örgütsel özdeşleşme ile motivasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

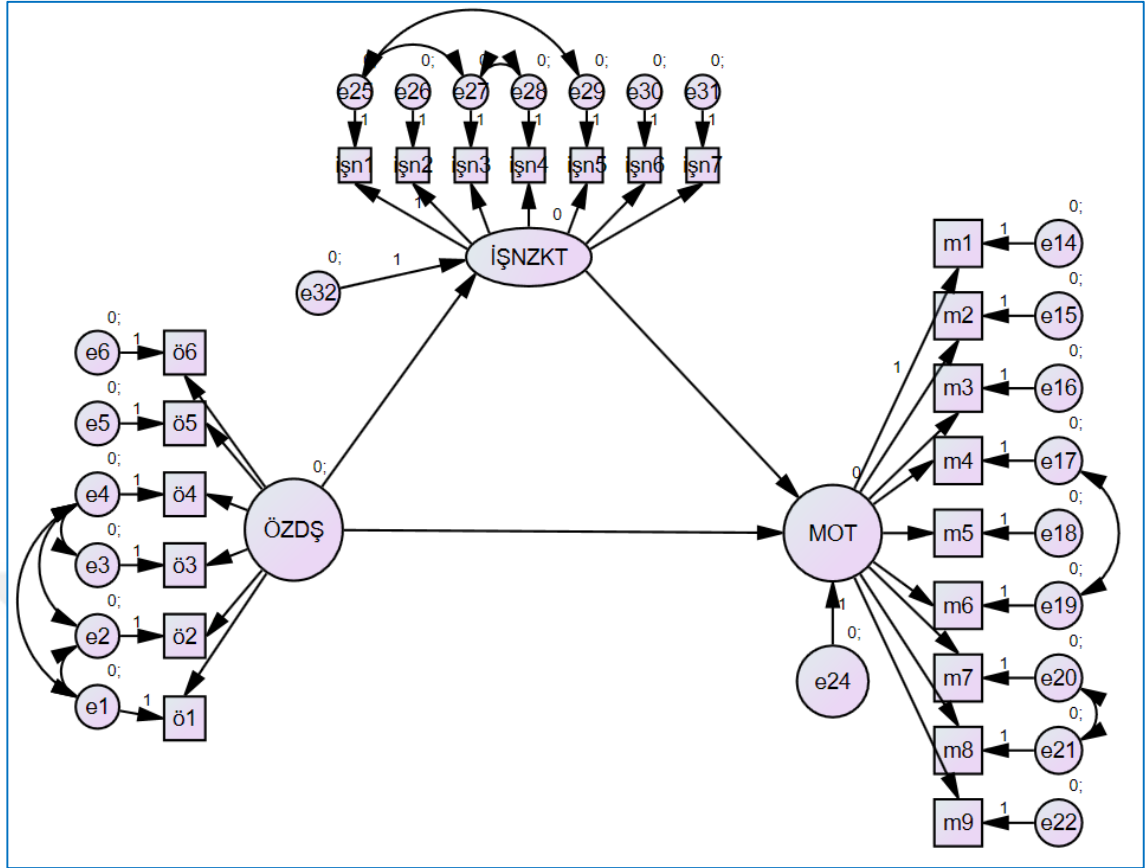
Alan yazında örgütsel özdeşleşme ile işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara ulaşılmaktadır. Bu araştırmalarda örgütsel özdeşleşme ile işyeri nezaketsizliği arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin oluştuğunu ve örgütsel özdeşleşme düzeyi arttıkça işyeri nezaketsizliği düzeyinin azalarak nezaketsiz davranışların da azaldığı tespit edilmiştir (Sakurai ve Jex, 2012; Lim ve Lee, 2011; Sliter vd, 2010; Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2010). Bu araştırmada elde ettiğimiz bulgular, daha önceki araştırmaları destekleyecek şekilde örgütsel özdeşleşme ile işyeri nezaketsizliği arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani, örgütle özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanlar, işyerinde daha olumlu ve saygılı davranışlar sergilerken aksi şekilde nezaketsiz davranışlara daha yatkın olunduğu düşünülmektedir.

İşyeri nezaketsizliği ile motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara ulaşmak mümkündür. Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen daha önceki araştırmalara göre değişkenler arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Porath ve Pearson, 2010; Schilpzand vd, 2016; Lim vd, 2008; Miner-Rubino ve Reed, 2010). Bu çalışmada elde ettiğimiz bulgular, daha önceki araştırmaları destekleyecek şekilde işyeri nezaketsizliği ile motivasyon arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak nezaketsiz davranışlara maruz kalan çalışanların motivasyon düzeylerinin düştüğünü ve bu durumun çalışanların iş performanslarına da olumsuz etkiler yarattığı düşünülmektedir.

2.6.6. Yapısal Eşitlik Modeli

Güçlü bir istatistiksel analiz tekniği olan yapısal eşitlik modeli, bu araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek, istatistiksel olarak anlamlılığını ölçmek ve ölçüm hatalarını dikkate alarak araştırma modelini değerlendirip analiz etmek için kullanılmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan model ve eşitlikler teorik çerçeve ışığında oluşturulmuştur. Oluşturulan bu model ve eşitlikler AMOS programı vasıtasıyla analiz edilmiştir. Bahsedilen bu analiz ile araştırma modeli kapsamında uyum istatistikleri, doğrudan ve dolaylı etkiler değerlendirilerek modelin geçerliliği test edilmiştir. Araştırma değişkenlerinden olan örgütsel özdeşleşme dışsal değişken, motivasyon içsel değişken ve işyeri nezaketsizliği değişkeni ise oluşturulan modelde aracı değişken olarak yer almıştır. Araştırma çerçevesinde geliştirilen yapısal eşitlik modeli Şekil 2.9’da gösterilmiştir.

Şekil 2.9’daki kareler gözlenen değişkenleri (observed variables) ve elipsler ise gizil değişkenleri (latent variables) temsil etmektedir. Tek yönlü oklar değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerini ifade eder iken, iki yönlü oklar iki değişken arasındaki korelasyonları veya ortak varyansları ifade etmektedir. Küçük “e” harfi ise hata terimlerini (error terms) temsil etmektedir.



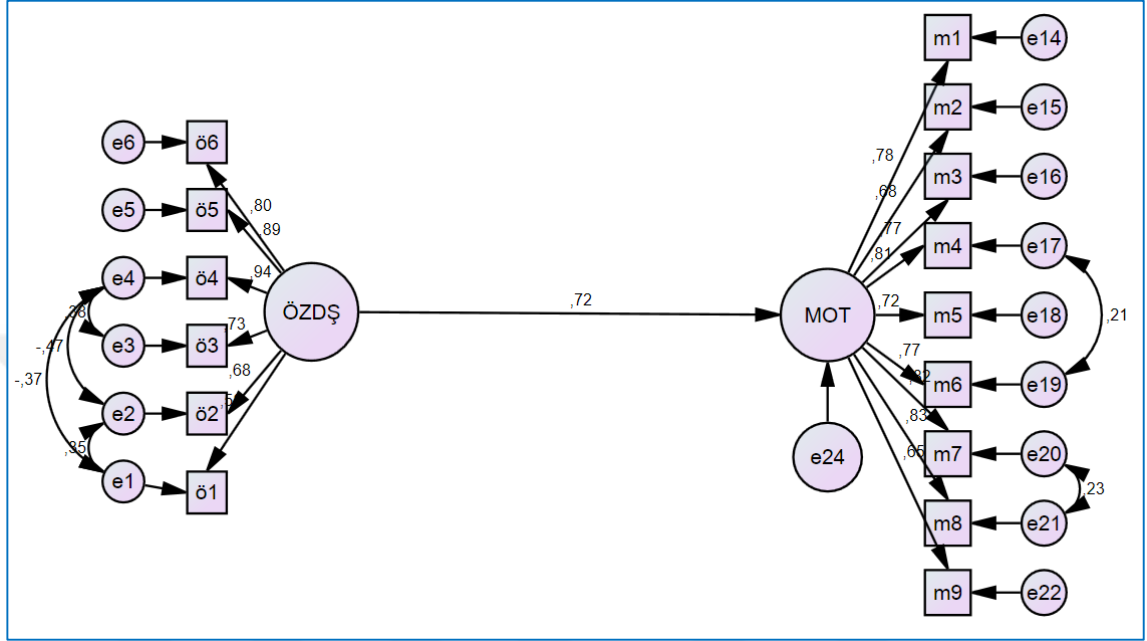
Şekil 2. 9. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli

Gizil değişkenler, araştırmada kullanılan değişkenin doğrudan ölçülemediği durumu ifade etmektedir (Örgütsel Özdeşleşme, Motivasyon ve İşyeri Nezaketsizliği). Gözlenen değişkenler ise doğrudan ölçülebilen ve araştırma kapsamında kullanılan ölçek maddelerine denk gelen değişkenleri temsil etmektedir (Örneğin; işn1, işn2..., işn7). Küçük “e” harfi ile belirtilen hata terimleri, ölçüm hataları ve araştırma modelinde açıklanamayan varyansları göstermektedir.

Araştırma kapsamında değişkenler arası ilişkileri analiz etmek için geleneksel aracılık yöntemi yerine AMOS programı vasıtasıyla yeni aracılık yöntemi olan Bootstrap Güven Aralığı tekniği kullanılmıştır. Bu tekniği uygularken örneklem sayısı 1000 değerinde ve güven aralığı ise %95 seviyesinde ayarlanırken bootfactor değerinin ise 1 olarak belirlenmesi ile analiz gerçekleştirilmiştir (Gürbüz ve Bayık, 2021).

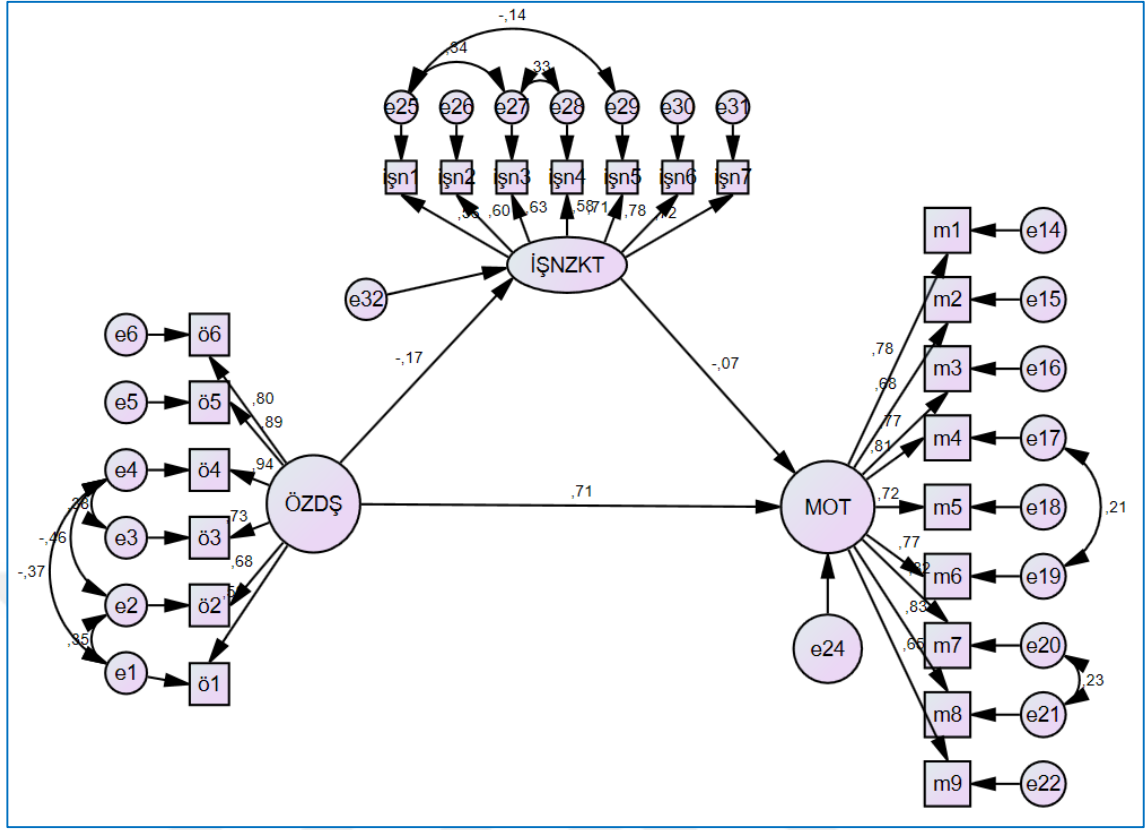
Analizi gerçekleştirirken ilk olarak aracı değişken olan işyeri nezaketsizliği modelden çıkarılarak dışsal değişken olan örgütsel özdeşleşmenin içsel değişken olan motivasyona etkisi test edilmiştir (Şekil 2.10). Gerçekleştirilen hesaplama sonrasında

örgütsel özdeşleşmenin (ÖZDŞ), motivasyon (MOT) üzerinde etkisi 0.72 seviyesinde ölçülmüştür. Bu iki değişken arasındaki etkinin anlamlılık düzeyi $p=0.000<0.005$ olması ile örgütsel özdeşleşmenin motivasyon üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.



