

**T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ, TÜKENMİŞLİK VE İŞ DOYUMU
İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ARACILIK ROLÜ:
MUĞLA İLİ KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİNDE GÖREV YAPAN
HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

**HAZIRLAYAN
ÇAĞDAŞ IŞIKAY**

**DANIŞMAN
PROF.DR. SONER TASLAK**

**KASIM, 2018
MUĞLA**

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ, TÜKENMİŞLİK VE İŞ DOYUMU
İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ARACILIK ROLÜ:
MUĞLA İLİ KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİNDE GÖREV YAPAN
HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN
ÇAĞDAŞ IŞIKAY

DANIŞMAN
PROF.DR. SONER TASLAK

KASIM, 2018
MUĞLA

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ, TÜKENMİŞLİK VE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL
ADALET ALGISININ ARACILIK ROLÜ: MUĞLA İLİ KAMU HASTANELERİ
BİRLİĞİNDE GÖREV YAPAN HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Hazırlayan
ÇAĞDAŞ IŞIKAY

Sosyal Bilimler Enstitüsünce
'Doktora'
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 07/12/2018
Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 23/11/2018

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Soner TASLAK

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Umut AVCI

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Birgül ÇİFTÇİ

Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Tuncay ÖĞÜN

KASIM, 2018
MUĞLA

TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 24/10/2018 tarih ve 860/2 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin **39.** maddesine göre, İşletme Anabilim Dalı **Doktora Programı** öğrencisi Çağdaş IŞIKAY'ın "İşyeri Nezaketsizliği, Tükenmişlik ve İş Doyumu İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü: Muğla İli Kamu Hastaneleri Birliğinde Görev Yapan Hemşireler Üzerine Bir Araştırma" adlı tezini incelemiş ve aday 23.11.2018 tarihinde saat 14.00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 90 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin **kabul** edildiğine oy birliği ile karar verildi.



Tez Danışmanı

Prof. Dr. Soner TASLAK



Üye
Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU



Üye
Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ



Üye
Prof. Dr. Umut AVCI



Üye
Prof. Dr. Birgül ÇİFTÇİ

YEMİN

Doktora tezi olarak sunduğum “İşyeri Nezaketsizliği, Tükenmişlik ve İş Doyumu İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü: Muğla İli Kamu Hastaneleri Birliğinde Görev Yapan Hemşireler Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

07/12/2018

Çağdaş IŞIKAY

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

Soyadı : IŞIKAY
Adı : ÇAĞDAŞ

Referans No: 10223903

TEZİN ADI

Türkçe : İşyeri Nezaketsizliği, Tükenmişlik ve İş Doyumu İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü: Muğla İli Kamu Hastaneleri Birliğinde Görev Yapan Hemşireler Üzerine Bir Araştırma

Y. Dil : The Mediating Role of Perception Organizational Justice in the Relation Between Workplace Incivility, Burnout and Job Satisfaction: A Research on the Nurses Working in Muğla Provincial Public Hospitals Association

TEZİN TÜRÜ: Doktora

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ

Enstitü : SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Tarih : 28/11/2018

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayınlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : TASLAK, SONER

Ünvanı : PROF. DR.

TEZİN YAZILDIĞI DİL : TÜRKÇE

TEZİN SAYFA SAYISI:327

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. İşyeri Nezaketsizliği
2. Tükenmişlik
3. İş Doyumu
4. Örgütsel Adalet Algısı

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:

1. İşyeri nezaketsizliği
2. Tükenmişlik
3. İş doyumu
4. Örgütsel adalet algısı

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER: Konunuzla ilgili yabancı indeks, abstract ve thesaurus'u kullanınız.

1. Workplace incivility
2. Burnout
3. Job satisfaction
4. Perception Organizational Justice

Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.

1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum

2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir (X)

3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezin tamamının fotokopisi alınabilir

Yazarın İmzası :



Tarih : 07/12/2018

**İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ, TÜKENMİŞLİK VE İŞ DOYUMU
İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ARACILIK ROLÜ:
MUĞLA İLİ KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİNDE GÖREV YAPAN
HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, işyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik ve iş doyumu arasındaki ilişki üzerinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünün incelenmesidir. Araştırma, Muğla İli Kamu Hastaneleri Birliği'ne bağlı hastanelerde çalışan hemşireleri kapsamaktadır. Bu çalışmada, hemşirelerde, işyeri nezaketsizliği (meslektaşlar, doktorlar ve yöneticilerden görülen), tükenmişlik, iş doyumu ve örgütsel adalet algısı ile ilgili veriler toplanmıştır. Analiz için kullanılan veriler, iki aylık bir anket uygulaması ile 401 hemşireden toplanmıştır. Veriler kullanılarak güvenilirlik analizi, ortalama ve standart sapma analizi yapıldı. Bundan sonra, demografik özellikler ile değişkenler arasındaki farklılıkları değerlendirmek için t-testi ve varyans analizi uygulanmıştır. Son olarak, değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi ve ilişkilerdeki aracılık etkisini belirlemek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Meslektaş nezaketsizliği ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma, genel tükenmişlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Araştırmanın sonucunda; meslektaş nezaketsizliği, doktor nezaketsizliği, yönetici nezaketsizliği ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, genel tükenmişlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ancak, meslektaş nezaketsizliği, doktor nezaketsizliği, yönetici nezaketsizliği ile dağıtımsal adalet, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet, örgütsel adalet algısı, içsel doyum, dışsal doyum, genel iş doyumu arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda, özellikle doktor nezaketsizliğinin, kişisel başarıdaki azalma üzerinde etkili olduğu ancak meslektaş ve yönetici nezaketsizliğinin etkisiz olduğu bulgulanmıştır. Yapılan hiyerarşik regresyon analizinde; meslektaş, doktor, yönetici nezaketsizliği ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, genel tükenmişlik, içsel doyum, genel iş doyumu arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının aracılık rolü olduğu bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşyeri Nezaketsizliği, Tükenmişlik, İş Doyumu, Örgütsel Adalet Algısı

THE MEDIATING ROLE OF PERCEPTION ORGANIZATIONAL JUSTICE IN THE RELATION BETWEEN WORKPLACE INCIVILITY, BURNOUT AND JOB SATISFACTION: A RESEARCH ON THE NURSES WORKING IN MUĞLA PROVINCIAL PUBLIC HOSPITALS ASSOCIATION

ABSTRACT

The aim of this research is to examine the mediating role of organizational justice perceptions on the relationship between workplace incivility with burnout and job satisfaction. The research includes nurses working in the hospitals affiliated to the Muğla Provincial Public Hospitals Association. In this research, In the nurses, data about workplace incivility (seen by colleagues, doctors and manager), burnout, job satisfaction and perception of organizational justice were collected. The data used for the analysis were collected from 401 nurses with a two-month survey application. Reliability analysis, mean and standard deviation analysis were performed using this data. After that, t-test and variance analysis were applied to evaluate the differences between demographic features and variables. Finally, a correlation analysis to determine the relationship between variables and a hierarchical regression analysis was performed to determine the mediating effect in the relationships.

As a result of the research; It was determined that there is a positive and meaningful relationship between colleague incivility, doctor incivility, manager incivility and emotional exhaustion, depersonalization, general burnout. However, there was a negative and significant relationship between colleague incivility, doctor incivility, manager incivility and distributed justice, procedural justice, interactive justice, organizational justice perception, internal satisfaction, external satisfaction, overall job satisfaction. At the same time, especially doctor incivility has been found to have an impact on the decline in personal achievement, but colleague and manager incivility have been found to be ineffective. In hierarchical regression analysis; the relationship between colleague, doctor, manager incivility and emotional exhaustion, depersonalization, general burnout, intrinsic satisfaction, general job satisfaction has been found to be mediated by the perception of organizational justice.

Keywords: Workplace Incivility, Burnout, Job Satisfaction, Perception of Organizational Justice

ÖNSÖZ

Tez araştırmasının tüm aşamalarında, bilgi ve tecrübeleriyle beni yönlendiren, destek olan saygıdeğer tez danışmanım Prof.Dr. Soner TASLAK’a, bu süreçte yardımlarını esirgemeyen saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Umut AVCI ve Prof. Dr. Birgül ÇİFTÇİ’ye sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Bu tezi hazırlamamda manevi desteğini esirgemeyen, hep yanımda olduğunu hissettiren canım annem Yüksel YILDIRIM’a, veri toplama sürecinde ve tezin hazırlanmasında yardımcı olan kardeşim Tansu IŞIKAY’a tüm kalbimle teşekkürü bir borç bilirim.

Çağdaş IŞIKAY

23/11/2018

Muğla

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
İÇİNDEKİLER	II
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	VII
TABLolar DİZİNİ.....	VII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ

1.1. İşyeri Nezaketsizliğinin Tanımı ve Özellikleri	7
1.2. İşyeri Nezaketsizliğinin Gelişim Süreci ve İlgili Yaklaşımlar	11
1.2.1. İşyeri nezaketsizliğinin gelişim süreci	11
1.2.2. İşyeri nezaketsizliği ile ilgili yaklaşımlar	14
1.2.2.1. Nezaketsizlik sarmalı	14
1.2.2.2. Nezaketsiz değişimler modeli	17
1.3. İşyerinde Görülen Nezaketsiz Davranışlar	21
1.4. İşyeri Nezaketsizliğinin Diğer Zarar Verici Davranışlarla İlişkileri	23
1.4.1. Zorbalık ve işyeri nezaketsizliği	24
1.4.2. Mobbing (işyerinde psikolojik şiddet) ve işyeri nezaketsizliği	25
1.4.3. İşyeri saldırganlığı ve işyeri nezaketsizliği.....	26
1.4.4. İşyeri şiddeti ve işyeri nezaketsizliği	27
1.4.5. Örgütsel sapma ve işyeri nezaketsizliği.....	27
1.4.6. Üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işyeri nezaketsizliği	28
1.5. İşyeri Nezaketsizliğinin Öncülleri.....	31
1.5.1. Bireysel öncüller	31
1.5.2. Örgütsel öncüller.....	35
1.6. İşyeri Nezaketsizliğinin Etkileri	37
1.6.1. Bireysel etkileri.....	38
1.6.2. Örgütsel etkileri	43
1.7. İşyeri Nezaketsizliğiyle Mücadele Yöntemleri	46
1.7.1. Bireysel mücadele yöntemleri	47

1.7.2. Örgütsel mücadele yöntemleri	48

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMU

2.1. Tükenmişlik Sendromunun Tanımı	56
2.2. Tükenmişlik ile İlgili Kuramlar	57
2.2.1. Freudenberger'in tükenmişlik yaklaşımı	58
2.2.2. Maslach'ın tükenmişlik yaklaşımı	59
2.3. Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri	61
2.3.1. Fiziksel belirtiler	62
2.3.2. Psikolojik belirtiler	63
2.3.3. Davranışsal belirtiler	64
2.4. Tükenmişliğin Dönemleri	65
2.5. Tükenmişliğin Nedenleri	67
2.5.1. Bireysel tükenmişlik nedenleri	68
2.5.1.1. Sosyo-demografik değişkenler	68
2.5.1.2. Kişilik	75
2.5.1.3. Empati yeteneği	76
2.5.1.4. İşkoliklik	77
2.5.1.5. İşle ilgili beklentilerin yüksekliği	78
2.5.1.6. Öz yeterlilikten yoksun olma	79
2.5.2. Örgütsel tükenmişlik nedenleri	79
2.5.2.1. İş yükünün fazlalığı	80
2.5.2.2. Kontrol gücü	81
2.5.2.3. Ödül alma	82
2.5.2.4. Ait olma / Birlik duygusu	84
2.5.2.5. Adalet algısı	84
2.5.2.6. Sahip olunan değerler	85
2.6. Tükenmişliğin Etkileri	85

2.6.1. Tükenmişliğin bireysel etkileri	86
2.6.2. Tükenmişliğin örgütsel etkileri	88
2.6.3. Tükenmişliğin ailevi etkileri	89
2.7. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri	90
2.7.1. Bireysel mücadele yöntemleri	91
2.7.2. Örgütsel mücadele yöntemleri	95

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ DOYUMU

3.1. İş Doyumunun Tanımı ve Önemi	101
3.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	104
3.2.1. Bireysel faktörler	105
3.2.2. Örgütsel faktörler	114
3.3. İş Doyumsuzluğunun Etkileri	125
3.3.1. Bireysel etkileri	126
3.3.2. Örgütsel etkileri	133

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

4.1. Örgütsel Adaletin Tanımı	138
4.2. Örgütsel Adalet Teorileri	140
4.2.1. Reaktif-İçerik Teorileri	141
4.2.2. Proaktif-İçerik Teorileri	144
4.2.3. Reaktif-Süreç Teorileri	146
4.2.4. Proaktif-Süreç Teorileri	147
4.3. Örgütsel Adaletin Boyutları	149
4.3.1. Dağıtımsal adalet	150
4.3.2. İşlemsel (prosedür, usul) adalet	152
4.3.3. Etkileşimsel adalet	154
4.4. Örgütsel Adaletin Önemi	156

4.5. Örgütsel Adalet Algısıyla İlişkilendirilen Kavramlar	160
4.5.1. Bireysel özellikler	161
4.5.2. Örgütsel kavramlar	167

BEŞİNCİ BÖLÜM

İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ, TÜKENMİŞLİK VE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ARACILIK ROLÜ: MUĞLA İLİ KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİNDE GÖREV YAPAN HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	178
5.2. Araştırmanın Kapsamı.....	180
5.3. Araştırmanın Kavramsal Altyapısı ve Hipotezleri	180
5.3.1. Araştırmanın kavramsal altyapısı	180
5.3.2. Araştırmanın Hipotezleri	193
5.4. Yöntem	198
5.4.1. Araştırmanın deseni	198
5.4.2. Evren ve örneklem seçimi.....	199
5.4.3. Araştırmada kullanılan ölçekler.....	200
5.4.4. Ön uygulama.....	204
5.4.5. Veri toplama süreci	205
5.4.6. Verilerin değerlendirilmesinde kullanılan analizler	206
5.4.7. Araştırmanın sınırlılıkları	208
5.5. Araştırma Bulguları	208
5.6. Araştırma Bulgularının Yorumlanması	253
SONUÇ VE ÖNERİLER	261
KAYNAKLAR	279
EKLER.....	322
ÖZGEÇMİŞ	

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Nezaketsizliğin Şiddeti.....	10
Şekil 1.2. Nezaketsizlik Sarmalı.....	16
Şekil 1.3. Nezaketsizliğin Sabit Değişim Modeli	17
Şekil 1.4. Nezaketsizliğin Artan Sarmalı.....	18
Şekil 1.5. Nezaketsizliğin Kademeli Modeli: Dolaylı Kaydırım.....	19
Şekil 1.6. Nezaketsizliğin Kademeli Modeli: Doğrudan Kaydırım.....	19
Şekil 1.7. Nezaketsizliğin Kademeli Modeli: Söylenti-Dedikodu.....	20
Şekil 1.8. Örgütlerde Görülen Üretkenlik Karşısı İş Davranışları.....	30
Şekil 1.9. İşyeri Nezaketsizliğinin Öncülleri.....	31
Şekil 1.10. İşyeri Nezaketsizliğinin Etkileri.....	38
Şekil 2.1. Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri.....	62
Şekil 2.2. Tükenmişlik Sendromunun Nedenleri.....	68
Şekil 2.3. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri.....	90
Şekil 3.1. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	105
Şekil 3.2. İş Doyumsuzluğunun Etkileri.....	126
Şekil 4.1. Örgütsel Adaletle İlişkilendirilen Kavramlar.....	160
Şekil 5.1. Araştırmanın Modeli.....	199
Şekil 5.2. Meslektaş Nezaketsizliği ve Diğer Değişkenler Arasındaki İlişkiler...	257
Şekil 5.3. Doktor Nezaketsizliği ve Diğer Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	258
Şekil 5.4. Yönetici Nezaketsizliği ve Diğer Değişkenler Arasındaki İlişkiler....	259

TABLÖLER DİZİNİ

Tablo 4.1.	Örgütsel Adaletle İlişkin Teorilerin Gruplandırılması	141
Tablo 4.2.	Kurumsal Adalet Teorisi İçin Temsilci Araştırma Soruları.....	149
Tablo 5.1.	Hemşirelerin Hastanelere Göre Dağılımı.....	200
Tablo 5.2.	Ön Uygulama Sonucuna Göre Ölçekler ve Cronbach Alpha Değerleri.....	204
Tablo 5.3.	Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Değerleri(α).....	209
Tablo 5.4.	Ölçeklere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	210
Tablo 5.5.	Hemşirelerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	212
Tablo 5.6.	Ölçek Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşmasına Yönelik Analizler ve Bulgular.....	213
Tablo 5.7.	Ölçek Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına Yönelik Analizler ve Bulgular.....	215
Tablo 5.8.	Ölçek Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasına Yönelik Analizler ve Bulgular.....	217
Tablo 5.9.	Ölçek Puanlarının Çalışma Yılına Göre Farklılaşmasına Yönelik Analizler ve Bulgular	219
Tablo 5.10.	Ölçek Puanlarının Haftalık Çalışma Saatine Göre Farklılaşmasına Yönelik Analizler ve Bulgular.....	222
Tablo 5.11.	Bağımsız Değişkenler ve Ölçeklerin Alt Grupları Arasındaki Korelasyon Analizi ve Bulguları.....	226
Tablo 5.12.	Meslektaş Nezaketsizliğinin Duygusal Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları.....	230
Tablo 5.13.	Doktor Nezaketsizliğinin Duygusal Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları.....	232
Tablo 5.14.	Yönetici Nezaketsizliğinin Duygusal Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları.....	233

Tablo 5.15.	Meslektaş Nezaketsizliğinin Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları.....	234
Tablo 5.16.	Doktor Nezaketsizliğinin Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları.....	235
Tablo 5.17.	Yönetici Nezaketsizliğinin Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları.....	236
Tablo 5.18.	Doktor Nezaketsizliğinin Kişisel Başarıda Azalma Hissi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları.....	238
Tablo 5.19.	Meslektaş Nezaketsizliğinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları.....	239
Tablo 5.20.	Doktor Nezaketsizliğinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları.....	240
Tablo 5.21.	Yönetici Nezaketsizliğinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları.....	241
Tablo 5.22.	Meslektaş Nezaketsizliğinin İçsel Doyum Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları.....	243
Tablo 5.23.	Doktor Nezaketsizliğinin İçsel Doyum Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları.....	244
Tablo 5.24.	Yönetici Nezaketsizliğinin İçsel Doyum Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları.....	245
Tablo 5.25.	Meslektaş Nezaketsizliğinin Dışsal Doyum Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları.....	246
Tablo 5.26.	Doktor Nezaketsizliğinin Dışsal Doyum Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları.....	247

Tablo 5.27.	Yönetici Nezaketsizliğinin Dışsal Doyum Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları.....	249
Tablo 5.28.	Meslektaş Nezaketsizliğinin İş Doyumu Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları.....	250
Tablo 5.29.	Doktor Nezaketsizliğinin İş Doyumu Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları.....	251
Tablo 5.30.	Yönetici Nezaketsizliğinin İş Doyumu Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları.....	252
Tablo 5.31.	Araştırma Hipotezlerine Yönelik Yapılan Testlerin Sonuç Özeti.....	253

GİRİŞ

İnsanlar, günlerinin büyük bir bölümünü işyerinde çalışarak geçirirler ve bu süreçte huzurlu olmak isterler. Bu huzur; güvenli, sağlıklı, özenli çalışma ortamıyla, çerçevesi oluşturulmuş standartlarla ve işyeri politikalarıyla sağlanabilir. Bu noktadan hareketle denilebilir ki; ‘Davranış kurallarını ve saygıyı ön planda tutan işyeri politikasına uymak herkesin sorumluluğundadır’. Bu sorumluluk çerçevesinde çalışanlar, unvan ve kıdemden bağımsız olarak diğer çalışanlara saygılı, nazik, insan onuruna yakışır, haysiyetli ve adaletli muamele etmelidir. Özellikle, nezaket çerçevesinde davranışlar sergilemek, çalışanlar için ayrıca önemlidir. Nezaket, başkalarına karşı saygılı davranmayı ve incelik göstermeyi ifade eder. ‘Nezaket’ denildiğinde sıklıkla akla gelen kelimeler arasında ‘saygı, incelik, hoşgörü ve kibarlık’ sayılabilir. Bu niteliklerin, diğer çalışanlarla pozitif ve üretken bir şekilde iletişim kurulması için gerekli olduğu kanısı yaygındır. İşyerinde nezaketi sağlamaya çalışan bireyler, etkileşimleri sırasında, selam vermek, günaydın ya da iyi günler demek, teşekkür etmek, rica etmek, uygun bir ses tonu ile konuşmak, uygun beden dili kullanmak, ortak paylaşılan alanları düzenli kullanmak, iyi niyetli olmak, ortak kararlar alınırken fikirlere değer vermek, açık iletişim kurmak, etkin dinlemek gibi birçok nazik davranışta bulunurlar. Çevresine saygılı bu kişiler, bir olumsuzluğu, daha verimli ve profesyonel bir şekilde ele alabilecektir. Benzer şekilde, hoşgörülü bir insan soğukkanlılığını kaybetmeden zor bir durumla nasıl rasyonel bir şekilde başa çıkabileceğini bilecektir. Bu özelliğe sahip olan insanlar, işyerinde çevrelerine karşı nezaketli yaklaşırken, aynı zamanda taciz ya da saygısız davranışa müsadde etmeyeceklerinin mesajını da vermiş olurlar.

Etkili ve uzun süreli iletişim kurabilmek, işyerinde huzuru sağlamak ve devam ettirmek nezaket kurallarına uymayla ilintilidir. Buna karşılık, kaba, tehditkar bir ses tonu ve hareketler, çalışma arkadaşlarının dikkatini dağıtacak şekilde gürültü yapmak, görmezden gelmek, selam vermemek, konuşanı dinlememek, fikirlere değer vermemek, kendini daha üstün görecektir şekilde davranışlar sergilemek, ortak malzemeleri kendine aitmiş gibi kullanmak vb. birçok tutum ve davranışlar, işyerinde uyulması beklenen nezaket kurallarına aykırı durumları gösterir. İşyeri nezaketi, işyerinde karşılıklı saygı normlarını korumaya yardımcı olan bir davranıştır. İşyeri nezaketsizliği ise, örgütsel normların ve karşılıklı saygının ihlali,

zarar verme niyetinin belirsizliği ve düşük yoğunluklu şiddet içeren rahatsız edici durumları ifade eder.

Nezaketsizlik, zarar verici davranışların hafif bir biçimi olmasına rağmen bir çalışanın tutumunu ve örgüte karşı davranışlarını önemli ölçüde etkileyebilir (Andersson ve Pearson, 1999: 468). Nezaketsiz davranışlar zamanla örgütün tamamını etkilemekte ve örgütün temel öğelerinden olan kültürel yapıyla bütünleşebilmektedir (Kanten, 2014: 15-16). Ricciotti (2016), işyeri nezaketsizliğinin yaygın ve artmakta olan, bireyler ve organizasyonlar için olumsuz sonuçlar doğuran bir kavram olduğunu vurgulamıştır (s. 1).

Nezaketsizlik sağlık alanında da yaygın olarak görölmektedir. Sağlık ekibinin zorlu çalışma koşulları, nezaketsiz etkileşimlere neden olabilmekte ve bu durum hasta bakımında kilit bir role sahip olan hemşireleri çeşitli açılardan olumsuz etkileyebilmektedir. Logan (2016), hemşirelerin yüzde 24,1'inin, hemşire yöneticileri veya meslektaşları tarafından sözlü olarak istismar edildiğini saptamıştır (s. 49). Hemşirenin, alışma günlerinde maruz kalacağı uygunsuz, nezaketten yoksun davranışları düşünerek ve bu davranışlara karşı savunma mekanizmaları geliştirerek zamanını boşa harcaması, işine odaklanamama gibi olumsuzluklar, iş stresini artırabilir, performansını ve enerjisini düşürebilir. Ayrıca hemşirelerin, ölüm, kanser gibi önemli durumlarla karşı karşıya kalmaları da stres düzeylerini artırabilir. Bu aşamada hemşire, maruz kaldığı nezaketsizlik karşısında sağlığını koruyabilmek için tepkisel olarak nezaketsiz davranışlarda bulunabilir. Bununla birlikte sürekli olarak nezaketsiz bir çalışma ortamında olmak, zamanla bireyin stresle mücadele mekanizmalarını zayıflatabilir ve duygusal açıdan tükenmesine neden olabilir. Duygusal tükenmenin etkisiyle hemşireler, hizmet sundukları bireylere ve çevrelerindeki diğer insanlara karşı duyarsızlaşabilirler. Duyarsızlaşan hemşire de, duyarsızlaşmanın etkisiyle maruz kaldığı nezaketsiz davranışlara, nezaketsiz karşılıklar verme eğiliminde olabilir. Bu şekilde, işyeri nezaketsizliği sarmal etki oluşturarak, tüm çalışanları etkisi altına alabilir ve örgüt ikliminin olumsuzlaşmasına neden olabilir (Blau ve Andersson, 2005; Oyeleye vd., 2013; Spence Laschinger vd., 2009).

Karşılıklı saygı ihlallerinin yaşandığı nezaketsiz iş ortamlarında, çalışanın mutluluk duygusu yaşaması, memnuniyet düşüncelerine sahip olması, sağlıklı iletişim kurması, performansının yüksek olması, işbirliğine dayalı ekip çalışmasının sürdürülmesi zor olacaktır. Dolayısıyla, sağlık çalışanları iş doyumsuzluğu yaşayacaktır (Blau ve Andersson, 2005; Spence Laschinger vd., 2009; Taylor, 2010). Daha fazla yaşanan iş doyumsuzluğu, daha fazla tükenme anlamına gelebilir (Lizano ve Barak, 2015; Tarcan vd., 2017). Çünkü memnuniyet hisleri, çalışanı tükenmeye karşı korumada bir kalkan görevi görebilir.

Nezaketsizlik, sayılan durumlar dışında adaletsizlik düşüncelerini de tetikleyebilir. Adaletsizlik düşünceleri yüksek olan kişiler, yaşadıkları stresinde etkisiyle çevrelerine nezaketsiz davranabilirler. Adalet algısı, nezaketsizliğin bir sebebi ve bir sonucu olarak görülebilir (Blau ve Andersson, 2005; Sayers vd., 2011; Ziaaddini ve Hasani, 2013). Çalışma hayatında yaşanan süreçlerin sağlıklı gerçekleşmesi için, adalet ortamının kurulmasının gerektiğini ve bu kavramın tükenmişlik ve iş doyumunu da etkilediğini göz önünde bulundurmak gerekir. Adalet algısı azaldıkça, tükenmişlik artabilir, artan tükenme, adaletsizlik düşüncelerini güçlendirebilir (Blau ve Andersson, 2005; Shkoler ve Tziner, 2017; Taylor, 2010). Ayrıca, adaletsizlik düşüncelerinin artması, memnuniyet hislerini ve iş doyumunu da azaltabilir (Blau ve Andersson, 2005; Çakar ve Yıldız, 2009; Negahban vd., 2017).

Güven ortamına zarar veren bir unsur olan nezaketsizlik, işyerinde işbirliğine dayalı çalışma ilişkilerinin kurulmasını ve sürdürülmesini zorlaştırabilir. Sağlık ekibinin temel üyeleri olan hemşire ve doktorları ilgilendiren nezaketsiz yaklaşımlar, iletişim süreçlerine zarar vererek hastaya bütüncül yaklaşımın önüne geçebilir. Hatta nezaketsizlik, hemşirelerin hasta bakımı, ilaç uygulama gibi fonksiyonlarını yerine getirmesinde aksaklıklara bile neden olabilir (Ricciotti, 2016: 6). Yaşanacak olumsuz süreçler, hasta bakım kalitesinin düşmesi, maliyetlerin artması, çeşitli sağlık sorunlarının yaşanması, işten ayrılmaların artması, iş doyumunu ve işe bağlılığın azalması ve iş kazalarının artması gibi sayısız istenmeyen sonuçlara neden olabilir. Nezaketsizlik, sadece kişisel bir mesele değil, iş modellerini bozan ve hedeflerinin etkinliğini azaltan bir sorundur. Pearson ve arkadaşları (2000) nezaketsizliğin, işyeri saldırganlığı gibi daha açık eylemlere yol açan sosyal etkileşim için bir başlangıç noktası olabileceğini bildirmektedir (s. 123).

İşyeri nezaketsizliğine yönelik araştırmalar, son 10 yılda önem kazanmaya başlamıştır. Hafif bir şiddet türü olmasından dolayı ihmal edilebilir gibi görülen ve örgütlerce pek önemsenmeyen bu kavram, neden olduğu sonuçlar göz önünde tutulduğunda oldukça önemli bir olgu haline gelmektedir.

Bu tez çalışmasının amacı, hemşirelerin sağlık sistemi içerisinde tecrübe ettikleri nezaketsiz davranışların kaynağını belirlemek, yaşanan nezaketsiz durumların tükenmişlik ve iş doyumuna etkisini ortaya koymak ve hemşirelerin adalet algısının ne düzeyde olduğunu ve bu sürece katkısını tespit etmektir. Verilen sağlık hizmetinin özelliği, çalışanların çeşitliliği, hastaların beklentileri gibi birçok faktör nedeniyle oldukça karmaşık süreçlerin yaşandığı sağlık sisteminde, ortaya çıkabilecek olumsuz işyeri davranışlarını azaltmada ya da etkilerini dengelemede adalet kavramı önemli olabilir. Literatür incelendiğinde, işyeri nezaketsizliğinin tükenmişlik ve iş doyumuna üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolüne değinen bir başka araştırmaya rastlanmamıştır. Araştırmanın temel hipotezi; ‘Hemşirelerin işyerinde yaşadıkları nezaketsizliğin, onların tükenmişlik ve iş doyumuna etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ şeklinde ifade edilebilir. Bu tez çalışması, Muğla İli Kamu Hastaneleri Birliğine bağlı, nüfusu 100.000’in üzerinde olan dört ilçe hastanesinde yürütülmüştür. Bu hastanelerde 822 hemşire çalışmakla birlikte, katkıda bulunmaya gönüllü olan 401 hemşire, araştırma örneklemini oluşturmuştur. Hemşirelerin tamamının araştırmaya katılmaması bu tez çalışmasının sınırlılığı olarak kabul edilebilir. Bu çerçevede ilk önce işyeri nezaketsizliği, tükenmişlik, iş doyumuna ve örgütsel adalet kavramları açıklanmış bu kavramların birbirleriyle olan ilişkileri ortaya konulmuş ve hipotezler oluşturulmuştur. İşyeri nezaketsizliği (Cortina vd., 2001) ölçeği, iş doyumuna ölçeği (Weiss vd., 1967), tükenmişlik ölçeği (Maslach ve Jackson,1981), örgütsel adalet algısı ölçeği (Niehoff ve Moorman, 1993) kullanılarak veriler toplanmış ve değerlendirilmiştir. Değerlendirme sırasında, Anova, t testi, çoklu karşılaştırma testleri, korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizleri kullanılmış ve sonuçlar doğrultusunda önerilerde bulunulmuştur.

Tez çalışmasının birinci bölümünde, işyeri nezaketsizliği kavramı, özellikleri, gelişim süreci, ilgili modelleri, işyerinde görülen nezaketsiz davranışlar, nezaketsizliğin diğer zarar verici işyeri davranışlarıyla ilişkileri, nezaketsizliğin

nedenleri açıklanmıştır. Bölümün sonunda nezaketsizliğin bireyler ve örgütler üzerindeki etkilerine değinilmiş ve mücadele yöntemleri anlatılmıştır.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde, tükenmişlik kavramının tanımı, ilgili kuramları, belirtileri, dönemleri, nedenleri ve etkileri üzerinde durulmuştur. Bundan sonra tükenmişliğin etkileri, bireysel ve örgütsel mücadele yöntemleri açıklanmıştır.

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde, iş doyumu kavramı ele alınmıştır. İş doyumunun tanımı, iş doyumu üzerinde etkili olan bireysel ve örgütsel etkenler, iş doyumsuzluğunun bireyler ve örgütler üzerindeki etkileri anlatılmıştır.

Tez çalışmasının dördüncü bölümünde, örgütsel adalet kavramı üzerinde durulmuştur. Örgütsel adaletin tanımı, boyutları, önemi ve ilişkili olduğu kavramlar açıklanmıştır. Ayrıca, örgütsel adalet teorileri de açıklanmıştır.

Tez çalışmasının beşinci bölümünde, araştırmanın önemi, amacı, kapsamı, kuramsal alt yapısı, hipotezleri, araştırmanın deseni, evren ve örneklem seçimi, kullanılan ölçekler, ön uygulama ve veri toplama süreci açıklanmıştır. Daha sonra verilerin değerlendirilmesinde kullanılan analizler açıklanmış, verilerin analizi yapılmış, araştırma bulguları sunulmuş ve yorumlanmıştır. Ayrıca yapılan analizler doğrultusunda ulaşılan sonuçlar değerlendirilmiş ve bu değerlendirmeler ışığında önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ

Günümüz çalışma ortamlarında yaşanan yoğunluk, bireylerin birbirlerine yabancılaşmasına, rekabetçi ortamın etkisiyle iş çıktılarına odaklanmasına neden olmaktadır. Bu durumda, çalışma arkadaşlarına nazik davranmak, kişilerarası ilişkilerde önceliğini yitirmektedir (Delen, 2010: 48). Kavramsal açıdan nezaket, başkalarına haysiyetle davranmayı, bir başkasının duygularına ilgili olmayı ve karşılıklı saygı için sosyal normları muhafaza etmeyi içerir. Nezaketsizlik ise kaballığı, bir başkasının duygularına saygılı davranmamayı ve kişilerarası ilişkilerde saygı normlarını ihlal etmeyi kapsar. Başkalarına bağırarak, onları küçümsemek ve azarlamak gibi nezaketsiz davranışlar bireyleri olumsuz etkilemektedir (Dion, 2006: 11). Buna karşın değişen dünyayla birlikte nezaketsizlik artmaktadır (Johnson ve Indvik, 2001: 458; Pearson vd., 2000: 125; Polatçı ve Özçalık, 2013: 18). Cortina ve arkadaşları (2001) yaptıkları araştırmada, son beş yılda işyeri nezaketsizliği deneyimleyen çalışanların oranının yüzde 71 olduğunu saptamıştır (s. 64). Trudel ve Reio (2011) yürüttükleri çalışmada, katılımcıların yüzde 86,2'sinin geçtiğimiz yıl içerisinde işyeri nezaketsizliği yaşadığını ortaya koymuştur (s. 410). Posta çalışanları göz önünde bulundurularak yürütülen bir incelemede, katılımcıların geçen bir yıl içinde yüzde 85 oranında bazı nezaketsiz muamelelere maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Çalışanların maruz kaldıkları bu davranışların yüzde 44 oranında yöneticilerden, yüzde 36 oranında iş arkadaşlarından, yüzde 13 oranında ise hizmet alıcılardan kaynaklandığı belirlenmiştir (CUPW, 2007: 4). Hornstein (2003) yaptığı incelemede; her beş çalışandan birinin, yöneticilerin kötü muamelesiyle karşı karşıya kaldığını, yüzde 90'ının ise, kariyerleri süresince bu tür olumsuz davranışları yaşadıklarını saptamıştır (ss. 1-2).

Oldukça yaygın olan ve her yerde görülebilen işyeri nezaketsizliğinin bir takım olumsuz etkileri de söz konusudur. Nezaketsizlik yaşantılarının parasal bedeli; proje gecikmeleri ve işten kaynaklanan bilişsel dikkatin dağılması nedeniyle yılda çalışan başına 14.000 dolar olarak tahmin edilmektedir (Schilpzand vd., 2016: 58). Bu istatistikler, nezaketsizliğin birçok çalışanı etkilediğini ve çalıştıkları kuruluşlar

üzerinde büyük bir mali etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Dahası, işyerinde nezaketsizliğe maruz kalan çalışanlar açısından bakıldığında olumsuz etkiler oldukça ağırdır. Bu kişiler, kaygılanabilir, kıskırtıcıdan kaçınmaya çalışabilir, işten ayrılabilir ve hatta hizmet ettikleri insanlar da hayal kırıklığı oluşturabilirler (Porath ve Pearson, 2013: 117). Bu yıkıcı etkilerinden dolayı olsa gerek, işyeri nezaketsizliği ile ilgili araştırmalar hız kazanmıştır. Özellikle Andersson ve Pearsson'ın 1999'daki yapılandırmasından sonra 2007 yılından itibaren işyeri nezaketsizliği ile ilgili araştırmaların sayısı gittikçe artmıştır (Schilpzand vd., 2016: 60-61).

İşyeri nezaketsizliği üzerine yapılan araştırmaların çoğunluğunun ABD kaynaklı olduğu görülse de, Avustralya, Kanada, Çin, Yeni Zelanda, Singapur, İngiltere (Schilpzand vd., 2016: 61) ve Türkiye kaynaklı araştırmalarda bulunmaktadır. Bu araştırmalar, işyeri nezaketsizliğinin bir coğrafi bölgeyle sınırlı olmadığını, dünya genelinde görülen ve dünya genelinde olumsuz sonuçlar doğuran bir konu olduğunu göstermektedir.

1.1. İşyeri Nezaketsizliğinin Tanımı ve Özellikleri

İşyeri nezaketsizliği kavramı, ilk kez Andersson ve Pearson tarafından 1999 yılında ortaya konulmuş ve üretkenlik karşıtı işyeri davranışları içerisinde yeni bir alan olarak geliştirilmiştir. Bu makalede işyeri nezaketsizliği 'hedef alınan kişiye zarar verme niyetinin belirsiz olduğu, işyerinde karşılıklı saygı kurallarının ihlal edildiği, düşük yoğunluklu bir sapma davranışı' şeklinde tanımlanmıştır. Nezaketsiz davranışlar karakteristik olarak kabadır ve başkalarına saygısızlık göstermeyi içerir (Anderson ve Pearson, 1999: 456).

Literatür incelendiğinde daha sonra yapılan tanımların, bu ilk tanım çerçevesinde geliştirilen tanımlar olduklarını görmekteyiz. Pearson ve arkadaşları (2001), işyeri nezaketsizliğini; işte gerçekleşen, başkalarına karşı kaba, duyarsız ve saygısızlık davranışlar olarak ifade etmiştir (s. 1395). Felblinger (2008) nezaketsizliğin, işyerindeki karşılıklı saygı ortamını bozan psikolojik taciz ve duygusal saldırganlığın bir türü olduğunu öne sürmüştür (s. 235). Delen (2010) işyeri kurallarına aykırı davranışlar sergilenmesinin nezaketsizliğin önemli bir özelliği olduğunu belirtmiştir (s. 44). Spence Laschinger ve arkadaşları (2014) işyeri nezaketsizliğini, şiddete

tırmanma potansiyeli olan, pozitif çalışma ortamına karşı bir tehdit oluşturan davranışlar olarak görmektedir (s. 6). Zauderer (2002) işyeri nezaketsizliğini "çalışanların haysiyet ve benlik saygısını zayıflatan ve gereksiz acılar yaratan saygısız davranış" olarak tanımlamıştır. Yazar, nezaketsizlik davranışlar ile, başkalarının refahı için endişe edilmediğine ve bireylerden beklenen davranışların tersinin yapıldığına dikkat çekmektedir (s. 38). Porath ve Pearson (2010) nezaketsizliğin, "işyerinde geleneksel davranış kurallarını ihlal eden, görünüşte önemsiz, düşüncesiz kelimeler ve davranış değişimi" olduğunu ileri sürmüştür. Yazarlara göre; nezaketsizlik, objektif bir olgu değildir ve insanların eylemlerinin kendilerini nasıl hissettirdiklerine dair yorumlamalarını yansıtır. Bu durumda suçlu taraf, davranışı istemeden (kasıt olmadan) gerçekleştirdiğini veya zararsız olduğunu iddia edebilir (s. 64).

Nezaketsizlik zarar verme niyetinin belirsizliğiyle karakterize olmasına karşın, işle ilgili daha fazla stres, dikkat dağınıklığı, memnuniyetsizlik, daha düşük yaratıcılık, işbirliği gibi belirgin etkileri olan bir durumdur (Cortina vd., 2013: 1580). Her ne kadar nezaketsiz davranışlar göreceli olarak zararsız görünse de, uzun vadede işyerindeki şiddet olaylarına tırmanma potansiyeli nedeniyle, pozitif çalışma ortamına karşı bir tehdit oluşturmaktadır.

Tanımlar incelendiğinde, işyeri nezaketsizliğini kişilerarası kötü muamelenin diğer daha yoğun ve daha ciddi formlarından ayıran özellikler göze çarpmaktadır. Bu tanımlayıcı özellikler, örgüt normlarının ve karşılıklı saygının ihlali, zarar verme niyetinin belirsizliği ve düşük şiddete sahip olma olarak 3 grupta toplanabilir. Bu özellikler çerçevesinde işyeri nezaketsizliği kapsamında 'fiziksel saldırının olmaması' konusuna da değinilmiştir (Andersson ve Pearson, 1999; Kantén, 2016: 533-536; Pearson vd., 2001; Tarraf, 2012: 2; Vagharseyyedin, 2015: 115). Bu 3 özellik incelenerek, işyeri nezaketsizliği kavramı açıklanmaya çalışılacaktır.

A. Örgütsel normların ve karşılıklı saygının ihlali

Nezaketsizliğin ilk özelliği işyeri normlarının ihlalidir. İşyeri normları, işyerinde bir bölüm olan topluluğun normlarıdır. Bir başka deyişle; normlar, bir grubu oluşturan insanların davranışlarından oluşur ve grup üyelerinin ne olduğunu ve ne olması

gerektiğini belirten örtük kuralları ifade eder. Her kuruluş aynı şekilde faaliyet göstermese de, her kuruluşun çalışanları arasında kabul edilebilir etkileşimsel davranış olarak kendi normları ve beklentileri vardır. Bu normlar, temel iş ahlaki standartlarından, belirli işyerinin geleneğinden ve kültüründen oluşmaktadır. Paylaşılan bu anlayış organizasyon içinde işbirliğine izin verir. Bununla birlikte örgütsel düzenlemelerin yazılı kurallarıyla karşılaştırıldığında, normlar resmen belgelenmemiştir. Nezaketsizlik, bu normların ihlalidir. Saygı duygusunun bozulması, nezaketsiz çalışma ortamlarının kesin bir işaretidir. Nezaketsiz davranışlar, örgütün ve çalışanlarının uzlaşmasını engeller ve refahını bozar (Andersson ve Pearson, 1999; Pearson vd., 2000: 125-126; Tarraf, 2012: 2; Vagharseyyedin, 2015: 119).

B. Zarar verme niyetinin belirsiz olması

Nezaketsizliğin ikinci özelliği belirsiz niyettir. Kışkırtıcı, hedef ya da gözlemcilerin gözünden algılandığı üzere, diğerine zarar verme niyeti belirsizdir. Belirsizlik, failin, hedefin ya da tanıkların, nezaketsizliğin birine zarar verme niyetinin değerlendirilmesinde ki yetersizliğini ifade eder. Bu özellik, nezaketsizliğin ayırt edici özelliğidir. Saldırı eylemleri (vandalizm, tehditler veya sabotaj gibi) veya zarar verme niyetinin açık olduğu şiddet eylemlerinden (fiziksel saldırı veya cinayet gibi) farklı olarak, nezaketsizlik eylemleri yapılırken, zarar verme niyeti ilgili tüm taraflar için açık değildir. Zarar verme niyetinin karakteristik belirsizliği, nezaketsizliği örgütlerde taciz ve zorbalık gibi diğer kötü muamelelerden ayırır (Anderson ve Pearson, 1999; Pearson vd., 2000: 126-127; Pearson vd., 2001: 1397-1401).

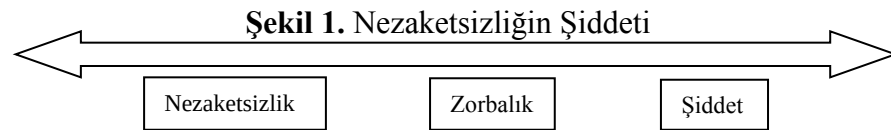
Kişi, hedefe zarar verme niyetinin bir yansıması olarak nezaketsiz davranıyor olabilir veya nezaketsizlik meslektaşları ve iş arkadaşları pahasına kendine daha iyi ya da fayda sağlayacak bilinçli bir manevra olabilir. İlaveten kişi, zarar verme niyeti olmaksızın cehalet ya da dikkatsizlik nedeniyle nezaketsiz davranabilir. Ayrıca, kışkırtıcı hedefe zarar verebilir ve yine de altta yatan niyetin farkında bile olmayabilir (Pearson vd., 2000: 127).

Belirsizlik potansiyeli göz önüne alındığında, nezaketsizliğin kışkırtıcısı; hedefin, sergilediği davranışını yanlış yorumladığını iddia ederek, "Kaba olmak

istemiyordum, sadece dikkatini çekmeye çalışıyordum" gibi ifadelerle zarar verme niyetini inkar edebilir veya gizlemeye çalışabilir. Yanı sıra, hedefin tepkisinin aşırı duyarlı olduğunu iddia edebilir (örn., "Sorun nedir, şaka yapmaz mısınız?"). Bu nedenle, "nezaketsizlik" olayını etiketlemek zor olabilir. Bunu yapmak için, kışkırtıcıyı ve hedefi sıklıkla yakından incelemek gerekir (Pearson vd., 2000: 127; Pearson ve Porath, 2005: 9). Bununla birlikte, belirsizlik, mağdurun duruma nasıl anlam vereceğini ve dolayısıyla davranışa nasıl cevap vereceğini bilemeyeceği için, mağdurda büyük bir strese neden olabilir (Tarraf, 2012: 2).

C. Düşük yoğunluklu şiddete sahip olma

Nezaketsizliğin üçüncü özelliği, düşük şiddete sahip olmadır. Buna ek olarak, işyerinde nezaketsizlik, fiziksel saldırı yönünden yoksundur. Nezaketsizlik, zorbalık veya taciz gibi saldırgan davranışlarla ya da şiddet ile karşılaştırıldığında, etki bakımından en düşük yoğunluğa sahiptir (Şekil 1) ve bireyler üzerinde ki olumsuz etkileri daha azdır. Nezaketsizlik düşük yoğunlukta olsa bile, saldırganlık gibi kötü muamele biçimlerine yol açabilir. Özellikle nezaketsizliği yaşayan kişi, başka bir nezaketsiz davranışla misilleme yapabilir ve dolayısıyla bir sarmalın ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu nedenle nezaketsizlik, hem mağdur hem de organizasyon için olumsuz etkilere yol açabilir (Andersson ve Pearson, 1999: 460; Pearson vd., 2000: 130-133; Tarraf, 2012: 2-3; Vagharseyyedin, 2015: 115-118).



Sonuç olarak, belirsiz niyet, karşılıklı saygıyı ihlal etme, düşük yoğunluk ve fiziksel saldırı olmaması, işyeri nezaketsizliğinin belirleyici nitelikleri olarak listelenebilir. İşyeri nezaketsizliği başka bir bireye yöneltilen davranışları kapsar. Bunun yanı sıra nezaketsizlik, bir iş arkadaşından kaçınmak, ona hakaret etmek veya aşağılamak gibi küçük çaplı davranışlardan oluşur. Ancak bu davranışlar, sarmal oluşumuna neden olarak daha zarar verici, saldırganlık içeren davranışlara dönüşebilir. Ayrıca

nezaketsiz davranışlarda zarar verme amacı açık değildir, ancak yinede birey üzerinde stres gibi olumsuz etkileri vardır. İlâveten nezaketsizliğin; belirsiz (incelikli, kurnaz) bir yapısının olduğu, dolayısıyla kolayca belirlenemediği ve rahatlıkla inkar edilebildiği görülmektedir. Bu durum nezaketsiz davranışların sıklığını artırabilir. İşyeri nezaketsizliğine yönelik yasal düzenlemelerinde olmadığı görülmektedir. İşyeri nezaketsizliği iki ya da daha fazla taraf arasında ortaya çıkmakta ve farklı taraflarca farklı şekilde yorumlanabilen bir etkileşimsel süreci ifade etmektedir. Örneğin dikkatsizliğe bağlı nezaketsiz davranış sergileyen bir çalışan, bunun farkında olmayabilir ancak; bu davranışa maruz kalan hedef, olumsuz duygular yaşayabilir.

1.2. İşyeri Nezaketsizliğinin Gelişim Süreci ve İlgili Yaklaşımlar

1.2.1. İşyeri nezaketsizliğinin gelişim süreci

İşyeri nezaketsizliğinin tek bir olayla sınırlı olmadığı vurgulanmıştır. Nezaketsizlik, iki kişi arasında olabileceği gibi daha fazla birey arasında da gerçekleşebilen sosyal bir etkileşimsel süreç olarak değerlendirilmiş ve çeşitli modellerle açıklanmıştır. Bu etkileşim sürecinde nezaketsizliği başlatan taraf, hedef ve nezaketsiz davranışlara tanık olan taraf yer almaktadır. Ayrıca bu nezaketsizlik sürecin de önemli olan; başlangıç noktası, tepe noktası, zorlayıcı eylemler gibi unsurlar da bulunmaktadır. İşyeri nezaketsizliğinin nasıl başladığı, geliştiği, yayıldığı ve şiddetlendiği gibi konuları daha açık kavrayabilmek için bahsedilen bu unsurlar ele alınacaktır (Andersson ve Pearson, 1999: 457-463; Pearson vd., 2000: 127-132).

Başlatan taraf (kışkırtıcı, fail, azmettirici): İş yerinde, nezaketsiz eylemleri zarar verme niyetinin bir yansımasıyla kasten yapan ya da bu eylemlerin herhangi bir kasıt olmadan bilgisizlik, dikkatsizlik vb. nedenlerle ortaya çıkmasına neden olan taraftır. Bu kişi nezaketsiz davranışlar sergilediği hedef tarafa göre, genellikle daha yüksek bir statüye sahiptir. Bu kişilerin, astlarına nezaketsiz davranmalarına adeta izin verilmektedir. Özellikle kışkırtıcının, örgüt için eşsiz yeteneklere sahip olduğu ve zorlayıcı durumlar karşısında yüksek performans gösterdikleri için nezaketsiz davranışlarına göz yumulduğu görülmektedir. Ayrıca nezaketsiz eylemlerde

bulunan kişilerin davranışlarını üstlerine göre değiştirdikleri, kurnaz oldukları ve kişilerarası ilişkilerini duruma göre geliştirme becerisine sahip oldukları dikkat çekmektedir. Sıralanan özelliklerinden dolayı, nezaketsiz eylemlerde bulunan bu bireylerden diğer çalışanlar rahatsız olsalar bile, kolaylıkla herhangi bir yaptırım uygulanmadan davranışlarının üzeri örtülmektedir (Pearson vd., 2000: 127-128).

Hedef: İşyerinde nezaketsiz eylemlere maruz kalan taraftır. Nezaketsiz eylemleri başlatan taraf, hedef olan bireyi daha alt kademedeki görerek nezaketsiz davranışlar sergileyebilir. Literatüre göre; başlatan tarafın hedefe nazaran üç kat daha fazla güce sahip olduğu, iş ortamında çevreyi kontrol etme becerilerinin daha gelişmiş olduğu belirlendi. Özellikle hedefin başlatan tarafa göre birkaç yıl daha genç olduğu, ortalama 35 yaş civarında olduğu, daha az çalışma yılına sahip olduğu, çalışma yılının ortalama 6 yıl olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet açısından değerlendirildiğinde kışkırtıcıların erkek olma ihtimalinin iki kattan daha fazla olduğu belirlendi (yüzde 70 erkek, yüzde 30 kadın). Ayrıca erkek çalışanların düşük statüdeki bir çalışana nezaketsiz davranma ihtimalinin 7 kat daha yüksek olduğu, buna karşın kadınların düşük ve yüksek pozisyonda bulunan bir çalışana nezaketsiz davranma ihtimalinin eşit düzeyde, çalışma arkadaşlarına ise daha düşük düzeyde olduğu bulgulanmıştır (Pearson vd., 2000: 127-128; Pearson ve Porath, 2005: 10).

Tanıklar/gözlemciler: Tanıklar, hedef ve kışkırtıcı arasında yaşanan nezaketsizlik sürecine şahit olan ya da yaşananları duyan kişilerden oluşur. Tanıkların, nezaketsiz eylemlerin hedefi olmasalar bile olaya dolaylı ya da doğrudan şahit olmalarından dolayı bir takım olumsuzluklar yaşadıkları görülmüştür. Özellikle bu tanıkların işlerine odaklanamadıkları, daha az enerjiye sahip oldukları, performanslarının düştüğü, kışkırtıcının hedefi olma konusunda kaygı yaşadıkları görülmüştür (Pearson ve Porath, 2005: 11; Porath ve Pearson, 2010: 65). Nezaketsizliğe dolaylı ya da doğrudan tanıklık edenler, zamanla nezaketsizliği başlatan ya da hedef olan bireylerin rollerini üstlenebilirler. Böylece nezaketsizliğin örgüte yayılmasında etkinleştirici olabilirler.

Başlangıç noktası: Hedefin, nezaketsiz davranışı kasıtlı ya da kasıtlı olmayacak şekilde başlatan tarafı algıladığı noktadır. Nezaketsizlik karşılıklı saygı normlarının ihlali olarak, karşılıklı adaletsizlik, haksızlık algılarını doğurabilir. Etkileşimsel adaletsizlik algıları, olumsuz etkiler yaratmakta ve algılanan haksız fiile karşılık verme isteğini teşvik etmektedir (Andersson ve Pearson, 1999: 458).

Tepe/Doruk/Tasma noktası: Çatışma içerisindeki birisinin, nezaketsiz olarak tanımlanan şiddet seviyesini aşan bir eylemle karşı tarafa tepki verdiği noktayı ifade eder. Bu noktada hedef, bir süre nezaketsizliğin birikimi nedeniyle kimliğine yönelik bir tehdit algılar ve daha yoğun bir davranışsal tepki gösterir. Bu durum, hedefe zarar verme amacının belirsiz kaldığı nezaketsizliğin sınırlarından çıkıldığı, hedefe zarar verme amacının belirginleştiği zorlayıcı eylem alanına girildiği noktayı belirtir. Bu nokta, nezaketsizlik sarmalının sapma güçlendirici spiral haline geldiği noktadır. Bu noktayla birlikte zarar verme niyeti açığa çıkmakta ve davranışlar giderek üretkenlik karşıtı davranışlara dönüşmektedir. Görünüşte önemsiz olan sorun, bir anda yaygın bir suç haline gelebilir. Yani belirli bir süre nezaketsiz davranışa maruz kalma sonucunda, kimlik tehdidi algılanmakta ve spiral aniden tırmanmaktadır (Andersson ve Pearson, 1999: 462).

Zorlayıcı eylemler: Tehditlerden (zarar verme niyetiyle iletişim kurma) kötü niyetli hakaret, şiddet ve cinayete kadar oldukça geniş bir davranış yelpazesini kapsayan, adaleti elde etmek, ya da birinin kimliğini savunmak ve korumak için başkalarını caydırmak/yıldırma ve zorlamak için ortaya çıkan tüm orta-yoğun davranışları kapsar. Zorlayıcı eylemler, örgütlerde zarar verme niyetini içeren, dolayısıyla nezaketsizliğin ötesinde olan saldırganlık gibi yoğun davranışları tanımlamak için kullanılmıştır. Hedefin karşılaşmış olduğu olumsuz eylemlere tepki olarak, başlatan tarafa olumsuz eylemlerde bulunması ve zarar verme niyetinin etkileşime dahil olmasıyla zorlayıcı eylemler ortaya çıkabilir (Andersson ve Pearson, 1999: 457).

Sonuç olarak işyeri nezaketsizliği, başlatan taraf, hedef ve tanıklar arasında çeşitli olumsuzluklara yol açan, sabit, artan ya da kademeli olarak değişimler gösteren, bu değişimlerle bir kanser gibi tüm örgütü saran hatta diğer örgütlere de yayılabilme

özelliğine sahip etkileşime dayalı bir süreçtir. Nezaketsiz davranışların; incelikli, zarif, belirsiz ve zarar verme niyetinin olmadığı ya da zarar verme niyetinin belirsizliğiyle karakterize olan yapısı, küçük bir sorunmuş gibi algılanmasına neden olabilir. Ancak yapılan incelemeler, nezaketsizliğin etkilerinin yıkıcı olmasından dolayı küçük görünen ama küçümsenmeyecek kadar önemli bir süreç olduğunu göstermektedir. İşyeri nezaketsizliği sürecinin, nasıl geliştiğini anlayabilmek için bu konuda ki modelleri inceleyeceğiz.

1.2.2. İşyeri nezaketsizliği ile ilgili yaklaşımlar

İşyeri nezaketsizliği süreci, ilk defa Anderson ve Pearson (1999) tarafından geliştirilen nezaketsizlik sarmalı (Şekil 2) ile ortaya konulmuştur (ss. 457-463). Daha sonra bu yaklaşıma bağlı olarak Pearson ve arkadaşları (2000) tarafından 3 yaklaşım daha geliştirilmiştir (s. 131). Bu yaklaşımlar, artmayan/sabit nezaketsiz değişim modeli, nezaketsizliğin artan/tırmanan sarmalı ve nezaketsizliğin kademeli modelidir.

1.2.2.1. Nezaketsizlik sarmalı

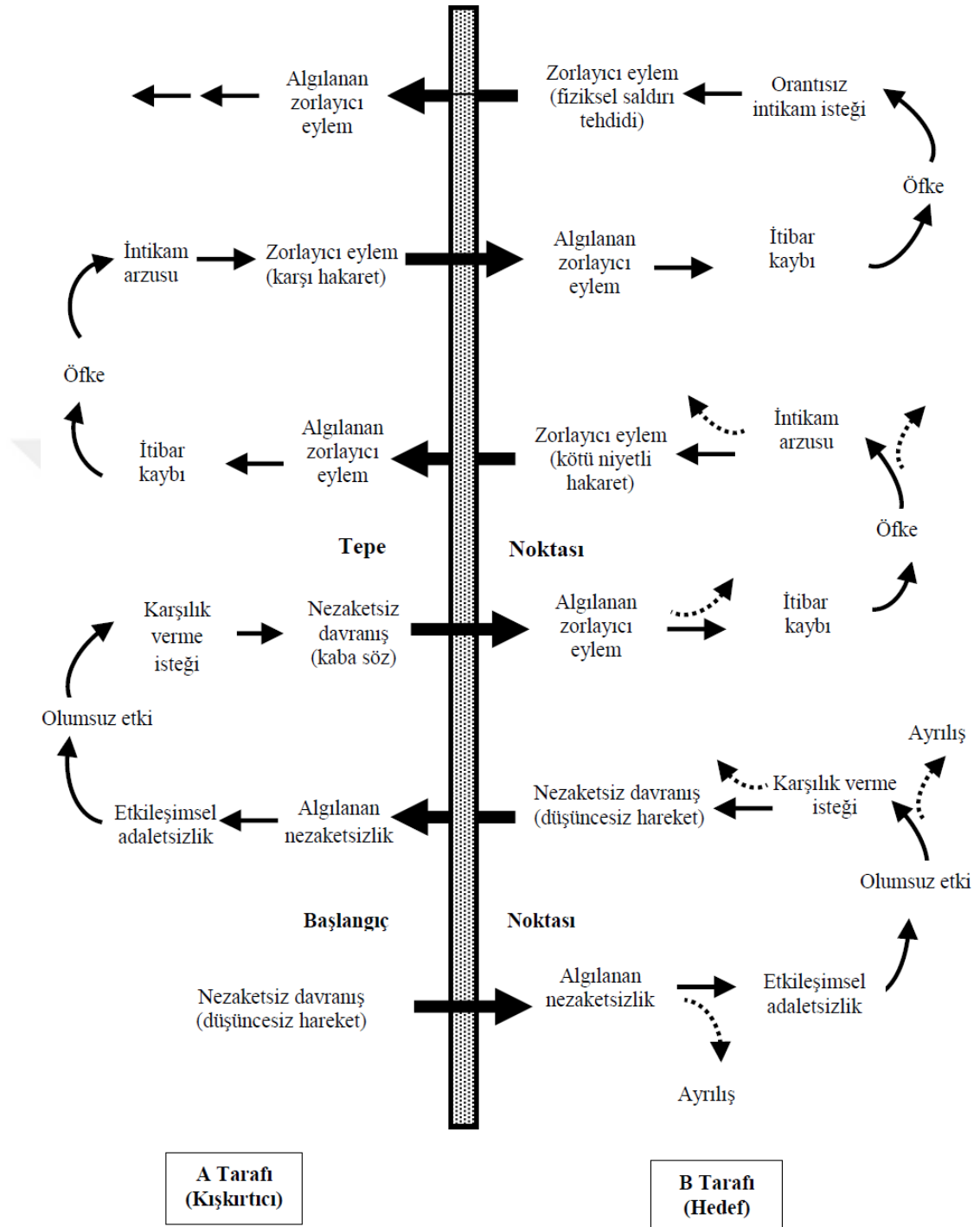
İş yerinde bir çalışan ya da çalışan grubu (A tarafı) başka bir çalışana ya da çalışan grubuna karşı (B tarafı) nezaketsiz bir davranış sergilediğinde işyerinde nezaketsizlik sarmalı başlayabilir. Şekil 2'deki nezaketsizlik sarmalında tasvir edildiği gibi, taraf B nezaketsizliği algılar (başlangıç noktası) ve onu bilişsel olarak bir etkileşimsel adaletsizlik olarak yorumlayabilir. Bu biliş, taraf B'de karşılık verme arzusunı uyandıran olumsuz bir etkiyle sonuçlanabilir. Karşılık verme arzusu, A tarafına psikolojik veya fiziksel olarak zarar verme niyetini yansıtmayabilir, ancak uyarılmış olumsuz etkiyi gösterir. Taraf B daha sonra, nezaketsizliği kendisine atfeden A'ya yanıt olarak bir nezaketsiz hareket uygular. Bu durumda taraf A, nezaketsizliği algılar, bunu etkileşimsel bir adaletsizlik olarak değerlendirir ve olumsuz etkilenir. Bu durumdan olumsuz etkilenen taraf A, karşılık verme arzusu ile taraf B'ye kaba sözler sarf ederek tekrar nezaketsiz davranışta bulunur. Taraf B, bu durumu zorlayıcı eylem olarak algılar (doruk noktası). Bu noktaya gelindiğinde karşı karşıya kalınan

durum, nezaketsizliği değil, çok daha olumsuz sonuçlar doğurabilecek şiddetli durumları ifade eder. Bu noktada birey bir kimlik tehdidi algılar. Nezaketsizlik sarmalının gittikçe artan özelliğinden dolayı, bu olumsuz eylemler, yüz kaybı, öfke hissi, orantısız intikam alma isteği, iftira atmak, ktlemek, fiziksel saldırı tehdidi gibi olumsuzluklara neden olabilir. İki taraf arasında gerçekleşen ve sarmal etki gösterebilen nezaketsizlik süreci, şekil 2’ de görüldüğü gibi örneklendirilebilir.

Nezaketsiz etkileşime taraf olan her iki taraf da, nezaketsiz etkileşime girmeden ya da girdikten sonraki süreçte bu sarmaldan ayrılmayı seçebilir. Nezaketsiz davranışlar belirsiz niyetli davranışlar olduğu için yok sayılabilir ya da kaynaktan uzak durulabilir. Bu örnekten de taraf B, taraf A’yı görmezden gelebilir ya da ondan uzak durmaya çalışabilir. Yanı sıra taraf A, zr dileyerek, kötü bir niyeti olmadığını, kaba olmak istemediğini ya da stres altında olmasından dolayı kaba davrandığını ifade ederek taraf B’yi telkin edebilir ve böylece taraf B sarmaldan çıkabilir. Böyle durumlarda, nezaketsizlik sarmalı sona erecektir. Taraf B için potansiyel ayrılış noktalarının birçoğu şekil 2’de kesikli oklarla gösterilmektedir.

Görüldüğü üzere şekil 2 yalnızca iki tarafı gösteriyor olsa da, gerçekte bu tür nezaketsizliğin değişiminde, tarafların sayısı farklı olabilir. Her ne şekilde olursa olsun, nezaketsizlik, karşılıklı saygı normlarının ihlali anlamına gelir. İşyeri normlarının ve saygının ihlal edilmesi hem örgüte hem de çalışanlarına ciddi zararlar verir (Andersson ve Pearson, 1999: 460).

Şekil 2. Nezaketsizlik Sarmalı



Kaynak: Andersson, L.M. ve Pearson, C. M. (1999). Tit For Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace, Academy of Management Review, 24(3), 452-471.

1.2.2.2. Nezaketsiz değişimler modeli

Anderson ve Pearson (1999) nezaketsizlik sarmalını ortaya koyduktan bir yıl sonra, bu sarmalın ışığında Pearson ve arkadaşları (2000) nezaketsizlikle ilgili çeşitli değişimleri içeren yaklaşımlar geliştirmiştir (s. 131). Geliştirilen bu model üç şekilde incelenmiştir. Bunlar;

A. Nezaketsizliğin sabit değişim modeli,

B. Nezaketsizliğin artan sarmalı ve

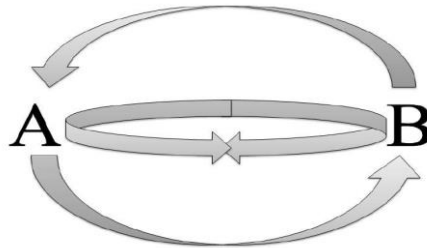
C. Nezaketsizliğin kademeli modelidir.

Bu yaklaşımlardan nezaketsizliğin artan sarmalı ve kademeli değişimi oluştuğunda, nezaketsizliğin etkisinin ‘yoğunluğu ve genişliği’ artmış demektir (Pearson vd., 2000: 131). Şimdi bu yaklaşımlar açıklanacaktır.

A. Nezaketsizliğin sabit değişim modeli

Sabit nezaketsiz değişim modelinde nezaketsizlik döngüsü, kısıktıcı ve hedef arasında dairesel bir şekilde geçmektedir. Nezaketsizlik yoğunlaşmadan, şiddetlenmeden sarmal olabilmektedir. Kabalık veya önemsememe, taraflar arasında belirli dozlarda gerçekleşir. Her iki taraf da işyerinde nezaketsizlik olarak sınıflandırılan düşük seviyede kalan nezaketsiz davranışları sürdürdüğünde, nezaketsizlik sabit olarak varlığını devam ettirir. Bununla birlikte zamanla nezaketsizliğin birikimli bir etkisi oluşabilir ve hem bireysel hem de örgütsel olumsuzluklar ortaya çıkabilir. Şekil 3, nezaketsizliğin sabit değişim modelinin bir açıklamasını sunmaktadır.

Şekil 3. Nezaketsizliğin Sabit Değişim Modeli

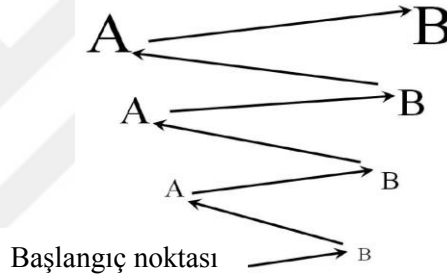


Kaynak: Pearson, C. M., Andersson, L. M. ve Porath, C. L. (2000). Assessing and Attacking Workplace Incivility, *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137.

B. Nezaketsizliğin artan sarmalı

Bazen bir nezaketsizlik sarmalı kontrol edilmediğinde, etkileri Şekil 4'de gösterildiği gibi artabilir. Nezaketsizliği algılayan bir işçi, kasıtlı olarak bir karşı nezaketsizlik ile misilleme yapabilir ve bu da zincirleme bir reaksiyona neden olarak daha agresif ve zorlayıcı davranışlara dönüşebilir. Nezaketsizliğin artan spiralinde, her etkileşimde yoğunlaşan, şiddetlenen nezaketsiz davranışlar bulunmaktadır. Bu artış durumlarında bir taraf, nezaketsizliği, kişisel kimliğine karşı bir tehdit olarak algılar ve bu durum kişinin daha açık biçimde saldırgan şekilde davranmasına neden olur. Sonuçta da zorlayıcı davranışlar ortaya çıkar. Şekil 4, nezaketsizliğin artan sarmalını göstermektedir.

Şekil 4. Nezaketsizliğin Artan Sarmalı



Kaynak: Pearson, C. M., Andersson, L. M. ve Porath, C. L. (2000). Assessing and Attacking Workplace Incivility, *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137.

C. Nezaketsizliğin kademeli modeli

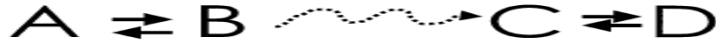
Nezaketsizliğin kademeli modeli, kışkırtıcı ve hedef arasında yaşanan birincil nezaketsizliğin, diğer çalışanları da etkileyerek nasıl ikincil sarmallara dönüşebileceğini açıklamaktadır. Bu model kendi içinde, 3 grup altında toplanmıştır.

1. Nezaketsizliğin kademeli modeli: Dolaylı kaydırım

Birincil nezaketsizlik sarmalı, örgüt boyunca rahatsızlık etkilerini yayabilecek sekonder nezaketsizlik sarmallarını üretmek üzere kademeli hale gelebilir. Şekil 5'te, bu davranışın bir modeli tasvir edilmektedir; burada, nezaketsizlik, modelleme yoluyla dolaylı olarak yer değiştirmiştir. İşçiler A ve B arasındaki ilk nezaketsiz

karşılaşma, İşçi C'nin bu davranış modelini oluşturmamasını ve böylece yeni bir hedef olan İşçi D ile yeni bir nezaketsiz etkileşim yaratmasını sağlayabilir. Bu örüntünün nüfuz edici yapısı, İşçi C'nin şahsen işçiler A ve B arasındaki orijinal karşılaşmaya şahit olduğunda ya da sadece olayı duyduğunda bile gerçekleşebileceği açısından önemlidir.

Şekil 5. Nezaketsizliğin Kademeli Modeli: Dolaylı Kaydırım

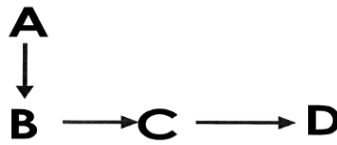


Kaynak: Pearson, C. M., Andersson, L. M. ve Porath, C. L. (2000). Assessing and Attacking Workplace Incivility, *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137.

2. Nezaketsizliğin kademeli modeli: Doğrudan kaydırım

İkincil spiraller, hedef için de ortaya çıkabilir. İşçi B, karşılık verme arzusunun yönünü değiştirir. Doğrudan orijinal kışkırtıcıya yani İşçi A'ya karşı misilleme yapmak yerine, nezaketsizliği yeni bir hedef olan İşçi C'ye yönlendirebilir. Benzer şekilde, İşçi C daha sonra nezaketsizliği işçi D'ye yönlendirebilir. Özellikle, karşılık vermeye cesaret edemeyen daha düşük statüdeki biri bu şekilde davranabilir.

Şekil 6. Nezaketsizliğin Kademeli Modeli: Doğrudan Kaydırım



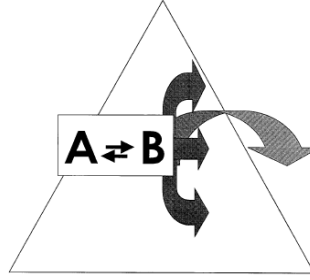
Kaynak: Pearson, C. M., Andersson, L. M. ve Porath, C. L. (2000). Assessing and Attacking Workplace Incivility, *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137.

3- Nezaketsizliğin kademeli modeli: Söylenti-dedikodu

Nezaketsizliğin, çalışma ortamı içinde ve dışında, kışkırtıcı-hedef ikilisinin dışında olanları etkileyebileceği ek yollardan biridir. Örneğin, bir kışkırtıcı, başkasının katkısını reddettiğinde veya alay ettiğinde, diğer çalışanlar veya astlar etkilenebilir.

Ayrıca, hedef, bu etkiyi, nezaketsiz davranışların doğrudan erişemediği yerlere yayabilir. On olgunun dokuzunda hedeflerin, deneyimlerini organizasyon içinde veya dışında diğerlerine anlattığı tespit edilmiştir. Başlangıçta çoğu hedef, hikayelerini eve götürür ve yaşananları aile üyelerine anlatırlar. Yanı sıra, hedeflerin yarısından fazlası deneyimlerini arkadaşlarıyla iş dışında paylaşmaktadır. İş yerinde, üç hedeften ikisi akranlara olayları anlatmakta, hedeflerin yarısı, işyerinde üstlerine nezaketsizlikleri ayrıntılarıyla açıklamakta ve yaklaşık yüzde 20'si detayları astlarına iletmektedir. Elbette bu tür haberler yaymak, çalışanların ve örgütün itibarını olumsuz bir şekilde etkileyebilir. Bir katılımcının söylediği gibi, "nezaketsizlik aşağılamayı doğurur, yasal otoriteyi yıkar ve personeli öfkelenendirir. Nezaketsiz eylemler iş modellerini bozmakta ve hiçbir zaman unutulmamaktadır" (Pearson vd., 2000: 132-133).

Şekil 7. Nezaketsizliğin Kademeli Modeli: Söylenti-Dedikodu



Kaynak: Pearson, C. M., Andersson, L. M. ve Porath, C. L. (2000). Assessing and Attacking Workplace Incivility, *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137.

Taraflardan birisi ani reaksiyonlarını hafifletmeyi seçtiğinde, birçok potansiyel nezaketsizlik sarmalını ve kademesini engeller. Bazı durumlarda, hedefler, potansiyel sonuçları hızlı bir şekilde değerlendirdikten sonra hiçbir şey olmamış gibi devam etmeye karar verirler. Kışkırtıcıların da bazen nezaketsizlik sarmalından ayrılmayı seçtiği görülmüştür. Onlar, özür dileyerek, niyetlerini inkâr ederek veya nezaketsiz hareketleri için bir bahane öne sürerek (ör. "Özür dilerim, kaba olmak istemedim, çok stres altındaydım" gibi) sarmaldan çıkabilirler (Pearson vd., 2000: 133).

Nezaketsizlik sarmalları, kontrol edilmediğinde bir organizasyona yayılacak sekonder nezaketsizlik sarmallarını doğurabilir. İkincil helezonlar sadece nezaketsizliğe maruz kalmaktan veya tanık olmaktan değil aynı zamanda örgüte nüfuz eden nezaketsizliğe genel bir olumsuz tepkiden gelişebilir (Dion, 2006: 27-28).

1.3. İşyerinde Görülen Nezaketsiz Davranışlar

İşyeri nezaketsizliği, insanların görgü ve nezaket kurallarını göz ardı etme eğiliminin yanı sıra ahlaki açıdan yıpranma seviyesini de yansıtan davranışları kapsamaktadır. Ulusal bir anketin sonucuna göre; katılımcıların yüzde 90'ı nezaketsizliğin ciddi bir sorun olduğuna, şiddete katkıda bulunduğuna ve ahlaki değerleri aşındırdığına inanmaktadır. Yapılan anketler, birçok çalışanın, işyerlerinde nezaketsiz davranışlara maruz kaldığını göstermektedir (Pearson vd., 2000: 123).

Pearson ve arkadaşları (2000) yaptıkları araştırmada, çalışanların maruz kaldıkları nezaketsiz davranışları belirtmelerini istemiştir (ss. 126-127). Bu davranışlar arasında, çalışma arkadaşlarını selamlamaktan kaçınmak, üstün çalışana bağırması, küçümsemesi, dinlememesi, aşağılayıcı isimler takması, çabalarının karşılığında teşekkür etmemesi, çalışanın kararlarının çiğnenmesi, konuşmasının kesilmesi, konuşmasına izin verilmemesi, hiçe sayılması, saygısızlık görmesi, öğle yemeğine davet edilmemesi, diğerlerinin önünde güvenilirliğinin sarsılması, hakarete maruz kalması, beceriksizlikle suçlanması, diğer çalışanların çöplerini çalışma ortamında bırakmaları, çalışanların işyerinde ki ortak kullanılan ekipmanları kendine özelmış gibi kullanması ve ortak çalışma ortamlarının dağınık bırakılması gibi davranışlar olduğu tespit edilmiştir.

Pearson ve arkadaşlarının (2000) işyerinde görülen nezaketsiz davranışlarla ilgili görüşlerine diğer araştırmacılar da katkıda bulunmuştur. Buna göre; olumsuz notlar veya e-postalar yazmak, bir meslektaşının itibarını zedeleyici davranmak, meslektaşlarını görmezden gelmek veya kaçınmak, çalışanlara bir çocuk gibi muamele etmek, kibirli davranışlar sergilemek, bir başkasını rol oynamadığı bir eylem için azarlamak, birini toplantıdan dışlamak, alenen birilerini kınamak, asılsız suçlamalarda bulunmak ve dedikodu yaymak nezaketsiz davranışlar arasında

değerlendirilmiştir (Johnson ve Indvik, 2001: 457-459; Pearson vd., 2000: 126; Porath ve Pearson, 2010: 64).