Şekil 2. 10. Örgütsel Özdeşleşmenin Motivasyona Etkisi

Örgütsel özdeşleşme ile motivasyon arasındaki ilişkiye aracı değişken olan işyeri nezaketsizliğinin dahil edilmesi ile gerçekleştirilen model, Bootstrap Güven Aralığı tekniği uygulanarak, aracı değişkenin modele etkisi ve anlamlılık seviyeleri gözlemlenmiştir (Şekil 2.11).



Şekil 2. 11. Örgütsel Özdeşleşme ile Motivasyon İlişkisinde İşyeri Nezaketsizliği

Üç değişkenin bir arada analiz edildiği model için elde edilen uyum indeks sonuçları aşağıdaki Tablo 2.26’te gösterilmiştir. Ulaşılan model uyum indeks sonuçları kabul edilebilir uyum değer aralıkları içerisinde yer aldığından, modelin uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 2. 26. Araştırma Modelinin Uyum İndeksi Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	Değer	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	1.941	≤ 3	$\leq 4-5$
IFI	0.939	$0.95 \leq$	$0.90 \leq IFI \leq 0.94$
TLI	0.928	$0.95 \leq$	$0.90 \leq TFI \leq 0.94$
CFI	0.939	$0.95 \leq$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
RMSEA	0.065	≤ 0.05	$0.06 \leq RMSEA \leq 0.08$

Araştırma kapsamında aracılık etkisinin geçerliliğini sınamak için hesaplama yapılarak standardize edilmiş dolaylı etkiler kapsamında matris değerleri elde edilmiştir (Tablo 2.27).

Tablo 2. 27. Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları

Hipotez No	Bağımsız Değişken	Etki	Bağımlı Değişken	Std. Est. (β_1)	Est. (β_0)	S.E.	C.R.	R ²	p
H1 (c yolu)	ÖZDŞ	→	MOT	0.722	0.610	0.081	7.505	0.003	0.000**
H2 (a yolu)	ÖZDŞ	→	İŞNZKT	-0.172	-0.110	0,050	-2.225	0,100	0.026*
H3 (b yolu)	İŞNZKT	→	MOT	-0.069	-0.091	0.075	-1.219	0.108	0.223
H4 (c' yolu)	ÖZDŞ-(İŞNZKT)→MOT			0.711	0.601	0.081	7.428		0.000**

*p<0.05, **p<0.01, N=227

Tablo 2.27'deki bulgular ışığında yapısal eşitlik modeli kapsamında dışsal değişkenin (ÖZDŞ) içsel değişkeni (MOT) doğrudan pozitif ve güçlü bir şekilde etkilediği görülmektedir ($\beta_1=0.722$; c yolu). Analize devam edildiğinde dışsal değişkenin (ÖZDŞ) aracı değişken (İŞNZKT) üzerindeki etkisinin de anlamlı ve negatif olduğu tespit edilmiştir ($\beta_1=-0.172$; a yolu). Model kapsamında aracı değişkenin (İŞNZKT) içsel değişken (MOT) üzerindeki etkisinin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ve doğrudan belirgin bir etki yaratamayabileceği sonucuna ulaşılmıştır ($p=0.223>0.05$). Bu bulgunun ayrıca aracılık etkisinin zayıf olabileceğine işaret ettiği düşünülmektedir. Yapısal eşitlik modellemesi kapsamında aracı değişken (İŞNZKT) modele dâhil edilmeden dışsal değişkenin (ÖZDŞ) içsel değişkene (MOT) olan toplam etkisi $\beta_1=0.722$ iken (c yolu, Şekil 2.10), aracı değişkenin modele katılması ile doğrudan etkinin $\beta_1=0.711$ (c' yolu, Şekil 2.11) olması ile aracı değişkenin etkisinin zayıfladığı tespit edilmiştir. Başka bir deyişle dışsal değişkenin (ÖZDŞ) içsel değişken (MOT) üzerindeki etkisi, aracı değişken (İŞNZKT) modele dâhil edildiğinde düşmesi beklenir iken bu etkinin düşük düzeyde gerçekleşmesi ile aracı değişkenin bu ilişkide zayıf etki yarattığı düşünülmektedir ($\beta_1=0.722-0.711=0.011$).

Aracılık etkisini sınamak için ayrıca toplam etki (total effect), doğrudan etki (direct effect) ve dolaylı etki (indirect effect) değerlerinin alt ve üst güven aralık sınırları Bootstrap Güven Aralığı tekniği ile belirlenmiştir (Tablo 2.28).

Tablo 2. 28. Bootstrap Güven Aralığı Tekniği Aracılık Analiz Sonuçları

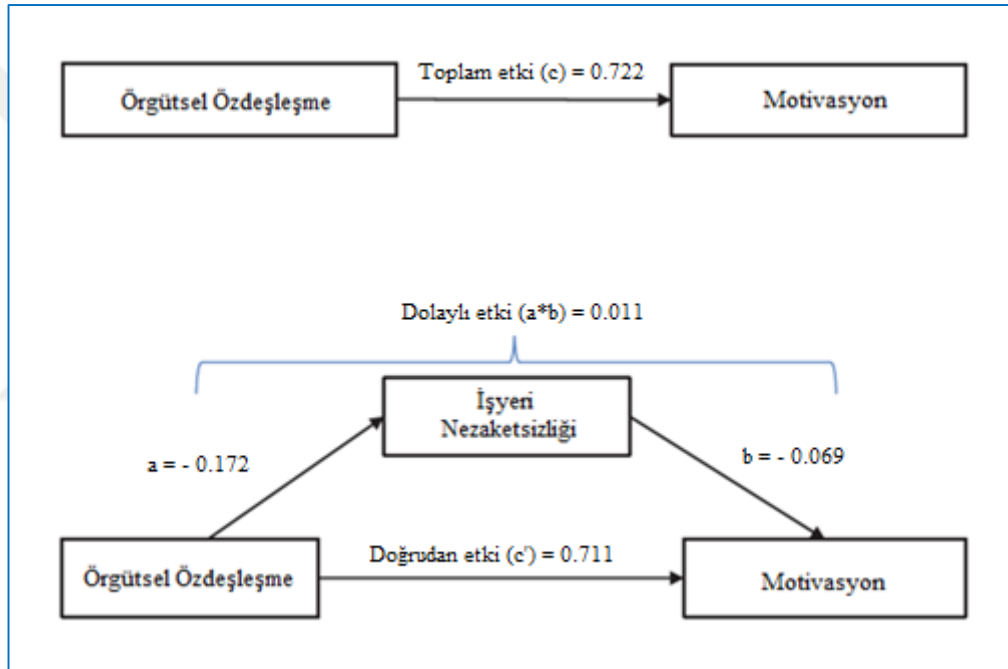
				Standardize edilmiş dolaylı etki	Bootstrap (Alt sınır/Üst sınır) %95 Güven Aralığı	
Toplam etki	ÖZDŞ	→	MOT	0.722	0.621	0.799
Doğrudan etki	ÖZDŞ	→	İŞNZKT	-0.172	-0.373	-0.007
	İŞZNKT	→	MOT	-0.069	-0.204	0.049
	ÖZDŞ	→	MOT	0.711	0.599	0.793
Dolaylı etki	(ÖZDŞ, İŞZNKT)	→	MOT	0.011	-0.014	0.038

Tablo 2.28'deki Bootstrap Güven Aralığı tekniği sonuçlarına istinaden %95 güven aralığı alt ve üst sınırlarında sıfır (0) içeren etkilerin yer aldığı görülmektedir. Analiz sonucu elde edilen bulgulara göre:

- Toplam etki: Örgütsel özdeşleşmenin motivasyon üzerindeki toplam etkisinde güven aralığı sıfır (0) içermediğinden bu etki güçlü ve anlamlıdır (%95=0.621, 0.799).
- Doğrudan etki:
 - Örgütsel özdeşleşmenin işyeri nezaketsizliği üzerindeki doğrudan etkisinde güven aralığı sıfır (0) içermediğinden, bu etki güçlü ve anlamlıdır (%95=-0.373; -0.007).
 - İşyeri nezaketsizliğinin motivasyon üzerindeki doğrudan etkisinde güven aralığı sıfır (0) içerdiğinden, bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (%95=-0.204; 0.049) tespit edilmiştir.
 - Örgütsel özdeşleşmenin motivasyon üzerindeki doğrudan etkisinde güven aralığı sıfır (0) içermediğinden, bu etki güçlü ve anlamlıdır (%95=0.599; 0.793).
- Dolaylı etki: Örgütsel özdeşleşmenin işyeri nezaketsizliği üzerinden motivasyon üzerindeki dolaylı etkisinde güven aralığı sıfır (0) içerdiğinden, bu etkinin zayıf ve istatistiksel olarak anlamsız olduğu sonucuna ulaşılmıştır (%95=-0.014, 0.038).

Bu kapsamda Bootstrap Güven Aralığı tekniği bulguları değerlendirildiğinde örgütsel özdeşleşmenin motivasyona etki ederek motivasyonu arttırdığı gözlemlenmiştir. Bu modele işyeri nezaketsizliği dahil edildiğinde dolaylı etkinin sıfır (0) içermesi ve anlamsız olmasından dolayı aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Başka bir deyişle örgütsel özdeşleşme motivasyonu arttırırken, işyeri nezaketsizliği de söz konusu olduğunda önceki durum değişmemektedir.

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini analiz etmeye yönelik yapılan Yapısal Eşitlik Modeli ve Bootstrap Güven Aralığı tekniği ile ulaşılan sonuçlar, Şekil 2.12’de gösterilmiştir.



Şekil 2. 12. Aracılık Modeli ve Etkiler

2.6.7. Hipotez Testleri

Yapılan alan araştırmasında elde edilen veriler kullanılarak, araştırma modeli ve hipotezlerin test edilmesinde aşağıdaki adımlar izlenmiştir:

- Değişkenlerin faktör analizleri gerçekleştirilerek tavsiye edilen modifikasyonlar vasıtasıyla araştırmada kullanılan ölçeklerin uyum indeks değerleri en iyi düzeylere göre düzenlenmiştir.

- Örgütsel özdeşleşmenin (dışsal değişken) motivasyon (içsel değişken) üzerindeki doğrudan ve toplam etkisi test edilmiştir (c yolu).
- Örgütsel özdeşleşmenin (dışsal değişken) işyeri nezaketsizliğine (aracı değişken) doğrudan etkisi test edilmiştir (a yolu).
- İşyeri nezaketsizliğinin (aracı değişken) motivasyona (içsel değişken) doğrudan etkisi test edilmiştir (b yolu).
- Son işlem ise örgütsel özdeşleşmenin (dışsal değişken) motivasyon (içsel değişken) üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliğinin (aracı değişken) aracılık rolü test edilmiştir (c' ve a*b). Bu testler üzerine ulaşılan bulgular kapsamında Bootstrap Güven Aralığı tekniği ile standardize değerler ile alt ve üst güven aralıkları tespit edilmiştir.

H1: Örgütsel özdeşleşme ile motivasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel özdeşleşme ile motivasyon arasındaki ilişkinin analiz edilmesi ile elde edilen bulgular Tablo 2.25 ve Tablo 2.27’te gösterilmiştir. Elde edilen korelasyon analizi bulgularına istinaden örgütsel özdeşleşme ile motivasyon arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Tablo 2.25; $\rho=0.580$, $p=0.000<0.05$).

Yapısal eşitlik modeli bulguları kapsamında Tablo 2.27’ye göre dışsal değişkenin (örgütsel özdeşleşme) içsel değişkeni (motivasyon) doğrudan güçlü ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır ($\beta_1=0.722$; c yolu). İki değişken arasındaki ilişkinin ise anlamlı olduğu gözlemlenmiştir ($p=0.000$). Tablo 2.27 bulguları ve Şekil 2.12’ye göre örgütsel özdeşleşmenin motivasyon üzerindeki toplam etkisinin 0.722 olduğu görülmüştür. Sonuç olarak *H1 hipotezi kabul edilmiştir*.

Araştırma kapsamında örgütsel özdeşleşme ile motivasyon arasındaki ilişki üzerine alan yazında yapılan araştırmalar da bu iki değişken arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunduğunu göstermektedir. Yapılan bu araştırma ile söz konusu iki değişkenin istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkiye sahip olduğunu bir kez daha test etmiştir.

H2: Örgütsel özdeşleşme ile işyeri nezaketsizliği arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel özdeşleşme ile işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkinin analiz edilmesi ile elde edilen sonuçlar Tablo 2.25 ve Tablo 2.27’de gösterilmiştir. Elde edilen korelasyon analizi bulgularına istinaden örgütsel özdeşleşme ile işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkinin negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Tablo 2.25; $r=-0.153$, $p=0.021<0.05$).