Bununla birlikte, başkalarının çalışmalarından kazanç (saygınlık, itibar vb.) elde etmek, önemli bilgilerin saklanması, iş birliği içinde çalışmayı reddetmek, çalışanı önemli iş faaliyetlerinin dışında tutmak, empati kuramama (Felblinger, 2008: 235; Porath ve Pearson, 2010: 64), bireyleri sosyal arkadaşlıklarda görmezden gelmek, kişisel konular da istenmeyen tartışmalara çekmek (Hershcovis, 2011: 502), olumsuz göz temasları kurmak (Johnson ve Indvik, 2001: 459), toplantıların/görüşmelerin düzenini bozmak (Felblinger, 2008: 235; Johnson ve Indvik, 2001: 459; Pearson vd., 2000: 133) işyerinde karşılaşılan nezaketsiz davranışlardır.

İşyerinde karşılaşılan nezaketsiz davranışları şu şekilde özetleyebiliriz;

- İş arkadaşlarıyla selamlaşmamak, onlardan uzak durmaya çalışmak ya da onları dışlamak.
- Meslektaşına yönelik küçümseme, aşağılama, kararlarından şüphe duyma, güvenilirliğini sarsma davranışları sergilemek.
- Meslektaşlarının isteklerine duyarsız kalmak yada isteklerini gerekçesiz reddetmek.
- İş ortamında gerçekleşen her türlü faaliyeti (toplantı, buluşma vb.) bozucu davranmak.
- Nezaket kurallarına uymamak (teşekkür etme, özür dilemek, rica etmek, sözünü tutma vb.).
- Ses tonu, göz teması, beden dili gibi öğeleri uygun kullanmamak.
- Dedikodu yapmak.

Bu davranışlar incelendiğinde; işyerinde sergilenen nezaketsiz davranışlarla ilgili 5 genel özellik karşımıza çıkmaktadır. Bu nezaketsiz davranışlar;

- İş yerinde ortaya çıkmaktadır.
- İki ya da daha fazla taraf arasında gerçekleşmektedir.

- Sözlü ya da sözsüz olabilmektedir.
- Topluluk içerisinde ya da özel olarak gerçekleştirilebilmektedir.
- Fiziksel ya da elektronik ortamda gerçekleşebilmektedir.
- Fiziksel saldırıdan yoksundur.

Genel olarak bakıldığında; işyerinde yaşanan birçok nezaketsiz davranışın antisosyal davranış, mobbing, örgütsel sapma gibi diğer üretkenlik karşıtı işyeri davranışlarıyla örtüştüğü görülmektedir. Nezaketsizliğin özelliklerinde belirtildiği gibi, nezaketsiz davranışlar düşük yoğunluklu ve zarar verme niyetinin belirsizliğiyle karakterize davranışlardır. Dolayısıyla kolayca inkar edilebilmektedir ve nezaketsizlikle ilgili kesin bir kanıya varmak zordur. Bu kavramlar arasındaki ayırt edici özelliklerin neler olduğu aşağıda açıklanmaktadır.

1.4. İşyeri Nezaketsizliğin Diğer Zarar Verici Davranışlarla İlişkileri

İşyeri nezaketsizliği ile diğer işyerinde görülen davranışlar arasında dikkate almama, selam vermeme, küçümseme, itibarını zedeleme, grup aktivitelerinden çıkarma gibi birçok ortak davranışlar olduğu ve bu nedenle de bu davranış türlerinin birbirinden ayırt edilmesinde sorun yaşandığı görülmektedir. İşyerinde yaşanan bu davranışların örtüştüğü ve ayrıldığı noktalara bakarak, her birinin ayırt edici özelliklerine dikkat ederek ayırım yapılmalıdır.

Daha öncede bahsedildiği gibi nezaketsizliğin temel özellikleri; örgütsel normlar ve karşılıklı saygının ihlali, zarar verme niyetinin belirsizliği ve düşük şiddete sahip olma olarak üç tanedir. Ayrıca nezaketsizlikte fiziksel saldırı gerçekleşmez. Bununla birlikte nezaketsizliğin uygulayıcıları yöneticiler, meslektaşlar ya da iş arkadaşları ve hizmet sunulan bireyler (müşteriler) olabilir. Bu sınıflandırma, hedefin vereceği tepkiler açısından ayrıca önemlidir, çünkü hedefin görmezden gelme, aynı şiddette tepki verme veya daha şiddetli tepki verme durumunu etkiler. Örneğin bir çalışanın, üst yöneticinin nezaketsizliğine aynı şiddette tepki vermesi pek olası değildir. Burada hedef, işini kaybetme ya da mesleki gelişiminin engellenmesi olasılıklarını düşünerek daha kabullenici davranabilir. Sağlık açısından düşünüldüğünde bir hemşirenin amir pozisyonunda ki bir hekimin ya da yöneticinin nezaketsizliğine aynı

şiddette karşılık verme olasılığı düşüktür. Bununla birlikte mağdur taraf, üstlerine karşı daha pasif misilleme davranışlarında (itibarını sarsma, zor duruma düşürme gibi) bulunabilir.

Bu bölümde, Pearson ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen örgütlerde görülen üretkenlik karşıtı iş davranışları sarmalı (aktaran Doğan ve Kılıç, 2014) ele alınacaktır (Şekil 8). Bu sarmala göre; nezaketsizlik sürecini de kapsayan bazı olumsuz işyeri davranışları bulunmaktadır. Bunlar; zorbalık, mobbing, saldırganlık, fiziksel şiddet, sapkın davranış ve üretkenlik karşıtı iş davranışı'dır. Bu sarmaldan yola çıkarak, işyeri nezaketsizliği ile diğer olumsuz işyeri davranışları karşılaştırılacak ve ayırt edicilikleri ortaya konulmaya çalışılacaktır.

1.4.1. Zorbalık ve işyeri nezaketsizliği

Nezaketsizliğe yakın kavramlardan bir tanesi zorbalıktır. Zaman zaman zorbalık nezaketsizlikle eşdeğer tutulmuştur (Vagharseyyedin, 2015: 119). İşyerinde zorbalık, çoğunlukla tekrarlayıcı ve uzun süreli psikolojik kötü muameleye maruz kalmayı ifade eder. Hedef, tipik olarak alay konusu edilen, rahatsız edilen, aşağılanan, iftiraya uğrayan, hakkında dedikodu üretilen, düşünceleri dikkate alınmayan, sosyal etkinliklerden dışlanan ve sözlü tacize uğrayan güçsüz bir bireydir. Hedefin karşılaştığı bu türde davranışlara misilleme yapma fırsatına sahip olmadığı düşünülür (Hauge vd., 2009: 349-352; Hershcovis, 2011: 502). Zorbalık, kötü muamelenin kalıcı olması gerektiğini, hedef ile fail arasında ki bir güç dengesizliğinin bulunduğunu ve sık gerçekleştiğini belirtmektedir. Burada, bir kişiye veya gruba zarar vermek için sistematik ve tekrarlayan girişimler söz konusudur. Ayrıca güç arayışındaki bireyler daha çok zorbalık davranışları sergilemektedir. Zorbalık, kalıcı, sık tekrarlanan ve güç elde etmeye yönelik olan bir saldırgan davranış modelidir (Hershcovis, 2011: 502-503). Nezaketsizlik, diğerlerine zarar verme niyetinin belirsizliği ile karakterize, düşük yoğunluklu kaba ya da saygısız davranışları kapsar (Andersson ve Pearson, 1999: 457). Anlaşılabacağı üzere, zorbalık zarar verme niyetinin belirginliği, uzun süreli olma ve zamanla kalıcı hale gelme, sergilenen davranışların benzer olmasına karşın yoğunluğun daha şiddetli olması, hedef ve fail arasında ki güç dengesizliğinin olduğu ve sistematik özellikli bir üretkenlik karşıtı

davranışı ifade eder. Nezaketsizlik, derece, süre ve niyet açısından zorbalıktan ayrılır, dolayısıyla zorbalığa göre daha ılımlı bir durumu ifade eder.

1.4.2. Mobbing (işyerinde psikolojik şiddet) ve işyeri nezaketsizliği

Mobbing, bir veya daha fazla birey tarafından hedeflenen bireye yöneltilen sistematik bir biçimde düşmanlıkla ve ahlak dışı yöntemlerle uzun süreli tekrarlanan ve bilinçli olarak düşmanca davranışlar sergilenmesiyle karakterize sosyal bir etkileşimdir (Leymann, 1990: 120; Shelton, 2011: 3-6). Bu eylemler sıklıkla (neredeyse her gün) ve uzun bir süre (en az altı ay boyunca) devam eder. Bu sıklık ve süre, önemli psişik, psikosomatik ve sosyal sorunlara yol açar. Bu tanım, geçici çatışmaları ortadan kaldırmakta ve psikososyal durumun psikiyatrik ve / veya psikosomatik patolojik durumlarla sonuçlanmaya başladığı geçiş bölgesine odaklanmaktadır (Leymann, 1990: 120). Hedefin iletişimi, sosyal etkileşimi engellenir, itibarı zedelenir, yaşam kalitesi, mesleki durumu ve sağlığı olumsuz etkilenir. Hedef, kusurlarıyla alay edilme, ses vb. özelliklerinin taklit edilmesi, özgüvenini etkileyecek işler verilmesi, çalışma ortamından soyutlanma, yüksek sesle azarlanma, gülünç duruma düşürülme, akıl hastasıymış gibi imalarda bulunulması, anlamsız işler verilmesi, dedikodu gibi zarar verme niyetinin açıkça görülebildiği durumlarla karşı karşıya kalır. Hedef maruz kaldığı düşmanca davranışlar sonucunda işinden uzaklaştırılmaya çalışılır (Leymann, 1996: 170).

Mobbing, düşmanca duygularla sistematik olarak sergilenen, karşılıklı saygı normlarının ihlal edildiği, zarar verme niyetinin açıkça görülebildiği, yoğun şiddetli davranış ve tutumları kapsamaktadır. İşyeri nezaketsizliğinde uzun süreli (6 ay gibi), sistematik düşmanca davranışlar görülmez. Yanı sıra zarar verme niyeti hem başlatan hem hedef hem de tanıklar tarafından açık olarak algılanmaz. Bununla birlikte nezaketsizlikte karşılaşılan davranışların şiddeti diğer tüm üretkenlik karşıtı davranışlara göre en düşük düzeydedir, dolayısıyla mobbingte hissedilen şiddetten düşüktür.

1.4.3. İşyeri saldırganlığı ve işyeri nezaketsizliği

Saldırganlık, bireylerin çalıştıkları veya daha önce bulundukları kurumlara zarar verme çabalarını içeren tüm davranış biçimlerini kapsar (Neuman ve Baron, 1998: 395). Saldırgan davranışlar, düşmanca davranışlar, üstünlük sağlama mücadeleleri, kısıtlanmak, öfkelenmek, kaygılanmak, korkmak ve endişelenmek gibi durumlardan dolayı ortaya çıkabilir (Karaca ve İnce, 2016: 48). Saldırganlık, bireyin karşısındakine ve örgüte zarar vermeyi hedefleyen fiziki güce dayalı, sözel ya da her türlü şekilde ifade edilebilen istenmeyen her çeşitteki davranışlardır (Karaca ve İnce, 2016: 48; Köksal, 2012: 97). Tanımdan da anlaşılacağı üzere, saldırganlığın hedefi diğer bireyler ya da örgüt olabilir ve saldırgan davranışta zarar verme niyeti vardır. Bu niyet çerçevesinde gerçekleştirilen davranışlar fiziksel olabildiği kadar sözelde olabilen davranışlardır. Saldırgan davranışları, bir sapkın davranış türü olarak değerlendirebiliriz.

Literatür incelendiğinde, saldırgan davranışların örgütlerde görülen başlıca şekillerinin listelendiğini görmekteyiz. Bunlar; öfkeli gözlerle bakmak, bireylerin düşüncelerini küçümsemek, konuşmasını bölmek, birinin arkasından konuşmak, dedikodu yaymak, kurumun idarecilerine olumsuz bilgiler aktarmak, sözlü cinsel tacizde bulunmak, telefonlara cevap vermemek, iş sırasında çalışanların dikkatini dağıtacak şekilde davranmak, örgütün olanaklarını israf edecek şekilde kullanmak, gereksinim duyulan araç gereçleri temin etmemek, yapılması gereken girişimleri geciktirmek, herhangi bir silahla saldırıda bulunmak, fiziksel güç kullanarak bireyleri darp etmek, malzemeleri çalmak, kuruma zarar verecek şekilde davranmak, tehditkar davranmak, kurumu sabote etmek, çalışanlara gönderilen mesajları yada postaları engellemek gibi davranışlardır (Neuman ve Baron, 1998: 396).

Çalışma ortamında, küçümseme, dikkate almama, önemsememe ve iletişim kurmaktan kaçınma gibi nezaketsiz davranışlarla kıyaslandığında saldırgan davranışların daha yoğun şiddette olduğunu görmekteyiz. Burada zarar verme niyeti ve bu niyetin hedefi, açık bir şekilde ortaya konulabilir. Dolayısıyla, inkar edilmesi mümkün değildir. Durum nezaketsizlik açısından değerlendirildiğinde, zarar verme niyeti açık değildir ve kolaylıkla hedefin hassasiyetine atıfta bulunularak inkar

edilebilir. Ayrıca saldırganlık, hedefe yönelik fiziksel zarar verme özellikleri de taşımaktadır fakat, nezaketsizlikte herhangi bir fiziksel saldırı söz konusu değildir.

1.4.4. İşyeri şiddeti ve işyeri nezaketsizliği

Şiddet, saldırganlığın yüksek yoğunluğa sahip fiziksel bir biçimi olarak görülmektedir (Andersson ve Pearson, 1999: 455; Neuman ve Baron, 1998: 395). Shea (2000) işyeri şiddetini, bir çalışana karşı düşmanca bir iş ortamı yaratan ve çalışanı hem fiziksel hem psikolojik olarak olumsuz etkileyen herhangi bir davranış olarak tanımlamıştır (ss.14-15). Özellikle, silahlı saldırı, hırsızlık, sabotaj, tecavüz gibi davranışlar saldırgan davranışların fiziki saldırı şeklinde ki türünü oluşturduğundan şiddet olarak değerlendirilmektedir.

Şiddet kapsamındaki davranışlarda da hedef ve ona yöneltilen zarar verici davranışlar belirgindir, fizikseldir, yüksek yoğunlukludur, dolayısıyla inkar edilemez. Buna karşılık, işyeri nezaketsizliğinde zarar verme niyeti belli değildir, fiziksel bir saldırı gerçekleşmez, dolayısıyla burada düşük yoğunluklu bir şiddet eğiliminden söz edilebilir.

1.4.5. Örgütsel sapma ve işyeri nezaketsizliği

Robinson ve Bennett (1995) çalışan sapmasını, "önemli örgütsel normları ihlal eden ve bu şekilde bir örgütün, üyelerinin veya her ikisinin refahını tehdit eden gönüllü davranış" olarak tanımladılar (s. 556). Bu tanım, hem insanların hem de organizasyonların mülkiyetine, zarar verme niyeti ile ve zarar verme niyeti olmaksızın geniş bir yelpazede kötü muameleyi ima eder. Sapma, işyeri saldırganlığını ve nezaketsizliğini kapsar (Andersson ve Pearson,1999: 456). Burada çalışanların sapkınlığı gönüllüdür, çünkü çalışanlar ya sosyal bağlamın normatif beklentilerini karşılama motivasyonundan yoksundur ya da bu beklentileri ihlal etmeye motive olurlar (Robinson ve Bennett, 1995: 556).

Robinson ve Bennett (1995), işyerinde görülen sapma davranışlarını temelde iki grupta sınıflandırmıştır. Bunlardan birincisi örgütsel sapma diğeri ise bireylerarası sapma davranışıdır. Örgütsel sapma davranışları da, üretim sapması ve mülkiyet

sapması şeklinde sınıflandırılırken, bireylerarası sapma davranışı da politik sapma davranışı ve kişisel saldırganlık şeklinde sınıflandırılmıştır. Üretim sapması; çalışma saatlerini kısaltmak, kurumu erken terketmek, belirlenen sürelerden daha fazla dinlenmek, işi normalden daha yavaş yapmak, kurumun kaynaklarını gereksiz yere harcama davranışlarından oluşmaktadır. Mülkiyet sapması; kullanılan araç gereçleri sabote etmek, haksız yere parasal kazanç elde etmek, yapılan çalışmaların süresini olduğundan fazla göstermek, kurumun malzemelerini çalmak davranışlarını kapsamaktadır. Politik sapma; örgütte çalışanlar arasında ayrımcılık yapma, bazı çalışanlara haksız kazanç sağlama, çalışma arkadaşlarıyla ilgili söylentiler çıkarma, çalışanları karalama, çalışma arkadaşlarıyla olumsuz sonuçlar doğuracak şekilde rekabet etme davranışlarından oluşmaktadır. Kişisel saldırganlık davranışları ise; cinsel yönden tacizkar davranmak, iş arkadaşlarına küfretmek, kurumdaki diğer çalışanlardan eşya, bilgi vb. çalmak ve diğer çalışanların güvenliğini hiçe sayma davranışlarını içermektedir (ss. 565-566).

Örgütsel sapma davranışları, örgüt üyeleri tarafından sergilenen davranışlardır. Bu davranışlar hem örgüte hem de üyelerine yönelik olarak gerçekleştirilebilmektedir. Özellikle, zarar verme eğiliminin olması ve kasıtlı olarak yapılması bu davranışların temel özelliğidir. İşyeri nezaketsizliği kapsamındaki davranışların çoğunlukla kasıtlı olmadığı, düşük yoğunlukta sergilenen ve zarar verme niyetinin belirsizliğiyle karakterize davranışlar olmasından dolayı örgütsel sapma davranışlarından ayrılmaktadır. Ayrıca işyeri nezaketsizliği, bireyler arasında gerçekleşen, örgüte zararlı etkileri olsa da doğrudan örgüte yönelik olmayan davranışları kapsar.

1.4.6. Üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işyeri nezaketsizliği

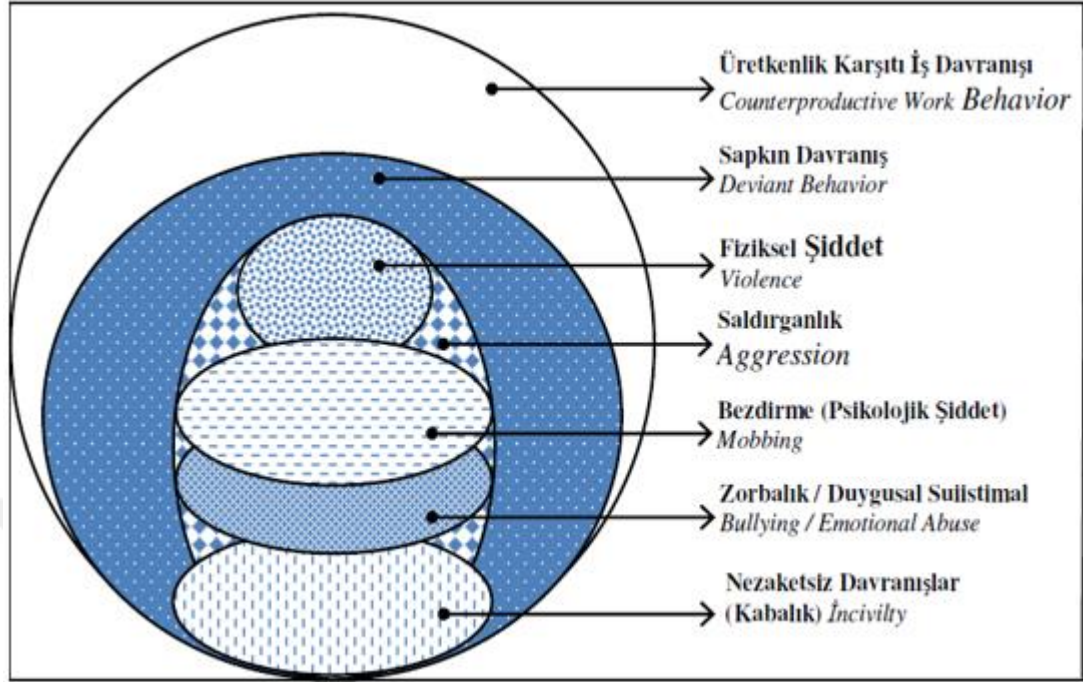
Üretkenlik karşıtı iş davranışı, “örgüt veya bu örgüt içindeki çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğurabilen, zarar verme niyetiyle bilinçli yapılan kabul edilemez davranışlar” olarak tanımlanmaktadır. Burada zarar verme niyeti açık bir şekilde görülebildiği gibi örtükte olabilir (Spector vd., 2006: 30-34).

Üretkenlik karşıtı iş davranışları Spector ve arkadaşları (2006) tarafından 5 boyutta incelenmiştir. Bunlar; üretimden sapma, kötüye kullanma, hırsızlık, sabotaj ve geri çekilme’dir. Üretkenlik karşıtı iş davranışının üretimden sapma alt boyutu kişinin işi

kasıtlı olarak yanlış yapması, ihtiyaç olduğunda kasıtlı olarak işi yavaş bir şekilde yapması ve kasıtlı olarak iş talimatlarını yerine getirmemesi şeklindeki davranışları kapsamaktadır. İkinci alt boyut olan kötüye kullanma alt boyutu, çalışma arkadaşlarına zarar verecek şekilde aşağılayıcı davranma, küçümseme, alay etme, yokmuş gibi davranma, utandırma, tehditkar hareketlerde bulunmak gibi davranışları kapsar. Bu yaklaşımların tamamı, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığına zarar verir. Bunların dışında, kötüye kullanma alt boyutu, müşterilere kaba davranmayı da içermektedir. Hırsızlık, çalışana ya da işverene ait olan araç, gereçleri çalmaya ilişkin girişimleri kapsamaktadır. Diğer bir alt boyut olan sabotaj, işyerinize ait mal ve eşyalara zarar vermeyi, onları boşa harcamayı ya da işyerini bilerek kirletmeyi kapsamaktadır. Son olarak ele alınacak olan alt boyut geri çekilmedir. Bu alt boyut ise; işe olması gereken saatten daha geç gelme, çalışma ortamını daha erken saatlerde terk etme, işe göre ayarlanan dinlenme molalarını uzut tutma ve hasta olmadığı halde işe gitmeme gibi davranışları içermektedir (s. 456). Dikkat edileceği üzere üretkenlik karşıtı davranışlar, kasıtlı olarak yapılan ve örgütün zarar görmesine sebep olan davranışları kapsamaktadır.

Bu davranışlar birey ve örgüt odaklı özellik taşıması nedeniyle işyeri nezaketsizliğinden farklılık göstermektedir. Çünkü nezaketsiz tutum ve davranışlar tamamen bireyler arası ilişkilere yöneliktir. Ayrıca, üretkenlik karşıtı iş davranışları, saldırganlık, şiddet, sapma, mobbing ve zorbalık gibi hem bireyi hem de örgütü etkileyen geniş çaplı tutum ve davranışları içermekte, buna karşılık işyeri nezaketsizliği diğerlerini dışlama, küçümseme, sosyal aktivitelere davet etmeme gibi sadece bireyler arasında gerçekleşen davranışlardan oluşmaktadır. Anlaşılabileceği üzere, üretkenlik karşıtı iş davranışları daha olumsuz etkilere sahiptir ve zarar verme niyeti açıkça ortaya konulabilmektedir.

Şekil 8. Örgütlerde Görülen Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları



Kaynak (aktaran): Doğan, S. ve Kılıç, S. (2014). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri, Boyutları ve Benzer Kavramlarla İlişkilerine Yönelik Bir Yazın İncelemesi, H.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32(2), 103-132.

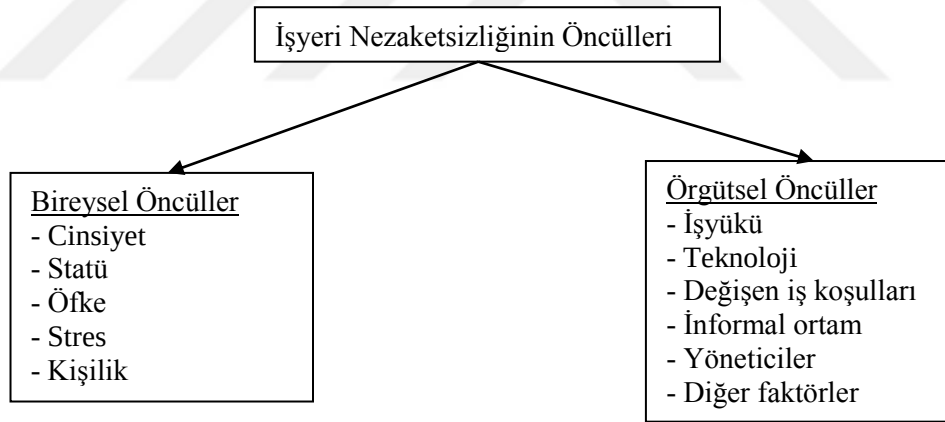
Sonuç olarak; üretkenlik karşıtı davranışlar, örgütü ve örgütte çalışanları olumsuz etkileyen, hatta zarar verebilen davranışlar olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca bu davranışlar, üzerinde durulan diğer olumsuz işyeri davranışlarını da kapsamaktadır. Sapkın davranış işyerindeki davranış normlarının ihlal edilmesine yönelik bir tür üretkenlik karşıtı iş davranışdır. Sapkın davranışın içinde fiziksel şiddet, saldırganlık, mobbing, zorbalık ve nezaketsizlik yer almaktadır. Saldırganlık davranışı ise, fiziksel şiddet, mobbing, zorbalık ve nezaketsiz davranışların bir bölümünü kapsamaktadır. Nezaketsizliğinin bir kısmı da saldırganlık olarak nitelendirilmemekte ve şiddetin daha düşük olmasından dolayı sapma davranışı kapsamında değerlendirilmektedir. Buradan yola çıkarak işyeri nezaketsizliğini, iki başlık altında toplayabiliriz. Birinci grup nezaketsiz davranışlar; saldırgan davranışların içinde yer alan, zarar verme niyetinin bir yansımasıyla yapılan ancak zarar verme niyetinin azmettiren, hedef ve gözlemciler tarafından net bir şekilde

algılanmadığı davranışlardan meydana gelmektedir. İkinci grubu oluşturan nezaketsiz davranışlar da, karşıdaki bireye zarar verme açısından herhangi bir niyet söz konusu değildir. Bu gruptaki nezaketsizlik, saldırganlığın kapsamı dışında olan ancak sapkın davranışlar kapsamına dahil edilebilen nezaketsiz davranışlardan oluşmaktadır. Bu davranışlar, bireyin bilgi, görgü, deneyim veya dikkat dağınıklığından kaynaklanabilen, kazara ortaya çıkabilen davranışlar olarak ele alınabilir (Anderson ve Pearson,1999: 457; Pearson vd., 2001: 1403).

1.5. İşyeri Nezaketsizliğinin Öncülleri

Araştırmalar, işyeri nezaketsizliğinin oluşumuna katkıda bulunabilecek faktörleri bireysel ve örgütsel öncüller olarak 2 grupta toplamıştır. Bundan sonraki bölümde bireysel ve örgütsel öncüller ele alınacaktır.

Şekil 9. İşyeri Nezaketsizliğinin Öncülleri



1.5.1. Bireysel öncüller

Literatür incelendiğinde işyeri nezaketsizliğine neden olabilecek çeşitli bireysel faktörlerin olduğu görülmektedir. Bu faktörler arasında, cinsiyet, statü, öfke, stres ve kişilik olduğu görülmektedir.

A. Cinsiyet

Cinsiyet farklılıkları hem kışkırtıcıların hem de hedeflerin davranışını etkilemektedir. Erkek çalışanların, kadınlar gibi nezaketsizliğin hedefi olma ihtimali de yüksektir. Bununla birlikte kışkırtıcının erkek olma olasılığının, kadınlara göre iki katdan daha fazla olduğunu tespit edilmiştir (yüzde 70 erkek, yüzde 30 kadın). Birlikte ele alındığında, erkeklerin daha düşük statüye sahip birine nezaketsizlik uygulaması, daha yüksek statüye sahip olanlardan yedi kat daha muhtemeldir. Aksine, kadınların üstlerine ve astlarına karşı nezaketsiz davranma olasılıkları eşit derecededir, ancak akranlarına nezaketsiz davranma olasılıkları daha düşüktür. Hem erkekler hem de kadınlar, aynı cinsiyetteki hedeflerine nezaketsizlik yöneltme eğilimi göstermektedir (Pearson vd., 2000: 127-128). Cortina ve arkadaşları (2001) kadınların erkeklerden daha fazla nezaketsizliğe maruz kaldığını, aynı zamanda hem kadınların hem de erkeklerin nezaketsizliğin olumsuz etkilerini yaşadığını ortaya koymuştur (s. 64). Reio ve Ghosh (2009) makalede, genç erkeklerin daha yüksek oranda nezaketsiz davranışlar sergilediklerini vurgulamıştır (s. 237).

Cinsiyet, aynı zamanda hedefin nezaketsiz davranışlara tepkisinde de farklı etkiye sahiptir. Erkek hedefler, daha pasif agresif olarak yanıt verebilirler. Özellikle, kışkırtıcı tarafından talep edilen eylemi ertelemek ya da bilgiyi saklamak ve bu şekilde kışkırtıcının itibarını bozmaya çalışmak erkek hedeflerin nezaketsizliğe verdikleri tepkilerdendir. Kadınlar, daha çok kışkırtıcıdan kaçınma eğilimindedir ve kendileri için olumlu bir faaliyet yaparak daha iyi konuma gelmeye çalışırlar. Kadınlar aynı zamanda çevrelerindeki insanlara özellikle arkadaşlarına ve aile üyelerine nezaketsiz davranışlardan bahsederler (Pearson vd., 2000: 127-130; Pearson ve Porath, 2005: 12).

B. Statü

Statü, nezaketsiz davranışları etkilemesi bakımından önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Nezaketsizliğin kışkırtıcısının, hedefe göre daha yüksek bir statüye sahip olma ihtimali üç kat daha fazladır (Pearson vd., 2000: 128). Yapılan bir araştırmada daha prestijli ve güçlü konumda ki federal mahkeme personelinin, diğer mahkeme çalışanlarına göre nezaketsizliği daha az deneyimledikleri ortaya

konulmuştur. Öte yandan, daha güçlü pozisyonlarda olan bu bireylerin, diğer mahkeme personeline karşı daha nezaketsiz davrandığı tespit edilmiştir (Cortina vd., 2001: 75).

Statü farklılıklarıyla ilgili bulgulara göre; nezaketsizliğin hedefleri, kışkırtıcılardan birkaç yıl daha genç olma eğilimindeydi. Olay anında (yaşları 20 ile 64 yıl arasında değişen) ortalama 35 yaşında olan hedefler, 41 yaş ortalaması (19 ila 72 yaş arasında değişen) olan kışkırtıcılardan biraz daha gençti. Hedef, örgütte yaklaşık altı yıl çalışmıştı ve bu süre kışkırtıcıdan biraz daha azdı (Pearson vd., 2000: 128). Yukarıdan aşağıya gerçekleşen nezaketsizlik, kendi kendini güçlendiren bir döngüye neden olabilir. Eğer nezaketsizlik aşağıya doğru ise, hiyerarşik farklılıklar olayı önemsiz gibi gösterebilir. Kışkırtıcının yüksek pozisyonu koruyucu bir kalkan olabilir. Çünkü, işi ve maaşı riskli olan daha düşük statüde ki çalışanın, daha güçlü olan kışkırtıcıya kırgın olduğunu söylemesi çok nadirdir. Kışkırtıcının konumu, sözleri ya da eylemleri sessizliği güçlendirebilir (Pearson ve Porath, 2005: 11).

C. Öfke özelliği

Mizaç, yaşam boyunca nispeten değişmeyen davranış özelliklerini belirtir. Birinin mizacı, yaşam durumlarına tepki verme eğilimini gösterir (Andersson ve Pearson, 1999: 464). Andersson ve Pearson'ın (1999), Buss'dan (1961) aktardığına göre; dürtüsel davranan, duygusal açıdan reaktif ve isyankar olan bireyler sinirli mizacın profiline uyan bireylerdir. Bu bireyler, stresle baş etmede saygısızca, kabaca yada agresif tepki gösterme eğilimindedirler. Duygusal olarak reaktif, hakaretlere karşı çok hassas olan ve kolayca rahatsız olan/kırılan bireylerin, nezaketsiz veya zorlayıcı davranışlarda bulunma olasılıkları daha yüksektir. Dahası, bağımsızlık, kendi kendine yeten ve grup baskısına direnen isyancı bireyler, toplumsal ya da grup baskısına uymaya veya boyun eğmeye teşvik eden etkileşimlere tepki vermede nezaketsiz ve zorlayıcı davranışlar sergileyebilirler. Sosyal etkileşime katılan taraflardan birinin bile bu sinirli mizaca sahip olması, nezaketsizlik sarmalının oluşması ve zorlayıcı eylemlere dönüşmesi olasılığını artırmaktadır (Andersson ve Pearson, 1999: 464).

D. Stres

Küçülme, hızlı büyüme, yeniden yapılanma ve aşırı iş yükü strese yol açar. Rapor edilen stres vakaları 1990'dan bu yana yüzde 12 artmıştır. İnsanlar stres altındayken işleri iyi değerlendiremez ve sosyal becerilerini kaybederler (Johnson ve Indvik, 2001: 460-461). Caza ve Cortina (2007), nezaketsizliğin bireylerin stres düzeyini artırdığını, memnuniyetsizlik, hoşnutsuzluk hislerine neden olduğunu saptamıştır. Yazarlara göre; stres arttıkça bireylerde ki haksızlık, adaletsizlik algısı da artmaktadır (s. 335). Andersson ve Pearson'ın (1999) ortaya koyduğu spiral etki "nezaketsizliğin bir başlangıç noktası ve taşma noktası ile artarak yoğun davranışlara nasıl dönüşebileceğini" açıklamaktadır (s. 452). Stres bu nezaketsizlik döngüsünü etkileyebilir, çünkü; stres altında ki bireyler başkalarını düşman olarak algılama eğiliminde olurlar. Örneğin, stres bir kişinin nezaketsiz olmasına neden olabilir; nezaketsiz olmanın sonuçları daha fazla stres oluşturabilir ve daha sonra bu da daha fazla nezaketsiz davranışları tetikleyebilir (Bartlett vd., 2008: 1).

E. Kişilik

Kişilik, nezaketsizlik için bir motivasyon kaynağı olabilir (Bartlett vd., 2008: 3). Narsisizm ve negatif duygulanım nezaketsizliğin yaşanmasına neden olabilecek kişilik özelliklerindendir (Dion, 2006: 29; Penney ve Spector, 2002: 126).

Bazı bireyler, benliğin olumlu yönüne meydan okuyan öfke tepkileri ve saldırganlık gibi durumları, ego tehdidi olarak algılayabilir ve aşırı duyarlılık gösterebilir. Narsistik birey, yetenekleri şişirilmiş ve gerçekçi olmayan bir görünüme sahiptir. Bir narsist, diğerlerinden daha iyi olmayı ve birçok duruma hakim olmayı bekler (Spector ve Fox, 2005: 165-166). Narsisizm yönünden yüksek olan bireyler düşük bireylere göre daha fazla üretkenlik karşıtı iş davranışlarında bulunurlar (Penney ve Spector, 2002: 126).

Bir diğer kişilik özelliği negatif duygulanımdır. Negatif duygulanım, anksiyete, suçluluk, öfke, reddetme gibi olumsuz duygu durum hallerini deneyimleme eğilimini ifade eder. Bu özellikler, bireylerin işyerinde karşılaştıkları stres sonucunda olumsuz duygular yaşamalarına neden olabilir. Negatif duygulanım yönünden yüksek olan bireyler düşük bireylere göre daha fazla üretkenlik karşıtı iş davranışlarında

bulunurlar (Dion, 2006: 29). Taylor (2010), negatif duygulanım ile yönetici ve meslektaş nezaketsizliği arasında olumlu yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir (s. 51).

1.5.2. Örgütsel öncüller

Literatür incelendiğinde işyeri nezaketsizliğine neden olabilecek çeşitli örgütsel faktörlerin olduğu görülmektedir. Bu faktörler arasında, iş yükü, teknoloji, değişen iş koşulları, informal ortam, yöneticiler ve diğer faktörler olduğu görülmektedir.

A. İş yükü

Sağlık sistemi içerisinde hemşirelerin iş yükü artmaktadır. Ağır iş yükü hemşirelerde strese neden olmaktadır. Özellikle çeşitli hastalıklar ve ölüm vakalarıyla karşı karşıya kalmak iş stresini artırmaktadır (Dion, 2006: 42). Taylor ve Kluemper (2012), iş yükü ile nezaketsiz örgüt iklimi ve nezaketsizlik arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu belirlemiştir (s. 322). Hemşireler, iş yükünün artması, yüksek tükenmişlik düzeyleri ve iş tatminsizliği nedeniyle gelecekte mevcut işlerini bırakmayı planladığını bildirmektedir (Dion, 2006: 42).

B. Teknoloji

Nezaketsizliği etkileyen diğer bir değişken teknolojidir. Çalışanlar, yeni binyılın başlangıcında değişen iş koşulları nedeniyle işyeri nezaketsizliğinin ortaya çıktığı inancındadır. Katılımcıların çoğunluğu, telesekreter, e-posta ve telekonferans gibi teknolojilerle işyeri ilişkilerinin bozulduğunu ifade etmektedir. Gelişmekte olan teknoloji insanın yüz yüze iletişimini azalttı ve yüzüne bakmadığınız birine hiddetlenmeyi kolaylaştırdı (Pearson vd., 2000: 128).

C. Değişen iş koşulları

Birçok katılımcı, iş yükünün ve zaman baskısının duyguların yoğunlaşmasına neden olduğunu bildirmiştir. Hissedilen baskı sonucunda hassas olmaya ve başkalarına

kibar davranmaya zamanlarının olmadığını dolayısıyla işte nazik bir ortam oluşturmaya yeterince zaman ayıramadıklarını dile getirmektedir (Pearson vd., 2000: 128).