Yapısal eşitlik modeli bulguları kapsamında Tablo 2.27’deki bulgulara istinaden dışsal değişkenin (örgütsel özdeşleşme) aracı değişkeni (işyeri nezaketsizliği) negatif yönde etkilediği ve aralarındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($\beta_1=-0.172$, $p=0.026<0.05$, a yolu). Tablo 2.27 bulguları ve Şekil 2.12’ye göre örgütsel özdeşleşmenin işyeri nezaketsizliği üzerindeki doğrudan etkisinin $-0,172$ olduğu görülmüştür. Sonuç olarak *H2 hipotezi kabul edilmiştir*. buna göre araştırma sonuçları alan yazındaki sonuçlar ile benzerlik göstermektedir.

H3: İşyeri nezaketsizliği ile motivasyon arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

İşyeri nezaketsizliği ile motivasyon arasındaki ilişkinin analiz edilmesi ile elde edilen sonuçlar Tablo 2.25 ve Tablo 2.27’de gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre bu iki değişken arasındaki ilişki Tablo 2.25’deki korelasyon analizine göre negatif yönlü ve anlamlı ($\rho=-0.231$, $p=0.000<0.05$) iken, Tablo 2.27’deki yapısal eşitlik modeli bulgularına ($\beta_1=-0.069$, $p=0.223>0.05$) istinaden negatif yönlü olmakla beraber istatistiksel olarak anlamsızdır.

Korelasyon analizi sadece iki değişkeni baz alarak, iki değişken arasındaki ilişkiyi analiz etmektedir. Yapısal eşitlik modeli ise işyeri nezaketsizliği ile motivasyon arasındaki ilişkiyi analiz ederken örgütsel özdeşleşme değişkenini de hesaba katarak analiz gerçekleştirmektedir. Yapısal eşitlik modeli, değişkenleri basit analiz yöntemlerinden (korelasyon vb.) ayrı sonuçlar verebilecek şekilde analiz edebilmektedir (Byrne, 2010). Yapısal eşitlik modelinin değişkenleri analiz ederken doğrudan ve dolaylı etkilerini de hesaba katmasından dolayı korelasyon analizinden farklı bulgular gözlemlenebilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013; Byrne, 2010). Bu kapsamda hangi analiz araştırma için uygun olabileceğini değerlendirerek belirlemek önemlidir. Bu tez

çalışması aracılık rolü üzerine odaklandığından ve yapısal eşitlik modeli bulguları çalışmanın temel bulgularını oluşturduğundan Tablo.2.27'deki sonuçlara dayandırılarak değerlendirmeye alınmasının bilimsel açıdan uygun olduğu düşünülmektedir.

Yapısal eşitlik modeli kapsamında aracı değişken olan işyeri nezaketsizliğinin içsel değişken olan motivasyona doğrudan etkisinin (b yolu) analizi, tavsiye edilen modifikasyonlarla en iyi uyum değerleri oluşturularak gerçekleştirilmiştir (Tablo 2.27). Tablo 2.27'deki bulgulara istinaden aracı değişkenin (işyeri nezaketsizliği) içsel değişkeni (motivasyon) negatif yönde etkilediği ama aralarındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($\beta_1 = -0.069$, $p = 0.223 > 0.05$, b yolu). Tablo 2.27 bulguları ve Şekil 2.12'ye göre işyeri nezaketsizliğinin motivasyon üzerindeki doğrudan etkisinin -0,069 olduğu görülmüştür. Sonuç olarak *H3 hipotezi reddedilmiştir*.

Alan yazındaki araştırmalar değerlendirildiğinde işyeri nezaketsizliği ile motivasyon arasındaki ilişkinin negatif yönlü ve anlamlı olduğu yönünde sonuçlara ulaşılmaktadır. Yapılan bu araştırmada ilişkinin negatif yönlü olduğunun görülmesi ama anlamlı olmamasının nedeni düşünüldüğünde, bu bulgu örgütüyle özdeşleşmiş bireylerin motivasyonlarının yüksek olmasından dolayı işyeri nezaketsizliğine maruz kalsalar bile önemsememeleri şeklinde anlamlandırılabilir.

H4: Örgütsel özdeşleşmenin motivasyon üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolü vardır.

Yapısal eşitlik modeli aracılığıyla H4 hipotezi test edilmiştir. Bulgular, Tablo 2.27, Tablo 2.28, Şekil 2.10, Şekil 2.11 ve Şekil 2.12'de gösterilmiştir. Yapısal eşitlik modeli kapsamında AMOS programı ile aracılık modelinin geçerlilik ve uygunluğunun test edilmesi için standardize edilmiş değerler ile dolaylı ilişkilere sahip matris değerleri Tablo 2.27'de oluşturularak gösterilmiştir. Yeni aracılık yöntemi ile toplam etki (total effects), doğrudan etki (direct effect) ve dolaylı etkilere (indirect effect) bakılarak aracılık analizi gerçekleştirilmiştir. Bu etkilerin güven aralıklarına ait alt ve üst sınır değerlerine ilişkin hesaplama gerçekleştirdikten sonra sonuç tablosu oluşturulmuştur (Tablo 2.28).

Tablo 2.27'deki bulgulara istinaden aracı değişken (İŞNZKT) modele dâhil edildiğinde, dışsal değişkenin (ÖZDŞ) içsel değişken (MOT) üzerindeki etkisi çok az miktarda azalmaktadır (c yolu=0.722; c' yolu=0.711; c-c'=0.722-0.711=0.11). Aracı değişken (İŞNZKT) modele dâhil edilmeden (Şekil 2.10) yapılan hesaplamada dışsal

değişkenin (ÖZDŞ) içsel değişkene (MOT) olan toplam etkisi (c yolu) $\beta_1=0.722$ iken, aracı değişken (İŞNZKT) modele dâhil edildikten sonra (Şekil 2.11) doğrudan etki (c' yolu) $\beta_1=0.711$, dolaylı etki (a*b yolu, $(-0.172)*(-0.069)=-0.011$) olarak gerçekleşmiştir (Şekil 2.12).

Aracılık etkisinin olup olmadığının tespiti için Bootstrap Güven Aralığı tekniği ile oluşturulan standardize edilmiş toplam, doğrudan ve dolaylı etkiler matrisindeki alt ve üst sınırlara bakarak analiz gerçekleştirilmiştir (Tablo 2.28). Aracılık etkisinden bahsetmemiz için %95 güven aralığında sıfıra (0) eşitlenen değer olmaması gerekmektedir. Tablo 2.28'deki Bootstrap Güven Aralığı tekniği bulgularına istinaden dolaylı etkide (a*b) ve aracı değişkenin (İŞNZKT) içsel değişken (MOT) üzerindeki doğrudan etkisinde (b yolu) %95 güven aralığındaki alt ve üst sınırları arasında sıfıra (0) eşitlenen değerlerin olduğu tespit edilmiştir (ÖZDŞ+İŞNZKT → MOT Dolaylı Etki %95=-0.014, 0.038; İŞNZKT → MOT Doğrudan Etki %95=-0.204, 0.049). Dolayısı ile örgütsel özdeşleşmenin (ÖZDŞ) motivasyon (MOT) üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliğinin (İŞNZKT) aracılık rolüne sahip olmadığı anlaşılmıştır. Sonuç olarak *H4 hipotezi reddedilmiştir*.

Alan yazında örgütsel özdeşleşmenin motivasyona olan etkisinde işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolünü araştıran uluslararası veya ulusal bir çalışmaya denk gelinmemiştir. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar Tablo 2.29'da düzenlenerek gösterilmiştir.

Tablo 2. 29. Hipotez Testlerinin Değerlendirilmesi

Hipotez	Sonuç
H1: Örgütsel özdeşleşme ile motivasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H2: Örgütsel özdeşleşme ile işyeri nezaketsizliği arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H3: İşyeri nezaketsizliği ile motivasyon arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Ret
H4: Örgütsel özdeşleşmenin motivasyon üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolü vardır.	Ret

2.6.8. Demografik Değişkenlere Göre Ortalamaların Karşılaştırılması

Araştırma kapsamında katılımcılardan elde edilen demografik değişkenlere göre (Tablo 2.2) araştırma değişkenlerinin ortalamalarının farklılık analizleri yapılmıştır. Normal dağılım gösteren örgütsel özdeşleşme ve işyeri nezaketsizliği değişkenleri için parametrik testler (2 grup için t Testi, 2’den fazla grup için Tek Yönlü Varyans Analizi/ANOVA); normal dağılım göstermeyen motivasyon değişkeni için parametrik olmayan testler (2 grup için Mann Whitney-U Testi, 2’den fazla grup için Kruskal Wallis-H Testi) uygulanmıştır. Aşağıda sadece fark görülen durumlar tablo halinde sunulmuştur.

2.6.8.1. Yaşa Göre Karşılaştırma

Araştırmaya katılanların yaş durumlarına göre araştırma değişkenlerinin ortalamaları karşılaştırılmış ve örgütsel özdeşleşme değişkeni için en az bir grubun ortalamasının diğerlerinden farklı olduğu tespit edilmiştir. Analiz ile ilgili bilgiler Tablo 2.30’da gösterilmiştir.

Tablo 2. 30. Yaşa Göre Karşılaştırma (ANOVA Testi)

N=227	Yaş	N	X	SS	F	p	Farklı Grup/lar (Post- Hoc LSD)
Örgütsel Özdeşleşme	25 yıla kadar	39	3.33	1.08	3.742	0.025*	36 yıl ve üstü yaş grubu diğerlerinden farklıdır.
	26-35 yıl	104	3.62	1.05			
	36 yıl ve üstü	84	3.88	1.06			
*p<0.05 ise en az bir grubun ortalaması farklıdır. SS: Standart Sapma, X: Ortalama							

Tablo 2.30’a göre katılımcıların yaş grupları kapsamında örgütsel özdeşleşme düzeylerinde farklılık olduğu tespit edilmiştir. 36 yıl ve üstü yaşında olan katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin (X=3.88) diğer yaş gruplarından daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgu, 36 yıl ve üstü yaşa sahip çalışanların diğer çalışanlara göre kariyer olarak daha ileride olmaları, belki başka örgütlerde çalıştıktan sonra burada karar kıldıkları, büyük ihtimalle mevcut işyerinde uzun süredir çalışmakta olmaları ve bunun sonucunda işyerine alışmış olmaları, belirli bir dönemden sonra işyeri değiştirmenin ortaya çıkaracağı sıkıntılar vb. nedenlerle mevcut örgütleriyle özdeşleşmiş olmalarıyla

açıklanabilir. Ayrıca belirli bir yaştan sonra yönetim kademesinde de ilerleme sağlanmış olabilir. Bunun yanında deneyimli çalışanların kuruma sağladıkları katkılar nedeniyle kendilerini ve rollerini önemli hissetmeleri örgütsel özdeşleşme düzeyini etkilemiş olabilir.

Örgütsel özdeşleşmenin yaş gruplarına göre incelendiği benzer araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalara göre yaşlı çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri gençlere göre daha yüksektir (Alkan ve Kesik, 2023; Hatipoğlu, 2022; Erel, 2020; Mıhçı, 2019; Yaşa, 2018; Olukçu, 2018; Taş, 2016; Taşkın, 2016; Eker, 2014). Bazı başka araştırmalarda ise tam tersi bulgu elde edilmiştir. Söz konusu araştırmalarda gençlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri daha yüksek çıkmıştır (Alkan ve Kesik, 2023; Polat, 2022; Yazkan, 2020).

2.6.8.2. Sektöre Göre Karşılaştırma

Araştırmaya katılanların çalıştıkları sektöre göre araştırma değişkenlerinin ortalamaları karşılaştırılmış ve motivasyon değişkeni için grupların (Kamu/Özel) ortalamasının birbirinden farklı olduğu tespit edilmiştir. Analiz ile ilgili bilgiler Tablo 2.31’de gösterilmiştir.

Tablo 2. 31. Sektöre Göre Karşılaştırma (Mann Whitney-U Testi)

N=227	Sektör	N	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney U	p
Motivasyon	Kamu	114	105.00	5.41	0.037*
	Özel	113	123.08		
*p<0.05 ise grupların ortalamaları arasında fark vardır. Mean: Ortalama					

Tablo 2.31’e göre özel sektörde çalışanların motivasyon düzeyleri (Sıra Ortalaması=123.08) kamu sektöründe çalışanların motivasyon düzeylerinden (Sıra Ortalaması=105.00) daha yüksektir. Kamu kurumlarına göre özel sektörde faaliyet gösteren örgütler daha yoğun rekabete maruz kalmakta ve varlıklarını sürdürmek, stratejik amaçlarına ulaşmak, kısaca başarılı olmak için daha fazla gayret göstermek zorundadırlar. Elbette örgütlerin başarısına en çok etki eden unsur, insandır, insan emeğidir. Bu yüzden özel sektör işletmeleri, çalışanlarından azami ölçüde verimlilik talep ederler. Bunun için de motivasyonu artırıcı araçları daha yoğun ve bilinçli kullanırlar.