Çalışanların çeşitliliği, yeniden yapılanma, küçülme, bütçe kesintileri, üretkenlik baskısı, yarı zamanlı ve geçici çalışanların nezaketsiz işyeri davranışlarında artışa neden olabileceği ileri sürülmektedir. Bu tarz uygulamaların örgüte olan bağlılığı zayıflattığı, kısa süreli çalışanlara daha dikkatsiz davranmaya neden olduğu, böylelikle nezaketsiz davranışı kolaylaştırdığı bildirilmektedir. Verimliliği artırma endişesi ve talep artışlarının çalışanlar üzerinde baskıyı artırdığı, bunun sonucundada nezaketsizliğin ortaya çıktığı düşünülmektedir (Andersson ve Pearson, 1999: 453; Pearson vd., 2000: 129).

Kurumlar için, otokratik çalışma ortamları da nezaketsizliği destekleyici olabilir. Böyle bir ortamda yönetici otoriteye sahip tek kişidir ve nezaketsizliği destekleyen bir ortam yaratabilir (Bartlett vd., 2008: 5).

D. İnfomal ortam

İnfomal ortamın nezaketsizliğe neden olabilecek bir faktör olduğu düşünülmektedir. Kuruluşlar düzleştikçe/basıklaştıkça "doğru" iş davranışını nelerin oluşturduğuna dair belirsizlikler yaşanmaktadır. Bir organizasyonun formal veya informal derecesi elbise, kelime seçimi, konuşma kalıpları, bedensel ve sözsüz etkileşimler, duygusal ifade ve dekoru ile ifade edilebilir. Örneğin, üyelerin resmi iş kıyafetleri giydikleri, üstlerine ünvana göre hitap ettikleri, düzenlenmiş konuşma kalıplarını kullandığı ve resmi bir iklime sahip sistemli dekorasyonu olan düzenli ofisler, bir organizasyon için formal olarak tarif edilebilir. Bunun aksine, üyelerin şort giydiği, takma adlarla birbirlerine hitap ettiği, kişisel yaşamlarıyla ilgili şakaların yapıldığı, duyguların özgürce ifade edildiği, rahat ve kişisel olarak dekore edilmiş bürolar resmi olmayan/informal bir örgüt iklimine sahip örgüt olarak tarif edilebilir. Rahat çalışma alanlarının geliştirebileceği açık iletişim ve yenilik ortamına rağmen, gayriresmi bir kurumsal iklim, çalışanları, yanlışlıkla diğer çalışanlara karşı saygısız davranmaya teşvik edebilir. Bunun sonucunda da nezaketsizlik döngüsü oluşabilir ve tırmanabilir (Andersson ve Pearson, 1999: 464-465).

Profesyonellik kurallarına dikkat edilen formal iş ortamında çalışanlar, hareket etmeden veya konuşmadan önce düşünmek zorunluluğu hisseder ve bu da nezaketsiz davranışları engeller (Pearson vd., 2000: 129). Taylor (2010), nezaketsiz örgüt iklimi ile nezaketsizlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu saptamıştır (s. 51). Walsh ve arkadaşlarına (2012) göre; nezaket ortamının varlığı ya da sağlanması, akranlar arasında nezaketsiz etkileşimler yaşanmasını en aza indirebilir (s. 415).

E. Yöneticiler

Bazı yöneticiler, kabalık ve saygısızlığın bazı işlerde faydalı olduğunu ve belirli organizasyonel ortamlara uygun olduğunu iddia edebilir. Fakat ulaşılan sonuçlar, işyerinde nezaketsizliğin, hedeflere, çalışanlara ve tüm organizasyonlara, ayrıca arkadaşlara ve aile üyelerine zarar verebilecek potansiyele sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Pearson vd., 2000: 129-130). Ayrıca daha az yetkili olan veya bilgiye sahip olmayan liderler, nezaketsiz hareketleri başlatmak için bir tetikleyici olabilir (Bartlett vd., 2008: 3).

F. Diğer faktörler

Yaygın toplumsal değişiklikler, artan işyeri nezaketsizliğinin nedenleri arasında gösterildi. Bazı katılımcılar, medyanın ve eğlence endüstrisinin, etkisiz ilk ve orta öğrenimlerin bir sonucu olarak toplumdaki uygun ve uygunsuz etkileşimlerin arasındaki çizginin genel olarak bulanıklaşmaya devam ettiğine inanmaktadır (Pearson vd., 2000: 129). Bazı uzmanlar, televizyon ve filmlerin norm olarak kaba davranış modelleri sunduklarını bildirmektedir (Bartlett vd., 2008: 5). İşyeri dışında ki normlarda meydana gelen değişikliklerin ofislere ve fabrikalara sızdığı böylelikle doğru ve yanlış davranışı ayırt etmenin zorlaştığı ifade edilmektedir (Pearson vd., 2000: 129).

1.6. İşyeri Nezaketsizliğinin Etkileri

Nezaketsizlikte zarar verme niyetinin düşük olması ya da olmaması zararın oluşmayacağı anlamına gelmez. Nezaketsizlik meydana geldiğinde, kışkırtıcı ve

hedef için üç potansiyel sonuç vardır: ‘Taraflar, karşılıklı alışverişler yoluyla birbirlerine nezaketsiz kalmaya devam edebilir, nezaketsizliğin yoğunluğunu tırmandırabilir veya her iki taraf da durumdan uzaklaşabilir’. Seçim, nezaketsizliği artırmaksa, yaşanacak saygısızlıkların her türü daha dramatik ve daha agresif hale gelebilir hatta fiziksel saldırganlıklar yaşanabilir (Andersson ve Pearson, 1999; Pearson vd., 2000: 128; Pearson ve Porath, 2005: 12). Sonuçta yaşanan nezaketsiz ortamın hem hedef hem de örgüt üzerinde yıkıcı etkileri olacağı açıktır. Bununla birlikte nezaketsizliğin tekrarlandığı durumlarda, işyeri özelliklerinin bir parçası olacağı için, zamanla kışkırtıcılar için de olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Çalışanların birbirlerine karşı davranma biçimleri, birlikte çalışabilme yeteneklerini, diğer meslektaşları ve yakın çevreleri ile olan etkileşimlerini de etkiler (Pearson vd., 2000: 129).

İşyeri nezaketsizliğine yönelik araştırmalar, nezaketsizliğin bireyler ve örgütleri olumsuz etkileyebileceğini ortaya koymaktadır. Bu bölümde nezaketsizliğin bireysel ve örgütsel etkileri incelenecektir.

Şekil 10. İşyeri Nezaketsizliğinin Etkileri



1.6.1. Bireysel etkileri

Araştırmalar, işyeri nezaketsizliğinin çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Bunlar arasında, stres düzeyinde artış, korku, kaygı hisleri, tükenmişlik, bilişsel fonksiyonlarda azalma, takım çalışmasında aksaklıklar,

yardımsızlık davranışlarında azalma, iş-aile çatışması, bağılılık ve iş doyumunda azalma gibi etkiler olduğu görülmektedir.

Saygısızlık ifade eden sözler ve eylemler, psikolojik olarak hedefe zarar verebilir (Pearson vd., 2000: 130). Doğrudan hedefler ve nezaketsizliğin gözlemcileri, işyerinde yaşanan nezaketsiz davranışların stres ve kaygılarını artırdığını ifade etmektedir (Cortina, 2008: 56; Porath ve Pearson, 2013: 116; Ricciotti, 2016: 7). İşyerinde karşılıklı saygı normları yerine getirilmediğinde, haksızlık algılamaları ya da etkileşimsel adaletsizlik duyguları hedefi olumsuz etkileyebilir. Nezaketsizliğin hedefleri, nezaketsiz eylemi değerlendirir, haksızlığı tanır ve duyguların incindiğini deneyimler. Bu durum, hem bilişsel hem de duygusal bozulmaya neden olur. Dahası hedefler, olayın gerçekleşmesinden sonra on yıl ya da daha uzun bir süre boyunca, nezaketsiz olayların etkisinin devam edebileceğini bildirmektedir. Nezaketsizliğin incelikli yapısı özellikle niyetin belirsizliği, gerçekleşecek bir sonraki olay hakkında hedeflerde korku veya panik duygusu gibi ek bilişsel ve duygusal tepkiler yaratabilir. Hedefler, koridor karşılaşmalarından kaçınmak için bile eski yollarını değiştirmiş ve kışkırtıcıların katıldığı ortak faaliyetlere katılmamıştır (Pearson vd., 2000: 130). Dion (2006), düşük düzeyde işyeri nezaketsizliği yaşayan katılımcıların düşük düzeyde stres yaşama eğilimi gösterdiklerini, tersi durumunda geçerli olduğunu ve bu iki kavramın birbirini etkilediğini ortaya koymuştur (s. 89). Lim ve arkadaşları (2008), işyeri nezaketsizliğinde ki artışın çalışanların stres düzeyini yükselttiğini saptamıştır (s. 100).

Nezaketsizliğe bağlı bireylerin ve ekiplerin zaman, çaba, enerji, odaklanma ve yaratıcılıklarının olumsuz etkilendiği, bunlara ilaveten maliyetlerin arttığı vurgulanmaktadır (Pearson vd., 2000: 130; Porath ve Pearson, 2010). Porath ve Pearson (2010), bir defaya mahsus gerçekleşen nezaketsizlik durumunda bile, katılımcıların işlerine konsantre olamadıklarını, işlerine odaklanamadıklarını, kısa süreli bellek sorunları yaşadıklarını, yüzde 20 oranında daha az hatırladıklarını, yüzde 39 oranında daha az yaratıcı fikir ürettiklerini, sözlü görevlerde yüzde 33 oranında daha başarısız olduklarını, yüzde 26 daha az enerjiye sahip olduklarını ortaya koymuştur. Dikkat çekici bir diğer konu ise, katılımcılardan sadece nezaketsiz bir olayı hayal etmeleri istendiğinde bile konsantrasyon ve odaklanma problemleri yaşadıklarının sonuçta da performanslarının düştüğünün tespit edilmesidir.

Nezaketsizliği yaşamadıkları halde sadece tanık olanlarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (s. 65).

Felblinger (2008) makalesinde, işyerinde nezaketsizlik ve zorbalığın hemşirelerin refahını tehdit eden korkutucu güçler olduğunu belirtmektedir. Bazı hemşirelerin bu davranışları farkında olmadan tolere etmeye çalıştıkları da görülmektedir (s. 234). Bazı durumlarda da nezaketsiz davranışlar zamanla bir sarmal haline gelerek daha şiddetli davranışlara neden olabilir (Andersson ve Pearson, 1999: 462). Taştan'ın (2014) hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada, işyeri nezaketsizliği ile saldırganlık arasında olumlu yönlü orta şiddette anlamlı bir farklılık olduğu bulgulanmıştır (s. 69). Tekrarlanan işyeri nezaketsizliği, zamanla saldırgan davranışlara dönüşebilmektedir.

Saygısız davranışlar çalışanlar arasında ki yardımseverlik faaliyetlerine de zarar vermektedir. İş arkadaşı yardımı, işle ilgili problemlerde gönüllü bir şekilde diğer çalışanlara yardım etmede bir çalışanın istekliliğini ifade eder. İşyeri nezaketsizliğinin çalışanın yardımseverliğini olumsuz etkileyerek iş arkadaşına yardım etme davranışlarını engellediği belirlenmiştir. Yardımseverliği olumsuz etkileyen en önemli faktörün hedefin yaşamakta olduğu kırgınlık hisleri olduğu vurgulanmaktadır. Bir araştırmaya göre; işyeri nezaketsizliği ile iş arkadaşına yardım davranışı arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Ismail, 2011: 12-16). Başka bir araştırmada meslektaşından nezaketsizlik görmeyen bireylerde ki yardım etme davranış oranının yüzde 73-90 arasında değiştii, buna karşılık nezaketsizlik yaşayan bireylerde bu oranın yüzde 24-35' e düştüğü belirlendi (Porath ve Pearson, 2010: 65).

Takım çalışmasını ya da ekip ruhunu etkileyebilen faktörlerden birisinin nezaketsizlik olduğu düşünülmektedir. Bireylerin nezaketsizlik deneyimlerinin, kuruluşlar için bilançoda önemli bir etkisi olabileceği vurgulanmaktadır. Çalışanlar bir nezaketsizlikle karşı karşıya kaldıklarında, iş çabalarını azaltırlar (Logan, 2016; Porath ve Pearson, 2010; Ricciotti, 2016). Bu noktada nezaket, iyi takım çalışmasına katkıda bulunan bir faktördür. Karşılıklı saygının standart olduğu ekiplerde üyeler, bilgi paylaşımı ve fikirler geliştirmek konusunda kendilerini rahat hissetmekte, daha yaratıcı bir şekilde işbirliği yapmaktadır. Nezaketsizlik ortaya çıktığında, işbirliği,

coşku azalır ve stres birden artar. Çevre ne kadar nezaketsiz ise, o kadar az çalışan, takım arkadaşlarıyla bağlantı kurar ve en iyi performanslarını ortaya koymada daha az enerji ve motivasyon hisseder (Porath ve Pearson, 2010: 66-67). Tekrarlanan nezaketsizlik eylemleri zamanla ekip çalışmasını engeller, çalışan verimliliğini azaltır ve çalışma ilişkilerinin kalitesini bozar (Ricciotti, 2016: 3). Ayrıca nezaketsizliğin, ekibin iletişimini ve güven ortamını olumsuz etkilediği, gerginliği artırdığı da vurgulanmaktadır (Logan, 2016: 50).

İşyeri nezaketsizliği çalışanların örgütsel bağlılıklarını da etkilemektedir. Hedeflerin üçte birinden fazlası, nezaketsiz davranışa maruz kaldıktan sonra örgüte olan bağlılıklarının azaldığını bildirmiştir (Pearson vd., 2000: 130). Spence Laschinger ve arkadaşları (2009) hemşirelerin yöneticilerinden ve meslektaşlarından gördükleri nezaketsizliğin, örgütsel bağlılıklarını düşürdüğünü ortaya koymuştur (s. 306). Porath ve Pearson (2010) örgüte olan bağlılığın yüzde 78 oranında azaldığını ortaya koydu (ss. 64-65). Lim ve arkadaşları (2008) örgüte bağlılığın nezaketsizliğe bağlı olarak azaldığını bildirdi (s. 97). Örgütsel bağlılığın azalması, organizasyonun performansını ve karını olumsuz yönde etkileyen bir faktördür (Pearson vd., 2000: 130).

Saygısız davranışların olumsuz etkilediği konulardan birisi de çalışanların iş doyumudur. Lim ve arkadaşları (2008), iş doyumunun nezaketsizliğe bağlı olarak azaldığını bildirdi (s. 100). Spence Laschinger ve arkadaşları (2009), hemşirelerin yöneticilerinden ve meslektaşlarından gördükleri nezaketsizliğin iş doyumlarını azalttığını ortaya koymuştur (s. 306). Pearson ve Porath (2005) çalışanların iş doyumunun nezaketsizlikten olumsuz etkilendiğini bulgulamıştır (s. 7). Welbourne ve arkadaşları da (2015) paralel bir sonuç bulmuştur (s. 211). Bunlara karşın, Dion (2006) hemşireleri değerlendirdiği çalışmasında, işyeri nezaketsizliği ve iş doyumu arasında anlamlı bir farklılık belirleyememiştir. Hemşireler arasında nezaketsizliğin düşük düzeyde yaşandığını ve daha çok gelecekte işlerini bırakma düşüncelerinden dolayı iş doyumsuzluğu yaşadıklarını tespit etmiştir (s. 88).

İşyeri nezaketsizliğinin hem zihinsel hem de fiziksel sağlığı etkilediği belirlenmiştir. Psikolojik stres, insan vücudu üzerinde önemli olumsuz fizyolojik etkiler (örneğin, artan kalp hızı ve kan basıncı) gösterebilir ve bu da bir takım sağlık problemlerine

(örneğin, migren, ülser, kalp hastalığı) yol açabilir (Hershcovis, 2011: 508). Miner ve arkadaşları (2012), daha düşük örgütsel destek gören çalışanların işyeri nezaketsizliğine bağlı olarak daha yüksek stres, fiziksel hastalık ve depresyon yaşadıklarını ve daha düşük yaşam doyumuna sahip olduklarını belirlemiştir (s. 346). Lim ve arkadaşları (2008) nezaketsizliğe bağlı olarak fiziksel ve zihinsel sağlığın olumsuz etkilendiğini ortaya koymuştur (s. 100). Lim ve Lee (2011), meslektaş, yönetici ve astlardan görülen nezaketsizlik ile anksiyete, stres ve depresyon arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptamıştır (s. 101). Dion (2006), nezaketsizliğin stresi artırabileceğini, stresli çalışanlarında nezaketsiz bir ortam oluşmasına katkıda bulunabileceğini vurgulamaktadır (s. 115). Görüldüğü üzere; işyerinde nezaketsiz davranışlarla karşılaşan bireylerin stres düzeyi artabilir. Stresin olumsuz etkileriyle birey nezaketsiz davranışlar sergileyebilir. Dolayısıyla; stres nezaketsizlik için hem bir neden hem de bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Tükenmişlik, stresle başetme mekanizmalarının yetersizliği sonucunda ortaya çıkan bir tablodur. İşyeri nezaketsizliğinin çalışanların tükenmişlik düzeylerini etkilediği bildirilmektedir. Spence Laschinger ve arkadaşları (2009), hemşirelerin yöneticilerinden ve meslektaşlarından gördükleri nezaketsizliğin, duygusal tükenmişliklerini artırdığını ortaya koymuştur (s. 306). Huang ve Lin (2017), işyeri nezaketsizliğinin duygusal tükenmişliği şiddetlendirdiğini saptamıştır (s. 16). Welbourne ve arkadaşları (2015), işyeri nezaketsizliği ve tükenmişlik arasında negatif yönde anlamlı ilişkinin varlığına dikkat çekmiştir (s. 211). Oyeleye ve arkadaşları (2013), işyerinde yaşanan nezaketsiz durumların hemşirelerin stres ve tükenmişlik düzeyini artırdığını, genel olarak tükenmişlik, stres ve nezaketsizliğin birbirini etkileyici rol oynadığını vurgulamıştır. Yazarlara göre; yönetilmeyen stres ve tükenmişliğin sonuçları maliyetlidir. Bu nedenle, işyerinde stres ve tükenmişliğin gelişimine katkıda bulunan faktörleri proaktif olarak tanımlamak önemlidir. Ayrıca hemşirelerin, karşılıklı saygı kurallarına dikkat edilen bir çalışma ortamı kurmalarının ve kaba davranışlardan kaçınmalarının iş stresi ve tükenmişlikle mücadelede önemli olduğunu ifade etmektedir (s. 540).

İş yeri nezaketsizliğinin sadece işyerinde bireyleri etkilemediği aileleri de etkilediği görülmektedir. İş yerinde saygısızlık gören hedeflerin yüzde 70'i işyeri dışındaki ailelerine ve arkadaşlarına tepkilerini yönlendirebilirler. Yönetici veya meslektaşları

tarafından kabaca muamele gören bazı çalışanlar eşlerine saldırabilir (Pearson ve Porath, 2005: 12). Dion (2006) hemşireleri değerlendirdiği çalışmada, işyeri nezaketsizliği ve iş-aile çatışması arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, işyeri nezaketsizliği yaşayan hemşirelerde iş-aile çatışmasının daha fazla görüldüğünü belirlemiştir (s. 88). Lim ve Lee (2011), meslektaş ve yönetici nezaketsizliği ile iş-aile çatışması arasında olumlu bir etkileşim olduğunu bulgulamıştır (s. 101). Ferguson (2012), meslektaş nezaketsizliğinin evlilik memnuniyetini azalttığını, bununla birlikte iş-aile çatışmasını artırdığını tespit etmiştir. Nezaketsizliğin bu aile içi çatışma yoluyla, hedefin partnerinin çalışma alanına taşındığı ortaya konulmuştur (s. 580).

1.6.2. Örgütsel etkileri

Araştırmalar işyeri nezaketsizliğinin örgütler üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Bunlar arasında, iş performansında azalma, işten ayrılma niyeti, yönetsel sorunlar, misilleme, olumsuz örgüt kültürü, adalet algısında olumsuzluk, kalite sorunları, verimlilikte düşme ve yasal sorunlar gibi etkiler olduğu görülmektedir.

Nezaketsizliğe bağlı örgütte meydana gelebilecek olumsuz durumlar arasında en çok işten ayrılma niyeti üzerinde durulmaktadır. İşten ayrılma niyeti, nezaketsizlikten etkilenen örgütsel bir faktördür. Lim ve arkadaşları (2008), nezaketsizlik arttıkça işten ayrılma niyetinin de arttığını bulgulamıştır (s. 100). Spence Laschinger ve arkadaşları (2009), hemşirelerin yöneticilerinden ve meslektaşlarından gördükleri nezaketsizliğin işten ayrılma niyetini artırdığını saptamıştır (s. 306). Huang ve Lin (2017), işyeri nezaketsizliği ve işten ayrılma niyeti arasında olumlu yönlü bir ilişki olduğunu bulgulamıştır. Ayrıca, bu ilişki üzerinde duygusal tükenmişliğin aracılık rolünün olduğu da tespit edilmiştir (s. 16). Porath ve Pearson (2010), çalışanların yüzde 12'sinin nezaketsiz davranışlardan dolayı işten ayrıldıklarını belirlemiştir (ss. 64-65). Lim ve Lee (2011), üstlerden, meslektaşlardan ve astlardan görülen nezaketsizliğin, işten ayrılma niyetini artırdığını vurgulamıştır (s. 101). Delen (2010), özellikle işgücü kayıplarının örgüt açısından önemli bir değer kaybı olduğunu vurgulamaktadır. Yazara göre; işten ayrılan çalışanlar, örgüt içinde önemli

görevlerde çalışan bireyler olabilirler ve bu bireylerin yerine alınacak kişilerin eğitilmesi örgüt için maliyetli olabilir (s. 54).

Örgüt içinde maruz kalınan nezaketsiz davranışlar nedeniyle, hem yöneticiler hem de işgörenlerin yüzde 66'sı iş performanslarının azaldığını, yüzde 80'i ise olası yıkıcı durumları düşündüğü için işine ayırdığı zamanın azaldığını ifade etmektedir. Bunlara ilaveten yüzde 47'si işyerinde geçirdiği zamanı kasıtlı olarak azalttığını, yüzde 38'i iş kalitesini kasıtlı olarak düşürdüğünü, yüzde 48'i işte gösterdiği çabayı kasıtlı olarak azalttığını, yüzde 63'ü failden kaçınmak için zaman harcadığını belirtmiştir (Pearson ve Porath, 2005: 11). Bu konuya Pearson ve arkadaşları da (2000) benzer katkılarda bulunmuştur. Yazarlara göre hedef, nezaketsiz davranışlarla karşılaştığında; yenilik üretmek için gösterdiği gönüllü iş çabasını azaltmakta, dörtte birinden fazlası nezaketsiz bireyle karşılaşmamak için işte geçirdikleri zamanı kasıtlı olarak azaltmakta ya da işe devamsızlık yapmaktadır (s. 130). Bununla birlikte hedeflerin yarısından fazlası, olay hakkında endişe duymakta veya kışkırtıcıyla gelecekte kurulacak etkileşimler hakkında düşünerek çalışma sürelerinde kayıplar yaşamaktadır. Hedefler, çoğu zaman, bu durumları kısa vadede örgüt için saptanamayacak şekilde dikkatli yaparlar (Pearson ve Porath, 2005: 11). Khadjehturian (2012), hemşirelikte işyeri nezaketsizliğini durdurma konulu makalesinde, karşılaştıkları nezaketsizlik olgusunun hemşirelerin sağlığını, hasta bakımını ve profesyonel hemşirelik uygulamalarını olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Özellikle göreve yeni başlayan hemşirelerin, tecrübeli hemşireler tarafından aşağılandığı, sözlü tacize maruz kaldığı bildirilmektedir. Çalışmada, işyeri nezaketsizliğini en aza indirmek için hemşireler arasında açık iletişim ortamının kurulması, hasta, aile ve personelin güvenliğinin sağlanması gerektiği vurgulanmaktadır (s. 638).

Yöneticiler nezaketsizlikle ilgili konulara zaman ayırmak zorunda kaldıkları için daha önemli yönetsel konulara yeterince zaman ayıramamaktadır. İnsan kaynakları uzmanları, sadece bir olaya haftalarca dikkat ve çaba harcadığını bildirmektedir. Yöneticiler, çalışma sürelerinin yüzde 13'ünü veya yönetici başına yedi haftayı çalışan ilişkilerini onarmak için harcamaktadır (Porath ve Pearson, 2013: 118). Dolayısıyla nezaketsizlik konularını yönetmek örgütler açısından oldukça pahalı bir süreçtir.

Nezaketsizliğin hedefler üzerindeki etkilerinden birisi de misillemedir. Düşük statü ve güce sahip olan çalışanlar daha az agresif şekilde misilleme eğilimi gösterebilir. Kışkırtıcıların kabalıklarını gözardı ediyor görünen hedefler, bireyin itibarını zedeleyecek veya kışkırtıcı için önemli görevleri gizlice bozacak şekilde davranışlar sergileyebilir. Nezaketsizliğin hedefi olan insanların yaklaşık üçte biri kışkırtıcılarla ilgili söylentileri yayabilir ve kışkırtıcıların ihtiyaç duyabileceği bilgileri saklama yoluna gidebilirler. Hedeflerin yüzde 20'si, kışkırtıcıyı küçümsemekte ve isteklerine yönelik eylemleri ertelemektedir. Hedeflerin üçte birinden fazlası, kışkırtıcılarından kaçınmak için ondan uzak durmakta ve böylece daha önce kışkırtıcının adına yapmış oldukları çabalarını durdurmaktadır. Daha az güçlü hedefler, güçlü kişinin kariyerlerine zarar verme kabiliyetine dikkat edecek şekilde davranır. Dolayısıyla, doğrudan misilleme yapmaktan kaçınırlar. Bazı çalışanlar ise, astlarını aşağılayabilir veya hizmet verdikleri kişiler ile tartışabilir (Pearson ve Porath, 2005: 11-12). Hedeflerin yüzde 94'ünün suçlulardan intikamını aldığı bildirilmiştir. Nezaketsiz olarak muamele edilen işçilerin yüzde 88'i, örgütlerinden intikam almaktadır. Bu misilleme biçimlerinin çoğunu gözden kaçırmak mümkündür ancak kışkırtıcının ve örgütün üretkenliği ve itibarı açısından çok pahalı olabilir. Misilleme, organizasyonu sabote etmekten, değerli bilgiyi paylaşmamaya kadar geniş bir yelpazede gerçekleşebilir (Porath ve Pearson, 2010: 69).

Nezaketsiz davranışlar, zamanla örgütün tamamını etki altına almakta ve örgütün kültürel yapısıyla bütünleşebilmektedir (Kanten, 2014: 15-16). Pearson ve Porath (2005), nezaketsizliğin örgüt kültürünü olumsuz etkilediğini belirtmiştir (s. 8). Nezaketsiz davranışlara sürekli olarak maruz kalan çalışanlar onu örgüt kültürü olarak kabul etmeye başlayabilir ve benzer şekilde ikincil spiralleri uygulayabilir (Dion, 2006: 32). Delen (2010) herhangi bir üretkenlik karşıtı işyeri davranışına dönüşmeyen işyeri kabalığının bile, yarattığı gergin ve huzursuz ortam ile çalışanları rahatsız ettiğini, çalışma düzenini ve iklimi bozduğunu dile getirmiştir (ss. 46-54). Nezaketsizlik, zarar verici davranışların hafif bir biçimi olsa bile bir çalışanı ve örgüte karşı davranışlarını olumsuz etkileyebilir (Anderson ve Pearson, 1999: 468). Felblinger (2008) nezaketsiz davranışların örgüt iklimini etkilediği ve önlem alınmaz ise olumsuz etkilerinin giderek artacağı bildirilmektedir. Yazar, nezaketsizlik

olgusuna hem bireysel hem de idari seviyede müdahale edilmesi gerektiğini önermektedir (s. 234).

Nezaketsizlik gören katılımcıların yaklaşık yüzde beşinin kışkırtıcıdan eşya çaldığını, yüzde beşinin kendilerinin maruz kaldıkları işyerindeki haksız muameleye misilleme olarak örgütten eşya çaldığını itiraf etmiştir (Pearson vd., 2000: 130). Bu davranışlar işyeri nezaketsizliğinin daha yoğun şiddette örgütsel sapma davranışlarına neden olabileceğini ortaya koymaktadır.

İşyeri nezaketsizliğinin, çalışanların adalet algısını etkilediği görülmektedir. Lim ve Lee (2011), meslektaş ve yönetici nezaketsizliği ile algılanan adalet arasında negatif bir ilişki olduğunu saptamıştır. Yazarlara göre nezaketsizliğe maruz kalan hedeflerin adalet algısı düşmektedir (s. 101). Nezaketsizliğe maruz kalan bireylerde, haksızlık, adaletsizlik düşüncelerinin geliştiği bildirilmektedir (Pearson vd., 2000: 130).

Nezaketsiz olaylar hakkında kaygılanarak çalışma süresinin ve çabasının azaltılması, verilen hizmetin kalitesini etkileyebilir (Pearson vd., 2000: 129-130). Nezaketsizliğin, verimliliği düşürdüğü de vurgulanmaktadır (Logan, 2016: 50). Lewis ve Malecha (2011) makalede, hemşirelerin yaşadığı işyeri nezaketsizliğinin, maliyet ve verimlilik üzerine etkisini araştırmıştır. Buna göre; işyeri nezaketsizliği sonucunda kaybedilen verimlilik yılda hemşire başına 11.581 \$ olarak hesaplanmıştır. Yazarlara göre; hemşire yöneticiler, sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak konusunda hayati bir role sahiptir (s. 41).

Çalışanlar, deneyimlerini organizasyonun dışındaki ailelere ve arkadaşlarına açıkladığı için, organizasyonun itibarı da olumsuz etkilenebilir. Konuşulmadığı durumlarda nezaketsiz davranışlar şiddet, taciz ve yıldırma gibi daha agresif davranışlara dönüşebilir. Çalışanlar, kendi çalışma ortamlarını düşman olarak algıladıklarında, bu davranışlar organizasyon için yasal konular haline gelebilir (Dion, 2006: 32).

1.7. İşyeri Nezaketsizliğiyle Mücadele Yöntemleri

Nezaketsizliğin doğası ve sonuçları hakkında çok az örgütsel bir anlayış olduğu ve bu tür davranışların azaltılması veya düzeltilmesine yönelik girişimlerin yetersiz

olduğu görülmektedir. Hedeflerin dörtte üçü, örgütlerinin nezaketsiz olayları ve sonrasını ele alma biçimlerinden memnun olmadığını ifade etmekte fakat; aynı hedeflerin birçoğu olayı kuruluşlarına resmi olarak bildirmemektedir. Ayrıca, benzer memnuniyetsizlik, yalnızca hedef tarafından değil aynı zamanda iş arkadaşları ve yakın çevreden de hissedilmektedir. Bir örgütün nezaketsizliğe karşı tutumunu şekillendirebilmesi için olayın özelliklerini ve olumsuz sonuçlarını anlaması gerekir (Pearson vd., 2000: 133; Pearson ve Porath, 2005: 12).

Nezaketsizliğe maruz kalan hedef, kendine göre bazı yöntemler geliştirerek bireysel olarak mücadele edebilir. Burada önemli olan konu, nezaketsiz yaşam bölümlerinin oluşumunu veya tekrarlamasını en aza indirmeye yardımcı olabilecek, istihdam yaşam döngüsü boyunca uygulanabilecek mevcut düzeltici ve koruyucu eylemleri hayata geçirmektir. Buradan yola çıkarak işyeri nezaketsizliği ile mücadele yöntemlerini bireysel ve örgütsel yöntemler olarak 2 başlık altında inceleyebiliriz (Pearson vd., 2000: 133; Pearson ve Porath, 2005: 12). Şimdi bu yöntemleri ele alacağız.

1.7.1. Bireysel mücadele yöntemleri

Araştırmalar, nezaketsizlikle ilgili şeffaflığın eksikliği nedeniyle pek çok kişinin nezaketsiz fiillere tahammül ettiğini, çok az kişinin resmi şikâyetle bulunduğunu göstermektedir. İşyeri nezaketsizliği sinir bozucu, rahatsız edici ve zarar verici olsa da, hedefler de nezaketsizliğin belirsiz, kafa karıştırıcı ve şaşırtıcı olduğunu bildirmektedir. Nezaketsiz eylemler, yapısal olarak düşük yoğunluklu ve belirsiz olduğu için, hedefler nezaketsizliği tam olarak anlamak ve karakterize etmek için mücadele eder. Bu çerçevede hedefler, nezaketsizliği resmi olarak bildirmenin onları küçük, aptalca ve aşırı duyarlı görünmelerine neden olacağından endişe etmektedir. Kişilerarası kötü muamelenin diğer şekillerine kıyasla düşük yoğunluğu nedeniyle, hedefler ayrıca, yönetimin şikâyetlerini önemsiz olarak görmeleri ve reddetme ihtimalinden kaygılanmaktadır. İlâveten böyle bir şikâyet durumunda yönetimin kendi lehine müdahale etmemesinden de korkmaktadır (Cortina vd., 2002: 241; Ricciotti, 2016: 34).

Hedeflerin nezaketsiz eylemler karşısında nasıl tepki verdiğini, Beattie ve Griffin (2014) ortaya koymuştur. Yazarlara göre en yaygın tepki, yüzde 72 oranında kışkırtıcıyı görmezden gelmek ya da ondan kaçınmaktır. En az yaygın olan tepki ise yüzde 15 oranında kışkırtıcı dışında ki başka birine negatif bir tepki vermektir. Bütün olayların yüzde 43'ünde, hedef, kışkırtıcıya olumsuz cevap vermiştir. Bireyin seviyesine göre; katılımcıların yüzde 95'i yaşadıkları nezaketsiz eylemlerinden en az birini göz ardı etmişlerdir, yüzde 84,3'ü en az bir kez affetmeyi seçmiştir ve yüzde 69,4'ü en az bir kez başka birilerinden destek istemiştir. Hedeflerin sadece yüzde 36,4'ü, kışkırtıcı dışındaki birine olumsuz tepki vermeyi kabul ederken, yüzde 73,6'sı, yaşadıkları olaylardan en az birinden sonra kışkırtıcıya olumsuz yanıt verdiğini kabul etmiştir. İlaveten hedeflerin yüzde 14,9'unun, bu şekilde yaşadıkları her olaydan sonra kışkırtıcıya olumsuz yanıt verdiğini ifade etmiştir (s. 633).

Hedefin, maruz kaldığı nezaketsizliğe karşılık bir takım tepkilerle mücadele ettiği görülmektedir. Özellikle işyeri nezaketsizliğine yönelik herhangi bir yasal düzenlemenin olmaması bu tarz tepkilerin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır.

1.7.2. Örgütsel mücadele yöntemleri

Araştırmacılar, nezaketsizliğin düşmanca bir çalışma ortamına katkıda bulunduğunu bu nedenle, örgüt liderlerinin, yöneticilerinin nezaketsiz davranışın öncüllerini, belirtilerini ve sonuçlarını kavramaları gerektiğini bildirmektedir. İşyeri nezaketsizliğinin her şeyden önce iyi bir şekilde anlaşılmasının mücadelede en etkin yol olacağı vurgulanmıştır. Bu noktada örgüte ve liderlerine önemli görevler düşmektedir (Cortina vd., 2001; Doshy ve Wang, 2014; Pearson ve Porath, 2005).

Nezaketsizlikle mücadelede örgütün yapabileceği bir takım girişimler olduğu görülmektedir. Bunlar arasında; beklentilerin belirlenmesi, formal bir örgüt yapısı oluşturmak, nazik bir ortam oluşturmak, işe alım sürecine önem vermek, oryantasyon ve eğitim programları düzenlemek, kışkırtıcıyla ilgilenmek, şikayetleri ciddi bir şekilde ele almak, güçlü kışkırtıcıları koruyucu davranmamak ve örgütten ayrılış sonrası görüşmelere yatırım yapmak gibi örgütsel girişimleri saymak mümkündür. Şimdi bu girişimleri ele alacağız.

A. Beklentilerin belirlenmesi

Beklentilerin belirlenmesi için her şeyden önce örgütün misyon veya değerler beyannamesinin oluşturulması gerekir. Bu doğrultuda, kişilerarası etkileşimler için kurum standartları tanımlanmalı, nezaket kuralları belirlenmeli, hem sözlü hem de yazılı olarak çalışanlara bildirilmelidir. Örneğin, yıldırma/tehdit, düşmanlık veya saldırgan davranışlara göz yumulmayacağı belirtilebilir. Beklentileri belirlemek aynı zamanda kuruluşların davranışları ölçebilecekleri ve düzeltebilecekleri bir temel oluşturur (Pearson vd., 2000: 133; Pearson ve Porath, 2005: 12; Porath ve Pearson, 2010: 67; Porath ve Pearson, 2013: 120). Yöneticilerde dahil olmak üzere tüm çalışanlar, nazik ve saygılı etkileşimlerin önemini ve nezaketsiz hareketin suçlunun kişisel başarısı üzerindeki olumsuz etkilerini anlamalıdır. Tüm çalışanların beklentilerini net bir şekilde belirlemek ve iletmek, davranışların hangi haklara göre değerlendirilebileceğine ilişkin temel bilgileri sağlar (Pearson vd., 2000: 133-134).

Kabul edilebilir davranış parametrelerinden feragat edildiği veya belirsiz olduğu durumlarda, nezaketsizliğin düşük yoğunluğu ve belirsiz özellikleri, kışkırtıcının masumiyet iddiasında ki başarısını kolaylaştırabilir. Tersine, parametrelerin bulunduğu durumlarda, uygunsuz davranışı düzeltici eylem için zemin oluşturulmaktadır (Pearson vd., 2000: 134).

B. Formal bir örgüt yapısı oluşturmak

Herhangi bir eğitim çabasında olduğu gibi, insanlar nezaketi öğrenmeye ve uygulamaya başlamaları, şirketlerin resmi bir yapıya kavuşmasını gerektirir. Nazik davranış, performans gözden geçirmelerinde değerlendirilmeli ve kariyer gelişimi ile bağlantılı olmalıdır (Porath ve Pearson, 2010: 68).

C. Nazik bir ortam oluşturmak

İşyerini nazik tutmak sürekli dikkatle olabilir; aksi halde, kabalık günlük etkileşimlere sızma eğilimi gösterir. Kötü davranışlar sergilediklerini kabul eden yöneticilerin yüzde 25'i kendi liderlerinin kabalıkları yüzünden (rol modelleri) nezaketsiz olduklarını ifade etmektedir. Bu nedenle önce yöneticiler, kendi

davranışlarını kontrol altında tutmak ve başkaları arasında nezaketi teşvik etmek için çeşitli stratejiler kullanmalıdırlar. Örneğin, yönetici ses tonunu ayarlayabilir, toplantı sırasında telefonunu kapatabilir, konuşmalara odaklanarak çalışanları etkili dinleyebilir, çalışanlara takdirini dile getirebilir, özellikle insanlara iyi davranmayı ve örgütün değerlerine önem vermeyi vurgulayabilir, çalışanlarından yöneticilik tarzıyla ilgili beğendikleri ve beğenmedikleri yönleri konusunda geri bildirim alabilir (Pearson ve Porath, 2005: 13; Porath ve Pearson, 2013: 118-119).

Şaşırtıcı diğer bir bulgu ise, yönetici ve çalışanların nazik olmanın ne anlama geldiğini tam olarak anlamamalarıdır. Faillerin dörtte biri, davranışlarını nezaketsizlik olarak tanımlamamaktadır. Bunun içinde uygulamalı eğitimler yapılabilir (Porath ve Pearson, 2013: 120).

D. İşe alım ve seçme

İstihdam ve seçim, nezaketsizliğin azaltılması için ek fırsatlar sağlar. Kişisel davranışa ilişkin beklentiler model alınmalı ve muhtemel çalışanlara iletilmelidir. İş yerinde adayların referansları, özellikle daha önceki nezaketsiz davranış modellerinin potansiyel işaretleri ile iyice kontrol edilmelidir. Sorunlu kişileri ayıklamak için kapsamlı referans kontrolleri yapılmalıdır. Yöneticiler, nezaketi oluşturma ve güçlendirmenin en kolay yolunun nazik çalışanları seçmek olduğunu bildirmektedir (Pearson vd., 2000: 134; Pearson ve Porath, 2005: 13; Porath ve Pearson, 2010: 67).

E. Oryantasyon ve eğitim

Yönlendirme/oryantasyon sırasında, özellikle kişilerarası davranışla ilgili örgütsel ve iş beklentileri belirlenmeli ve yeni işe alınanlara dikkatle bildirilmelidir. Örneğin, yıldırma veya çatışma çözümü ile ilgili yazılı politikalar ve prosedürler, işyerinde nazik davranışların önemini vurgulamak için paylaşılmalı ve tartışılmalıdır (Pearson vd., 2000: 134).

Çalışanlara yönelik olarak nezaket veya nezaketsizlik konularında eğitim verilebilir. Bir araştırmaya göre; suçluların dörtte biri, daha iyisini bilmediği için nezaketsiz davrandıklarını iddia etmektedir. İşyerlerinde hiç kimse onları meslektaşlarına saygılı

davranmak için eğitmedi ve çalışanlar arasındaki nezaketsizliğin faaliyete nasıl zarar verdiğini asla göstermedi. Nezaket tecrübe edilerek daha iyi öğrenilebilecek bir kavramdır. Nazik tavır, dinleme, çatışma çözme, müzakere, zor insanlarla uğraşma ve stres yönetimi gibi beceriler konusunda yetkinlikler inşa ederek geliştirilebilir. Bu kişiler için özellikle beceri temelli eğitim fark yaratabilir (Pearson ve Porath, 2005: 13; Porath ve Pearson, 2010: 68).

Yöneticiler ve insan kaynakları uzmanlarına yönelik olarak; nezaketi artırmak ve artan herhangi bir nezaketsizliği azaltmak için vaka incelemeleri, deneyimsel etkinlikler, grup tartışmaları, koçluk ve video sunumlarıyla eğitim yapılabilir. Yöneticiler için, aynı zamanda, nezaket, nezaketsizlik ve nezaketsizliğin tırmanışı ile çözüme yönelik süreçler hakkında ayrıntılı bilgi sağlanabilir (Bartlett vd., 2008: 9-3; Porath ve Pearson, 2010: 68). Liderler, nezaketsizliğin hedefi veya tanığı olan çalışanlara, misilleme korkusu olmadan bu tür eylemleri bildirmeleri için fırsat vermelidir (Ricciotti, 2016: 39). Sonuç olarak, nezaketsiz hareketleri, bir sarmala dönüşmeden önce algılama ve azaltma yetenekleri geliştirilebilir (Pearson vd., 2000: 134).

F. Geribildirimi teşvik

İstihdam döngüsü boyunca, nezaketsiz hareketleri azaltmak ve düzeltmek için geri bildirimler toplanmalıdır. Belirtildiği gibi, kışkırtıcılar üst düzeylerin huzurunda kurnazlıkla konuşmaya ve harekete geçmeye, dolayısıyla yaptıkları izlenimleri dikkatli bir şekilde yönetmeye eğilimlidir. Dolayısıyla, bir kişinin davranışının tam doğasını ve etkisini elde etmek için, kişiler arası etkileşimlerle ilgili geribildirim yalnızca üstlerden değil aynı zamanda akran ve astlardan gelmelidir. Kışkırtıcılar, üstün hiyerarşik güçlerinden yararlanarak, hedefleri korkutma yoluna gidebileceklerinden, geribildirimlerin toplanmasında dikkat gösterilmesi gerekmektedir (Pearson vd., 2000: 134-135).

Örgütler, nezaketsizlik vuku bulduğunda hedefleri ve tanıkları olayı bildirmeleri için teşvik etmelidir. Hedefler, özellikle örgütsel tepki konusunda çok az güvenin olduğu ortamlarda bu tür davranışları rapor etmekten çekinmektedir çünkü; kariyerlerini tehlikeye atabileceğini düşünerek korkmaktadırlar. Hedef veya mesajcı, kışkırtıcıdan

daha az güçlü konuma sahip olduklarında, bu risk özellikle yüksektir. Bu gibi durumlarda, örgütsel liderlerin gerekeni yapmaması, hedefe ve organizasyona iki kat zarar verebilir (Pearson vd., 2000: 135; Pearson ve Porath, 2005: 14).

Nezaketsizlik meydana geldiğinde, düzeltici geri bildirim, kışkırtıcılara çabucak ve sürekli olarak verilmelidir. Nezaketsiz davranış olayların tekrarlanması durumunda, kışkırtıcıların personel dosyalarına kaydedilerek belgelenmelidir. Aksi takdirde örgüt, çalışanlar için yıkıcı bir ortam oluşturur. Yapılan geribildirimler, değerlendirmeler ve ödüller ile doğrudan ilişkilendirilmelidir. Nezaketsizliği düzeltmek veya azaltmak için, bu tür davranışların kişisel maliyetleri kışkırtıcı tarafından karşılanmalıdır (Pearson vd., 2000: 135).

G. Kışkırtıcıyla ilgilenmek

Yöneticiler, kışkırtıcıların neden olduğu sorunlarla karşı karşıya kaldıklarında, kışkırtıcılar için alternatif "kariyer fırsatlarını" hareket ettirebilir veya onları teşvik ederek, oluşabilecek zorluklardan kurtulabilmek için destekleyici olabilirler. Ancak bu yöntem yalnızca kirlenme alanını genişletebileceğinden her örgüt için uygun olmayabilir.

Kışkırtıcıların davranışlarını göz ardı eden örgütler, nezaketsiz kişileri cezbedebilir. Sonuç olarak, işyerinde saygıya değer veren çalışanlar arasında memnuniyetsizliği ve işten ayrılmaları artırabilir. Kışkırtıcı uygun düzeltici geri bildirim aldığı halde nezaketsiz davranmaya devam ederse, işine son verilmelidir (Pearson vd., 2000: 135).

H. Şikayetleri ciddi bir şekilde ele almak

Yöneticiler, çalışanlara yönelik açık bir kapı politikası oluşturmaya ve nezaketsiz etkileşimleri duyduklarında açık fikirli olmaya çalışmalıdır. Liderler, nezaketsizliği duyduktan sonra, verileri hızlı bir şekilde toplamalı, olayları çözmek için harekete geçmelidirler (Pearson ve Porath, 2005: 14; Porath ve Pearson, 2010: 68; Porath ve Pearson, 2013: 121). Bazen liderler bu tarz olayları çalışanlar arasında ki kişisel meseleler olarak değerlendirme eğilimindedirler. Ancak, kaba sözcükler ve şüpheli

olumsuz davranışların göz ardı edilmesi durumunda, hedefler, iş arkadaşları, aileler ve arkadaşlar, kuruluşlar ve müşteriler olumsuz etkilenebilir (Pearson ve Porath, 2005: 9-14).

I. Güçlü kışkırtıcılara bahane bulmaya çalışmamak

Nezaketsizliğe maruz kalan hedefler, liderlerin, bir nezaketsiz olay meydana geldiğinde müdahale etme konusunda isteksiz olduklarını bildirmektedir. Liderler arasında pasifliğin çeşitli nedenleri ortaya konulmuştur. Özellikle kışkırtıcıların davranışları ve statüsü, onları neredeyse eleştirilere karşı vurdumduymaz kılmıştır. Kışkırtıcının nezaketsizlik konusundaki itibarı örgüt içerisinde yaygınlaştıkça, bazı liderler kışkırtıcıyı rahatsız etmekten yada gücendirmekten ve bu gazabın kendilerine yönelmesi risklerinden dolayı müdahale etmede isteksiz davranmaktadırlar (Pearson vd., 2000: 136).

Yöneticilerle kışkırtıcılar hakkında konuşulduğunda, birçok mazeret ortaya konur. Tüm bu mazeretlerle ilgili sorun, tipik olarak liderlerin anlamlı bir işlem yapmalarını engelliyor olmalarıdır. Suçlulara karşı gelmek yerine, liderler daha kolay bir uzlaşmaya gitmeyi tercih ediyorlar ve kışkırtıcıyı yeni bir yere gönderiyorlar. Kışkırtıcı, yeni ortamında da nezaketsiz davranışını sürdürür. Bir virüs gibi, nezaketsizlik, organizasyonun başka bir alanını kaplamaya başlar. Bu kışkırtıcılar yüzünden, örgütten ayrılan kişilerin sorumluluğunu üstlenmek yerine, kayıplar daha erken dönemde, daha kararlı adımlarla hafifletilebilir (Pearson ve Porath, 2005: 14-15; Porath ve Pearson, 2010: 68-69).

Kaba ve ahlaksız davranış, hedef, tanık ve temas kurdukları diğer kişileri olumsuz etkileyen örgütsel bir zararlıdır. Zeki/açıkgöz yöneticilerin ve liderlerin, küçük ahlaksızlıkların/uygunsuzlukların çoğalmasını azaltma ve düzeltme seçenekleri vardır. Nezaketsiz olaylar göz ardı edildiğinde, hedef acı çeker, kışkırtıcı gelişir ve organizasyon kaybeder (Pearson vd., 2000: 136).

J. Örgütten ayrılış sonrası görüşmelere yatırım yapmak

Örgütsel bellek, bir nezaketsiz saldırı ve hedefin çıkışı arasındaki dönemde hızla kaybolur. Bu nedenle, bilgi toplamak ve nezaketsizlik nedeniyle ayrılan çalışanların deneyimlerini ve tepkilerini yansıtmak çok önemlidir. Ayrılış görüşmelerinde neden ayrıldıklarını hedefe sorarsanız, elde edeceğiniz cevaplar genellikle politik olarak doğru olanlardır. Bununla birlikte, ayrılış sonrası görüşmeler, özellikle de ayrılıştan yaklaşık altı ay sonra yapılan görüşmeler, nezaketsizliğin etkisini izlemek için bir yol olabilir. Çünkü, ayrılan çalışanlar tarafından bilinmekte olan gerçekler, nezaketsizliğin düzeltilmesi için çok önemlidir (Pearson ve Porath, 2005: 14-15; Porath ve Pearson, 2010: 69; Porath ve Pearson, 2013: 121).



İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMU

İnsan, yaşamı boyunca devamlı olarak değişim gösteren çeşitli süreçleri yaşamaktadır. Birey, bu süreçlere uyum göstermek için özel bir gayret göstermek zorunda kalabilmektedir. Özellikle teknoloji alanındaki ilerlemelerin olumlu etkilerinin yanı sıra, olumsuz etkileri de olmaktadır. Bireyin yaşadığı olumsuzluklar, kendisini ve ailesini etkileyebilmektedir (Derinbay, 2012: 911). İnsanın çalışma hayatı da, bu değişikliklerden etkilenmektedir. İş hayatı, yaşamın her alanına etki edebilen, sadece çalışılan zaman dilimi içerisinde değerlendirilmemesi gereken bir olgudur. Çalışanlar günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işte geçirmekle birlikte, geri kalan zamanda ise işe yönelik planlar yaparak geçirirler (Akkoç ve Tunç, 2015: 3). Birçok çalışan, iş hayatında çeşitli zorluklarla ve engellerle karşı karşıya gelmektedir. Çalışanların, bu stresörlere verecekleri tepkiler farklı olabilir. Bu tepkiler, insan sağlığının olumsuz yönde etkilendiğini gösteren fiziksel ve psikolojik tepkiler olabilir. Literatür incelendiğinde, çalışanlarda iş stresine bağlı ortaya çıkabilecek tepkilerden birinin de tükenmişlik olduğu göze çarpmaktadır.

İnsanların çalışma yaşamıyla olan ilişkileri ve bu ilişki bozulduğunda ortaya çıkabilecek güçlükler için tükenme terimi, Amerika Birleşik Devletleri'nde, özellikle insana hizmet sunan sektörlerde düzenli bir şekilde kullanılmaya başlandı. Bu popüler kullanıma, Greene'nin 1961 tarihli romanı olan *A Burn-Out Case*'de yer verilmiştir. Romana göre; ruhen acı çeken bir mimar mesleğini bırakır ve Afrikadaki ormanlara gider. Kurgusal ya da kurgusal olmayan daha önceki yazılarda bu konu, aşırı yorgunluk, kişinin işine duyduğu idealizm ve tutku kaybı şeklinde tanımlanmıştır. Tükenmenin önemine ilk olarak, çalışanlar ve sosyal yorumcular dikkat çekmiştir. Tükenmenin, yoğun sosyal yaşamdan kaynaklanabilen bir sorun olduğu vurgulanmıştır. Özellikle 1970 yılından itibaren, tükenme konusu üzerinde bilimsel araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (Maslach vd., 2001: 398).

2.1. Tükenmişlik Sendromunun Tanımı

İnsan hizmetleri sunan kurumlardaki profesyonel personelin, genellikle diğer insanlarla yoğun bir şekilde ilgilenmek için çok fazla zaman harcaması gerekir. Bu personel-müşteri etkileşimi, müşterinin o sırada yaşadığı bedensel, psikolojik problemlere yoğunlaşır ve bu yüzden müşteri öfke, utanma, endişe, korku ya da ümitsizlik duyguları ile yüklenir. Bu sorunlara yönelik çözümler her zaman açık ve kolay bir şekilde elde edilememekte, böylece duruma belirsizlikler ve hayal kırıklığı eklenmektedir. Bu koşullar altında insanlarla sürekli çalışan yardımcı profesyoneller için kronik stres duygusal olarak bunaltabilir ve “tükenmişlik” riski ile karşı karşıya kalınabilir. “Tükenmişlik”, bireylerin insanlarla çalıştığı işlerde kronik strese yanıt olarak ortaya çıkan duygusal açıdan tükenmişlik, çevreye karşı duyarsızlaşma ve bireyin yaşadığı kişisel başarıları duygusunun azalması sendromudur (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Tükenmişlik, insanlar ile olan iletişimin aşırı derecede fazla olduğu bir işte, kişiler arası stresörlere yönelik gelişen bir tepki durumunu ifade eder. Tükenen bireylerde, tutumsal ve davranışsal değişiklikler meydana gelir. Bu tablo, özellikle insana hizmet vermeyi temel alan sektörlerde çalışan bireyleri daha fazla etkilemektedir. Duygusal tükenme, hizmet verilen kişilere karşı duyarsızlaşma ve mesleki yetkinlikte azalma ile kendini gösteren kompleks bir durumdur (Leither ve Maslach, 1988: 297-298).

Freudenberger (1974), bir çalışanın her türlü sebepten dolayı tüm amaç ve niyetlerinin etkisiz hale gelmesini tükenmişlik olarak değerlendirmiştir. Yazara göre tükenmişlik, çalışmaya başladıktan bir yıl sonra ortaya çıkmaktadır (ss. 159-160). Freudenberger (1974)’in tükenmişliği tanımlamasından sonra bu olgu bir hastalık olarak kabul edildi ve 1997’de İsveç’te bir hastalık olarak tanısı konuldu. Daha sonrasında ise halk sağlığının bir politikası haline geldi (Friberg, 2009: 538).

Peker’e göre (2002) tükenmişlik, birkaç günde ortaya çıkmaz. Tükenme süreci, oldukça yavaş gelişen ve dolayısıyla uzun yıllar sonunda kendini belli eden bir olgudur. Tükenmişlik, depresyon, yorgunluk, aşırı sinirlilik, uykusuzluk ve rahat olamamakla karakterizedir (s. 306).

Tükenmişlik zihinsel sağlık durumuna karşıt olarak "zihinsel hastalık" durumu olarak da tanımlanabilir. Araştırmalar tükenmişlik sendromunun, enerji kaynaklarının

bozulması ve kronik strese bir tepki olarak tanımlandığını ve genellikle bakım mesleklerinde görüldüğünü saptamıştır (Bühler ve Land, 2003: 5-11).

Tükenmişlik sendromu; bitkinlik, çaresizlik duyguları, ümitsiz hissetme, benliğini olumsuz değerlendirme, hayata ilişkin işlevsizlik hisleri ve çevredeki bireylere yönelik negatif tutumlar ile başlayarak psikolojik rahatsızlıklara ve mesleğini bırakmaya kadar önemli sonuçlara neden olmaktadır (Karakelle ve Canpolat, 2008: 110). Bu açıdan bakıldığında tükenmişlik, başlangıçta bireyi etkileyen daha sonra olumsuz davranışlarla örgütteki diğer çalışanları etkileyen, en sonunda da çeşitli sağlık ve ekonomik sorunlara neden olarak toplumu etkileyen bir olgu olarak görülebilir.

Oruç (2007), Dünya Sağlık Örgütünün verilerine dayanarak tükenmişliğin tanımını yapmıştır. Bu tanıma göre tükenmişlik; bireyin işinde aşırı çalışmasıyla gelişen, yüksek derecede duygusal açıdan bitkinlik hisleriyle karakterize bir tablodur. Tükenme yaşayan birey, mesleğinin gereklerini ve yaşamındaki sorumluluklarını yerine getirememeye başlar. Tükenmişliğin, özellikle stresle etkin bir şekilde baş edememe sonucunda geliştiği öngörülmektedir (s. 12).

Önceki çalışmalar, tükenmişliğin insanlarla yüz yüze ve yoğun ilişki kuran mesleklerde görüldüğünü öne sürmüştür. Günümüzde ise tükenmişliğin, iş stresine verilen bir tür psikolojik tepki olarak nitelendirildiği görülmektedir. Bu bağlamda tükenmişlik, tüm meslek gruplarında ortaya çıkabilecek sosyal bir problem olarak değerlendirilebilir (Arı ve Bal, 2008: 136).

2.2. Tükenmişlik ile İlgili Kuramlar

Tükenmişlik konusunda iki önemli yaklaşım olduğunu görmekteyiz. Bunlardan ilki, Freudenberg'in 1974 yılında ilk defa ortaya koyduğu, özünde duygusal tükenmişliği ele aldığı tükenmişlik yaklaşımıdır. İkinci yaklaşım, Maslach ile Jackson'ın 1981 yılında geliştirdikleri üç alt boyuttan oluşan tükenmişlik yaklaşımıdır. Bu bölümde sözü geçen yaklaşımları inceleyeceğiz.

2.2.1. Freudenberger'in tükenmişlik yaklaşımı

Tükenmişlik kavramı Freudenberger'in (1974) "personel tükenmişliği" başlıklı makalesi ile literatüre girmiştir. Freudenberger araştırmasını, Amerika'da ücretsiz kliniklerde gönüllü çalışan bireyler üzerinde yapmıştır. Bu kliniklerde çalışan kişiler, bireylerin ihtiyaçlarına cevap vermek için uzun saatler boyunca, asgari bir finansal destek ile yeteneklerini ve becerilerini ortaya koyarak çalışıyordu. Bu çalışma, çok fazla, uzun ve yoğun bir çalışmaydı. Çalışanlar açısından hem yardım etme baskısı, hem gelen taleplerin baskısı hem de yöneticilerin baskısı 3 yönlü bir saldırı şeklini alıyordu. Hissedilen suçluluk duygusu daha fazla özverili davranmayı desteklemiş olabilir. Bunun dışında sürekli gerçek dışı özverili davranışlar, bireylerin daha fazla yardım talep etmelerine zemin hazırlayabilir. Bu yardımları yaparken aşırıya kaçmamaya dikkat etmek gerekir, çünkü aşırı adanmışlık durumunda tükenmişlik gelişebilir. Ayrıca özverili, yoğun çalışmaya karşılık herhangi bir destek, takdir görememekte tükenmişliğe yol açabilir. Bunların yanı sıra işin monotonluğu da tükenmeye neden olabilir. Başlangıçta bazı problemlerin aşılması heyecan verici olabilir ancak zamanla insanların benzer problemleriyle sürekli olarak karşılaşmak ilgi çekiciliğini yitirebilir. Dolayısıyla iş monotonlaşır ve tükenmeye eğilim artar (Freudenberger, 1974: 161-162). Bu makaleye göre tükenmişlik, dikkatli olunmadığında mesleki uygulamalara bağlı gelişebilecek istenmeyen bir durum ya da bir tehlikeyi ifade eder (Arı ve Bal, 2008: 132; Bühler ve Land, 2003: 5).

Freudenberger (1974), tükenme yaşayan bireylerde ki davranışsal belirtileri de ortaya koymuştur. Birden bire öfkelenme, sinirlilik, hayal kırıklığı, duygularına hakim olmada zorluk, kolayca ağlamak, en ufak bir baskı karşısında aşırı yük altında kaldığını hissetmek, bağırarak, çılgınlık atmak, öfkenin etkisiyle şüpheli bir tutum takınmak ve paranoya gelişmesi davranışsal belirtiler arasında sayılabilir. Kurban, hemen hemen herkesin kendisini mahvetmeye çalıştığını hissetmeye başlar. Paranoyak durum, her şeye gücünün yeteceğini hissetmesine ve aşırı derecede özgüven duygusuna neden olabilir. Birey rahatlamak için sakinleştirici, uyku ilaçları ve uyuşturucu maddeleri aşırı bir şekilde kullanabilir. Bireyin düşüncesi ele alındığında, neredeyse kapalı bir kitap gibidir. Birey aşırı sert, inatçıdır ve esnek değildir. Bu bireyler mantıklı olamazlar, aynı zamanda ilerlemeyi ve yapıcı değişimi engeller. Bunun nedeni ise, değişimin bir başka uyarılama anlamına gelmesidir ve

birey daha fazla değişiklik yapmaktan dolayı kendini yorgun hissetmektedir. Tükenmişliğin diğer davranışsal göstergesi, sözle ifade edilen tamamen olumsuz tutumdur. Birey önerilen şeyleri kötü bir şekilde eleştirir. Kişinin görünüşü, davranışları depresiftir. Bireyin kardeşleri gerçekte ne olduğunu bilmeseler bile bir değişimin olduğunu farkındalar. Bireyin çalıştığı klinikte daha fazla saat harcamasına karşın, elde ettiği başarı düşüktür ya da gittikçe düşmektedir. İlâveten, yoğun çalışma temposu arkadaşlardan uzaklaşmaya neden olmuştur (Freudenberger, 1974: 160-161).

Freudenberger'e (1974) göre tükenmişlik, yoğun, uzun, özverili ve fazla çalışma sonucunda işe kontrolsüz bir adanmışlığa bağlı olarak gelişen enerji ve istek kayıplarıyla kendini gösteren duygusal tükenme durumunu ifade eder. Bireyin çalışmasını sağlayan iç kaynakları tükenmiş durumdadır, fiziksel ve psikolojik sağlığı bozulmuştur (s. 161). Özetlenecek olur ise; Freudenberger (1974) tükenmişliğin özellikle duygusal tükenmişlik boyutunu ortaya koymuştur.

2.2.2. Maslach'ın tükenmişlik yaklaşımı

Maslach ve Jackson (1981), polis, danışmanlar, öğretmenler, hemşireler, sosyal hizmet uzmanları, psikiyatristler, psikologlar, avukatlar, doktorlar ve yöneticiler üzerinde tükenmişlikle ilgili araştırmalarını yürütmüşlerdir. Bu meslek gruplarında çalışanlar, var olan ya da olabilecek sorunlar hakkında hizmeti alan insanlarla doğrudan etkileşim kurar. Bu etkileşimden dolayı iş ortamında güçlü duyguların hissedilmesi olasıdır. İşte bu etkileşimden kaynaklanan kronik duygusal stres, tükenmişliğe neden olmaktadır. Araştırmacıların yürüttüğü bu kapsamlı incelemeler sonucunda, tükenmişlik kavramı alt boyutlarıyla birlikte ortaya konulmuştur. Buna göre tükenmişlik; duygusal yönden tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi olarak 3 alt boyutta ele alınmıştır (Maslach ve Jackson,1981: 99-104).

A. Duygusal tükenme: Duygusal tükenme, bireyin başka insanlarla iletişimleri sonucunda gelişen, duygusal yönden tükenmiş hissetme duygularını ifade eder. Çalışanın yaptığı işte karşılaştığı kronik strese yanıt olarak ortaya çıkar. Bireyin işi tarafından tüketilmesini ifade eder. Tükenmişliğin bu alt türü, 'işimden dolayı

tükenmiş hissediyorum' şeklinde ki ifadelerle doğrudan tükenmişliğe atıfta bulunur. Çalışan birey için, bir sonra ki gün işe gidecek olma düşüncesi büyük bir stres kaynağıdır. Birey uzun süreli, yoğun çalışma temposuna bağlı olarak, enerjisini, gücünü kaybetmiştir, kendini kısıtlanmış, yılmış, bitkin ve ruhen tükenmiş hissetmektedir. Tükenen birey işine olan eski hevesini, isteğini kaybeder, hizmet verdiği bireylerden uzak durmaya çalışır, buna bağlı olarak da iş verimliliğinde azalma görülür.

B. Duyarsızlaşma: Tükenmişliğin ikinci boyutunu oluşturur. Duyarsızlaşma, genellikle kişinin hizmetinin veya bakımının alıcısı olan bu insanlara karşı duygusuz, merhametsiz ve katı bir tepkiyi ifade eder. Çalışanların, hizmet alıcıları olan insanlara karşı insanlık dışı ve alaycı tutumlar geliştirmesi anlamına gelir. Birey hizmet sunduğu kişilere karşı, duygudan yoksun, merhametsiz bir şekilde davranır. Çalışan, karşısındaki insanları sanki insan değil de bir nesneymiş gibi görmeye ve davranmaya başlar. Burada hizmeti sunan çalışanlarda duygusal bir katılık, esnek olmama, insanları önemsememe durumu söz konusudur. Çalışanın, olumsuz, alaycı tutum ve davranışlarda bulunması, insanları sınıflandırması ve başkalarının kendisiyle ilgili olumsuz düşünceler içinde olduğunu sanması duyarsızlaşmanın diğer belirtileri arasındadır. Duygusal tükenmenin, kişisel kazanımın azalmasına neden olan duyarsızlaşmanın artmasına yol açtığı tespit edilmiştir. Duyarsızlaşma, duygusal olarak tükenen birey için bir kaçış yoludur. Çalışan duygusal olarak tükendiği için, mesleğinde yetersiz olacağını düşünerek duyarsızlaşmaya başlar.

C. Kişisel Başarıda Düşme: Kişinin, kendi çalışmalarında yeterlilik ve başarı duygularında bir düşüş olması anlamına gelir. Çalışan, kendini işinde yetersiz ve başarısız olarak algılar. Bu bireyler, hizmet sundukları kişilerle ilgili faaliyetlerinde kendilerini olumsuz değerlendirme eğilimindedirler. Çalışanlar, kendileri hakkında mutsuz hisseder ve işteki başarılarından memnun değildir. İşte karşılaştıkları güçlüklerle baş edemeyeceklerini düşünür ve kontrol kaybı yaşarlar. Bu duruma işinde yetersizlik duyguları da eşlik eder. Birey, duygusal tükenmenin etkisiyle işteki enerjisini, verimliliğini kaybetmiş ve duyarsızlaşma ile insanlardan ve mesleğinden

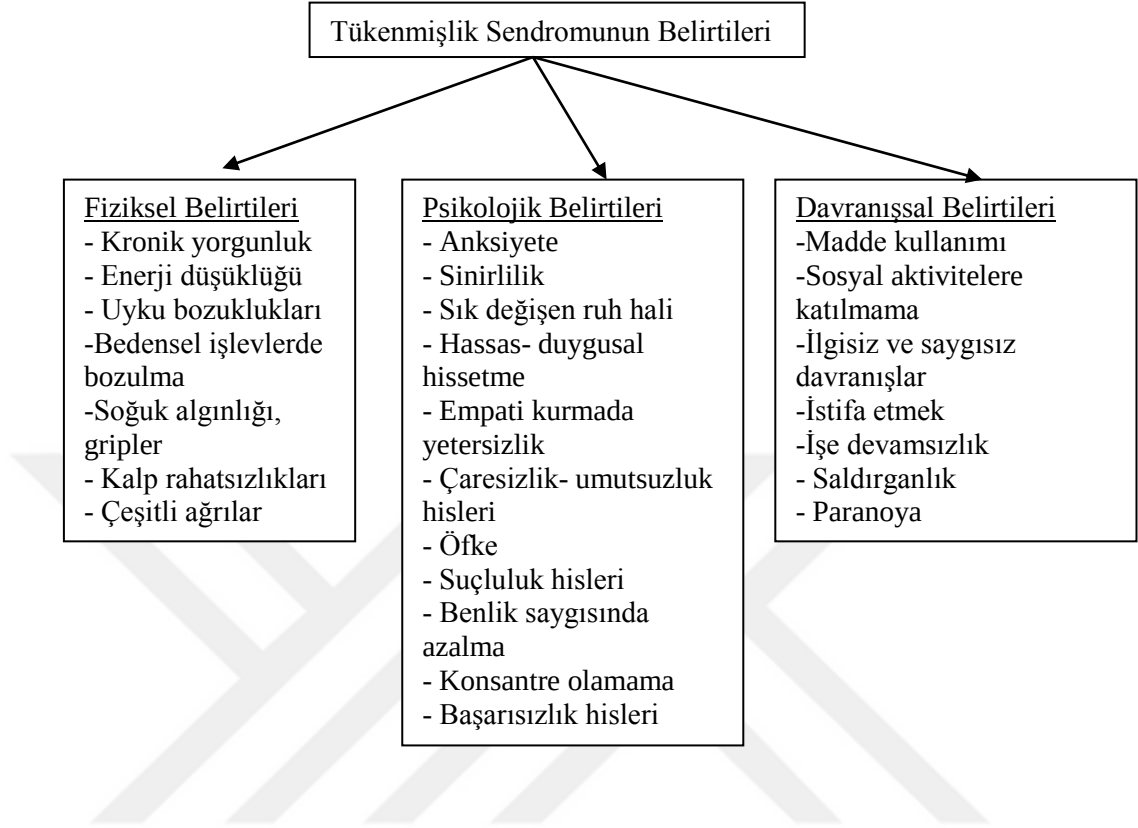
uzaklaşmıştır. Bu olumsuzlukların etkisiyle kendisini başarısız görmeye başlamıştır (Leiter ve Maslach,1988: 297-298; Maslach ve Jackson, 1981: 99-112; Maslach, vd., 2001: 403).

Duygusal tükenme hislerinde artış olması, tükenmişlik sendromunun temel özelliği olarak kabul edilir. Çalışan bireyler, duygusal kaynaklarının tükendiğini hissederler ve buna bağlı olarak da psikolojik olarak kendini yetersiz hissetmeye başlarlar. Dolayısıyla tükenmişliğin en önemli alt boyutu duygusal tükenmedir. Duygusal tükenmenin duyarsızlaşma için zemin hazırladığı bilinmektedir. Tükenmişlik sendromu tüm mesleklerde görünmesine rağmen, çoğunlukla karşılıklı etkileşimin sıklıkla yaşandığı meslek mensuplarında görülür (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Müşterileriyle yüz yüze iletişim kuran, doğrudan bakım ve hizmet sunan kamu çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, duygusal tükenme ile duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi arasında pozitif yönde anlamlı ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur (Wright ve Bonett, 1997: 496). Ertürk ve Keçecioglu da (2012), duygusal tükenme ile duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığını saptamıştır (s.46). Bu sonuçlara göre, duygusal tükenme arttıkça duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşüklük hisside artmaktadır. Ayrıca araştırmada duygusal tükenmenin, tükenmişlik için en önemli bileşen olduğu da vurgulanmıştır.

2.3. Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri

Tükenmişlik süreci birkaç travmatik olayın sonucu ortaya çıkmamaktadır. Bu süreç, sayısız olay ve yaşantıların birikimini kapsayan, uzun süreli sinsice gelişim gösteren bir olgudur (Gümüş, 2006: 67). Oruç (2007) tükenmişlik sürecinin verilen hizmetin niteliğini ve niceliğini olumsuz yönde etkilediğini bildirmektedir. Yazar ayrıca, bu süreçte hizmeti sunan bireylerin sağlığının da olumsuz yönde etkilendiğini vurgulamaktadır (s. 22). Tükenmişlik sendromuna ilişkin belirtiler, fiziksel olabileceği gibi psikolojik ve davranışsal da olabilmektedir.

Şekil 1. Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri



2.3.1. Fiziksel belirtiler

Tükenmişliğin, fiziksel olarak bireyi olumsuz etkilediği görülmüştür. Aşırı çalışma ve yaşanan stres sonucunda birey, bu belirtilerle mücadele etmek zorunda kalır. Bazı araştırmacılar bu fiziksel belirtileri ortaya koymuştur.

Tükenmişliğin fiziksel belirtileri, uzun süren yorgunluk, enerjide azalma, uyku düzensizliği, solunum zorluğu, mideye yönelik şikayetler, baş ağrısı, kas ağrısı, soğuk algınlığı ve fiziksel güçsüzlük olarak kendini göstermektedir. Bu belirtiler daha çok kişinin bedensel işlevleriyle ilgilidir (Freudenberger, 1974: 160; Korunka vd., 2010: 20-25; Lambie, 2007: 83).

Gümüş' ün (2006), Çam'dan (1989) aktardığına göre; tükenmişliğe bağlı olarak yorgunluk, bitkinlik, uzun süreli nezle, grip, tekrarlayıcı baş ağrıları, mide ile bağırsağa ilişkin sorunlar, solunum güçlüğü, deride kızarmalar, vücut genelinde ağrılar, kolesterolde artış, çeşitli kalp hastalıkları, kilo kaybı, uykusuzluk, uyuşukluk

gibi fiziksel belirtiler ortaya çıkabilir. Kronik stres ve bağı olarak gelişen tükenmişlik sonucunda ortaya çıkan grip, mide-bağırsak sorunları, yüksek kolesterol gibi problemler bireyde daha ciddi sağlık sorunlarına neden olabilir. Özellikle mide-bağırsak kanamaları, felçler ve kanser gibi hastalıklar uzun vadede ortaya çıkabilir (ss. 65-66).

2.3.2. Psikolojik belirtiler

Tükenmiş bireyde ki psikolojik belirtiler çok kolay fark edilmeyebilir fakat, bireyin ailesi, arkadaşları ve yakın çevresi bazı değişikliklerin olduğunu kolayca fark edebilir. Bu konuda birçok araştırmacı, görülebilecek psikolojik belirtileri ortaya koymuştur.

Lambie (2007) çaresizlik, umutsuzluk, suçluluk, anksiyete ve tuzağa düşme hislerini duygusal belirtiler arasında sıralamıştır (s. 83). Freudenberger'e göre (1974), sinirlilik, hayal kırıklığı, duygularına hakim olmada zorluk, kolayca ağlamak, en ufak bir baskı karşısında aşırı yük altında kaldığını hissetmek tükenen bireyde görülebilecek psikolojik belirtilerdendir (ss. 161-162).

Tükenmiş bireylerde depresif ya da sık değişen ruh hali, artan gerginlik, endişe, kaygı, ağlamaya eğilim, istek ya da hevesini kaybetme, can sıkıntısı, bıkkınlık, hayal kırıklığı, idealizmin yoksunluğu gibi bireysel düzeyde belirtilere rastlanmaktadır. Bunların yanı sıra kişilerarası ilişkilerde çabuk öfkelenme, aşırı hassas ve duygusal hissetme, müşteriler, hizmet alıcıları ya da hastaları ile duygusal empati kurmada yetersizlik, çevreye karşı gittikçe artan öfke, sinirlilik duyguları yaşanmaktadır. İlaveten, çaresiz hissetmek, anlam ve umut kaybı , güçsüzlük, tuzağa düşmüş hissetme, başarısızlık duygusu, benlik saygısını kaybetme, suçluluk hissetme, intihar düşünceleri, karmaşık görevlerle ilgili olarak konsantre olamama, unutkanlık ya da zorluk duyguları yaşamak, hizmet alıcıları hakkında olumsuz düşünceler beslemek görülebilecek psikolojik belirtilerdendir (Korunka vd., 2010: 20-25).

Gümüş'ün (2006), Çam'dan (1989) aktardığına göre; tükenmişliğe bağı olarak sıkıntı hissi, özgüvende azalma, çabuk öfkelenme, işten nefret etme, kuruma yönelik ilgi kaybı, şüphe, endişe, alınganlık, takdir edilmediğini düşünme, başarısızlık

duygusu, özsaygıda azalma, aile ve arkadaşlardan uzaklaşma, içe kapanma, suçluluk, evlilik-aile sorunları, yansıtma gibi psikolojik belirtiler ortaya çıkabilir (ss. 66-67).

Tükenmişliğin uzun süreli stresle karşı karşıya kalmaya bağlı ortaya çıktığı bilinmektedir. Çalışan stres faktörüyle baş edemez ve tükenir. Tükenmeyle karakterize psikolojik durum zamanla depresyon, psikoz gibi ciddi psikolojik hastalıklara neden olabilir. Francisco ve arkadaşları (2016), stresin, tükenmişlik ve depresyon üzerinde doğrudan etkisinin olduğunu saptamıştır. Aynı çalışmada, tükenmişliğin depresyon üzerinde doğrudan etkisinin olduğu da belirlenmiştir (s. 239).