Oysa kamu çalışanlarının iş güvencesinin olması, durumlarının büyük oranda stabil olması vb. avantajların aksine, kamuda motivasyonu artırıcı imkânların nispeten kısıtlı olması, terfi olanaklarının verimliliğe dayalı olmaması vb. sebepler kamuda çalışanların motivasyonlarını düşürmüş olabilir.

Motivasyonun çalışılan sektörlerle göre incelendiği benzer araştırmalar bulunmaktadır. Kamu ve özel sektör işletmelerinde içsel motivasyonun incelendiği ve 142 kamu çalışanı ile 76 özel sektör çalışanın katıldığı bir araştırmada, kamu sektöründe çalışanların motivasyon düzeylerinin özel sektör çalışanlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Tuna ve Türk, 2006). Bu kapsamda yapılan başka bir araştırmada göre kamu çalışanlarının demotivasyon (motivasyon kaybı) düzeylerinin özel sektör çalışanlarına göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Göksel ve Ayan, 2021).

2.6.8.3. İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırma

Araştırmaya katılanların işyerindeki çalışma sürelerine göre araştırma değişkenlerinin ortalamaları karşılaştırılmış ve motivasyon değişkeni için en az bir grubun ortalamasının diğerlerinden farklı olduğu tespit edilmiştir. Analiz ile ilgili bilgiler Tablo 2.32’de gösterilmiştir.

Tablo 2. 32. İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırma Kruskal Wallis-H Testi

N=227	İşyerinde Çalışma Süresi	N	Sıra Ortalaması	Chi-Square	p	Farklı olan gruplar
Motivasyon	5 yıla kadar	112	123.85	6548	0.038*	5 yıla kadar grubu diğerlerinden farklıdır.
	6-10 yıl	55	96.63			
	11 yıl ve üstü	60	111.53			
*p<0.05 ise en az bir grubun ortalaması farklıdır.						

Tablo 2.32’ye göre katılımcıların işyerinde çalışma süreleri kapsamında motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=0.038<0.05$). İşyerinde 5 yıla kadar çalışma süresine sahip katılımcıların motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Sıra Ortalaması=123.85). Bunun sebebi olarak, yeni işe başlayan çalışanlarda heyecan, yeni deneyimler ve kendini kanıtlama isteği beraberinde enerji ve motivasyonun daha fazla olmasını sağladığı düşünülmektedir. Bunun yanında motivasyon giderilmemiş ihtiyaçların karşılanması ile gerçekleşen bir davranış durumu

olduğu için işe yeni giren çalışanların bu anlamda giderilmemiş ihtiyaçlarının daha fazla olması ile motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu değerlendirilmektedir.

Literatüre bakıldığında çalışma sürelerine göre motivasyon düzeyinin analiz edildiği benzer araştırmalar bulunmaktadır. Yapılan bir araştırmada bu araştırmanın aksine çalışanların çalışma sürelerine göre motivasyon düzeylerinde farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Öztuna, 2010). Başka bir araştırmada ise çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel-yönetmel motivasyon düzeylerindeki farklılıkları analiz edilmiş olup analiz sonucuna göre farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Salihoğlu, 2020). Bu araştırma sonucunu destekler sonuçlara ulaşan bir araştırmada ise meslekte 16 yıl ve üstü çalışanların 16 yıl ve altı çalışanlara göre başarı odaklı motivasyon düzeylerinin daha düşük olduğu gözlemlenmiştir (Tekin ve Duran, 2018).

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmanın temel amacı, “örgütsel özdeşleşmenin motivasyon üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolünün varlığını tespit etmek” olarak belirlenmiştir. Kavramsal çerçeve, uluslararası ve ulusal araştırmalar dikkate alınarak araştırma modeli oluşturulmuş ve hipotezler ileri sürülmüştür. Araştırma modeli ve hipotezleri test etmek üzere bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Bunun için araştırma değişkenleriyle ilgili geçerli ve güvenilir anketler izin alınarak kullanılmıştır. Araştırma verileri Temmuz 2024’te Erzurum’da bir kamu kurumu ve bağlı birimlerindeki çalışanlarından ve Ağustos 2024’te İstanbul ilinde özel sektörde faaliyet gösteren bir endüstriyel fabrika çalışanlarından elde edilmiştir. Eksiksiz doldurulan 227 anket araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Araştırma kapsamında toplanan veriler analiz edilmeden önce örgütsel özdeşleşme, motivasyon ve işyeri nezaketsizliği değişkenlerini ölçen ölçeklerin güvenilirlikleri test edilmiş ve güvenilir oldukları tespit edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliği için Cronbach Alpha katsayısı baz alınarak yapılan analizde; örgütsel özdeşleşme ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı 0,895, motivasyon ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı 0,923 ve işyeri nezaketsizliği ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı 0,841 bulunmuştur. Bir ölçeğin güvenilir olması için bu katsayının değerinin 0.70 ve üzerinde olması gerekmektedir (Tavakol ve Denick, 2011; Morgan vd, 2004). Dolayısıyla örneklemden elde edilen veriler bağlamında ölçeklerin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Değişken faktörleri ve değişkenlerin hangi gruplar ve faktörler ile ilişkili olduğu açıklayıcı faktör analizi ile tespit edilmiştir (Kaiser ve Rice, 1974; Koyuncu ve Kılıç, 2019). Ardından verilerin modele uygunluğunu test etmek için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir (Hooper vd, 2008; Meydan ve Şeşen, 2015; Kline, 2016). Ölçekte bulunan ifadeler üzerine düzeltilmiş madde toplam varyans puanlarına ilişkin korelasyon değerleri incelendiğinde değerlerin 0.30 ve üzerinde olmasından dolayı ölçekten herhangi bir ifadenin çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin verilerin faktör analizine uygunluğunu test etmek için KMO ve Barlett Küresellik testleri yapılmış olup (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014) elde edilen değerlerin 0.60 ve üzerinde olduğu tespit edilerek faktör analizi için gerekli uygunluğun sağlandığı gözlemlenmiştir.

Ölçekler üzerine yapı geçerlilikleri test etmek için “Maksimum Likelihood” yöntemi ile açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz kapsamında örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin KMO değerinin 0.81 olması, ölçeğin tek faktörlü yapı ile 6 maddeden oluştuğu ve en düşük faktör yükünün 0.55 (DFA) olması ile elenmesi gereken madde olmadığı sonuç olarak yapının ana ölçeğe uygun olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi kapsamında önerilen modifikasyonlar ile oluşturulan uyum indeks değerleriyle de ölçek modelinin uygunluğu iyi düzeye getirilerek sağlanmıştır.

Motivasyon ölçeğine ilişkin açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre KMO değerinin 0.93 olması, ölçeğin tek faktörlü yapı ile 9 maddeden oluştuğu ve en düşük faktör yükünün 0.66 (DFA) olması ile elenmesi gereken madde olmadığı ve sonuç olarak yapının ana ölçeğe uygun olduğu tespit edilmiştir. Motivasyon ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi kapsamında önerilen modifikasyonlar ile oluşturulan uyum indeks değerleriyle de ölçek modelinin uygunluğu iyi düzeye getirilerek sağlanmıştır.

Üçüncü ve aracı değişken olarak ele alınan işyeri nezaketsizliğinin açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizlerden elde edilen bulgulara istinaden işyeri nezaketsizliği ölçeğinin KMO değeri 0.82 olması, ölçeğin iki faktörlü yapı ile 7 maddeden oluştuğu ve en düşük faktör yükünün 0.64 (DFA) olması ile elenmesi gereken madde olmadığı ve sonuç olarak yapının ana ölçeğe uygun olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğe ilişkin açımlayıcı faktör analizi ile Tablo 2.17’teki değerlere göre ifadelerin faktörlere dağılımı yapılmış (F1: işn2, işn6, işn7; F2: işn1, işn3, işn4, işn5) olup özellikle işn5 ifadesinin her iki faktörde de orta seviyede ilişkiye sahip olduğu görülmekte iken AMOS uygulamasından yararlanılarak “Modification Indices” bölüm önerilerine istinaden işn5 ifadesinin ikinci faktörde analiz edilmesinin model uygunluğu açısından daha etkin olduğu tespit edilmiştir. İşyeri nezaketsizliği ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi kapsamında önerilen modifikasyonlar ile oluşturulan uyum indeks değerleriyle de ölçek modelinin uygunluğu iyi düzeye getirilerek sağlanmıştır.

İşyeri nezaketsizliği ölçeğinin iki faktörde oluşmasının davranışların şiddet veya sıklık derecelerine göre farklılık göstermesinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Cortina vd, (2001) tarafından yapılan araştırmalara göre yüksek yoğunlukta

nezaketsizliğin (ikinci faktör) alenen açık bir şekilde ve dikkat çekici olması, düşük yoğunlukta nezaketsizliğin (birinci faktör) ise alenen olmayan daha hafif ve daha az dikkat çekici şekilde yaşanmasından dolayı kişinin nezaketsizlik yaşadığını bile belirli süre fark edememesi gibi durumlar oluşmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın ilk bölümü olan kavramsal çerçevedeki bilgilere istinaden ifadeler üzerinde detaylı düşünüldüğünde ölçeğin yüksek yoğunlukta nezaketsizlik ve düşük yoğunlukta nezaketsizlik şeklinde iki alt boyutta kavramı açıkladığı değerlendirilmektedir. Bu durumda, ölçek alt boyutlara ayrılırken işn5 ifadesinin işn1, işn3, işn4 ifadeleriyle ilişkilendirilerek aynı boyutta yer almasının (yüksek yoğunlukta nezaketsizlik) kavramı daha iyi açıklayacağı değerlendirilmesini desteklemektedir.

Ölçekler ile ilgili analizler yapıldıktan sonra, alan yazındaki araştırmalar ve kavramsal çerçeve kapsamında geliştirilen model ve hipotezlerin test edilmesi için AMOS uygulamasından yararlanılarak sırasıyla Yapısal Eşitlik Modeli ve yeni aracılık yaklaşımı bağlamında Bootstrap Güven Aralığı tekniği uygulanmıştır. Yeni yaklaşım olan Bootstrap Güven Aralığı tekniğine göre aracı değişkenin modele dâhil olması ile modelin anlamlı olup olmadığı ve meydana gelen toplam etki, doğrudan etki ve dolaylı etkiler değerlendirilmektedir (Darlington ve Hayes, 2017; Hayes ve Rockwood, 2017; MacKinnon vd, 2002; Preacher ve Hayes, 2004; Preacher ve Selig, 2012; Rucker vd, 2011). Son işlem olarak örgütsel özdeşleşme, motivasyon ve işyeri nezaketsizliğinin ortalamaları demografik değişkenlere göre karşılaştırılmıştır. Elde edilen tüm bulgulara istinaden bazı önerilerde bulunulmuştur. İstatistiksel analizler doğrultusunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Bu tez çalışmasının giriş bölümünde araştırmada cevap aranan sorular sıralanmıştır. Cevap aranan ilk soru çalışanların örgütleriyle hangi düzeyde özdeşleştikleridir. Bu kapsamda sorunun cevaplanabilmesi için örgütsel özdeşleşme ölçeğine ait ifadelerin ortalama değerleri incelenmiştir. 6 ifadeden oluşan ölçeğin, 5 üzerinden değerlendirilen genel ortalaması 3.67 olup *yüksek* seviyede olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle ankete katılan çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Cevap aranan ikinci soru kapsamında çalışanların motivasyon düzeyleri incelenmiştir. Katılımcılardan elde edilen bulgulara göre 9 ifadeli motivasyon ölçeğinin

ortalama değerlerine istinaden 5 üzerinden değerlendirildiğinde, 4.36 değeriyle çalışanların motivasyon düzeylerinin *çok yüksek* olduğu gözlemlenmiştir.

Cevap aranan üçüncü soru kapsamında çalışanların işyeri nezaketsizliği düzeyleri incelenmiştir. Katılımcılardan elde edilen bulgulara göre 7 ifadeli işyeri nezaketsizliği ölçeğinin ortalama değerlerine istinaden 5 üzerinden değerlendirildiğinde, 1.51 değeriyle çalışanların işyeri nezaketsizliği düzeylerinin *çok düşük* olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklere göre katılımcılara anket uygulanmış olup çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin “yüksek”, motivasyon düzeylerinin “çok yüksek” ve işyeri nezaketsizliği düzeylerinin ise “çok düşük” olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre çalışanların örgütleriyle özdeşleşmiş ve motivasyon düzeylerinin de yüksek olması nedeniyle nezaketsiz iş ortamının oluşmadığı öne çıkmaktadır denilebilir. Sağlıklı bir iş ortamında çalışanların örgütleriyle özdeşleşmiş ve motivasyon düzeylerinin yüksek, işyeri nezaketsizliğinin ise düşük olması beklenir. Bu bağlamda anketin uygulandığı özel ve kamu örgütlerinde söz konusu sağlıklı iş ortamının oluştuğu düşünülmektedir. Bu pozitif iş ortamının özellikle özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler için günümüz rekabet ortamında önemli farklar yaratarak katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada cevap aranan 4’üncü, 5’inci ve 6’ncı sorular doğrultusunda örgütsel özdeşleşme, motivasyon ve işyeri nezaketsizliği değişkenleri arasındaki ilişkileri analiz etmek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz kapsamında ulaşılan bulgular aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır:

- Örgütsel özdeşleşme ile motivasyon arasında ($\rho=0.580$; $p=0.000<0.050$) orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, örgütsel özdeşleşme arttıkça motivasyon düzeyinin de artma eğiliminde olduğu anlamına gelmektedir. Alan yazında örgütsel özdeşleşme ile motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda araştırma vardır. Bu araştırmalarda örgütsel özdeşleşme ile motivasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu yani örgütsel özdeşleşme düzeyi arttıkça motivasyonun da arttığı gözlemlenmiştir (Mael ve Ashforth, 1992; Van Knippenberg ve Sleafos, 2006; Wegge vd, 2006; Riketta, 2005). Bu araştırmada elde ettiğimiz bulgular, daha önceki çalışmaları destekleyecek

şekilde örgütsel özdeşleşme ile motivasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

- Örgütsel özdeşleşme ile işyeri nezaketsizliği arasında ($r=-0.153$; $p=0.021<0.050$) zayıf, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre örgütsel özdeşleşme arttıkça işyeri nezaketsizliği azalabilir. Alan yazında örgütsel özdeşleşme ile işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara ulaşılmaktadır. Bu araştırmalarda örgütsel özdeşleşme ile işyeri nezaketsizliği arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin oluştuğunu ve örgütsel özdeşleşme düzeyi arttıkça işyeri nezaketsizliği düzeyinin azalarak nezaketsiz davranışların da azaldığı tespit edilmiştir (Sakurai ve Jex, 2012; Lim ve Lee, 2011; Sliter vd, 2010; Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2010). Bu araştırmada elde ettiğimiz bulgular, daha önceki araştırmaları destekleyecek şekilde örgütsel özdeşleşme ile işyeri nezaketsizliği arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani, örgütle özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanlar, işyerinde daha olumlu ve saygılı davranışlar sergilerken aksi şekilde nezaketsiz davranışlara daha yatkın olunduğu düşünülmektedir.
- İşyeri nezaketsizliği ile motivasyon arasında ($\rho=-0.2231$; $p=0.000<0.050$) zayıf, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, işyeri nezaketsizliği arttıkça motivasyon azalma eğilimindedir. İşyeri nezaketsizliği ile motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara ulaşmak mümkündür. Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen daha önceki araştırmalara göre değişkenler arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Porath ve Pearson, 2010; Schilpzand vd, 2016; Lim vd, 2008; Miner-Rubino ve Reed, 2010). Bu araştırmada elde ettiğimiz bulgular, daha önceki araştırmaları destekleyecek şekilde işyeri nezaketsizliği ile motivasyon arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak nezaketsiz davranışlara maruz kalan çalışanların motivasyon düzeylerinin düştüğünü ve bu durumun çalışanların iş performanslarına da olumsuz etkiler yarattığı düşünülmektedir.

Araştırmanın asıl sorusuna cevap bulmak için yani aracılık modelinin test edilmesi için oluşturulan yapısal eşitlik modeli kapsamında yeni aracılık yaklaşımı tekniklerinden olan Bootstrap Güven Aralığı tekniği uygulanmıştır. Buna göre aracılık etkisinden bahsedebilmek için %95 güven aralığındaki alt ve üst sınırlar arasında sıfır (0) değeri bulunmamalıdır. Araştırma verileri ile yapılan analiz sonucunda Tablo 2.28'teki Bootstrap Güven Aralığı tekniği bulgularına istinaden dolaylı etkinin ($a*b$) ve aracı değişkenin (İŞNZKT) içsel değişken (MOT) üzerindeki doğrudan etkisinin (b yolu) %95 güven aralığındaki alt ve üst sınırları arasında sıfıra (0) eşitlenen değerler olduğu tespit edilmiştir. Dolayısı ile örgütsel özdeşleşmenin (ÖZDŞ) motivasyon (MOT) üzerindeki etkisine işyeri nezaketsizliği (İŞNZKT) dahil edildiğinde aracılık rolüne sahip olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 2.28; Şekil 2.12). Bootstrap Güven Aralığı tekniği bulguları değerlendirildiğinde örgütsel özdeşleşmenin motivasyona etki ederek motivasyonu arttırdığı gözlemlenmiştir (Toplam etki=0.722). Bu modele aracı değişken olan işyeri nezaketsizliği dahil edildiğinde dolaylı etkinin sıfır (0) içermesi ve anlamsız olmasından dolayı aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Başka bir deyişle örgütsel özdeşleşme motivasyonu artırırken işyeri nezaketsizliği etkisi ile bu artışın çok fazla etkilenmediği ve düşmediği söylenebilir.

Aracılık rolünün olmaması, gerek çalışma sınırlılıkları, gerek veri toplanan kurumlar gibi etkenlere bağlı olarak değişiklik gösterebileceği düşünülmekte iken, yapılan bu araştırma kapsamında örgütsel özdeşleşme ile motivasyon arasındaki ilişkinin sağlam olmasının etkisinin de bulunduğu düşünülmektedir. Ayrıca araştırma kapsamında ankete katılan çalışanların işyeri nezaketsizliği davranışlarının örgütsel özdeşleşme üzerinden motivasyon üzerindeki etkisinin sınırlı veya dolaylı etkilediği gözlemlenmiştir. Örgütsel özdeşleşme ile motivasyon arasındaki ilişkinin nezaketsiz davranışlardan çok fazla etkilenmeden kendi dinamikleri doğrultusunda şekillendikleri ifade edilebilir. Araştırma kapsamında işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolü bulunmasa da, genel anlamda işyeri nezaketsizliğinin örgütsel özdeşleşme ve motivasyonu negatif etkileyen bir unsur olduğu daha önce yapılan araştırmalar ile bilinmektedir (Akar, 2003; Çoban ve Deniz, 2021; Yirci ve Daso, 2021). Bu kapsamda örgütler açısından sağlıklı iş kültürü için nezaketsizliğin önlenmesi ve gerekli tedbirlerin alınması son derece önemlidir. İşverenler ve yöneticilerden başlayarak çalışanlar arasında sağlıklı iş kültürünün oluşturulmasının ve nezaketsizliğin önlenmesinin günümüz rekabet ortamında örgütler için elzem olduğu

düşünülmektedir. Tedbir olarak, çalışanlara yönelik düzenli eğitimler, bilinçlendirme programları düzenlemek, nezaket ve saygıyı teşvik eden iş ortamı oluşturarak negatif etkileri azaltmak mümkündür.

Araştırmanın 7'nci sorusu çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel özdeşleşme, motivasyon ve işyeri nezaketsizliği düzeylerinin farklı olup olmadığına yöneliktir. Değişkenlerin ortalamalarının normallik dağılımına göre testler uygulanmış ve sadece fark görülen durumlar tablo halinde gösterilerek açıklanmıştır.

Katılımcıların yaş grupları kapsamında örgütsel özdeşleşme düzeylerinde farklılık olduğu tespit edilmiştir. 36 yıl ve üstü yaşında olan katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ($X=3.88$) diğer yaş gruplarından yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin yaş gruplarına göre incelendiği benzer araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalara göre yaşlı çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri gençlere göre daha yüksektir (Alkan ve Kesik, 2023; Hatipoğlu, 2022; Erel, 2020; Mihci, 2019; Yaşa, 2018; Olukçu, 2018; Taş, 2016; Taşkın, 2016; Eker, 2014). Bazı başka araştırmalarda ise tam tersi bulgu elde edilmiştir. Söz konusu araştırmalarda gençlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri daha yüksek çıkmıştır (Alkan ve Kesik, 2023; Polat, 2022; Yazkan, 2020). Bu tez çalışmasında elde edilen bulgu, 36 yıl ve üstü yaşa sahip çalışanların diğer çalışanlara göre kariyer olarak daha ileride olmaları, belki başka örgütlerde çalıştıktan sonra burada karar kıldıkları, büyük ihtimalle mevcut işyerinde uzun süredir çalışmakta olmaları ve bunun sonucunda işyerine alışmış olmaları, belirli bir dönemden sonra işyeri değiştirmenin ortaya çıkaracağı sıkıntılar vb. nedenlerle mevcut örgütleriyle özdeşleşmiş olmalarıyla açıklanabilir. Ayrıca belirli bir yaştan sonra yönetim kademesinde de ilerleme sağlanmış olabilir. Bunun yanında deneyimli çalışanların kuruma sağladıkları katkılar nedeniyle kendilerini ve rollerini önemli hissetmeleri örgütsel özdeşleşme düzeyini etkilemiş olabilir.

Katılımcıların çalıştıkları sektör (kamu, özel) açısından motivasyon düzeylerinin farklı olduğu tespit edilmiştir ($p=0.037<0.05$). Özel sektörde çalışan katılımcıların motivasyon düzeylerinin kamuda çalışanlara göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Sıra Ortalaması=123,08>105,00). Kamu kurumlarına göre özel sektörde faaliyet gösteren örgütler daha yoğun rekabete maruz kalmakta ve varlıklarını sürdürmek, stratejik amaçlarına ulaşmak, kısaca başarılı olmak için daha fazla gayret göstermek

zorundadırlar. Elbette örgütlerin başarısına en çok etki eden unsur, insandır, insan emeğidir. Bu yüzden özel sektör işletmeleri, çalışanlarından azami ölçüde verimlilik talep ederler. Bunun için de motivasyonu artırıcı araçları daha yoğun ve bilinçli kullanırlar. Oysa kamu çalışanlarının iş güvencesinin olması, durumlarının büyük oranda stabil olması vb. avantajların aksine, kamuda motivasyonu artırıcı imkânların nispeten kısıtlı olması, terfi olanaklarının verimliliğe dayalı olmaması vb. sebepler kamuda çalışanların motivasyonlarını düşürmüş olabilir. Motivasyonun çalışılan sektörlerle göre incelendiği benzer araştırmalar bulunmaktadır. Kamu ve özel sektör işletmelerinde içsel motivasyonun incelendiği ve 142 kamu çalışanı ile 76 özel sektör çalışanın katıldığı bir araştırmada, kamu sektöründe çalışanların motivasyon düzeylerinin özel sektör çalışanlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Tuna ve Türk, 2006). Bu kapsamda yapılan başka bir araştırmada göre kamu çalışanlarının demotivasyon (motivasyon kaybı) düzeylerinin özel sektör çalışanlarına göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Göksel ve Ayan, 2021).

Katılımcıların işyerinde çalışma sürelerine göre motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=0.038<0.05$). İşyerinde 5 yıla kadar çalışma süresine sahip katılımcıların motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Sıra Ortalaması=123.85). Bunun sebebi olarak, yeni işe başlayan çalışanlarda heyecan, yeni deneyimler ve kendini kanıtlama isteği beraberinde enerji ve motivasyonun daha fazla olmasını sağladığı düşünülmektedir. Bunun yanında motivasyon giderilmemiş ihtiyaçların karşılanması ile gerçekleşen bir davranış durumu olduğu için işe yeni giren çalışanların bu anlamda giderilmemiş ihtiyaçlarının daha fazla olması ile motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu değerlendirilmektedir. Literatüre bakıldığında çalışma sürelerine göre motivasyon düzeyinin analiz edildiği benzer araştırmalar bulunmaktadır. Yapılan bir araştırmada bu araştırmanın aksine çalışanların çalışma sürelerine göre motivasyon düzeylerinde farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Öztuna, 2010). Başka bir araştırmada ise çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel-yönetmel motivasyon düzeylerindeki farklılıkları analiz edilmiş olup analiz sonucuna göre farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Salihoğlu, 2020). Bu araştırma sonucunu destekler sonuçlara ulaşan bir araştırmada ise meslekte 16 yıl ve üstü çalışanların 16 yıl ve altı çalışanlara göre başarı odaklı motivasyon düzeylerinin daha düşük olduğu gözlemlenmiştir (Tekin ve Duran, 2018).

Tüm bu bulgulara istinaden demografik değişkenlerin örgütsel özdeşleşme, motivasyon ve işyeri nezaketsizliği üzerindeki farklılıklarının analiz edilmesinde testin gücü ve örneklem büyüklüğü gibi faktörler de önemli olup, yapılan anket analizinin katılımcılar ile sınırlı oluşu da göz önünde bulundurulmalıdır.