2.3.3. Davranışsal belirtiler

Tükenmişlik, bireyin davranışlarına yansıyabilir. Tükenen bireyin davranışlarına bakılarak, tahmin edilebilir. Fiziksel ve psikolojik belirtiler daha zor farkedilirken, davranışsal belirtiler daha kolay farkedilebilir. Bireyin davranışlarına yansımış tükenmişliğin, ileri bir düzeye vardığı düşünülür. Yani birey, yaşadığı tükenmeyi artık davranışlarıyla çevresine yansıtmaya başlamıştır (Dalkılıç, 2014: 34).

Tükenen bireylerde, hiperaktivite, dürtüsel davranışlar, kafein, tütün, alkol, yasadışı uyuşturucuların tüketiminde artış, eğlence faaliyetlerine katılmamak, kompulsif şikayetler, inkar, istifa etmek gibi davranışlara rastlanmaktadır. İlaven, şiddetli öfke patlamaları, şiddet içeren ve saldırgan davranışlara eğilim, müşterilere / hizmet alıcılarına / hastalara yönelik saldırganlık, kişilerarası, evlilik ve aile çatışmaları, sosyal izolasyon ve geri çekilme, hizmet alıcılara mekanik bir şekilde yanıt verme, ilgisiz, kayıtsız ve saygısız davranışlar sergilemek bireyin çevresiyle etkileşimleri sırasında görülen davranışlardandır. Bunların yanı sıra, hizmet alanları aşağılamak, alaycı ve insani olmayacak şekilde muamele etmek, etiketlemek, ilgi göstermemek, kötümser yaklaşmak sergilenen diğer davranışlar arasında sayılabilir (Korunka vd., 2010: 20-25).

Freudenberger'e göre (1974), bireyde ani öfkelenme, bağırma, çılgılık atma, öfkenin etkisiyle şüpheli bir tutum takınma ve paranoya gelişmesi davranışsal belirtiler arasında sayılabilir. Kurban, hemen hemen herkesin kendisini mahvetmeye çalıştığını hissetmeye başlar. Paranoyak durum, her şeye gücünün yeteceğini

hissetmesine ve aşırı derecede özgüven duygusuna neden olabilir. Birey rahatlamak için sakinleştirici, uyku ilaçları ve uyuşturucu maddeleri aşırı bir şekilde kullanabilir (ss. 161-162).

Tükenmişliğin davranışsal belirtileri üzerinde duran araştırmacılardan birinin de Lambie (2007) olduğu görülmektedir. Yazara göre, çalışanlarda işe devamsızlık, saldırganlık, iş değiştirme, madde kullanımı, madde bağımlılığı ve mesleğini bırakmak gibi davranışsal belirtiler tükenmişlikte görülebilir (s. 83).

Gümüş' ün (2006), Çam'dan (1989: 9-11) aktardığına göre; tükenmişliğe bağlı olarak iş saatlerini aksatma, işe gelmeme, ilaç kullanımında artış, madde kullanmaya başlama ya da kullanımda artış, sürekli birşeyler düşünme, günlük işlevlerini organize etmede yetersizlik, özel ve iş yaşamındaki rollerine ilişkin çatışma, iş ve kurallara yönelik karmaşa, çalışanlara yönelik güven kaybı, çalışanlardan uzak durma, yapılması gereken görevleri erteleme ya da geciktirme, çalışmaya karşı direnç gösterme, iş ve özel yaşamda karşılaşılan tüm insanlara karşı sabit şekilde davranma, aşağılayıcı, alaycı davranışlar sergileme, katı düşünme, değişime direnç gösterme, hizmet verdiklerine karşı olumlu duyguların kaybı, iş sırasında karşılaşılan bireylerle diyalog kurmaktan kaçınma, meslektaşlarıyla işe yönelik fikir paylaşımlarından kaçınma, tekrarlayıcı bir şekilde işi bırakmayı düşünme, yöneticilerine karşı kızgınlık gibi davranışsal belirtiler görülebilir (ss. 66-67).

Sıralanan bu belirtiler tek tek değerlendirildiğinde, tükenmişlik de dahil olmak üzere bir çok problemi düşündürebilir. Bu nedenle, kurumun ortamı ve yürütülen işin özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, bu belirtilerin çalışanın yaşamaya başladığı bir tükenmenin işaretleri olduğu görülebilir. Tükenmişlikle mücadele edebilmek için, tükenme durumunu saptamak gerekir (Arı ve Bal, 2008: 142).

2.4. Tükenmişliğin Dönemleri

Tükenmişlik birden bire ortaya çıkmayan, zamanla gelişen bir sendrom olarak görülmüştür. Araştırmacılar, tükenmişlik sendromunun coşku dönemi ile başladığını, bu dönemden sonra bireyin durgunluk dönemini yaşayabileceğini, ardından engellenme ve ilgisizlik dönemlerinin gelebileceğini vurgulamaktadır. Genel olarak

tükenmişlik, dört döneme ayrılarak incelenmiştir (Kaçmaz, 2005: 30; Oruç, 2007: 24-27).

A. Coşku dönemi: İşe yeni başlayan birey kendini umut dolu ve enerjik hisseder. Bu dönemde kişi, mesleğine yönelik gerçekle bağdaşmayan idealler taşımaktadır. Çalışan birey mesleğini, hayatındaki diğer konulardan önemli görmektedir. Birey, zorlayıcı çalışma koşullarına, uygulama sorunlarına, uyku sorunlarına, kendi özel hayatına ve yaşamla ilgili diğer süreçlere zaman ayıramamaya rağmen, işine üstün bir uyum sağlama çabası gösterir. Birey zamanla bu sorunlarla baş edememeye başlar ve giderek durgunlaşır. Bu dönemde yaşanan durumlar, iş hayatına başladıktan sonraki bir sene içerisinde meydana gelir.

B. Durgunluk dönemi: Bireyin işine başladığı dönemde yaşadığı istek, umutluluk ve motivasyonda azalma olur. Çalışan, daha önce rahatsız olmadığı mesleki zorluklardan giderek rahatsız olmaya başlar. Meslek, hem içerik açısından hem de uygulamaya dönük tüm yönleri ile bireyin beklentilerini karşılayamamaktadır. Kişi, mesleğine başlarkenki düşüncelerinin gerçekleşmediğini görür ve bu durumdan dolayı hayal kırıklığı yaşar. Birey için mesleğinin dışındaki faaliyetler ve kişisel gereksinimler daha önemli hale gelir.

C. Engelleme dönemi: Başlangıçta birey insanlara yardım ve hizmet etmek için çalışma sürecine başlamıştır. Bu dönemde birey, karşılaştığı problemlerin etkisiyle insanları, sistemi ve çalışma koşullarını değiştiremeyeceğini düşünmeye başlar. Engellenme dönemini yaşayan çalışan, hayattaki rolünü, çevresine kattığı değeri ve yaşama amacını sorgulamaya başlar. Yaptığı işin sınırlılıklarını, amaçlarını gerçekleştirirmede bir engel olarak görür. Engellenmişlik duygusu içerisinde mesleğini sürdürme konusunda endişeler yaşar. Engellenmişlik durumunda 3 seçenekten birini tercih eder. Bunlardan ilki, adaptif savunma mekanizmasıyla uyum sağlama sürecinin başlamasıdır. Çalışan, yaşadığı yoğun süreçle mücadele etmek için, çeşitli stratejiler geliştirir ve uygulamaya koyar. İkinci olarak çalışan, maladaptif savunmalar geliştirebilir, fakat etkisiz olan bu savunmalar yaşanan tükenmişliği daha

da artırabilir. Son olarak da çalışan birey, savunma mekanizması olarak yaşadığı olaylardan kaçınmaya çalışabilir. Engellenme dönemi, tükenmişlik yaşayan bireylerin duygusal çalkantılarının belirginleştiği, fiziksel şikayetlerinin arttığı ve davranışsal sorunlarının belirginleştiği bir dönem olması açısından önemlidir.

D. İlgisizleşme dönemi: Bu dönemdeki kişi mesleğine yönelik umutsuzluk, ilgisizlik, doyumsuzluk ve inançsızlık hisseder. Kişi mesleğini yapılacak bir iş olarak görür ve yeterince zaman ayırmaz. Çalışan mesleğini yapmaktan memnun değildir sadece ekonomik ve sosyal güvenliği açısından mesleğini yapmaktadır. İş yaşamı kişiye sıkıntı ve mutsuzluk verdiği için işten yakınma, duyarsız davranma, işe geç gelme gibi davranışlar gösterilir. Bu dönemde yaşanan ilgisizlik, umutsuzluk ve uzaklaşma en yoğun safhasındadır.

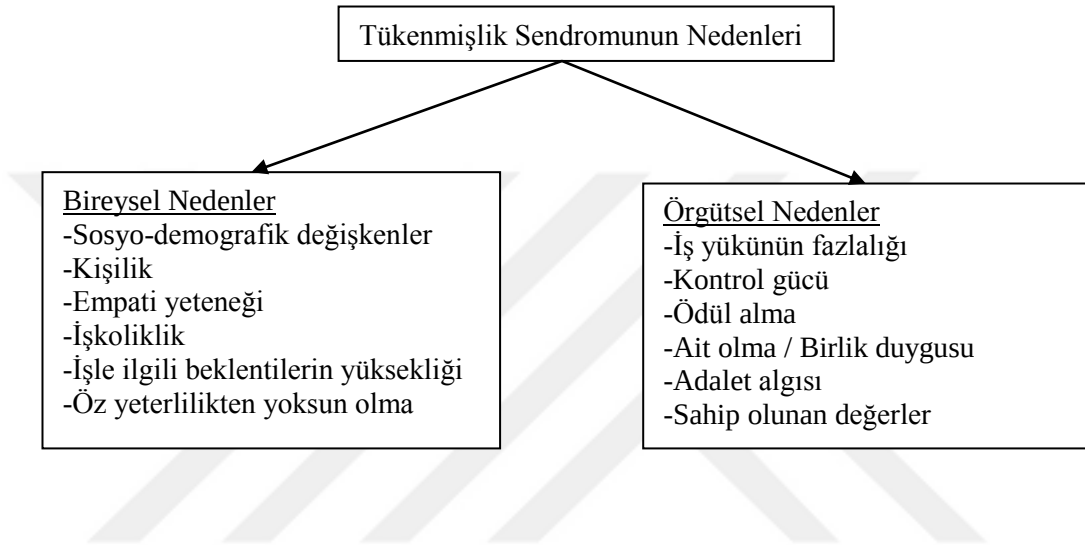
Tükenmişliğin bir süreç içerisinde vuku bulan farklı özellikleri nedeniyle dönemler halinde incelenmesi gerekir. Bireylerin tükenmişlik düzeyleri değerlendirilip tükenmişliğin varlığı ya da yokluğu konusunda kesin bir kanaate varılamamaktadır. Bu nedenle, yaşanan dönemlerin her biri kendi içinde ayrıca ele alınmalıdır. Tükenen bireylerin tamamı, sayılan evreleri sırasıyla yaşamayabilir. Aynı dönem içerisinde birden fazla evrenin özelliğini yaşayabilirler (Oruç, 2007: 25).

2.5. Tükenmişliğin Nedenleri

Tükenmişlik sendromunun, insanlarla karşılıklı iletişim kuran meslek üyelerinde daha sık görülebildiği ileri sürülmüştür. Bu meslek mensuplarında, tükenmişlik gelişmese bile risk daha yüksek olarak değerlendirilmiştir (Maslach ve Jackson, 1981: 101). Genel olarak idealist çalışanlar tükenmişlik yaşamaktadır. İdealist çalışanlar, iş amaçlarına ulaşmak için çok çaba gösterirler ve bu çabalarının karşılığını alamadıklarında çeşitli hazırlayıcı faktörlerinde etkisiyle tükenmişlik yaşarlar. Bununla birlikte, uzun süreli iş stresine maruz kalmakta tükenmişliğe neden olmaktadır (Freudenberger, 1974: 159-160; Maslach ve Jackson, 1981: 99). Başlangıçta tükenmişlik çalışanın kişiliğine ya da davranışlarına bağlı gelişen bir süreç olarak görüldü. Daha sonra yapılan araştırmalar, tükenmişliğin bireysel özelliklerin yanı sıra özünde örgütsel sorunlara bağlı geliştiğini ortaya koymuştur.

Tükenmişlik sendromunun gelişmesinde, bireysel özelliklerin yanı sıra örgütsel faktörlerinde rol oynadığı belirlenmiştir (Angerer, 2003: 100). Tükenmişliğin nedenleri, bireysel nedenler ve örgütsel nedenler olarak iki başlık altında ele alınacaktır.

Şekil 2. Tükenmişlik Sendromunun Nedenleri



2.5.1. Bireysel tükenmişlik nedenleri

Bireysel faktörler; sosyo-demografik değişkenler, kişilik, empati yeteneği, işkoliklik, işle ilgili beklentilerin yüksekliği ve öz yeterlilikten yoksun olma gibi özelliklerden oluşmaktadır. Bu faktörler, bazı bireyleri etkilerken bazı bireyleri kısmen etkileyebilir ya da etkilemeyebilir. Bu nedenle her bir faktörü, diğer faktörlerin etkisini düşünerek değerlendirmek gerekir.

2.5.1.1. Sosyo-demografik değişkenler

Çalışanların tükenmişlik düzeyine etki eden sosyo-demografik özellikler arasında; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, mesleki kıdem, mesleki faktörler, çalışılan sektör ve iş-çalışma ortamı memnuniyeti olduğu yapılan araştırmalar da tespit edilmiştir. Sıralanan bu faktörler ele alınacaktır.

A.Yaş

Yaş faktörü tükenmişlikle en fazla ilişkilendirilen özelliklerden birisi olmuştur. Yaş faktörü ile tükenmişlik düzeyi arasında ki bağlatılar incelendiğinde; yaşı en fazla olan çalışanların tükenmişliğinin, anlamlı düzeyde daha düşük olduğu (Akkoç ve Tunç, 2015: 9-18; Derinbay, 2012: 917-925; Gümüş, 2006: 123-125; Otacıoğlu, 2008: 110) ortaya konulmaktadır. Başka bir araştırmada yaş ile tükenmişlik düzeyi arasında olumsuz yönde bir ilişkinin varlığı bulgulanmıştır. Özellikle, bireyin yaşının artmasıyla birlikte yaşanan süreçler, çalışanları olgunlaştırmakta ve bu sayede daha yapıcı, sabırlı, olumlu ve dengeli davranışlar sergilenmektedir. Bu kazanımlar, ileri yaştaki çalışanların daha genç olan çalışanlarla kıyaslandığında, tükenmişlikle mücadele yeteneklerini geliştirici olmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 111).

Yaş ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen Çağan (2014), 40 yaş ve üzerindeki sağlık çalışanlarının kişisel başarı düzeyinin, 29 yaş altı-39 yaş grubundan anlamlı ölçüde yüksek olduğunu tespit etmiştir. Yazar, yaş grupları ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığını da saptamıştır (s. 45).

Börekçi (2013) akademisyenler üzerinde yaptığı yüksek lisans tezinde, yaş değişkeni ile tükenmişlik alt boyutları arasında ki ilişkiyi ele almıştır. Bu inceleme sonucunda, yaş ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı bulgulanmıştır. Bununla birlikte, yaşı 41-50 arasında olan akademisyenlerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı puan ortalamalarının daha genç akademisyenlere göre daha düşük olduğu görülmüştür (s. 94).

Aras (2014) uzmanlık tezinde, hekimlerin yaşları ile tükenmişlik düzeylerini karşılaştırmış ve 29 yaş altındaki hekimlerin duyarsızlaşma düzeylerinin 30 yaş üstündeki hekimlerden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Buna karşılık, 40 yaş üzeri hekimlerin kişisel başarı ortalamalarının daha küçük yaş gruplarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. İlaveten, yaş değişkeni ve duygusal tükenmişlik arasında herhangi bir anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür (s. 62).

Yaş ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen Güler (2016), yaş ile kişisel başarı hissi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve 46-55 yaş arasında olan avukatların daha küçük yaş gruplarında olanlara göre kişisel başarı düzeyinin daha yüksek olduğunu saptamıştır. Buna karşın, yaş faktörünün, genel tükenmişliği, duyarsızlaşmayı ve duygusal tükenmeyi etkilemediği bulgulanmıştır (s. 73).

Wright ve Bonett (1997) müşterilerine yüz yüze, doğrudan bakım ve hizmet sunan kamu çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, katılımcıların 29 ile 68 arasında değişen yaşlarda oldukları, yaş ortalamasının 49 olduğu tespit edildi. Aynı araştırmada yaş ile; duyarsızlaşma arasında olumsuz yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu, duygusal tükenme ve kişisel başarıda düşme hissi ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya konulmuştur (s. 496). Daha erken yaşlarda tükenmişlik yaşayan bireyler, işlerini bırakabilirler ya da farklı bir alana geçmek isteyebilirler. Bu durum, kaliteli iş gücü kayıplarına neden olarak örgütleri olumsuz etkileyebilir.

B. Cinsiyet

Bazı çalışmalar kadınların tükenmişlik düzeyini yüksek gösterirken, bazı çalışmalar erkeklerin tükenmişlik düzeyini yüksek göstermekte, bazı çalışmalar ise ikisi arasında bir fark göstermemektedir. Yapılan bir araştırma, kadınların erkeklere kıyasla tükenmişliğe daha yatkın olduğunu belirlemiştir (Maslach ve Jackson, 1981: 111). Özellikle kadınların, erkeklere göre daha duygusal yapıda olmaları ve karşılaştıkları insanlara daha hassas yaklaşımlarının duygusal tükenmeyi desteklediği düşünülebilir. Bazı araştırmalarda ise, kadınlarda tükenmişlik düzeyi anlamlı düzeyde daha düşük iken (Gümüş, 2006: 123-125; Otacıoğlu, 2008: 110) bazılarında (Akkoç ve Tunç, 2015: 9-18; Börekçi, 2013: 93; Çağan, 2014: 44; Derinbay, 2012: 917-925; Güler, 2016: 71; Kırılmaz vd., 2003: 5-8; Oruç, 2007: 51-78) anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Cinsiyet ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye değinen bir diğer araştırmacı Aras (2014), duyarsızlaşma düzeyinin erkek hekimlerde daha yüksek olduğunu saptamıştır. Bununla birlikte, cinsiyet ile duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığı bulgulanmıştır (s. 62).

Sağlık çalışanları üzerine yapılan başka bir incelemede, kadınların duygusal tükenmişlik seviyesinin erkeklerden anlamlı olarak daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, cinsiyet değişkeninin, duyarsızlaşma ve kişisel başarıyı etkilemediği ortaya konulmuştur (Gür, 2015: 85).

Vercambre ve arkadaşlarının (2009) öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada, kadın öğretmenlerin, duygusal tükenmelerinin artmasına ve kişisel başarılarının azalmasına daha yatkın iken, erkek öğretmenlerin yüksek duyarsızlaşma eğilimlerine daha duyarlı oldukları saptanmıştır (s. 12). Erkek ya da kadınların tükenmişlik yaşamaları, buna bağlı bitkinlik, yorgunluk yaşamaları özellikle çocuklarıyla yeterince iletişim kuramamalarına, ilgilenememeye neden olabilir. Çalışanların tükenmişliği gelecek nesilleri olumsuz etkileyebilir.

C. Medeni durum

Evlilik durumuyla ilgili olarak ise, özellikle bekarların tükenmişlik düzeyi evlilerle kıyaslandığında daha yüksek bulunmuştur (Maslach ve Jackson, 1981: 111). Evli çalışanların, evliliğin kazandırmış olduğu sorumluluk bilinciyle daha olgun davranmaya yönelmesi, eş desteğinin çalışanın işteki duygusal taleplerle başa çıkmasında yardımcı olması gibi faktörler tükenmişlikle başa çıkmada önemli faktörler olarak sayılabilmektedir (Dalkılıç, 2014: 87). Diğer taraftan medeni durumun tükenmişlik düzeyini etkilemediği (Çağan, 2014: 46; Kırılmaz vd., 2003: 5-8; Oruç, 2007: 51-78; Otacıoğlu, 2008: 110) çeşitli araştırmalarda bulgulanmıştır.

Börekçi (2013) akademisyenler üzerinde yaptığı yüksek lisans tezinde, medeni durum değişkeni ile tükenmişlik alt boyutları arasında ki ilişkiyi ele almıştır. Bu inceleme sonucunda, medeni durumun kişisel başarıda düşüklük hissini etkilediği buna karşılık duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmayı etkilemediği saptanmıştır. Evlilerin düşük kişisel başarı hissini bekarlara göre daha az olduğu anlaşılmıştır. Diğer bir deyişle, evliler kendilerini daha yeterli ve başarılı görmektedir (s. 94).

Doktora tez araştırmasında medeni durum ile tükenmişlik arasındaki ilişkileri değerlendiren Aras (2014), bekarlardaki duyarsızlaşma düzeyinin evlilerden anlamlı düzeyde yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Buna karşılık, medeni durum ile duygusal tükenme ve kişisel başarı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı da

bulgulanmıştır. Hekimlerin medeni durumu duyarsızlaşmayı etkilerken, duygusal tükenmeyi ve kişisel başarıyı etkilememiştir (s. 62).

Medeni durum, bireyin sorumluluklarının kapsamını etkileyen önemli bir değişkendir. Bireyin yüklendiği sorumluluklar, onun tükenmişlik düzeyini etkileyebilir.

D. Eğitim

Eğitim düzeyinin, tükenmişliği etkileyebileceği düşünülmektedir. Yapılan bir araştırmada; yüksek lisans mezunlarının tükenmişlik düzeyinin, üniversiteden mezun olanlara ve mezun olamayanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Maslach ve Jackson, 1981: 111). Çağan (2014), sağlık çalışanları üzerinde yürüttüğü doktora tezinde, eğitim düzeyi ile duyarsızlaşma arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğunu ve lisans mezunu olan çalışanların duyarsızlaşma düzeyinin önlisans mezunlarından daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte, eğitim düzeyinin, duygusal tükenmeyi ve kişisel başarıyı etkilemediği bulgulanmıştır (s. 45).

Eğitim düzeyi yükseldikçe meslekten beklentiler artabilir ve bu beklentilerin karşılanamaması tükenmişliği tetikleyebilir. İlaveten daha yüksek eğitilmiş bireyler daha fazla sorumluluk gerektiren görevlerde bulunmak zorunda kalabilirler, dolayısıyla stres düzeyleri artabilir ve tükenmişlik gelişebilir. Bununla birlikte eğitim düzeyinin tükenmişliği etkilemediği de tespit edilmiştir (Akkoç ve Tunç, 2015: 9-18).

E. Mesleki kıdem

Maslach ve Jackson (1981), mesleki kıdemin tükenmişlik düzeyini olumsuz yönde etkilediği belirlemiştir. Deneyim arttıkça meslek hayatında karşılaşılan problemlerle daha kolay mücadele edilebilmesi, tükenmişliği azaltmada etkili olabilir (s. 111).

Yapılan araştırmalar, meslekte çalışma yılının tükenmişlik düzeyini farklı şekillerde etkilediğini bildirmektedir. Bu araştırmalarda, çalışma yılı ile tükenmişliğin negatif yönde ilişkili olduğu (Maslach ve Jackson, 1981: 111; Otacıoğlu, 2008: 113), pozitif

yönde ilişkili olduğu (Avşaroğlu vd., 2005: 126) ve herhangi bir şekilde birbirlerini etkilemediği (Kırılmaz vd., 2003: 5-8) saptanmıştır.

Çalışma süresi ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye değinen Aras (2014), 18 yıl ve üzerinde mesleki deneyimi olan hekimlerin daha az deneyimi olan hekimlerle kıyaslandığında, daha düşük duyarsızlaşma ve daha yüksek kişisel başarıya anlamlı farklılık düzeyinde sahip olduğunu belirlemiştir. Buna karşılık, mesleki kıdem ile duygusal tükenme arasında anlamlı farklılık olmadığı saptanmıştır. Mesleki açıdan daha deneyimli hekimlerin, tükenmişlikle daha kolay baş edebildiği ifade edilebilir (s. 68).

Konuyla ilgili olarak Çağan (2014), 10 yıl ve daha az çalışma yılı olan çalışanlarının duygusal tükenme düzeyinin, daha uzun süreli çalışanlardan daha yüksek olduğunu fakat; çalışma süresi ve duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını belirlemiştir. Bununla birlikte; 10 yıl ve daha az çalışma yılı olan sağlık çalışanlarının, daha uzun süreli çalışanlarla kıyaslandığında kişisel başarı düzeyinin anlamlı ölçüde daha düşük, duyarsızlaşma düzeyinin anlamlı ölçüde daha yüksek olduğu saptanmıştır (s. 48).

Hizmet süresi ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin ele alındığı bir araştırmada, hizmet süresi arttıkça kişisel başarı düzeyinin anlamlı olarak arttığı saptanmıştır. Bununla birlikte, toplam tükenmişlik, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile hizmet süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulgulanmıştır (Güler, 2016: 79).

F. Mesleki faktörler

Meslek seçimine yönelik düşüncelerin, çalışanların tükenmişlik düzeyini etkileyebileceği üzerinde durulmuştur. Bu konuya doktora tezinde değinen Aras (2014), hekimlik mesleğinin yanlış bir seçim olduğunu düşünen hekimlerin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeyinin, doğru seçim olduğunu düşünenlere göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu saptamıştır. Bununla birlikte, yanlış meslek seçimi yaptığını düşünen hekimlerin kişisel başarı düzeyi de anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur. Mesleğini isteyerek seçen, bağlı olarak işini severek yapan çalışanların, tükenmişlik düzeyinin daha düşük olacağı söylenebilir. Ayrıca yazar,

mesleğe verilen toplumsal değer üzerinde de durmuş ve mesleğin toplumda değer gördüğünü düşünen hekimlerin, duygusal tükenme ile duyarsızlaşmaya daha az yatkın olduklarını, bununla birlikte kişisel başarı yönünden daha iyi hissettiklerini tespit etmiştir (s. 69).

Mesleği isteyerek seçme bileşeninin tükenmişliği anlamlı düzeyde azalttığı saptanırken (Akkoç ve Tunç, 2015: 9-18; Kırılmaz vd., 2003: 5-8; Oruç, 2007: 51-78), bazen de etkili bir faktör olmadığı (Otacıoğlu, 2008: 110) belirlenmiştir. Kırılmaz ve arkadaşları (2003: 5-8) ile Oruç (2007: 51-78), mesleği kendisine uygun bulan bireylerin tükenmişliklerinin anlamlı düzeyde daha düşük olduğunu bildirmişlerdir. Kırılmaz ve arkadaşları (2003), mesleği isteyerek yapanların, mesleğin toplumdaki hak ettiği yeri bulduğunu düşünenlerin daha az tükenmişlik yaşadığını ortaya koymuştur (ss. 5-8).

Yapılan işin özelliği de tükenmişlik üzerinde etkili olabilir. Vercambre ve arkadaşlarının (2009) öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada, ilkökul öğretmenlerinin, duygusal tükenmişliğe, yüksekökul düzeyindeki öğretmenlerin ise duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarıya daha fazla yatkın olduğu tespit edilmiştir (s.12). Çağan (2014), sağlık çalışanları üzerinde yaptığı doktora tezinde, meslek grupları ile tükenmişlik düzeyini karşılaştırmış ve hekim, hemşire ve ebelerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ile kişisel başarı alt boyutları açısından anlamlı bir farklılık göstermediğini saptamıştır (s. 46). Gür (2015), meslek ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ve hemşirelerin duygusal tükenme düzeyinin doktorlardan daha yüksek olduğunu bildirmiştir. Buna karşılık, meslek türünün duyarsızlaşma ve kişisel başarıyı etkilemediği saptanmıştır (s. 86).

G. Çalışılan sektör

Çalışılan sektörün özelliği de tükenmişlik üzerinde etkili olabilir. Bazı araştırmalar, kamu sektöründe çalışanların tükenmişlik düzeyinin daha düşük olduğunu bildirirken (Otacıoğlu, 2008: 110), bazı çalışmalar ise özel sektörde çalışanların tükenmişlik düzeyinin daha düşük olduğunu (Gümüş, 2006: 123-125; Oruç, 2007: 51-78) bildirmiştir.

H. İş-çalışma ortamı memnuniyeti

Bireyin çalıştığı ortamın özellikleri de tükenmişlik üzerinde etkili olabilmektedir. Aras (2014) yapmış olduğu doktora tezinde, çalışma ortamından memnun olan hekimlerin, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ortalamalarının memnun olmayan hekimlere göre anlamlı düzeyde yüksek olduğunu saptamıştır. İlaveten, çalışma ortamı memnuniyeti ile kişisel başarı arasında anlamlı bir ilişki belirlenememiştir. Aynı araştırmada, işyerinin fiziki şartlarını yetersiz bulan hekimlerin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ortalamasının yeterli bulan hekimlerden anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edildi. İşyerinin fiziki özelliklerinin yeterliliğinin, çalışanın kişisel başarı hislerini etkilemediği bulgulanmıştır (s. 73).

İşten memnuniyet ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi değerlendiren Çağan (2014), işinden memnuniyet duyan sağlık çalışanlarının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma seviyesinin, memnun olanlarla kıyaslandığında anlamlı düzeyde yüksek olduğunu saptamıştır. Bununla birlikte, iş memnuniyetinin kişisel başarı boyutunu etkilemediği de ortaya konulmuştur (s. 49).

2.5.1.2. Kişilik

Tükenmişliğe neden olan bir diğer faktör kişilik özellikleridir. A tipi kişilik içe dönük, B tipi kişilik ise dışa dönük bir kişiliği ifade eder. A tipi kişilik özellikleri, utangaç, çekingen, yalnız başına çalışmaktan hoşlanan özellikleri ifade eder. B tipi kişilik, grup halinde çalışmaktan hoşlanan, girişimci, dış çevreye karşı ilgili, yaşadığı duygusal sıkıntıları diğer insanlarla paylaşabilen özelliklere sahiptir (Izgar, 2003: 45). Yanı sıra A tipi kişilik özelliğine sahip bireylerin, sosyal çevreyle paylaşımları sınırlıdır. Bu sınırlı etkileşim nedeniyle de, birey daha az sosyal destekle yetinmek durumunda kalmaktadır. Bu destekten mahrum kalan çalışan, iş ortamında yaşadığı stresle mücadele etmede zorlanmakta ve uzun süreli başedilemeyen stres de tükenmişliğe neden olabilmektedir (Dalkılıç, 2014: 78). A tipi kişiliğe sahip olanlarda, özellikle duygusal tükenmenin (Maslach vd., 2001: 411) ve genel tükenmişliğin (Utami ve Nahartyo, 2013: 98) daha fazla görüldüğü saptanmıştır.

Birey, hayatta karşılaştığı olayları kontrol edebildiğini ve yaşadığı her şeylerin kendi davranışlarından kaynaklandığını inancına sahip ise içsel kontrol odaklı olarak kabul edilir. Eğer birey karşılaştığı olayları kendi kontrolünde hissetmiyorsa, bu olayları kader, kısmet, şans ve çevresel şartlara bağlıyorsa dışsal kontrol odaklı olarak kabul edilir. Tükenmişlik, dışsal kontrol odağına sahip bireyler de daha yüksektir (Maslach vd., 2001: 410). Dorman (2003), yaptığı araştırmada dışsal kontrol odağı ile benlik saygısı arasında olumsuz bir ilişki olduğunu, benlik saygısı ile de duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Diğer bir ifadeyle dışsal kontrol odağına sahip bireylerde benlik saygısı düşmektedir. Benlik saygısı düşen bireylerde de tükenmişlik artmaktadır (s. 43). Zayıf benlik saygısı ve dışsal bir kontrol odağına sahip olmanın, stres eğilimli bireyin özellikleri arasında olduğu ve tükenmişliği etkilediği bilinmektedir (Maslach vd., 2001: 410).

Büyük beşli kişilik boyutları üzerine yapılan araştırmalar, tükenmişliğin nevrotiklik boyutuna bağlı olduğunu bulgulamıştır. Nörotisizm, sürekli kaygı, düşmanlık, depresyon ve kırılganlık içerir; nevrotik bireyler duygusal olarak kararsızdır ve psikolojik sıkıntıya eğilimlidir (Maslach vd., 2001: 410). Duygusal tutarlılık açısından gelişmiş olan bireylerin, daha sakin bir şekilde davrandıkları, kendilerinden daha emin oldukları ve çoğunlukla kontrollü hareket ettikleri bilinmektedir. Buna karşılık, nevrotikliğe yatkın insanların, yatkın olmayan insanlara göre basit konular karşısında bile daha yoğun stres hissettikleri ifade edilebilir (Tatlılıoğlu, 2014: 945-946). Yılmaz (2014) duygusal tutarlılığın; duygusal tükenmeyi, duyarsızlaşmayı ve kişisel başarıda azalma hissini olumsuz yönde etkilediğini bulgulamıştır. Diğer bir ifade ile, duygusal açıdan tutarlı olan bireylerin tükenmişlik seviyeleri daha düşük seyretmektedir (s. 787).

2.5.1.3. Empati yeteneği

Empati, “bir insanın kendisini karşısındakinin yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır (Yüksel, 2004: 351). Bireyin, empati yeteneği kişiler arası iletişimin kalitesini artıran bir faktördür. Kişi empati yaparak, farklı ve beklenmeyen durumlara hazırlıklı olur

ve böylece olumsuz bir durum ile karşılaştığında çözüm yolunu daha çabuk bulabilir. Özellikle yüz yüze etkileşimin yoğun yaşandığı mesleklerde empati yeteneğine sahip olmak, hızlı çözümler üretmek açısından önemlidir (Polatcı, 2007: 56).

Paro ve arkadaşlarının (2014) tıp öğrencileri üzerinde yaptığı araştırmada, erkek öğrencilerin empatik yaklaşımları ile; duyarsızlaşmaları arasında olumsuz yönde, kişisel başarıları arasında olumlu yönde anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda erkek öğrencilerin empatik yaklaşımları ile duygusal tükenmişlikleri arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Kız öğrencilerde ise, empatik yaklaşım ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında olumsuz yönde, kişisel başarıyla olumlu yönde ilişkinin olduğu saptanmıştır. Buradan yola çıkarak, empatik yaklaşım tarzı benimsendiği zaman duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmanın azalacağı kişisel başarı düzeyinin artacağı çıkarımında bulunabiliriz. Nitekim yazarlar, tıp eğitimcilerinin öğrencilerde empati gibi duygusal yetenekleri geliştirmeleri ve bunun için yenilikçi stratejiler izlemeleri gerektiğini vurgulamaktadır (ss. 7-8).

Yapılan araştırmalar, empati kuramayan bireylerin daha fazla tükenme riski altında olduğunu saptamıştır (Duarte vd., 2016: 6; Lee vd., 2003: 540). Bununla birlikte, başkalarının hissettiği duygusal travmayı empati kurarak hissetmek, çalışanın yıpranmasına ve sonuçta da duygusal tükenmişlik yaşamasına neden olabilir. Hizmet alıcıların deneyimledikleri sorunları, sanki kendi yaşıyormuş gibi hisseden çalışanlar, zamanla hassaslaşabilirler. Bu durumda, duygusal empatinin çalışanlar için beklenen faydaları sağlanamaz ve bireyler bu durumdan olumsuz etkilenir (Dalkılıç, 2014: 82-83). Hunt ve arkadaşları (2017), duygusal empatinin devreye girmesi sırasında tükenmişlik risklerinin azaltılması için, bilişsel empati süreci sırasında duyguları öz-düzenleme yeteneğinin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (s. 19).

2.5.1.4. İşkoliklik

İşkoliklik durumunun da tükenmişliğe neden olduğu bilinmektedir. Çalışmaya olan ilgi ve yönelim arttıkça mental, duygusal ve fiziksel tükenmişlik de artmakta, buna karşılık çalışma zevki arttıkça zihinsel, duygusal ve fiziksel tükenmişlik azalmaktadır. Öte yandan, yöneticilik görevi olan çalışanların olmayanlara göre daha fazla işkolik olduğu ve daha çok tükenmişlik sendromuyla karşı karşıya kaldıkları

tespit edilmiştir (Naktiyok ve Karabey, 2005: 191-194). Çalışma hayatında işkoliklik eğilimi gösteren, sürekli yoğun iş yüküyle çalışanların tükenmişlik sendromuna yakalanma potansiyelleri de artmaktadır (Gülova vd., 2014: 34). Schaufeli ve arkadaşları (2009), işkoliklik ile rol çatışması arasında olumlu bir ilişki olduğunu ayrıca rol çatışmasıyla da tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (s.164). Diğer bir ifadeyle işkoliklik bireylerde rol çatışmasına neden olarak tükenmişliğin gelişmesine yol açmaktadır.

2.5.1.5. İşle ilgili beklentilerin yüksekliği

İnsanların işlerinden beklentileri gerek işin doğası açısından gerekse başarı elde etme olasılığı açısından ele alındığında çok yüksek olabilmektedir. Yüksek beklentiler, çoğu zaman gerçekçi olmamasına rağmen çalışanlar bu beklentilere ulaşmak için çok fazla çalışırlar. Gösterilen bu yüksek çabanın sonucunda da gerçekçi olmayan yine de beklenen sonuçlara ulaşamadıkları zaman çalışanlar için tükenme süreci başlamaktadır (Maslach vd., 2001: 411). Dalkılıç (2014), özellikle kendisi ve çevresi hakkında yetersiz bilgiye sahip çalışanların, olanaklarını doğru değerlendiremeyeceğini dolayısıyla gerçekçi olmayan beklentiler içerisinde olabileceğini ifade etmektedir (s. 83). Izgar (2003), genç ve tecrübesiz çalışanların tükenmişlik düzeylerinin yaşlı ve tecrübeli çalışanlarla kıyaslandığında daha yüksek olduğuna dikkat çekmiş ve bu durumu beklenti düzeyleri arasındaki farklılıkla açıklamıştır (s. 13).

İşten beklentilerin karşılanma durumu ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye değinen Aras (2014), beklentilerinin karşılandığını düşünen hekimlerin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma puanlarının, beklentilerini karşılayamayan hekimlere kıyasla anlamlı düzeyde daha hafif seviyede olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte, işin bireyin beklentilerini karşılama durumunun, kişisel başarı hissi üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı bulgulanmıştır (s. 73).

Yüksek ideallerine ulaşamayan çalışan, başarısızlık duygusu yaşar, işine dikkatini veremeyebilir, isteklerine ulaşamayacağı düşüncesiyle zamanla işine olan ilgisini, hevesini kaybedebilir. Tüm bunlar hizmet verdiği insanlardan uzaklaşmasına ve tükenmeye neden olabilir.