Günümüz çalışma hayatında örgütlerin rekabet ortamında fark yaratabilmeleri açısından çalışanların etkilerini göz ardı edemeyecekleri düşünülmektedir. Bu kapsamda örgütler çalışanlarının sosyal davranışlarının şekillenmesinde kurumsal politikalar oluşturarak etkili olabilirler. Bu tez çalışmasında ele alınan değişkenler çalışma hayatında önemli sosyal davranışlar olmaktadır. Nitekim örgütsel özdeşleşme kavramı günümüzde örgütlerin çalışanlarından beklediği bir davranış olarak öne çıkmaktadır. Örgütüyle özdeşleşen çalışanlar kendi amaç ve hedeflerini örgütün amaç ve hedefleri olarak görmektedirler (Zengin ve Bozçalı, 2020). Bu durumun örgüt açısından ne derece önemli olduğu yadsınamazdır. Bunun yanında motivasyon, örgütteki çalışanların verimliliği açısından önemini korumaktadır. Motivasyonu yüksek olan çalışanlar iş ortamında pozitif fark yaratabilirler. Motivasyonu sağlamada örgütlerdeki yöneticiler ve insan kaynaklarının rolü önemlidir. Bilindiği üzere motivasyonu sağlamak için öncelikle çalışanın giderilmemiş ihtiyacını tespit etmek ve bunu gidermek gerekir. Bu noktada, teşhis/tespit ve tedavi işinde yönetici ve insan kaynakları etkili olmaktadır (Pekel, 2001; Aşan, 2007). Bir anti-sosyal davranış olarak değerlendirilen işyeri nezaketsizliği kavramı son dönemlerde önemini arttırmıştır. İşyerinde kaba ve nezaketsiz çalışma ortamının oluşması, sağlıklı iş ortamını zedelemektedir. Bu durum ise çalışanların sağlıklı iş ortamıyla verimliliklerini artırarak fark yaratmak isteyen örgütler açısından günümüz rekabet ortamında istenilmeyen bir durumdur. Örgüt politikaları ile iş ortamında özdeşleşmiş ve motivasyonu yüksek çalışan ekibi oluşturmak için emek harcanmaktadır. Bu emeğin işyerinde nezaketsizlik nedeniyle ziyan olacağı ve ciddi zararlara yol açabileceği bilinmektedir (İslamoğlu, 2018). Bundan dolayı bir anti-sosyal davranış olan işyeri nezaketsizliğinin işyeri kural veya politikaları aracılığıyla engellenmesi gerekir (Lewis ve Malecha, 2011). Gerek örgütsel özdeşleşme, gerek motivasyon ve gerekse işyeri nezaketsizliği davranışları olsun, örgütlerin bu ve diğer işyeri davranışlarına yönelik çalışanlara bilinçlendirici eğitim, program ve her türlü tedbiri almalarının başarıyı beraberinde getireceği düşünülmektedir. Örgütsel özdeşleşmesi ve motivasyonu yüksek,

hiç veya az düzeyde nezaketsizliğe maruz kalınan bir iş ortamında sağlıklı, mutlu ve başarılı çalışanlardan oluşan bir personel sahibi olmak mümkündür.

Alan yazındaki araştırmalara bakıldığında, örgütsel özdeşleşmenin motivasyon üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliğinin aracılık etkisini inceleyen bir araştırmaya denk gelinmemiştir. Bu yönüyle araştırma özgün bir nitelik taşımaktadır.

Değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında işyeri nezaketsizliğinin diğer iki değişken üzerinde negatif etki yarattığı daha önce yapılan araştırmalarda ve bu araştırmada ifade edilmiştir. Araştırma doğrultusunda tüm bu bulgu ve ifadelere istinaden örgütler, yöneticiler ve çalışanlara aşağıda bazı önerilerde bulunulmuştur.

- Araştırmada elde edilen sonuçlara göre özel sektör çalışanlarının motivasyon düzeyi kamuda çalışanlardan daha yüksektir. Kamuda çalışanların daha iyi hizmet verebilmeleri ve vatandaş memnuniyetinin sağlanması için çalışanların motivasyon düzeyleri dikkate alınmalıdır. Nitekim, kamuda motivasyon toplumsal refaha katkı sağlayarak yalnız çalışanların değil vatandaş refahına da yarar sağlamaktadır. Sonuçta motive edilmiş çalışan, toplum ihtiyaçlarına daha duyarlı ve pratik şekilde hizmet edebilecektir. Bundan dolayı, kamuda çalışanlara yönelik kariyer gelişimi ve mesleki eğitim vb. faaliyetler ile motivasyon artırıcı imkânlar yaratılmalıdır. Özel ve kamu sektöründeki farkları karşılaştırarak daha iyi bir şekilde anlamak için detaylı ve ileri çalışmalar da gerçekleştirilebilir.
- Araştırma kapsamında işyerinde çalışma sürelerine göre analizler yapılmış olup, elde edilen bulgulara istinaden 5 yıla kadar çalışanların motivasyon düzeylerinin diğer çalışma süresi gruplarına göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Kıdemli ve deneyimli çalışanların nispeten daha düşük düzeyde motive olmaları özellikle rekabet ortamındaki özel sektör işletmeleri için olumsuz bir durumdur. Dolayısıyla, iş süreçlerinde tüm çalışanların katılımının teşvik edilmesi ve rekabet ortamı oluşturulması motivasyonu arttırabilmektedir. Sorumluluk bilinci buna bağlı olarak artacak ve dinamik bir çalışma kültürü (üretken, canlı) oluşturulacaktır. Bunlara bağlı olarak alt yaş grup çalışanlarının enerjik ve dinamik olmaları ile gelecekte örgütün liderlik pozisyonlarına aday yetiştirmek örgütlerin

sürdürülebilirlikleri açısından uzun vadede önemlidir. Yaş grupları açısından ulaşılan bulgular çalışma kapsamında sınırlı olmakla birlikte ileri araştırmalarla detaylandırılabilir.

- Araştırma doğrultusunda yaş düzeylerine göre analizler yapılmış olup elde edilen bulgulara istinaden 36 yıl ve üstü yaşındaki çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin diğer yaş gurubundaki çalışanlara göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu kapsamda tecrübeli çalışanların kuruma bağlı olmaları önemli olmakla birlikte, daha düşük yaş gurubundakilerin de kuruma aidiyetlerini arttırıcı politikalar üretilmesi kurum geleceği ve uzun vadeli kurumsal sürdürülebilirlik açısından önem taşımaktadır. Genç çalışanların kurum içinde karar alma süreçlerine dâhil edilmesi, terfi, eğitim ve takdir edilmeleri özdeşleşme düzeylerinin artmasını sağlayacaktır. Ayrıca yaşı büyük olan çalışanların işten ayrılma niyetleri düşük olur iken, daha düşük yaş gruplarının bu niyetleri daha fazladır. Bu kapsamda genç çalışanların özdeşleşme düzeylerinin arttırılması, çalışan devir oranının azalmasını sağlayarak kurum maliyetlerini azaltacaktır.
- Araştırma değişkenleri olan örgütsel özdeşleşme, motivasyon ve işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişki ve etkilere bakıldığında, işyeri nezaketsizliğinin hem örgütsel özdeşleşme, hem de motivasyonu negatif etkilediği gözlemlenmiştir. Bu kapsamda örgütlerin özdeşleşmiş ve motivasyon düzeyleri yüksek çalışanlara sahip olmalarının geniş perspektifte birçok pozitif etkisi (yüksek performans ve verimlilik, daha güçlü çalışan bağlılığı, müşteri memnuniyeti, yenilikçilik, yaratıcılık vb.) mevcuttur. Bu ise örgütün başarısını doğrudan etkilemektedir. Tüm bu faydaları olumsuz etkileyen ve anti-sosyal bir davranış olan işyeri nezaketsizliğini engellemek için sistematik stratejiler benimsemelidir. Örgütler işyerinde net kurallar ve nezaket politikaları oluşturmak, eğitim ve farkındalık programları düzenlemek, örgüt kültürünü güçlendirmek ve yaptırım ile disiplin süreçlerini uygulamak gibi stratejiler uygulayarak işyeri nezaketsizliğini engelleyebilir veya minimize edebilir.

- Araştırma kapsamında işyeri nezaketsizliğinin örgütsel özdeşleşmenin motivasyon üzerindeki etkisinde aracılık rolüne sahip olmadığı sonucu mevcut literatürde sıklıkla vurgulanan negatif davranışların her zaman dolaylı etki yaratmayabileceğini göstermektedir. Bu bulgunun işyeri nezaketsizliği literatürüne önemli bir katkı sunduğu düşünülmektedir. Ayrıca bu sonuç özdeşleşmenin daha temel veya bağımsız bir motivasyon kaynağı olabileceği fikrini de ortaya çıkarmaktadır. Aynı zamanda örgütsel özdeşleşmenin çalışanların motivasyon üzerindeki güçlü ve doğrudan etkisinin doğrulanması ile özdeşleşmenin çalışan davranışlarının oluşmasında önemli bir rolünün olduğu söylenebilir. Bu bağlamda işyeri nezaketsizliğinin bağımlı, bağımsız, aracı veya düzenleyici değişken olduğu bilimsel araştırmalar kavramın açıklanmasına katkı sağlayacaktır.
- Araştırmada kullanılan örgütsel özdeşleşme, motivasyon ve işyeri nezaketsizliği ölçekleri söz konusu değişkenleri ölçen, Türkçeye uyarlanan ve güvenilirlik ile geçerliliği sağlanmış ölçeklerdir (Mael ve Ashforth, 1992; Dündar vd, 2007; Cortina vd, 2001). Bu ölçekler söz konusu değişkenleri ölçen ölçekler olsa da gerek kültür farkları, gerekse çalışma hayatlarından kaynaklanan farklılıklar oluşabilmektedir. Araştırma değişkenlerine yönelik Türkçe kaynaklı yeni ölçekler geliştirmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirilebilir. Özellikle işyeri nezaketsizliği üzerine sınırlı sayıda araştırma olması ve ölçeğin yabancı kaynaklı olmasından dolayı farklılıklar oluşmakta iken, bu değişkene yönelik Türkçe kaynaklı ölçekler geliştirilebilir.
- Bu araştırma Erzurum ve İstanbul'daki özel ve kamu sektöründe çalışan 227 katılımcıdan elde edilen veriler ile sınırlıdır. Araştırmada anket tekniği kullanılmış olup katılımcı profili, örneklem büyüklüğü, çevresel faktörler ve belirli bir bölgede gerçekleştirilmesi diğer kısıtlardır. Bu kapsamda gelecek çalışmalarda daha farklı ve geniş örneklem büyüklüğü ile farklı bölgelerde çalışmalar yapılarak elde edilecek bulgularla daha sağlıklı genellemeler yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Acar AZ (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Akar V (2023). İşyeri nezaketsizliğine maruz kalmanın çalışanlara etkisi: Örgütsel özdeşleşmenin aracı ve psikolojik sahiplenmenin düzenleyici rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 15(42), 533-552.
- Akman Y (2017). Öğretmenlerin algılarına göre iş motivasyonu ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 71-88.
- Aktaş K, Akdemir B (2019). İşe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin performans algısına etkisi üzerine bir araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 77, 307-348.
- Albert S, Ashforth BE, Dutton JE (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Alkan F, Kesik F (2023). Eğitim örgütlerinde örgütsel özdeşleşme konusunda yapılan lisansüstü tez çalışmalarının incelenmesi: Bir sistematik derleme çalışması. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*, 7(2), 92-113.
- Allen NJ, Meyer JP (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Altuntaş OM (2021). *Örgütsel Sinizmin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*. Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisan Tezi.
- Andersson LM, Pearson CM (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452- 471.
- Ashforth BE, Mael F (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Aslan M, Doğan S (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301.
- Atkinson JW (1964). *An Introduction to Motivation*. Van Nostrand.
- Aytürk N (2019). *Örgütsel Davranış Örgütsel Kuramlar ve Uygulamalar*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bağcı B (2019). Birey-örgüt uyumunun iş tatmini üzerine etkisi: Sağlık kurumlarında bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 308-328.
- Baran H, Giderler Karavelioğlu C (2021). İşyeri nezaketsizliği. İçinde *Örgütsel Davranışta Seçme Konular-1* (Editör: Özler DE), Ekin Yayınları, 127-156.
- Baron RA, Neuman, JH (1996). Workplace violence and workplace aggression: evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behaviour*, 25, 161-173.