2.5.1.6. Öz yeterlilikten yoksun olma

Çalışanların öz-yeterlilik algısının düşük olması olaylar ya da durumlar karşısında ki düşüncelerini ve davranışlarını olumsuz yönde etkileyebilir. Bireyin kendisiyle ilgili olumsuz algıları işine yansıyabilir ve tükenmişliğini etkileyebilir. Bu noktada Bandura'nın ortaya koyduğu öz-yeterlilik kavramını ele almak gerekir.

Bandura (1977) öz-yeterliliği, sonuçların üretilmesi için gereken davranışı başarılı bir şekilde uygulayabileceğine ilişkin bireyin sahip olduğu inanç olarak tanımlamıştır. Öz- yeterlilik, bireyin davranışlarını düzenlemesinde rol oynar. İnsanlar başa çıkma becerilerini aşan durumları tehdit edici algılar ve onlardan korkarlar. Aksi durumda ise harekete geçer ve kendilerine güvenirler (ss. 193-194).

Bireyin öz-yeterliliğinin yüksek olması, iş hayatında karşılaşacağı sorunlarla etkin mücadele etmesinde önemli bir faktör olabilir. Sarıçam ve Sakız (2014) öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada öz-yeterlilik ile tükenmişlik arasında ki ilişkiyi ortaya koymuşlardır. Ulaşılan sonuçlar, öz yeterliliğin kişisel başarıyı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Yani öğretmenlerin öz-yeterlilik algıları yükseldikçe kişisel başarı algıları da artmaktadır. Buna karşılık öz-yeterlilik algısının, duygusal tükenmişliği, duyarsızlaşmayı ve genel tükenmişliği olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle, öğretmenlerin öz-yeterlilik algıları arttıkça duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve genel tükenmişlikleri düşmektedir (s. 431).

Öz-yeterlilik algısı, bireyin benlik saygısını, özgüvenini etkileyebilecek bir faktör olarak önemini hissettirmektedir. Bireyin yeteneklerine, performansına olan inancı; iş stresi ve bağlı olarak gelişebilecek tükenmişlik gibi sorunlarla başa çıkmasını kolaylaştırıcı bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.5.2. Örgütsel tükenmişlik nedenleri

Örgütsel faktörler; iş yükünün fazlalığı, kontrol gücü, ödül alma, ait olma / birlik duygusu, adalet algısı ve sahip olunan değerlerden oluşmaktadır. Bu faktörlerin, bireyler üzerindeki etkisi farklı düzeylerde olabilir. Bu nedenle her bir faktörü, diğer faktörlerin etkisini düşünerek değerlendirmek gerekir. Bu bölümde sözü geçen faktörler incelenecektir.

2.5.2.1. İş yükünün fazlalığı

Bir kişinin iş kapasitesi ile o kişi tarafından karşılanması gereken talepler arasındaki dengesizlik, tükenmişliğe yol açabilmektedir (Enache, 2013: 170). Hemşirelerin iş yükü; hemşirelik bakımına artan talep, hemşire sayısının yetersizliği, mesai saatlerinin artması, hasta sayısının artması ve sağlık hizmetlerine gittikçe daha fazla ihtiyaç duyulması gibi nedenlerle gün geçtikçe artmaktadır (Carayon ve Gurses, 2008: 203). İş yükünün fazla olması bireylerin fazla çalıştığını ve işin yapılması için yeterli zamanın olmadığını ifade eder. Bu durum, tükenmişliğin temel bileşenlerinden biri olan stresin yönetilmesini engeller (Portoghese vd., 2014: 152-153).

Lee ve arkadaşlarının (2003) hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada, aşırı iş yükünün duygusal tükenmişliğe neden olduğunu ortaya konulmuştur. Yazarlara göre; iş yükünün azaltılmasının yanı sıra hemşireler için açık iş tanımlarının yapılmasının, iş beklentilerinin belirlenmesinin ve rol belirsizliklerinin ortadan kaldırılmasının tükenmişliği önlemek açısından gerekli olduğu vurgulanmıştır (s. 540). Maslach ve arkadaşları (2001), iş yükünün daha çok duygusal tükenmeye neden olduğunu vurgulamaktadır (s. 414). Tuna ve Baykal (2014), hemşireler üzerinde yaptıkları bir araştırmada aşırı iş yükünün hemşirelerin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma yaşamalarına neden olduğunu saptamıştır. Aynı araştırmada, iş yükünün hemşirelerin kişisel başarısını etkilemediği ortaya konulmuştur (s. 36).

Günlük çalışma süresi, tükenmişlikle ilgili bileşenlerden biri olarak düşünülmektedir. Bu açıdan tükenmişlik değerlendirildiğinde; günlük çalışma süresinin artmasına bağlı olarak duygusal tükenmenin de anlamlı düzeyde arttığı tespit edilmiştir (Derinbay, 2012: 917-925). İşte geçirilen süre arttıkça, yoğun çalışma temposuna bağlı olarak çalışanların enerjisi düşebilir, bitkinlik, yorgunluk artabilir. Sürekli olarak bu şekilde çalışmak tükenmişliği tetikleyebilir.

Konuyla ilgili olarak Börekçi (2013) akademisyenler üzerinde yaptığı yüksek lisans tezinde, haftalık ders yükü değişkeni ile tükenmişlik alt boyutları arasında ki ilişkiyi ele almıştır. Bu inceleme sonucunda, haftalık ders yükünün, duygusal tükenmişliği, duyarsızlaşmayı ve düşük kişisel başarıyı herhangi bir biçimde etkilemediğini bulgulamıştır. Bununla birlikte, haftalık ders yükü 21-30 arasında olan

akademisyenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin, ders yükü olmayan ya da 1-20 saat arasında olan akademisyenlerle kıyaslandığında daha fazla olduğu belirlenmiştir (s. 98).

Yapılan diğer bir araştırmada, haftalık çalışma saati 40 saat ve 40 saat üstü olarak 2 kategoride değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda, çalışma saatinin fazla ya da normal düzeyde oluşunun, duygusal tükenmeyi, duyarsızlaşmayı ve kişisel başarı alt boyutlarını etkilemediği sonucuna varılmıştır (Çağan, 2014: 49).

Öte yandan iş yükünün azlığı da tükenmişlik için tetikleyici bir faktör olabilir. İş yükünün azlığı, zamanla işin monotonlaşmasına ve iş ortamının sıkıcı hale gelmesine neden olabilir. İş yükünün fazlalığı gibi azlığı da bireyde stres yaratacaktır (Izgar, 2003: 18-19). Birey mesleki donanımını yeterince kullanamadığı için stres yaşayabilir. Freudenberg'e (1974) göre, yapılan işin rutinleşmesi ve bıkkınlık tükenmenin nedenlerindendir (ss. 161-162).

2.5.2.2. Kontrol gücü

Kontrol, kişinin çalışma ortamındaki değişimi etkileme yeteneği olarak görülmüştür. Bireyin, kendi çalışma ortamı üzerinde sahip olduğu özerklik veya kişisel hakimiyet miktarını ifade eder (Bozeman vd., 2001: 488-489). Bir başka tanıma göre kontrol; çalışanın yaptığı işinde seçim yapabilme, sorun çözme, kararlara katılma ve sorumluluklarını gerçekleştirme imkanı biçiminde tanımlanabilir (aktaran Dalkılıç, 2014: 98).

Kontrol yetersizliği, genel olarak tükenmişliğin etkisiz veya azaltılmış kişisel başarı yönüyle ilgilidir. Kontroldeki uyumsuzluklar, çoğu zaman, bireylerin, işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları kaynaklar üzerinde yeterli yetkiye sahip olmadıklarını göstermektedir (Maslach vd., 2001: 414). Çalışanın, işinde yeterli düzeyde kontrole sahip olup olmadığı hislerinin belirleyicisi olarak, rollerin belirsizliği ve çatışması kavramları üzerinde durulmaktadır (Gezer, 2008: 35).

İşteki roller konusunda yaşanan belirsizlik, çalışanın üstlendiği görevlerde beklenen performansı gösterebilmesi için gerekli bilgiye sahip olmadığını ifade eder. Çalışan, verilen görevi yerine getirmek için ne gibi rollere sahip olduğunu bilmemektedir. Rol

çatışması durumunda çalışan var olan taleplerden bazılarını karşılarken en az birini karşılayamamaktadır. Çünkü birey birbirine ters olan taleplerle karşı karşıya kalmıştır. Bu durum işte stres düzeyinin artmasına neden olmaktadır (Adıgüzel, 2012: 164; Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48-49).

Lee ve arkadaşlarının (2003) hemşireler üzerinde yaptığı araştırmaya göre; rol çatışması, rol belirsizliği ve algılanan kontrolün tükenmişlik üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre; rol belirsizliği ve rol çatışması kişisel başarıda azalmaya neden olurken, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı artırmaktadır. Buna karşılık algılanan kontrol kişisel başarıyı artırırken duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı azaltmaktadır. Kişinin işinde kontrol duygusu yaşaması stres düzeyini ve tükenmişliği azaltmaktadır. Bunun tersi durumda ise tükenme kendini gösterir (s. 540).

Katsifarakı ve Tucker (2013) hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada, kontrol ile tükenmişliğin duygusal boyutu arasında olumsuz yönlü ilişkinin olduğunu saptamıştır. Başka bir ifadeyle, çalışma hayatında kontrol sahibi olan bireylerde duygusal tükenme daha az gelişmektedir. Aynı araştırmada kontrol faktörünün, duyarsızlaşmayı ve kişisel başarıyı etkilemediği de ortaya konulmuştur (s. 631).

İdris ve arkadaşları (2011) çalışanlar örnekleminde yaptıkları araştırmada, rol çatışmasıyla duygusal tükenmişlik ve sinisizm arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacılar, çalışanların yaşamış olduğu rol çatışmasının, duygusal tükenme ve sinik davranışlara neden olduğunu saptamıştır (s. 450).

2.5.2.3. Ödül alma

İnsanların yaptıklarıyla orantılı ödüllerin yokluğu, diğer bir örgütsel neden olabilir. İnsanlar başarılarıyla orantılı olarak ücret ya da kazanç elde edemediklerinde, finansal ödüller açısından bir eksiklik hissedebilirler. Zorlu koşullarda çalışan birey, önemsenmediğinde ya da diğerleri tarafından takdir edilmediğinde sosyal ödül yoksunluğu da yaşar. Sosyal ödül çoğu zaman finansal ödüllerden daha önemli bir yere sahiptir. Bu durumda çalışan, değer görmediğini düşünür. Önemli bir şey yapmanın ya da bunu iyi yapmanın gururunu yaşamak gibi içsel ödüllerin eksikliği, tükenmeye neden olabilir. Ödül yetersizliği, bireyin kendisini yetersiz hissetmesine

yol açabilir. Yetersizlik duyguları tükenmişliğin kişisel başarıda azalma hissi alt boyutuna atıfta bulunur (Maslach vd., 2001: 414).

Ekonomik durum algısı ile tükenmişlik ilişkisine değinen Çağan (2014), ekonomik düzeyini ‘kötü’ olarak değerlendiren sağlık çalışanlarının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyinin, ‘orta’ ve ‘iyi’ olarak değerlendirenlere göre anlamlı düzeyde yüksek olduğunu belirlemiştir. Buna karşın, ekonomik durum algısının, kişisel başarı hissini etkilemediği de bulgulanmıştır (s. 48).

Polatçı (2007), maaş ya da prim verilmesi gibi maddi ödüllerin yanı sıra örgütün üst kademedeki yöneticilerinden takdir görme, ekip arkadaşları tarafından kabul görme, teşekkür belgesi verilmesi, ücretli izin imkanlarının sağlanması ve her ay için ayın elemanının belirlenmesi gibi manevi ödüllerin verilebileceğini ifade etmektedir (s. 68). Maslach ve arkadaşları (2001), manevi ödüllerin çalışan açısından daha önemli olduğunu vurgulamıştır (s. 414). Çalışanlar arasında ödül alan/takdir gören personelin tükenmişliklerinin, anlamlı düzeyde daha düşük olduğu (Akkoç ve Tunç, 2015: 9-18; Kırılmaz vd., 2003: 5-8; Oruç, 2007: 51-78; Otacıoğlu, 2008: 110) ortaya konulmuştur.

Katsifaraki ve Tucker (2013) hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada, ödül ile duygusal tükenmişlik arasında olumsuz yönlü bir ilişkinin olduğunu saptamıştır. Buna göre; yaptığı faaliyetler karşısında ödüllendirilen çalışanlarda duygusal tükenme daha az gelişmektedir. Aynı araştırmada ödül verilmesinin, duyarsızlaşmayı ve kişisel başarıyı etkilemediği ortaya konulmuştur (s. 631).

Ödüllendirilen çalışan, yöneticileri tarafından kabul gördüğünü, olumlu yönde değerlendirildiğini, dikkate alındığını, önemsendiğini ve takdir edildiğini düşünür. Bu olumlu düşünceler ve alınan ödül bireyin öz yeterlilik duygusunu yükseltebilir. Bunun sonucunda da, bireyin tükenmişlik duyguları azalır, motivasyonu ve verimliliği artar. Burada dikkat edilecek husus, çalışan açısından değerli olacak ve ihtiyaçlarına cevap verecek ödüllendirmenin yapılmasıdır. Örneğin, saygı görme, takdir edilme gibi manevi desteğe ihtiyaç duyan bireyin primle ödüllendirilmesi ödülün olumlu etkisini sınırlandırabilir.

2.5.2.4. Ait olma / Birlik duygusu

İnsanlar, övgü, rahatlık, mutluluk ve mizahı, sevdikleri, saygı duydukları insanlarla paylaştıklarında toplumda daha iyi gelişirler. Bu kişilerin işlerinde de daha iyi çalıştıkları görülmektedir. Bu tür bir sosyal desteğe sahip bireyler, ortak bir değer duygusuna sahip olurlar. Ne yazık ki, bazı işler insanları birbirinden ayırmakta ya da sosyal ilişkiyi kişiler üstü yapmaktadır. Özellikle işteki diğer çalışanlarla birlikte kronik ve çözülmemiş problemler çeşitli çatışmalara neden olmaktadır. Bu tür çatışmalar, hayal kırıklığı ve düşmanlık duygularına neden olabilir. Olumsuz duygu ve düşüncelerin etkisiyle bireyler birbirinden uzaklaşır, dolayısıyla bu durum sosyal desteği azaltır. Birbirinden uzaklaşan bireylerin ait olma ve birlik duyguları ortadan kalkar (Maslach vd., 2001: 415).

Katsifaraki ve Tucker (2013) hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada birlik duygusu ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında olumsuz yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu saptamıştır. Buna göre; aidiyet ya da birlik olma düşünce ve duygularında yetersizlik olan bireyler, duygusal tükenmeye ve duyarsızlaşmaya daha yatkın olmaktadır. Aynı araştırmada birlik duygusu ile kişisel başarı arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır (s. 631).

2.5.2.5. Adalet algısı

İşyerinde adalet algılanmadığı zaman kişi ile iş arasında ciddi bir uyumsuzluk meydana gelir. Adalet, saygılı olmayı ifade eder ve bireylere değer verildiğini ortaya koyar. İnsanlar arasındaki karşılıklı saygı, paylaşılan birlik duygusunun merkezini oluşturur. İş yükü ve yapılan ödemeler eşitsiz olduğunda, hilelere başvurulduğunda veya değerlendirmeler ve promosyonlar uygunsuz şekilde ele alındığında haksızlık ortaya çıkabilir. Şikayet veya tartışma çözümü prosedürleri, her iki tarafın da sesine kulak vermezse, bu durum haksızlık olarak değerlendirilecektir. Adil olmama, en az iki yolla tükenmişliği şiddetlendirir. İlk olarak, haksız muamele deneyimi duygusal olarak bireyi üzer ve yorar. İkincisi, haksızlık çalışanların işyeri hakkında derin bir sinizm duygusu beslemelerine neden olmaktadır (Maslach vd., 2001: 415).

Adaletsizlik karşısında yaşanacak olan üzüntü bireyde duygusal tükenmeyi tetikleyebilir. Tükenmişliğin duygusal tükenme alt boyutundaki bu olumsuzluk diğer

alt boyutlarını da etkileyerek zamanla genel tükenmişliğe neden olabilir. Bir örgütteki tüm mekanizmaların sağlıklı işleyebilmesinin temelinde adalet olgusunun olduğu göz önünde tutulmalıdır. Nitekim Blau ve Andersson (2005) dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet ile tükenmişlik arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğunu saptamıştır (s. 606). Taylor (2010), adalet algısının, tükenmişliği olumsuz olarak etkilediğini, adalet algısı arttıkça tükenmişliğin azaldığını belirlemiştir (s. 51).

2.5.2.6. Sahip olunan değerler

Değerler; örgüt ve örgüt üyeleri için neyin önemli olduğunu ifade eder. Gezer (2008), örgütün değerleriyle, çalışanların değerlerinin örtüşmesine bağlı olarak başarının artacağını vurgulamıştır (s. 40). Buna karşılık değerler arasında bir çelişki ortaya çıktığında, değer çatışması yaşanmaktadır. Bazı durumlarda, insanlar etik olmayan ve kendi değerleriyle uyumlu olmayan şeyleri yapmak zorunda kalabilmektedir. Örneğin birey, bir yetki elde edebilmek için yanıltıcı davranışlar sergilemek zorunda kalabilir. Yanı sıra, bireyin kariyeri için kişisel istekleri ile kurumun değerleri arasında bir uyumsuzluk yaşanabilir. Bu durumlar karşısında çalışan, işinde kısıtlanmış olduğunu hissedebilir (Maslach vd., 2001: 415).

Katsifaraki ve Tucker (2013) hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada, değer ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında olumsuz yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu saptamıştır. Buna göre; hemşirelerin değer algısı ne kadar yüksekse, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma yaşamaları o kadar düşük olmaktadır. Bu araştırmada, değer ile kişisel başarı arasında olumlu yönlü bir ilişki olduğu da tespit edilmiştir (s. 631). Kendisi için neyin önemli olduğunu dolayısıyla değerlerini bilen bir çalışan, bu doğrultuda çaba göstererek kendi yetkinliklerini dolayısıyla başarısını artırabilir.

2.6. Tükenmişliğin Etkileri

Tükenmişlik, zihinsel sağlıktaki zayıflamanın bir türü ve etkisiz baş etme biçimi olarak düşünüldüğünde, kendi başına önemli bir sonuç olarak görülmüştür. Bununla birlikte, daha yaygın olan varsayım, tükenmişliğin öneminin, diğer önemli sonuçlara

neden olmasıdır. Tükenmişlik yaşayan kişinin, iş özelliklerinin (iş performansı vb.) olumsuz etkileneceği varsayılmaktadır. Buna ek olarak, tükenmişliğin bir stres olayı olduğu göz önüne alındığında, bireyin sağlığının da zarar görebileceği ön görülmektedir. Tüm bu olumsuzlukların bireyin aile hayatını da etkileyeceği açıktır. Bu sonuçlar, hem birey ve kişisel hayatı için, hem de çalıştığı örgüt için yüksek maliyetler anlamına gelir (Maslach ve Leiter, 2017: 49).

2.6.1. Tükenmişliğin bireysel etkileri

Tükenmişliğin bireyleri hem fiziksel hem de psikolojik yönden etkilediği bilinmektedir. Bireyin yaşadığı fiziksel belirtiler arasında olan, tip 2 diyabet, total kolesterolde artış, koroner kalp hastalıkları, dolaşım sistemi hastalıklarından dolayı hastanede tedavi görmek, kas-iskelet sistemine ilişkin ağrılar, genel ağrılar, boyun-omuz ağrıları, sırt ağrıları, baş ağrıları, ağrıyla ilişkili güçsüzlük, uzun süreli yorgunluk, solunum sistemi enfeksiyonları, sindirim sistemi problemleri, şiddetli sakatlıklar, 45 yaşın altındaki ölümler ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptandı. Bu araştırmada tükenmişliğe bağlı olarak obezite, hiperlipidemi, bel çevresinin genişlemesi, vücut kitle indeksinde artma, metabolik sendrom, hipertansiyon, trigliseritte artış, kolesterol düzeyinde değişiklik, açlık kan glikozu seviyesinde dengesizlik, ağrı yoğunluğu ve sıklığında artış gibi fiziksel belirtilerinde ortaya çıkabileceği bulgulanmıştır. Bireyin yaşadığı psikolojik belirtiler arasında yer alan uykusuzluk, uyku bozuklukları, depresif belirtiler, antidepresan ilaç kullanımı, ruhsal hastalıklar için hastaneye yatış ve psikolojik yönden sağlığın bozulması ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu bulgulanmıştır (Salvagioni vd., 2017: 20).

Verhaeghe ve Bracke (2012), yaptıkları araştırmada çalışanın mental sağlığının duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarıdan olumsuz etkilendiğini belirlemiştir (s. 24). Katsifaraki ve Tucker (2013), hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada, depresyon ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında olumlu yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu saptamıştır. Duygusal yönden tükenen çalışanlarda ki mutsuzluk, üzüntü hali, enerji düşüklüğü, yorgunluk gibi durumlar göze alındığında depresyonu çağrıştırdığını ve bireyi depresyona

yönlendiren bir boyut olduğunu düşünebiliriz. Aynı araştırmada, depresyonun kişisel başarı hissini olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Depresyon bireyin çalışmasına odaklanmasını engelleyerek kendisini başarısız hissetmesine neden olabileceği gibi, kişisel başarıda düşüklük hisleri yaşayan ve kendi yetkinliğinden şüphe duyan bireylerde de zamanla depresyon gelişebilir (s. 631). Bühler ve Land (2003), tükenmişlik sendromunun duygusal karışıklığa dönüşerek hafif depresyona neden olabileceğini ve ciddi durumlarda ise ağır depresyona dönüşebileceğini bildirmektedir (s. 5).

Çağan (2014) yaptığı araştırmada, tükenmişlik ile kaygı arasında anlamlı ilişkiler olduğunu bildirmiştir. Özellikle çalışanın duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeyi ile durumluk ve sürekli kaygı düzeyi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca, kişisel başarı hissi ile durumluk ve sürekli kaygı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Çalışanların yaşadığı tükenmişliğe bağlı olarak, kaygı düzeylerinin artabileceği vurgulanmıştır (s. 57).

Tükenmişliği, fiziksel sağlık problemleri ve depresyonla ilişkilendiren olası mekanizma, sendromun duygusal tükenme bileşenidir. Kronik bir enerji eksikliği, hastalığa karşı direncin azalmasının yanı sıra işteki kaza ve yaralanmaların yaşanmasına karşı eğilimi artırabilir. Tükenme, sinizm ve etkisizlik ile birleştirildiğinde, insanlar işyerinde veya evde sağlıklı yaşam tarzlarına daha az bağlı olabilirler (Maslach ve Leiter, 2017: 49).

Uzun süreli stres ve tükenmişliğe bağlı solunum ve dolaşım problemleri yaşayan, sırt, baş, boyun ağrıları çeken, düşünce sistemi bozulan, depresyon nedenli bunalımlar yaşayan bir çalışanın özel hayatında ve iş hayatında başarılı olma ihtimali düşüktür. Düşük başarı ve yeterlilik düşünceleri tükenmenin şiddetlenmesine katkıda bulunabilir. Çalışanın tükenmişlik konusunda bilinçli olması sosyal ve iş hayatı açısından çok önemlidir.

Tükenmişliğin bireyler üzerindeki etkileri arasında, zararlı alışkanlıklara neden olması da sayılabilir. Tükenmişliği ve bağlı olarak gelişen problemleri çözmek isteyen kişiler, alkol ve ilaç gibi zararlı maddeleri kullanmaya başlayabilirler ya da bu maddelerin kullanımını artırabilirler (Angerer, 2003: 102).

2.6.2. Tükenmişliğin örgütsel etkileri

Bireylerin yaşadığı tükenmişliğin, örgütler üzerinde birçok olumsuz etkisinin olduğu görülmektedir. Özellikle tükenmişliğe bağlı olarak başka bir iş alanına geçme, işinde devamsızlık yapma, işinde gösterdiği performansda düşme, iş çevresiyle çatışma, kurallara uymama, kişilerarası etkileşimlerle ilgili sıkıntılar yaşama, zamanı verimli kullanamama, işe odaklanamama, esnek davranamama, yıkıcı davranışlar sergileme, üretime ve hizmete ilişkin ekonomik kayıplar meydana gelebilmektedir (Balcıoğlu vd., 2008: 102-103). Bunun yanı sıra erken emeklilik, absenteizm, presenteizm gibi sonuçları olduğu da bildirilmektedir (Salvagioni vd., 2017: 20). Literatür incelendiğinde iş performansında azalma, işten ayrılma niyetinde artma ve iş doyumunda azalma tükenmişliğin en fazla göze çarpan etkileri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tükenmişliğin en önemli sonuçlarından birisi iş performansında azalmadır. Wright ve Bonett (1997) müşterilerine yüz yüze, doğrudan bakım ve hizmet sunan kamu çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, duygusal tükenmişlik ve iş performansı arasında olumsuz yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Aynı araştırmada, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissinin iş performansını etkilemediği bulgulanmıştır (s. 496).

Tükenmişliğin bireyler üzerindeki etkilerinden biriside artmış işten ayrılma niyetidir. Yun ve arkadaşlarının (2015) yaptıkları araştırmada, tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında olumlu bir ilişkinin varlığı bulgulanmıştır. Tükenmişlik yaşayan bireylerin işlerini bırakma eğilimi gösterdikleri ortaya konulmuştur (s. 33). Leiter ve Maslach (2009), hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada iş yükünün artmasına bağlı olarak duygusal tükenmenin geliştiğini, duygusal tükenmeye bağlı olarak duyarsızlaşmanın ve kişisel başarıda düşüklük hissinin geliştiğini saptamıştır. Araştırmada, hemşirelerin yaşamış olduğu tükenmişliğin işten ayrılma niyetini artırdığı ortaya konulmuştur (s. 336).

Tükenmişliğin olumsuz etkilerinden bir diğeri iş doyumunda azalmadır. Idris ve arkadaşları (2011) çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada, duygusal tükenmişlik ve iş doyumunu arasında olumsuz yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığını bulgulanmıştır. Varılan bulgulara göre; bireylerin yaşadığı duygusal tükenme arttıkça iş doyumları

azalmaktadır (s. 450). Yom (2013) hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada, duygusal tükenmişliğin, duyarsızlaşmanın ve düşük kişisel başarının hemşirelerin iş doyumunu olumsuz yönde etkilediğini yani azalttığını ortaya koymuştur (s. 114). Tarcan ve arkadaşlarının (2017), hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada duygusal tükenmenin, çalışanların içsel doyumunu, dışsal doyumunu ve genel iş doyumunu negatif yönde etkilediği, duygusal yönden tükenen hemşirelerin iş doyumunun azaldığı ortaya konulmuştur. Aynı araştırmada duyarsızlaşma alt boyutunun iş doyumunu ve alt boyutlarını etkilemediği saptanmıştır. Buna ilaveten, düşük kişisel başarının dışsal doyumunu negatif yönde etkilediği belirlenmiştir (s. 45).

Tükenmişlik yaşayan bireylerde, iş doyumunu, iş performansı gibi olumlu iş çıktılarının olumsuz yönde etkilenebileceği, bu olumsuzluklarında zamanla yaşanan tükenmişliği daha da şiddetlendirebileceği düşünülebilir. Bunun yanında tükenmiş bireyler, örgütteki diğer çalışanları da olumsuz yönde etkileyebilirler. Sürekli yorgun, bitkin, üzüntülü, gergin görünen, çevresine duyarsız davranan birey, zamanla çalışma arkadaşlarını olumsuz yönde etkileyebilir. Tükenmişlik yaşayan birey ya da bireylerin tutum ve davranışlarından etkilenen diğer çalışanlar, bu tarz davranışlar sergilemeye başlayabilirler. Bu etkileşimlere bağlı olarak tükenmişlik derinleşebilir. Dolayısıyla çalışanların sunduğu hizmetin kalitesi düşer. Bu noktada tükenmişliği önlemek ve gidermek için yapılacak girişimler önem kazanmaktadır.

2.6.3. Tükenmişliğin ailevi etkileri

Tükenmişliğin olumsuz etkileri bireyin ev ve aile ortamına da yansiyabilir. Duygusal tükenme yaşayan kişi gergin, üzüntülü, sıkıntılı ve fiziksel olarak yorgun bir şekilde eve gelir. Kişi, çoğunlukla işinden şikâyet eder. Ailesiyle geçirdiği zaman zarfında, işiyle ilgili sorunlardan bahseder. Duygusal yönden tükenen birey, yeterli enerjisi olmadığı için ailesine yeterince ilgi gösteremez. Sürekli kendi iş sorunlarına odaklı olabilir. Enerji yoksunluğu, bıkkınlık hisleri sinirli, gergin ve sabırsız davranmasına neden olabilir. Bu davranışlar nedeniyle, aile içinde tartışmalar yaşanabilir. Zamanla bu aile içi tartışmalar ciddi çatışmalara dönüşerek ayrılmalara neden olabilir (Ayan, 2013: 128). Tükenmişliğin, aile ilişkilerini olumsuz etkilemesinin yanı sıra olumsuz aile ilişkileri de çalışanlarda tükenmişliğe neden olabilir. Yun ve arkadaşlarının

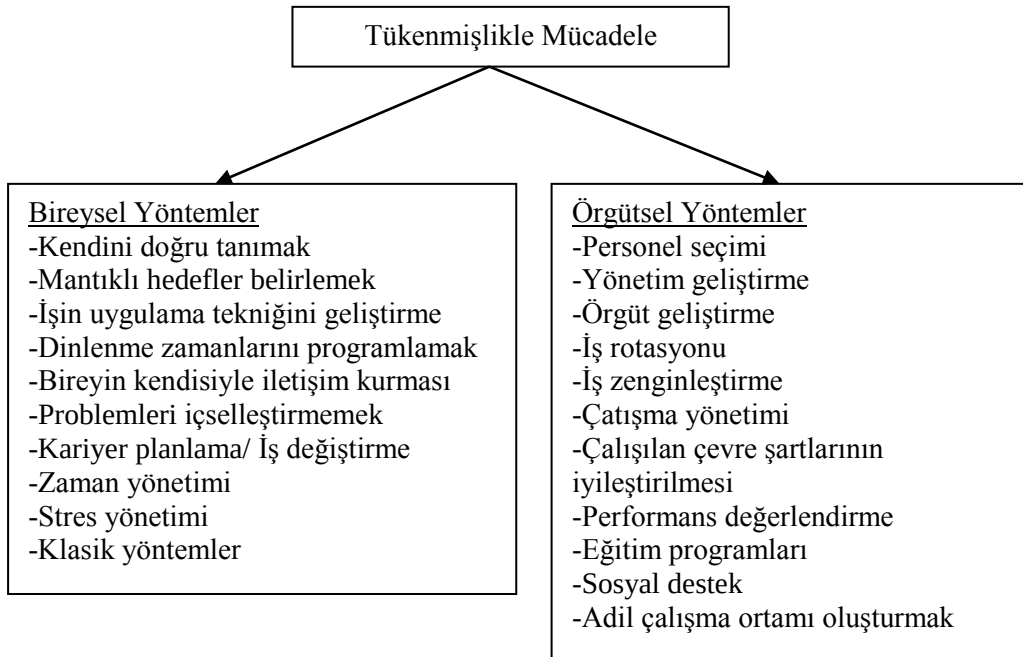
(2015) yaptıkları araştırmada, iş aile çatışması yaşayan bireylerde tükenmişliğin daha fazla görüldüğünü saptamıştır (s. 33).

Yoğun fiziksel ve psikolojik belirtilerle kendini gösteren tükenmişlik sürecinin, bireyin iş ve sosyal çevresi yanında aile hayatını da etkilemesi beklenen bir sonuçtur. Tükenen kişinin çalışma ortamında sergilediği tutum ve davranışları eve geldiğinde değiştirmesi ve normal bir şekilde hayatını sürdürmesi söz konusu olamaz. Bu noktada tükenmişliğin insan hayatının tüm yönlerine nüfuz eden ilerleyici bir süreç olduğu kabul edilmelidir. Dolayısıyla tükenmişliğin farkında olmak, gelişikten sonra çözmeye çalışmaktan daha karlı bir yaklaşımdır.

2.7. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlik, kronik ve ilerleyici bir süreç olarak sadece bireyi değil örgütü hatta toplumu etkiler. Tükenmişliğin bireye, iş arkadaşlarına, ailesine ve örgüte olan etkisi görülmeli ve mücadele edilmelidir. Özellikle tükenmenin nedenlerine dikkat edilerek bu doğrultuda hem bireysel hem de örgütsel boyutta mücadele yöntemleri geliştirilmelidir.

Şekil 3. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri



2.7.1. Bireysel mücadele yöntemleri

Bireysel mücadele yöntemleri, bireyin kendi gayretine bağlı olduğundan daha düşük maliyetlidir. Çalışanın kendini tanımaya çalışması, iş stresine karşı koruyucu mekanizmalar geliştirmesi ya da kendine zaman ayırması gibi destekleyici mekanizmalar, özellikle duygusal tükenmeyi iyileştirebilir. Maslach ve arkadaşları (2001), bireysel önlemlerin daha çok duygusal tükenme üzerinde etkili olduğunu buna karşılık duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarıyı etkilemediğini vurgulamaktadır (s. 418). Bu bölümde, bireysel mücadele yöntemleri incelenecektir.

A. Kendini doğru tanımak

İnsanların kendi özelliklerini, yeteneklerini ve beklentilerini dolayısıyla olaylara verdikleri tepkileri değerlendirebilmeleri için kendilerini tanımaya çalışmasının ya da kendi kendini izlemesinin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Birey kendini izleyerek, tükenmişliğe bağlı gelişen değişiklikleri fark edebilir (Schrbracq vd., 1996: 415). Izgar (2003), insanların kendilerini tanımalarının ve ihtiyaçlarının farkında olmasının tükenmişlikle mücadele için gerekli olduğunu bildirmektedir (ss. 46-47). Özellikle ne hissettiğini ve niçin hissettiğini bilebilmek tükenmişlikle mücadelede ilk adım olarak görülmüştür. Örneğin çalışanın meslekten beklentileri yüksek olabilir fakat, bunun farkında olmayabilir (Schrbracq vd., 1996: 415). Birey kendi özelliklerini tanıyamazsa, kaldıramayacağı yüklerin altında yıpranabilir (Balcıoğlu vd., 2008: 103).

B. Mantıklı hedefler belirlemek

Tükenmişlik, çoğu zaman gerçekçi olmayan beklentiler ve yanlış umutlar gibi “yanlış” düşünceleri içerir (Schrbracq vd., 1996: 415). Özel (2009), gerçekçi hedefleri belirleyen kişilerin, hayal kırıklığı yaşama ihtimallerinin daha düşük olduğunu belirtmektedir. Eğer çalışanın beklentileri gerçeklikten uzak ise, bu beklentilere erişememesi durumunda yorgunluk, halsizlik, enerji düşüklüğü, moral bozukluğu, üzüntü ve hayal kırıklığı yaşayabilir (s. 80).

Balcioğlu ve arkadaşları (2008) çalışanın, yapılan işin zorluklarını ve risklerini anlama, sorumluluklarının çerçevesini bilme, bunun sonucunda aşırı iş yükünden kaçınma, kendini iş yükü stresinden koruma, ihtiyaç duyulduğunda yardım talebinde bulunma gibi konulara bilinçli yaklaşması gerektiğini vurgulamıştır. Yazarlar, bu teknikler yoluyla, tükenmişlikle daha rahat mücadele edilebileceğini vurgulamıştır (s. 103). Özellikle mesleğe yeni başlayanların yaşadığı gerçeklik şokuna yönelik eğitimler verilebilir. Bu şekilde yanlış beklentiler yerine daha gerçekçi yaklaşımlar geliştirilebilir (Schrbracq vd., 1996: 415).

C. İşin uygulama tekniğini geliştirme

Schrbracq ve arkadaşları (1996), işin yapılış tekniklerinin düzenlenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Yazar sadece bireysel farkındalığın yeterli olmadığını, yanı sıra iş tekniklerinin de düzenlenmesi gerektiğini, bu şekilde iş yükü gibi olumsuzlukların daha az hissedileceğini vurgulamıştır (s. 415). Dalkılıç (2014), sürekli olarak aynı şekilde yapılan işlerin daha farklı yöntemlerle yapılması, işle ilgili prosedürlerin çalışan tarafından değiştirilebilmesi gibi tekniklerin tükenmişlikle mücadelede etkili olacağını belirtmiştir. Bu şekilde çalışan, monotonluktan kurtulur, daha esnek davranabilir, işinde otonomi kazanır ve sorumluluk duygusuyla işini daha çok sahiplenir (ss. 155-156).

D. Dinlenme zamanlarını programlamak

Çalışan, yaptığı işe kısa süreli mola vererek, kendine toparlanmak için fırsatlar yaratmalıdır. Bu kısa süreli molalar bireyin zihinsel yorgunluğunu gidermede etkili olabilir. Dinlenerek kendini yenileyen birey, işine yeniden başladığında daha verimli çalışabilir. Gün içerisinde kısa süreli dinlemelere zaman ayıran çalışan gün sonunda bedensel ve zihinsel olarak daha fazla yorulmaktan kendini korumuş olur (Dalkılıç, 2014: 157-158; Izgar, 2003: 46).

Kısa süreli dinlenme molaları dışında, yıllık izinlerinde etkin bir şekilde değerlendirilmesi gerekir. Tükenmişlik yaşayan bireylerin bir süre işten uzaklaşması

tavsiye edilir (Dalkılıç, 2014: 158). Bu özellikle insanlarla yüz yüze çalışılan mesleklerde, çalışanın sağlığının korunması için uygulanır.

E. Bireyin kendisiyle iletişim kurması

İş hayatında karşılaşılan stresli durumlarla mücadele etmede etkili olan yöntemlerden biri de bireyin kendisiyle konuşmasıdır. Bu şekilde çalışan, durum değerlendirmesi yaparak, olayla ilgili olumlu telkinlerde bulunabilir. Olumlu ifadelerle değerlendirme yapan ve kendini rahatlatan birey, yaşanan gerginliği giderebilir. Buna karşılık olaylar karşısında gösterilen olumsuz tutumlar, yaşanan gerginliği artırabilir. Çalışan, olumsuz düşüncelerinin farkına varmalı ve uzun süreli olumsuzlukların düzeltilmesinin zor olacağını bilmelidir. Eğer gerginlik yaratacak durumlarla karşılaşma olasılığı yüksek ise, çalışan bu durumlar için kendini hazırlamalıdır. Özellikle geçmiş de kalan başarılı deneyimlerinden yararlanarak, olaylara çözüm getirme yoluna gitmelidir (Dalkılıç, 2014: 158-159).