- Baron RM, Kenny DA (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173.
- Bartels J, Pruyn A, De Jong M, Joustra I (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 173–190.
- Baş M (2020). *Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü: Erzincan'daki Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Başaran İE (1984). *Yönetime Giriş*. Ankara: Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 135.
- Batga B, Ceyhan S (2019). İşyeri nezaketsizliğinin çalışanlar üzerindeki etkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Çukurova Araştırmaları Dergisi*, 5(9), 250-262.
- Bingöl D (1997). *Personel Yönetimi*. 3.Baskı. İstanbul: Beta.
- Bingöl D (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 6. Baskı, İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Blau G, Andersson L (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 595-614.
- Bolat Oİ, Bolat T (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19),75-94.
- Brislin RW, Kabigting Jr F, MacNab B, Zukis B, Worthley R (2005). Evolving perceptions of Japanese workplace motivation: An employee-manager comparison. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 87-103.
- Brown ME (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14, 346-347.
- Byrne BM (2010). *Structural Equation Modeling with Amos: Basic Concepts, Applications, and Programming*. New York: Taylor and Francis Group.
- Carmeli A, Gilat G, Waldman DA (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972–992.
- Cartwright S, Holmes N (2006). The meaning of work: the challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199- 208.
- Caza B, Cortina LM (2007). From insult to injury: Explaining the impact of incivility, *Basic and Applied Social Psychology*, 29(4), 335– 350.
- Ceylan A, Özbal S (2008). Özdeşleşme yoluyla sadakat oluşturma üzerine üniversite mezunları arasında yapılan bir çalışma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(1), 81-110.
- Cheney G (1983). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50, 342-362.

- Cooper D, Thatcher SMB (2010). Identification in organizations: The role of self-concept orientations and identification motives. *Academy of Management Review*, 35(4), 516-538.
- Cortina LM (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *The Academy of Management Review*, 33(1), 55-75.
- Cortina LM, Magley VJ (2003). Raising voice, risking retaliation: events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 247-265.
- Cortina LM, Magley VJ, Williams JH, Langhout RD (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Cragun R, Cragun D (2006). *Introduction to Sociology*. Blacksleet River.
- Cronbach LJ (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Cüce H, Güney S, Tayfur O (2013). Örgütsel adalet algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 1-30.
- Çanak M, Avcı ÖY (2016). Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel iletişim düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7, 91-110.
- Çınar O, Karacıoğlu F, Akdaş K (2016). İş yaşamında iş tatmini, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Erzurum’da bir kamu kurumu örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 121-136.
- Çiçek D (2005). *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Çoban R, Deniz M (2021). İşyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü üzerine bir araştırma. *OPUS Toplum Araştırmaları Dergisi* 17(34), 1226-1259.
- Darlington RB, Hayes AF (2017). *Regression Analysis and Linear Models*. Guilford.
- Demirtaş HA (2003). Sosyal kimlik kuramı, temel kavram ve varsayımlar. *İletişim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 123-144.
- Dönmez G (2012). *Personeli Güçlendirme ve Tükenmişlik İlişkisi: İş Yükü-Kontrolü Modeli Açısından Bir Değerlendirme*. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Dukerich JM, Golden B, Shortell SM (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity and image on physician cooperative behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.
- Dutton EJ, Dukerich MJ, Harquail CV (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.

- Dündar S, Öztutku H, Taşpınar F (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- Düren AZ (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Edward MR (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.
- Edwards MR, Peccei R (2007). Organizational identification: development and testing of a conceptually grounded measure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 25-57.
- Efron B, Tibshirani RJ (1993). *An Introduction to The Bootstrap*. New York: Chapman and Hall.
- Eker D (2014). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sosyal Sermayeleri ve Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki*. Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Eker D (2015). Öğretim elemanı örgütsel özdeşleşme ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(4) 118-124.
- Ellemers N, De Gilder D, Haslam SA (2004). Motivating individuals and groups at work: a social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29(3), 459-478.
- Erel AN (2020). *Örgütsel Özdeşleşmenin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*. Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Eren E (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (6.Baskı). İstanbul: Beta.
- Eren E (2010). *Örgütsel Davranış ve Psikolojisi*. (12. Basım). İstanbul: Beta.
- Ergül HF (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (elektronik)*, 4(14), 67-79.
- Erkal EA, Naktiyok A (2021). İşte var olamama bağlamında örgütsel sinizmin tükenmişlik üzerine etkisi: Atatürk Üniversitesi HELİTAM örneği. *Journal of Life Economics*, 8(4): 443-454.
- Ersarı G (2018). *Stratejik Girişimcilik: Girişimci Düşünme Biçimi ve Girişimci Liderliğin İşletme Performansına Etkisinde Rekabet Stratejilerinin Rolü*. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Eşmekaya E (2019). Faktör analizi. *YBS Ansiklopedi*, 7(1), 24-35.
- Fernandez-Salinerio SF, Garcia-Ael C, Topa G (2021). Motivation and its relationship with organizational citizenship behaviors, taking organizational identification and perceived discrimination into account. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(6), 1-4.
- Fettahlioğlu OÖ, Koca N (2015). Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde örgütsel düzeyin destekleyici etkisi. *Sobider: Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), 218-234.

- Footo NN (1951). Identification as the basis for a theory of motivation. *American Sociological Review*, 16, 14-21.
- Fornell C, Larcker D (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Freud S (1922). *A General Introduction to Psychoanalysis*. Boni and Liveright, New York.
- Gallus JA, Bunk JA, Matthews RA, Barnes-Farrell JL, Magley VJ (2014). An eye for an eye? Exploring the relationship between workplace incivility experiences and perpetration. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(2), 143-154.
- Gök S, Karatuna I, Başol O (2019). İşyeri nezaketsizliği ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 22(44): 106-115.
- Gökgöz H, Ünsar AS (2019). Akademisyenlerin örgütsel özdeşleşme ve işkolizm algıları üzerine bir araştırma. *Akademik Bakış: Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 75, 48-67.
- Göksel A, Ayan B (2021). Kamu ve özel sektörde iş motivasyonu uygulaması: çok boyutlu bir analiz, *işletme araştırmaları dergisi*, 13 (3), 2174-2187.
- Güngör Delen M (2010). Çalışma Hayatında İşyeri Kabalığı Olgusu. İçinde *Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, 53, 43-58.
- Gürbüz S, Bayık ME (2021). Aracılık modellerinin analizinde yeni yaklaşım: Baron ve Kenny'nin yöntemi hâlâ geçerli mi? *Turkish Journal of Psychology*, 36(88), 1-14.
- Güven R (2023). Eğitim kurumlarında motivasyon ile bağlılık niceliği ve motivasyon ile liderlik niteliği arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 9(20), 148-160.
- Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE (2018). *Multivariate Data Analysis*. Cengage.
- Hair JF, Ringle CM, Sarstedt M (2011). Pls-sem: Indeed, a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.
- Hair JF, Sarstedt M, Pieper TM, Ringle CM (2012). Applications of partial least squares path modeling in management journals: A review of past practices and recommendations for future applications. *Long Range Planning*, 45(5-6), 320-340.
- Hatipoğlu G (2022). Örgütsel Saygınlık ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Sosyal Rol Kimliğinin ve Örgütsel Tinselliğin Aracı Rolü. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Hayes AF, Rockwood NJ (2017). Regression-based statistical mediation and moderation analysis in clinical research: Observations, recommendations, and implementation. *Behaviour Research and Therapy*, 98, 39-57.
- Herscovis MS, Turner N, Barling J, Arnold KA, Dupré KE, Inness M, LeBlanc MM, Sivanathan N (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 228-238.

- Hogg MA (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184-200.
- Hooper D, Coughlan J, Mullen MR (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electron J Bus Res Methods* 6(1): 53-60.
- Hornstein H (2003). A workplace incivility: An unavoidable product of human nature and organizational nurturing. *Ivey Business Journal*, 68(2), 3-4.
- Işıkkay Ç (2019). İşyeri nezaketsizliği ve demografik özellikler arasındaki ilişkiler: hemşireler üzerine bir inceleme. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 5(1), 51-68.
- Işıkkay Ç, Taslak S (2021). İşyeri nezaketsizliği: Ulusal literatür üzerine bir içerik analizi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(39), 521-552.
- İslamoğlu AH, Alınacı Ü (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Beta.
- İslamoğlu G (2018). İşyeri nezaketsizliği. *İçinde Örgütsel Davranış: Gündemdeki Konular*, (Editör: Tülay Turgut), Çağlayan, 139-165.
- Johnson PR, Indvik J (2001). Slings and arrows of rudeness: Incivility in the workplace. *Journal of Management Development*, 20(8), 705-714.
- Kaiser HF, Rice J (1974). Little jiffy, mark iv. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 111-117.
- Kanten P (2014). İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 11-26
- Kanter RM (1979). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57(4), 65-75.
- Karagöz Y (2010). Nonparametrik tekniklerin güç ve etkinlikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(33), 18-40.
- Karasar N (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel.
- Kavaklı BD (2021). *İşyeri Nezaketsizliği ile Hemşirelerin İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi*. Akdeniz Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Kaya A, Saçkes M (2004). Benlik saygısı geliştirme programının ilköğretim 8.sınıf öğrencilerinin benlik saygısı düzeylerine etkisi. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 3(21), 49-56.
- Kaya EÜ (2015). İşyeri kaballığı, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmin değişkenleri arasındaki ilişkiler ve birbirleri üzerindeki etkileri: Yükseköğretimde bir çalışma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 41, 55-78.
- Kelman HC (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *The Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Kılıç S (2016). Cronbach'ın alfa güvenirlik katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1): 47-48.

- Kırç Z (2007). *Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Kline RB (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Guilford Press.
- Koçak D (2019). İstismarcı yönetimin prososyal motivasyon üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 517-528.
- Korkmaz O, Aydemir S, Uysal TH (2017). Örgütsel özdeşleşme üzerinde örgüte hakim kurum kültürünün etkisi”. *BJSS Balkan Journal of Social Sciences / Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 62-81.
- Koyuncu İ, Kılıç D (2019). Ölçek geliştirme çalışmalarında açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizine dair bir inceleme. *Eğitim ve Bilim*, 44(198), 361-388.
- Köse GC (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli İyileştirme Çabalarına Katkısı: Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Kreiner GE, Ashforth BE (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-27.
- Kumral T, Çetin C (2016). İşyeri nezaketsizliği üzerine bir yazın incelemesi. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Ek Sayı, 153-171.
- Lee SM (1971). An empirical analysis of organizational identification, *Academy of Management Journal*, 14, 213-226.
- Lewis P, Malecha A (2011). The impact of workplace incivility on the work environment, manager skill, and productivity. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 41(1), 41-47.
- Lewis PS (2009). *Individual and Organizational Factors That Predict Workplace Incivility: Impact on Costs, Absenteeism, and Productivity*. Texas Woman's University. PhD Thesis.
- Lim S, Cortina LM (2005). Interpersonal mistreatment in the workplace: The interface and impact of general incivility and sexual harassment. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 483-496.
- Lim S, Cortina LM, Magley VJ (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95-107.
- Lim S, Lee A (2011). Work and non-work outcomes of workplace incivility: Does family support help? *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(1), 95-111.
- Linville JS (2008). *Surviving Workplace Incivility: The Use of Supportive Networks as a Coping Strategy*. Indiana: Purdue University, West Lafayette, Master of Arts.
- Lipponen J, Helkama K, Olkkonen M (2005). Predicting the different profiles of organizational identification: A case of shipyard subcontractors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 97-112.
- MacKinnon DP, Lockwood CM, Hoffman JM, West SG, Sheets V (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83-104.

- Mael F, Ashforth BE. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13(2), 103-123.
- Mahaney RC, Lederer AL (2006). The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success. *Project Management Journal*, 37, 42-54.
- March J, Simon H (1958). *Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Maslow AH (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Meier LL, Semmer NK (2012). Lack of reciprocity, narcissism, anger and instigated workplace incivility: A moderated mediation model, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 461-475.
- Meydan CH, Şeşen H (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- Mıhçı H (2019). *Okullarda Etik Liderlik İle Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Giresun İli Örneği*. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Milam AC, Spitzmueller C, Penney LM (2009). Investigating individual differences among targets of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 58-69.
- Miner KN, Cortina LM (2016). Observed workplace incivility toward women, perceptions of interpersonal injustice, and observer occupational well-being: differential effects for gender of the observer. *Frontiers in Psychology*, 7(1), 1-12.
- Miner-Rubino K, Reed WD (2010). Testing a moderated mediational model of workgroup incivility: The roles of organizational trust and group regard. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(12), 3148–3168.
- Mohamud AH (2022). *The Effect of Organizational Identification on Employee Performance*. Istanbul Commerce University, Institute of Social Science Department of English Business Administration. Master Thesis.
- Montgomery K, Kane K, Vance CM (2004). Accounting for differences in norms of respect. *Group & Organization Management*, 29(2), 248-268.
- Morgan GA, Leech NL, Gloeckner GW, Barrett KC (2004). *SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation*. Psychology Press.
- Morrow PC, Mcelroy JC, Scheibe KP (2011). Work unit incivility, job satisfaction, and total quality management among transportation employees. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47(6), 1210-1220.
- Mottaz CJ (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365–385.
- Naimon EC, Mullins ME, Osatuke K (2013). The effects of personality and spirituality on workplace incivility perceptions. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 10(1), 91-110.

- Naktiyok A, Kızıl S, Timuroğlu M (2015). Çalışanların adalet algısı sessizliklerini etkiler mi? Öyp ve diğer araştırma görevlileri açısından karşılaştırmalı bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 197-219.
- Namie G (2003). Workplace bullying: Escalated incivility. *Ivey Business Journal*, 68, 1-6.
- Nitzsche M, Ribeiro L, Laneiro T. (2018). Workplace incivility among Portuguese hotel employees: Is lack of respect burning them out? *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 6(1), 52-71.
- Northcraft T, Neale H (1996). *Organization Behaviour*. London: Prentice-Hall.
- Olukçu E (2018). *Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerine İle Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin İlişkisi (Çorum İli Örneği)*. Amasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Özcan G (2022). İşyeri nezaketsizliği: Kavramsal bir inceleme. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(2), 341-367.
- Öztuna AT (2010). *Psikolojik Güçlendirmenin Çalışan Motivasyonu Göstergeleri İle İlişkisi ve Bir Uygulama*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Öztürk A, Gökdeniz İ (2023). Örgütsel etik iklimin işgören motivasyonuna etkisinde örgütsel özdeşleşmenin ve iş tatmininin aracı rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 907-924.
- Pearson CM, Andersson LM, Porath CL (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137.
- Pearson CM, Porath CL (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for “nice”? Think again. *Academy of Management Executive*, 19(1), 7-18.
- Pekel HN (2001). *İşletmelerde Motivasyon- Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi
- Penney LM, Spector PE (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (cwb): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 777-796.
- Polat M (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.
- Polat S (2022). *Eğitim Kurumlarında Sürdürülebilir Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Porath C, Pearson C (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*, (January-February, 2013).
- Porath CL, Pearson CM (2010). The cost of bad behaviour. *Organizational Dynamics*, 39(1), 64-71.

- Pratt MG (2000). The good and the bad, and the ambivalent: Managing identification among amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 456-493.
- Preacher KJ, Hayes AF (2004). Spss and sas procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Preacher KJ, Selig JP (2012). Advantages of monte carlo confidence intervals for indirect effects. *Communication Methods and Measures*, 6(2), 77-98.
- Reade C (2001). Antecedents of organizational identification in multinational corporations: Fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(8), 1269-1291.
- Riketta M (2005). Organizational identification: A meta-analysis". *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
- Rucker DD, Preacher KJ, Tormala ZL, Petty RE (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6): 359-371.
- Ryan RM, Deci EL (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Rynes SL, Bretz RD, Gerhart BA (1990). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44, 487-521
- Sacchi MD (1998). A bootstrap procedure for high-resolution velocity analysis. *Geophysics*, 63(5), 1716-1725.
- Sakurai K, Jex SM (2012). Coworker incivility and incivility targets' work effort and counterproductive work behaviors: The moderating role of supervisor social support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 150–161.
- Salihoğlu S (2020). *Performansı Etkileyen Motivasyon Faktörleri ve Aralarındaki İlişki*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Salin D (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56, 1213-1232.
- Sarıkurt T (2007). *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler ve Banka İç Kontrol Elemanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma*. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitü, Yüksek Lisans Tezi.
- Schilpzand P, De Pater IE, Erez A (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 57-88.
- Scott SG, Lane VR (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62
- Sharif Nia H, Pahlevan Sharif S, Koocher GP, Yaghoobzadeh A, Haghdooost AA, Mar Win MT, Soleimani MA (2020). Psychometric properties of the death anxiety

- scale-extended among patients with end-stage renal disease. *OMEGA-Journal of Death and Dying*, 80(3), 380-396.
- Shim J (2010). *The Relationship Between Workplace Incivility and the Intention to Share Knowledge: The Moderating Effects of Collaborative Climate and Personality Traits*. University of Minnesota, PhD Thesis.
- Singh F, Kaur M (2016). Why exporting smes switch banks? *Global Business Review*, 16(4), 652-664.
- Sliter M, Jex S, Wolford K, McInnerney J (2010). How rude! Emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes. *Journal of Occupational Psychology*. 15(4), 468-481.
- Sliter M, Withrow S, Jex SM (2015). It happened, or you thought it happened? Examining the perception of workplace incivility based on personality characteristics. *International Journal of Stress Management*, 22(1), 24-45.
- Smidts A, Pruyn AH, Van Riel CBM (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification, *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Sökmen A, Bıyık Y (2016). Örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, kişi örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisi: Bilişim uzmanlarına yönelik bir araştırma. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 9(2), 221-227.
- Sönmez RV (2020). Algılanan örgütsel destek, motivasyon ve hizmet performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik sağlık sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 1540-1553.
- Şimşek ÖF (2020). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ekinoks.
- Tabachnick BG, Fidell LS (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Tajfel H (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 1-39.
- Tajfel H, Turner JC (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In Austin WG and Worchel S (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Monterey, CA: Brooks-Cole, 33-47.
- Tarakçıoğlu S, Sökmen A, Boylu Y (2010). Motivasyon araçlarının değerlendirilmesi: Ankara'da bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 3-20.
- Tarraf RC (2012). *Taking A Closer Look at Workplace Incivility: Dimensionality and Source Effects*. The degree in Master of Science, The University of Western Ontario, The School of Graduate and Postdoctoral Studies Graduate Program in Psychology, Master Thesis.
- Taş A (2016). *İlk ve Ortaokullardaki Öğretmenlerin Narsistik Kişilik Eğilimleri ile Örgütsel Özdeşleşme Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Antalya İli Örneği*. Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,

- Taşkın S (2016). *Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ile İnsiyatif İklimi Arasındaki İlişki*. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Tavakol M, Dennick R (2011). Making sense of cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55.
- Tekin H (1993). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. 7.baskı, Ankara: Yargı Yayınları.
- Tekin U, Duran S (2018). Hizmet içi eğitimin işgören motivasyonuna etkisi. *Aydın Sağlık Dergisi*, 4(1), 21-44.
- Tokgöz E, Seymen AO (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri*, 10(39), 61-76.
- Tokgöz N (2011). Örgütsel sinizm, örgütsel destek ve örgütsel adalet ilişkisi: Elektrik dağıtım işletmesi çalışanları örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 363-387.
- Tolman EC (1943). Identification and the post-war World. *Psychological Review*, 38, 141-142.
- Trepte S (2006). Social identity theory. In Bryant J and Vorderer P (Eds), *Psychology of Entertainment*, New York: Routledge, 255-271.
- Trudel J, Reio JR TG (2011). Managing workplace incivility: The role of conflict management styles-antecedent or antidote? *Human Resource Development Quarterly*, 22(4), 395-423.
- Tuna M, Türk MS (2006). Kamu ve Özel Sektör Matbaa İşletmelerinde Çalışanların İşsel Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(16), 619-632.
- Türk O (2020). *Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Sosyal Karşılaştırmanın Düzenleyici Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Tüzün Kİ, Çağlar İ (2008). Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi. *Journal of Yasar University*, 3(9), 1011-1027.
- Ünal S, Gürbüz S (2016). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Van Dick R (2001). Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 265-283.
- Van Dick R, Wagner U, Stellmacher J, Christ O (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 171-191.
- Van Jaarsveld DD, Walker DD, Skarlicki DP (2010). The role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility. *Journal of Management*, 36(6), 1486-1504.

- Van Knippenberg D, Sleebos E (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571-584.
- Watson D, Tellegen A (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98(2), 219-235.
- Wegge J, Van Dick R, Fisher G, Wecking C, Moltzen K (2006). Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work. *Work and Stress*, 20(1), 60-83.
- Yaşa R (2018). *Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki*. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Yaşlıoğlu MM (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yazıcı H (2009). The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance. *Project Management Journal*, 40(3), 14-33.
- Yazkan Ö (2020). *Pozitif Psikolojik Sermaye ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki*. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Yılmaz İ (2006). Smuggling, immigration and free trade. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 15-23.
- Yirci R, Daso S (2021). The association between workplace incivility and teachers' motivation levels. *Universitepark Bulletin*, 10(1), 55-75.
- Zehir C, Yavuz A (2017). Değişim odaklı liderlik, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18(2), 97-115.
- Zengin Y, Bozçalı CÜ (2020). İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşmaya etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 11(22), 1309-4289.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara P (2010). Do unfair procedures predict employees' ethical behavior by deactivating formal regulations? *Journal of Business Ethics*, 94(3), 411-425.
- Zurbrugg L, Miner KN (2016). Gender, sexual orientation, and workplace incivility: Who is most targeted and who is most harmed? *Frontiers in Psychology*, 7, Article 565.

EKLER

EK-1. Anket Formu

Motivasyon (Aşağıdaki ifadelerle ne oranda katılırsınız?)

1. İşimde başarılı olmam, beni motive eder.
2. İşle ilgili sorumluluk verilmesi, beni işe isteklendirir.
3. Arkadaşlarımla beni onurlandıran tavır ve davranışları, beni motive eder.
4. Yaptığım işin değerli bir iş olduğuna inanmam, beni motive eder.
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olursam, çalışmaya hevesli olurum.
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanmam, beni motive eder.
7. Kendimi işyerinin önemli bir çalışanı olarak görmem, beni motive eder.
8. Yaptığım işle ilgili konularda karar verebilmem, beni işe isteklendirir.
9. Yöneticilerin, onurlandıran tavır ve davranışları, beni motive eder.

Özdeşleşme (Aşağıdaki ifadelerle ne oranda katılırsınız?)

1. Biri çalıştığım işyerini eleştirdiğinde, kendime hakaret edilmiş gibi hissedirim.
2. Başkalarının çalıştığım işyeri hakkındaki düşünceleri benim için önemlidir.
3. Çalıştığım işyeri hakkında konuşurken “biz” derim.
4. Çalıştığım işyerinin başarısını, kendi başarımla gibi hissedirim.
5. Başkalarının çalıştığım işyerini övmesi beni mutlu eder.
6. Medyada, çalıştığım işyeri hakkında kötü bir haber çıksa, üzülürüm.

İşyeri Nezaketsizliği (Son bir yılda iş arkadaşlarınızdan herhangi biri size aşağıdaki şekilde davrandı mı?)

1. Sizi aşağıladı veya küçümsedi mi?
2. Açıklamalarınıza az önem verdi ya da fikirlerinize az ilgi gösterdi mi?
3. Sizin hakkınızda alçaltıcı veya onur kırıcı ifadelerde bulundu mu?
4. Herkesin içinde veya bireysel olarak size meslek ahlakına uygun olmayan atıflarda bulundu mu?
5. İşyerindeki uyum ve işbirliğinden sizi dışladı mı veya sizi göz ardı etti mi?
6. Sorumlu olduğunuz bir konu hakkındaki yargılarınızdan şüphe duydu mu?
7. Sizi kişisel konularda bir tartışmanın içine çekmek için istenmeyen girişimlerde bulundu mu?

EK-2 Etik Kurul Onayı



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Başkanlığı

Sayı : E.88656144-000-2400112074

ETİK KURUL ONAY BELGESİ

KARAR MÜHÜRÜ	Oturum Sayısı : 8 Karar No : 97	Toplantı Tarihi: 29.03.2024
PROJE - TEZ MÜHÜRÜ	Aşağıda bilgileri verilen proje ile ilgili çalışmanın, etik ilkeler açısından değerlendirilmesi isteği ile ilgili husus görüşüldü. Yapılan görüşmelerden sonra; söz konusu projeye alakalı yapılacak çalışma için, araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak konuyla ilgili çalışmanın gerçekleştirilmesinde <i>bilim etiği yönünden sakınca bulunmadığına</i>, Etik Kurulu oy birliği ile karar vermiştir.	
PROJE - TEZ MÜHÜRÜ	Proje- Tez Danışmanı : Prof.Dr. Orhan ÇINAR Proje- Tez Yürütücüsü: Yüksek Lisans Öğrencisi Uğur POLAT Proje -Tez Konusu: "ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI"	
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU		
Unvanı/Adı Soyadı	Görevi	İmza
<i>Prof.Dr. Vedat KAYA</i>	<i>Etik Kurul Başkanı.</i>	<i>(e-imza)</i>
<i>Prof.Dr. Ufuk ŞİMŞEK</i>	<i>Etik Kurul Üyesi</i>	<i>(e-imza)</i>
<i>Prof.Dr. Dilaver DÜZGÜN</i>	<i>Etik Kurul Üyesi</i>	<i>(e-imza)</i>
<i>Prof.Dr. Gökalep Nuri SELÇUK</i>	<i>Etik Kurul Üyesi</i>	<i>(e-imza)</i>
<i>Prof.Dr. Muhammed KIZILGEÇİT</i>	<i>Etik Kurul Üyesi</i>	<i>(e-imza)</i>
<i>Prof.Dr. Adem YILMAZ</i>	<i>Etik Kurul Üyesi</i>	<i>(e-imza)</i>
<i>Prof.Dr. Muhammet Dursun KAYA</i>	<i>Etik Kurul Üyesi</i>	<i>(e-imza)</i>



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Uğur POLAT
Doğum Yeri ve Tarihi	
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	
Y. Lisans Öğrenimi	
İş Deneyimi	
Çalıştığı Kurumlar	
İletişim	
E-Posta Adresi	