F. Problemleri içselleştirmemek

Bireyler işleri gereği çok zor durumlar yaşayan insanlarla karşılaşabilirler. Örneğin hemşireler, yatağa bağımlı, kendi ihtiyaçlarını karşılayamayan, kanser, felç gibi ciddi hastalıklarla mücadele eden hastalara bakım verirler. Özel (2009), çalışanların başkalarının problemlerini kendi problemleri olarak algılamalarının gereksiz sıkıntılara neden olabileceğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla çalışanların bu sorunları üstlenmeyerek kendi işlerine yoğunlaşmaları gerektiği önerilmektedir. Bu şekilde davranmaları bireylerin tükenmesini engellemede etkili olabilir (s. 81).

G. Kariyer planlama/ İş değiştirme

Birçok tükenmiş adayın kariyerlerine odaklandığı düşünüldüğünde, kariyer gelişim programları ve kariyer danışmanlığı tükenmişliği önlemek için diğer bir örgütsel yaklaşım olacaktır (Schrbracq vd., 1996: 415). Gösterilen bütün çabalara rağmen, bireyin yaptığı işe devam etmesi onun daha şiddetli tükenmişlik yaşamasına yol açabilir. Bu nedenle, işi değiştirmek ya da bulunduğu işte ilgi duyulan başka bir

alana geçmek, tükenmişlikle mücadelede bir yöntem olarak önerilebilir (Izgar, 2003: 45-46).

H. Zaman yönetimi

Zaman yönetimi, zamanı kontrol altında tutmayı ve önceliklere göre planlama yapılarak yönetmeyi ifade eder (Ayan, 2013: 131). Zamanın yanlış kullanılmasına bağlı olarak gerginlik ve kaygı ortaya çıkabileceği için, yaşanan olaylar olduğundan daha tehdit edici algılanabilir. Bu tehdit algısı çalışanın sürekli tetikte olmasına dolayısıyla sahip olduğu enerjiyi tüketmesine neden olabilir. Hem yaşanan kaygı hem de enerji düşüklüğü verimsiz ve etkisiz çalışmaya neden olabilir. Bu doğrultuda düşünüldüğünde etkili bir zaman planlaması yaparak işleri düzenli ve zamanında yerine getirmek bireyi rahatlatılabilir (Dalkılıç, 2014: 161; Özel, 2009: 81).

I. Stres yönetimi

Stres, günümüzde insan yaşamını etkileyen önemli bir faktördür. İnsanların yaşadıkları strese gösterdikleri tepki ve stresle mücadele kararlılığı farklı olabileceğinden, bireysel özellikler göz önünde tutulmalıdır (Balcıoğlu vd., 2008: 103). Çalışanlar, iş stresiyle etkin mücadele için farklı tekniklere başvurabilirler. Davranışsal olarak; gevşeme egzersizleri, derin soluk alıp vermek, zamanı etkin kullanma becerisi kazanmak, zihinsel ve duygusal davranış terapisi, takım çalışmasını geliştirme gibi yaklaşımlar stresi azaltmada bireylere yardımcı olmaktadır. Sayılan tekniklerle ilgili sorun, çalışanların işlerindeyken yeterli zaman ve uygun mekan bulmada sıkıntı yaşamasıdır. Bireylerin işyerlerinde kendilerine uygulanan kısıtlamaları değiştirmesi pek mümkün değildir. Bunların dışındaki diğer önemli konu ise, bu bireysel yaklaşımların, tükenmişlikle mücadeleye yardımcı olmasına rağmen, verimsizliği gidermede etkili olmamasıdır (Angerer, 2003: 105).

J. Klasik yöntemler

Sağlık insanın fiziksel, zihinsel ve sosyal açıdan tam bir bütünlük halinde olmasını ifade eder. Sürekli çalışmaya, yorgunluğa, moral bozukluğuna bağlı olarak sağlığı

oluşturan bu bileşenlerin bir ya da bir kaç olumsuz etkilenebilir. Bu nedenle bireyler, belirli aralıklarla işe ara vermeli, farklı faaliyetlerle zaman geçirilmeli ve tatil fırsatlarını değerlendirmelidir. Çalışma arkadaşları ile çeşitli sosyal ortamlarda birlikte vakit geçirilerek, birliktelik ruhu yaratılmaya çalışılmalıdır. Bu önlemler tükenmişlikle mücadelede alınabilecek önemli bireysel önlemlerdir (Balcıoğlu vd., 2008: 103). Koşmak, tenis oynamak, dans etmek, yüzmek ve bisiklet kullanmak gibi fiziksel aktivitelere yönelmek de tükenmişliği önleyebilir (Freudenberger, 1974: 164)

2.7.2. Örgütsel mücadele yöntemleri

Maslach ve arkadaşları (2001), tükenmişlik üzerinde örgütsel faktörlerin bireysel faktörlerle kıyaslandığında daha etkili olduğunu ve bu nedenle örgütsel önlemlere önem verilmesi gerektiğini ifade etmektedir (s. 418).

A. Personel seçimi

Personel seçimi, örgütte ihtiyaç duyulan görevlerde çalışmak için işletmeye başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun bireyleri seçmektir. İşgören seçimi oldukça zor bir süreçtir. Örgüte katılacak yeni üyelerin, kapsamlı değerlendirmelerden geçirilerek seçilmesi, tükenmişlik sorunlarını önlemede etkili olabilir. Özellikle kişilik özellikleri yapılacak görevlendirmede önemli bir role sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi, hazırlayacağı plan çerçevesinde adayın özelliklerini ve tükenmişliğe eğilimini doğru bir şekilde belirlemeye çalışmalıdır (Ayan, 2013: 132; Dalkılıç, 2014: 186; Özel, 2009: 82).

B. Yönetim geliştirme

Yönetim geliştirme, işletmenin gereksinim duyduğu ya da duyacağı bilgilerin, davranışların, tutumların ve yaklaşım tarzlarının kurumun yöneticilerine bireysel olarak kazandırılabilmesi gayesiyle gereken planlamanın yapılması, programların organize edilmesi, yürütülmesi ve sonuçlarının değerlendirilerek izlenmesini içerir. Bu tür programlar, işletmelerin kendi bünyelerinde düzenlenebileceği gibi işletme dışındaki kurumlar tarafından da düzenlenebilir. Bu programların amacı, işletmenin

büyüme ve gelişme planları için ihtiyacı olan veya ihtiyacı olacak sayı ve nitelikteki yönetici kadrosunu yetiştirmek ve hazır bulundurmak olarak ifade edilebilir (Koçel, 2014: 107). Yönetimi geliştirici programlar uygulamak, tükenmişliği önlemede etkin olabilir (Vercambre vd., 2009: 12).

C. Örgüt geliştirme

Örgüt geliştirme, genel olarak bir örgütün ortaya koyduğu performansını ilerletmeyi ifade eder. Bunu gerçekleştirmek için, örgüt çalışanlarının düşünce, inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbirleriyle daha etkin diyalog kurmalarını sağlamak, problemleri tüm yönleriyle ele alabilecekleri ortamı oluşturmak, amaçları netleştirmek, yardımseverliği geliştirmek, fikir ve önerilerin paylaşılabilmesi bir ortam oluşturmak, örgüt geliştirme kapsamında yapılabilecek girişimlerdir. Örgüt geliştirmenin odak noktası; takımlar, çalışma birimleri, gruplar arası ilişkiler ve kişiler arası ilişkiler olarak ifade edilebilir (Ayan, 2013: 133). Buradan hareketle örgüt geliştirmenin amacı, hem örgütün etkinliğini hem de çalışanların ihtiyaç ve mutluluğunu sağlamak olarak ifade edilebilir (Izgar, 2003: 33).

Çalışanlar arasında enerji, canlılık, katılım, özveri ve etkililiğin olumlu gelişimini desteklemek için tasarlanan bir çalışma ortamı, onların refahı ve üretkenliğinin artırılmasında etkili olabilir. Özellikle örgütün misyonuna odaklanmak çalışanlar arasında ki uyumu artırabilir (Maslach vd., 2001: 420).

D. İş rotasyonu

Kurum da uygulanan iş rotasyonu, belirli kurallar çerçevesinde çalışanların yaptıkları işten başka bir işe görevlendirilmesi sürecidir. İş rotasyonu, niceliksel ve niteliksel iş yükünü dengelemek için önemli bir araçtır (Schrbracq vd., 1996: 415). Freudenberger'e (1974) göre; tükenmişliği önlemek için, çalışanlar arasında iş rotasyonu yapılmalıdır. Bazı işler daha sıkıcı olabilir ve aynı çalışana aynı işi yaptırmak tükenmişliğe neden olabilir. Eğer bir çalışan tükenmişlik belirtileri gösteriyorsa, o kişiye her zaman ki görevinden tamamen farklı bir görev verilmelidir (ss. 163-164).

E. İş zenginleştirme

İşin zenginleştirilmesi, çalışılan işin çalışanlar için daha önemli ve anlamlı hale getirilmesi için yapılan girişimleri içerir (Dalkılıç, 2014: 196). Başka bir görüşe göre iş zenginleştirme, planlamanın yapılması ve kontrolün sağlanması aşamalarında personele yüklenen sorumlulukların genişletilmesidir. Bu uygulamada ki temel amaç, farklı özellikteki işler verilerek çalışanların yetki ve sorumluluklarını artırmak ve işi sıkıcı olmaktan kurtarmaktır. Çalışanlar iş zenginleştirme yöntemiyle, daha fazla kontrole, sorumluluğa, gelişim ve tanınma olanağına sahip olurlar (Çetin ve Özcan, 2014: 33). İş zenginleştirme tükenmişlikle mücadelede önemli bir faktör olarak görülmektedir (Schrbracq vd., 1996: 415).

F. Çatışma yönetimi

Çatışma kavramı, anlaşmazlık durumunu belirtir. Bu anlaşmazlık, iki kişi arasında olabileceği gibi daha fazla taraf arasında hatta gruplar arasında da yaşanabilir. Bu durum, çeşitli bireysel özelliklerden kaynaklanabileceği gibi örgütsel nedenlerle de gelişebilir. Çatışma yaşayan taraflar arasında, konular üzerinde anlaşamamanın yanı sıra birbirinin tersi durumları savunma ya da ileri sürme, uyumu sağlayamama söz konusudur (Koçel, 2014: 758).

Çatışma yönetimi, örgütte meydana gelen çatışmaların örgütün gelişmesine katkıda bulunacak bir şekle dönüştürülmesidir (Ayan, 2013: 135). Schrbracq ve arkadaşları (1996), yönetim ile çalışanlar arasındaki çift yönlü iletişimin kurulması ve çatışma yönetimi için yeterli prosedürlerin oluşturulmasını tükenmişliğin panzehirleri olarak görmektedir (s. 415).

G. Çalışılan çevre şartlarının iyileştirilmesi

Çalışma yeri, kişilerin yaşamında çok önemlidir. Avşaroğlu ve arkadaşları (2005), çalışma koşulları ve çalışma yapılan ortamların fiziksel şartlarının iyileştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Neredeyse çalışanların kendi evlerinden daha fazla zaman geçirdiği yer olan çalışma yerinin sıcaklık, aydınlatma, gürültü açısından kontrol altında tutulması ve yeterli oksijenin sağlanması bireyin fizyolojik ve

psikolojik sağlığını korumada etkilidir (ss. 117-127). Bu koşulların istenen düzeyde sağlanamaması, zamanla çalışanın sağlığının olumsuz etkilenmesine, stresle mücadele edememesine neden olarak tükenmişlik eğilimini artırabilir. Bu nedenle, çalışılan çevre şartlarının işletmenin olanakları çerçevesinde iyileştirilmesi önemlidir (Dalkılıç, 2014: 198).

H. Performans değerlendirme

İşgörenlerin kabiliyetlerini, potansiyellerini, işe yaklaşım tarzlarını, eğilimlerini ve benzeyen özelliklerini diğer çalışanlarla karşılaştırmak suretiyle yapılan sistemli ölçme faaliyetine performans değerlendirme denir. İşgörenlerin gerek kendilerini gözden geçirmeleri gerekse örgüt tarafından gözden geçirilmeleri, işleri ile ilgili görevlerini ne seviyede yerine getirdiklerini görmek açısından önem taşımaktadır (Çetin ve Özcan, 2014: 133). Performans değerlendirme ile, işgörenlerin verimliliği belirlenmekte ve sürekli gelişim planlarıyla işgörenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi sağlanmaktadır (Altınöz, 2009: 103). Çalışanlar kendi yeteneklerine, eğitimlerine en uygun olan ve yüksek performans gösterebileceği bir bölümde çalıştırılmalıdır (Balcıoğlu vd., 2008: 103).

I. Eğitim programları

Maslach ve arkadaşları (2001), tükenmişlikle başa çıkmada eğitim programları uygulanabileceğini bildirmektedir. Bu eğitimlerle, insanların sorunlarla başa çıkma yeteneklerini geliştirebileceği, dolayısıyla işlerinden kaynaklanan taleplerle daha kolay mücadele edebilecekleri vurgulanmıştır. Zamanın doğru yönetimi, atılganlık eğitimleri, duyguların rasyonel olarak yönlendirilmesi, kişilerarası iletişim ve sosyal becerileri geliştirme eğitimi, ekip kurma, gevşeme ve çeşitli rahatlatıcı birçok müdahale stratejilerinin duygusal tükenmede etkili olduğu fakat duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarıda pek etkili olmadığı saptanmıştır. Özellikle iş rolleri, örgütün prosedürleri gibi nedenlerle kısıtlılıklar yaşanabileceği ve öğrenilen bu yetenekleri uygulamanın zor olabileceği belirtilmektedir. Bu nedenle, eğitimlerin öneminin örgütler tarafından anlaşılmış olması gerekir. Dolayısıyla bireylerde ki değişime

paralel olarak işleyişe yönelik uygulamalarında düzenlenmesi konusunda yöneticiler duyarlı olmalıdır (s. 418).

Freudenberger (1974)'e göre kurumda eğitim oturumları ya da atölye çalışmaları düzenlemek de tükenmişliği önleyebilir. Çünkü bu şekilde tükenen personele bir dinlenme dönemi sağlanır ve kendilerini yenilemelerine fırsat verilmiş olur (ss. 163-164). Özellikle çalışanların iş yaşamında tükenmişlik ile mücadele edebilmeleri için, hizmet içi eğitim programlarının düzenlenebileceği vurgulanmıştır. Bu eğitimler bireylerin moralini yükseltebilir ve bu da motivasyonu geliştirebilir (Akkoç ve Tunç, 2015: 18).

J. Sosyal destek

Sosyal destek, tükenmişliğin ciddi bir sorun olarak ortaya çıktığı dönemde etkili olabilecek bir çözüm yoludur. Tükenen birey, karşılaştığı sorunları tek başına çözemeyecek ve sağlıklı kararlar veremeyecek durumda olacağı için, sosyal desteğe ihtiyaç duyar. Sosyal destek, arkadaş ve aileden alınabileceği gibi ve uzman kişilerden de alınabilmektedir (Ayan, 2013: 136). Schrbracq ve arkadaşları (1996), meslektaşlardan ve üstlerden sosyal destek almanın, düzenli istişareler ve toplantılar şeklinde kurumsallaştırılması gerektiğini vurgulamaktadır (s. 415). Balcıoğlu ve arkadaşları (2008), bireyin çalışma arkadaşlarıyla iş dışı ortamlarda vakit geçirmesinin tükenmişlikle mücadelede etkili olacağını vurgulamıştır (s. 103).

K. Adil çalışma ortamı oluşturmak

Tükenmişlikle mücadelede adalet ve eşitlik kavramlarına önem verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Yapılan bir araştırmada, çalışanlar, iş durumlarındaki algılanan eşitsizlikleri azaltmanın yollarını belirlemek için, haftalık grup oturumlarına katılmışlardır. Katılımcılarda duygusal tükenmenin altı aydan sonra önemli ölçüde azaldığı bildirilmiştir. Buna ilaveten katılımcıların eşitlik algısı da artış göstermiştir (Maslach vd., 2001: 419).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ DOYUMU

Organizasyonlar, günümüzde dinamik doğası nedeniyle bilinen en karmaşık sosyal yapıları temsil etmektedir. Çalışanlar, organizasyonda rol oynayanlardan biridir ve organizasyonun rekabetçi hale gelmesi onların memnuniyeti, katılımı ve bağlılığı ile olur. Özellikle bir çok faktörden etkilenen iş doyumu kavramı, örgütler açısından önemlidir (Sempene vd., 2002: 23).

İş doyumu kavramı, 20. yüzyılın başlarında araştırılmaya başlanan, önemi ise bu yüzyılın ortalarına doğru anlaşılmış bir kavramdır (Eğinli, 2009: 36). Taylor, 1900’lü yılların başında, işletme verimliliğini artırmaya yönelik olarak ‘Bilimsel Yönetim Yaklaşımı’ üzerinde durmuştur. Bu yaklaşım kapsamında, verimliliği artırma, maliyetleri düşürme, işletme ve çalışanın daha fazla pay alması sağlanmıştır. Tüm klasik örgüt yaklaşımları, örgüt yapısının gelişimine önem vermiş ve mekanik örgüt yapıları ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bu dönemde, çalışanlara önem verilmemiştir. 1930’lu yıllara gelindiğinde, büyüyen işletmelerin ihtiyaçları ve 1929 Dünya Ekonomik Krizi’nin etkisiyle klasik teorinin karşılaşılan sorunları çözmede yetersiz kaldığı görülmüştür. Bu dönemde Hawthorne araştırmaları büyük bir etki oluşturmuş ve örgütlerde teknik faktörlerin yanında ‘insan’ unsurunun da önemli olduğu savunulmuştur. Bu araştırmalara göre örgütlerdeki verimliliği artırmak; çalışanların motivasyonu, tatmini, kişilerarası sosyal etkileşimleri ve yönetime katılmaları ile mümkün olabilir (Koçel, 2014: 239-282).

İş yaşamı, çalışanlara işle ilgili deneyimler kazandırırken, aynı zamanda çeşitli duygular yaşamalarına ve bunları biriktirmelerine de neden olmaktadır. İş yaşamında ki birikime bağlı olarak çalışan, işe ilişkin düşünsel ve duygusal olarak tutum geliştirir. İşe ilişkin negatif tutumlar geliştiğinde birey işinden ve işyerinden memnun olmamaya başlar ve böylece mutsuzluk hissedilir ve mutlu olmayan çalışanlar örgüte etki etmeye başlar. Mutsuzluk, bireylerin ve örgütlerin isteği bir durum değildir. İstenilen ve beklenen, çalışanların emek sarfettikleri işten ve işi etkileyen faktörlerden memnun olmalarıdır. Yaşanan memnuniyet de iş doyumunu sağlar (Eğinli, 2009: 36).

3.1. İş Doyumunun Tanımı ve Önemi

İş doyumuna yönelik birçok tanım yapılmıştır. Schneider ve Snyder (1975) iş doyumunu, işte var olan koşulların kişisel bir değerlendirmesi ya da bir işin sonucu olarak ortaya çıkan çıktılar olarak tanımlamıştır. İş doyumunu içsel tepkilerin algılanmasıdır (yani duygular gibi); iş doyumunu, filtrelenmiş ve işlenmiş algılardan oluşur, algılar bireyin norm sistemi, değerler ve beklentileri nedeniyle filtrelenir (s. 319).

Locke (1976), iş doyumunu iş yaşantılarının değerlendirilmesinden doğan zevkli veya pozitif bir duygusal durum olarak görmüştür. Yazara göre; araştırmacıların iş tutumlarını anlamaları için, doğada karmaşık ve birbiriyle ilişkili iş boyutlarını anlamaları gerekir. İş doyumunun ortak boyutlarını “iş, ücret, terfi, tanınma, faydalar, çalışma koşulları, denetim, iş arkadaşları, şirket ve yönetim” olarak ifade etmiştir. İş doyumunu, bireyin işini nasıl algıladığı ve nasıl değerlendirdiği ile ilgilidir. Çalışanın bu algısı, ihtiyaçlar, değerler ve beklentiler gibi benzersiz koşullarından etkilenir. Bu nedenle insanlar işlerini, kendileri için önemli saydıkları faktörler temelinde değerlendireceklerdir (Sempene vd., 2002: 23).

Akkaya (2015) iş doyumunu, işgörenin bir fiil yaptığı işe ait beklentileri ve algılarını kıyasladığında, çabalarına karşılık yeterli kazanımlar elde ettiğini değerlendirip iş yaşamı ve ortamının nitelikli olduğunu algılama derecesi olarak değerlendirmiştir (s. 45). İş doyumunu, kişinin mesleğinden beklediği ve elde ettiği şey ile onun sağladığı ödüller arasındaki uyumu ifade eder. Eğer bir kişi işten beklediğini alırsa, doğal olarak yaptığı iş ona zevk ve tatmin verir, eğer bir kişi işinden beklentilerini yerine getiremezse, düşük iş doyumunu ya da memnuniyetsizlik gelişir ve bu durum iş organizasyonu etkinliğinde bozulmayla kendini gösterir (Azash ve Safare, 2011: 162).

İş doyumunu konusuna Eğinli de (2009) katkıda bulunmuş ve çalışanların iş ile çevresinden aldığı haz ve mutluluk olarak açıklamıştır. Yazara göre; kişinin işle ilgili duygusal tepkilerinin toplamı, iş doyumunu oluşturur (s. 36). Vroom'a göre (1964) iş tatmini, çalışanların işyerinde yaptıkları role karşı hissettikleri duyguların yönlendirilmesidir (Raziq ve Maulabakhsh, 2015: 718)

İş tatmini genel bir tutum olarak görülebilir veya bir bireyin işinin bölümlerine uygulanabilir. Bir çalışanın işyeri hakkında daha fazla bilgi kazanması gibi genellikle bir süre boyunca edinilen bir tutuma benzer. Bununla birlikte, iş tatmini dinamiktir, çünkü geliştirdiğinden daha hızlı bir şekilde düşebilir. Çalışanların ihtiyaçları aniden değişebilir. Yöneticiler, çalışanların bir hafta, bir ay ve bir yıl sonraki tutumlarına dikkat etmelidir. İş tatmini, yaşam memnuniyetinin bir parçasıdır. Bir kişinin iş ortamının niteliği, kişinin işteki duygularını etkiler. Benzer şekilde, iş hayatın önemli bir parçası olduğu için, iş tatmini genel yaşam memnuniyetini etkiler. Yöneticiler, sadece iş ve acil iş ortamını değil, aynı zamanda çalışanlarının hayatın diğer bölümlerine yönelik tutumlarını da izlemelidir (Singh ve Sinha, 2013: 1).

Adams ve Bond (2000), bir işe ya da bileşenlerine yönelik olumlu etki derecesini iş doyumu olarak ifade etmiş ve hem bireyin özelliklerinin hem de çalışma ortamındaki işin nasıl organize edildiğine ilişkin özelliklerin iş doyumunu belirlediğini açıklamıştır (ss. 537-538). Farooqui ve Nagendra (2014), bireyin kendi işi ile nasıl bir memnuniyete sahip olduğu ile ilgili algının iş doyumu olarak değerlendirilebileceğini bildirmiştir. Araştırmacılara göre; iş memnuniyeti, işin doğasına göre kişinin duygularını veya düşünce durumunu ifade eder. İş doyumu, kurum politikaları, denetim, yönetim, maaş ve yaşam kalitesi gibi çeşitli faktörlerle paralel olabilir (s. 125).

Tepret ve Tuna (2015), bireyin işiyle ilgili olarak, sosyal, fizyolojik, kendi kendini gerçekleştirme, memnuniyet ya da memnuniyetsizlik beklentilerini karşılamamanın ölçüsü olarak iş doyumunu görmektedir. Yazarlar, iş memnuniyetini, bireysel koşullara genel bir duygusal tepki olarak değerlendirmektedir (s. 674).

İş doyumu, bir işin özelliklerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan ve işle ilgili olumlu bir duyguyu tanımlar. Yüksek düzeyde iş doyumu olan bir kişi, işiyle ilgili olumlu duygulara sahip olurken, tatminsiz bir kişi olumsuz duygulara sahiptir (Chatterjee, 2016: 2).

İş doyumunun belirleyici faktörü olması açısından motivasyon, hem çalışanlar hem de işverenler için önemlidir. İş doyumu, motivasyonun yani güdülenmenin bir göstergesidir. Motivasyon ve doyum arasında çift taraflı bir ilişki vardır. Yani motivasyon, iş doyumunu sağladığı gibi iş doyumu da motivasyonu sağlamada

etkilidir (Rajan, 2015: 87). Bu noktada güdüleme; kişisel gereksinimlerini karşılama dürtüsü ile şartlanmış işgörenin, örgüt amaçlarına ulaştırılması için işverenin gösterdiği çabadır. Güdülenme ise; örgütsel amaçlar doğrultusunda iyileştirilen örgütsel faktörler sayesinde, işverenin teşvik ve cesaretlendirme çabalarından işgörenlerin olumlu etkilenmesidir. Güdülenme, ekonomik özendirme araçları (ücret, pirim vb.), psikolojik özendirme araçları (güvenlik, statü, yetki devri vb.) ve örgütsel-yönetmel özendirme araçları (eğitim, kararlara katılım vb.) ile sağlanmaya çalışılır. Ancak, bu özendirme araçları her zaman istenilen etkiyi oluşturmamayıabilir. Bu durumda iş doymu da, işgörenin işyerinden elde ettiğı kazanımların, kişisel ihtiyaçları veya beklentilerinin karşıladığını gördüğünde mutluluk yaşamasıdır (Çolak, 2009: 7-20; Eroğlu, 2011: 430-432).

İş doymu ve motivasyon ilişkisine değinen Çolak (2009), motivasyon araçlarından ‘statü’ faktörünün iş doymunu en fazla düzeyde etkilediğini saptamıştır. Bir diğel ifade ile, statü yüksekliğine bağılı olarak işini saygın olarak değelendirmek, çalışanın iş doymunu en fazla düzeyde etkilemiştir. Bununla birlikte yazar, psikolojik, örgütsel, ekonomik ve yönetmel özendirme araçları ile iş doymu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir korelasyon olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan regresyon analizinde, psikolojik özendirme araçlarının en fazla düzeyde iş doymunu etkilediğı sonucuna varılmıştır (ss. 56-58). Akademisyenler üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada, motivasyon ile iş doymu arasında olumlu yönde, güçlü ve anlamlı bir korelasyonun varlığı belirlenmiştir. Regresyon analizi incelendiğinde, iş doymu üzerindeki toplam varyansın yüzde 53,5’inin mesleki motivasyon tarafından açıklandığı sonucuna varılmıştır (Zeynel ve Çarıkçı, 2015: 235-239).

Çalışanın, faaliyetlerinin sonucunda ulaştığı kazanımlara bağılı ortaya çıkan tatmin ile çalışması esnasında duyduğu tatmin aynı değildir. Bireyin yaptığı çalışmanın sonucunda ulaştığı tatmin “dışsal doym”, çalışması sırasında duyduğu tatmin ise “içsel doym” olarak ifade edilebilir. Dışsal doym, işletmenin uyguladığı politika, yönetim şekli, denetimin türü, yöneticiler, çalışma arkadaşları ve astlarla ilişkiler, işe ilişkin koşullar, ücretin düzeyi, iş güvencesi gibi işin çevresini oluşturan öğelerden kaynaklanır. Dolayısıyla dışsal doym, dışsal ödüller sağlamaktadır. İçsel doym, başarılı olma, çevrede tanınma, takdir görme, işin kendi özellikleri, işin yüklediğı sorumluluklar, yükselme ya da terfi etmeye bağılı olarak görevde değışiklik, işi

yapmaktan doğan manevi zevk, işin gereklerine uygun yeteneklere sahip olma gibi işin içsel özelliğine yönelik faktörlerden oluşmaktadır. İçsel doyum, içsel ödüller sağlayacaktır. Eğer bir birey tatmin olmuş ise, o bireyin motivasyonu için gereken koşullar hazırlanmış demektir. Bu durumda tatmin olmuş birey, davranışını değiştirmeye ve güdülemeye açıktır. Diğer yönden düşünülecek olur ise, motive olmuş bir birey de çalışmaları neticesinde içsel olarak huzuru sağlayabilir. Yani, motivasyonun varlığı tatmini oluşturabilir. Özetlenecek olur ise; mesleğinden belediklerini karşılayan bireyler, elde ettikleri imkanlar ölçüsünde tatmin sağlarlar. Bu durum, çalışanların motivasyonunu yükseltir ve bağlı olarak da performansları artar (Eroğlu, 2011: 430-432).

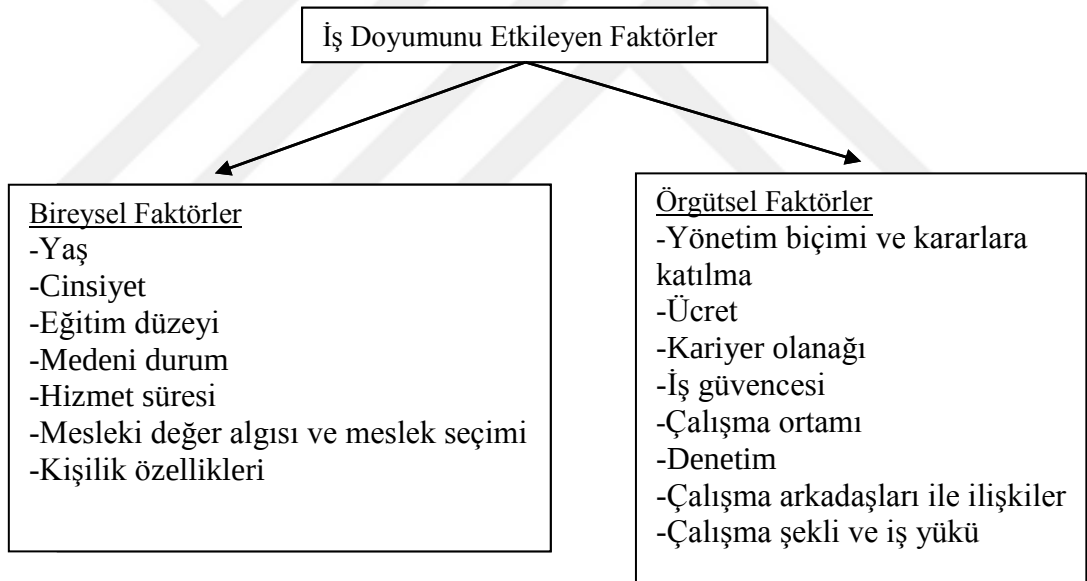
Özetlenecek olur ise, iş doyumu konusunda benzer birçok tanım yapıldığı ve yaklaşımlar geliştirildiği görülmüştür. İş doyumu, çalışanların duygu ve düşüncelerine etki ederek bunları yönlendiren ve bu yönlendirmeler doğrultusunda çeşitli tutumların gelişmesine neden olan içsel bir süreçtir. Dolayısıyla iş doyumu, duyguların ve bağlı olarak davranışların önemli bir parçasını oluşturur. Örneğin birey, kurumundaki kariyer olanaklarının sınırlı olmasından dolayı üzülebilir, öfkelenebilir ve bu duygularının davranışa yansması ile kariyerini geliştirebileceği başka bir kurum arayışına gidebilir. Bu doğrultuda çalışanın sözlü ve sözsüz tepkilerini izlemek, iş doyumu hakkında doğru fikirler verebilir. Bunun yanı sıra yöneticilere, çalışanlarını motive etme ve personelleri arasında yüksek iş tatmini sağlama konusunda büyük sorumluluklar düşmektedir. Kurum yöneticileri, personelin etkili bir şekilde çalışmasını ve kurumsal hedeflere yönelmesini sağlayabilir (Cong ve Van, 2013: 212-213). İş doyumunun yüksek olduğu örgüt çalışanlarında; bağlılık, performans, verimlilik artar, stres, tükenmişlik azalır. İş doyumunun olmadığı örgütlerde, moral düşer, işten ayrılmalar ve işe devamsızlık artar. Tüm bunlar, bir örgüt için oldukça maliyetli durumlardır.

3.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumu, çalışanların olmasını istedikleri beklentileri ile iş ortamından elde ettikleri kazanımlar birbiriyle uyuştuğunda gelişen bir olgudur. Birey, işten beklediği ödül ile elde ettiği ödülü karşılaştırır ve sonuçta uyum elde ederse iş doyumu

gerçekleşmiş olur. İş doyumunu etkileyen çeşitli bireysel ve örgütsel faktörler olduğu görülmektedir. Bu faktörler, bireysel farklılıklardan dolayı çalışanların tamamını aynı şekilde etkilemeyebilir. Örneğin; ücret gibi ekonomik faktörler bir çalışanın iş doyumunu etkileyen öncelikli bir faktörken, diğer çalışan için kariyer olanakları daha öncelikli olabilir. Bununla birlikte, bireyde doyum sağlayıcı faktör, zamanla etkisini yitirebilir ve doyum sağlamada başka faktörler ön plana çıkabilir. Örneğin; mesleğe yeni başlamış biri için kariyer olanakları daha doyum sağlayıcı olabilir ve birey istediği kariyere ulaştıktan sonra, ücret faktörü ön planda doyum sağlayıcı olabilir. Özellikle ilerleyen yaş ve ailevi sorumlulukların artması, bireyi maddi olarak doyum sağlamaya yönleltebilir. Dolayısıyla, yaşam dönemleri, bireysel farklılıklar ve örgütsel faktörler iş doyumunu sağlayan faktörlerin etkinliğini değiştirebilir.

Şekil 1. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler



3.2.1. Bireysel faktörler

Çalışanın, hem kendisiyle ilgili hem de işiyle ilgili demografik özelliklerin tamamını ifade eder. Bu kategorideki değişkenler, genellikle iş doyumunu direkt olarak etkilememekle birlikte, dolaylı olarak etkileyebilmektedir (Sığrı ve Basım, 2006: 133). Bireysel faktörle arasında çoğunlukla, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni

durum, hizmet süresi, mesleki değer algısı, meslek seçimi ve kişilik özellikleri yer almaktadır.

A. Yaş

Kişinin içinde bulunduğu yaş ve yaşam dönemi, bireyin işinde ki tutumlarını, davranışlarını ve kararlarını etkileyebilir. Yaşa bağlı olarak, zamanla işe yönelik düşünceler değişebilir ve bu durum iş doyumunu etkileyebilir (Aşık, 2010: 38).

Yapılan araştırmalar, yaş ile iş doyumunu arasında ki ilişkiyi 3 başlık altında toplamıştır. Bunlar; pozitif yönlü doğrusal ilişki, 'U'şekli ve ters 'U' şekli ilişkileridir. Birinci durumda ki pozitif doğrusal ilişki yaklaşımına göre; yaş ilerledikçe iş doyumunu da artmaktadır. Yani yaşı fazla olan çalışanların daha genç olan çalışanlara göre iş doyumları yüksektir. İkinci durumda, yaş ve iş doyumunu arasında ki ilişki 'U' şeklinde olan bir eğrinin özelliğini göstermektedir. Başka bir deyişle çalışanlar; genç yaşlarda 'yüksek', orta yaşlarda 'düşük' ve ileri yaşlarda 'yüksek' düzeyde iş tatmini yaşamaktadır. Üçüncü durum, yaş ile iş doyumunu arasında ters 'U' şekli ilişkisidir. Bu ilişkiye göre; yaş ve iş tatmini belirli bir yaşa kadar doğrusal olarak artar ve daha sonra düşmeye başlar (Sıgı ve Basım, 2006: 134).

Akpınar (2010: 165) spor federasyonlarında çalışan personel, Aras (2014: 65) hekimler, Akbaş (2016: 64) fizyoterapistler, Bora (2016: 47) idari kadro çalışanları, Erbil ve Bostan (2004: 62), Dagget ve arkadaşları (2016: 9), Akarsu (2016: 74) hemşireler, Çağan (2014: 39) sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, yaş faktörünün iş doyumunu üzerinde herhangi bir anlamlı etkisinin olmadığını bulgulamıştır. Buna karşılık Baysal (2010), hemşireleri değerlendirdiği araştırmada yaş ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Ulaşılan değerlere göre; 31-35 yaş grubundaki hemşirelerin iş doyumunu ile içsel doyumunun, 21-25, 26-30, 36 ve üzeri yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Bu araştırmada, yaş grupları ile dışsal doyum arasında anlamlı farklılık belirlenememiştir (s. 101). Çimen (2000) sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada yaş faktörü ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını bulgulamıştır. Ulaşılan değerlere göre; yaş ilerledikçe iş doyumunun arttığı dolayısı ile 40 yaş ve üzerinde ki çalışanların iş doyumunun 24 yaş altı, 25-29, 30-34, 35-39

yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır (s. 88). Aynı doğrultuda Gündüz de (2016) 40-49 yaş grubundaki banka çalışanlarının iş doyum düzeyinin daha küçük yaş grubundaki çalışanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğunu ortaya koymuştur (s. 56). Yapılan bir diğer araştırmada, yaş ile iş doyum arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve 51 yaş üzeri çalışanların iş doyum düzeyinin daha genç olan çalışanlardan yüksek olduğu tespit edilmiştir (Güven vd., 2005: 139). Yaş ve iş doyum ilişkisine değinen Hatipoğlu (2013), 40 yaş ve üzerindeki hekimlerin iş doyum düzeyinin 30 yaş altı-39 yaş grubundan daha yüksek olduğunu saptamıştır (ss. 62-66). Yaş ve iş doyum arasındaki ilişkiyi inceleyen Güler (2016), bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığını saptamıştır. Aynı zamanda yaş ile içsel ve dışsal doyum arasında da anlamlı bir ilişki belirlenememiştir (s. 75).

Literatür incelendiğinde, yaş ve iş doyum arasındaki ilişkiyle ilgili olarak farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Genel olarak, yaş arttıkça iş doyumunun da artış göstermesi dikkat çekicidir. Yaşla birlikte çalışanın, hem kendi hem de örgütünün beklentilerini daha gerçekçi değerlendirebildiği, bu doğrultuda bireysel gelişimini tamamlamaya çalıştığı ve bununda ortaya çıkabilecek uyumsuzluğu önlediği düşünülebilir. Kişinin kendini doğru değerlendirmesi ve kendini geliştirmesi, memnuniyetsizlik hislerinin önüne geçebilir ve bu durum iş doyumunu destekleyici olabilir.

B. Cinsiyet

İş doyumunda, cinsiyet değişkeninin de belirleyici olabileceği çeşitli araştırmalarda vurgulanmıştır. Bununla birlikte, erkeklerin mi yoksa kadınların mı daha fazla iş doyumunu yaşadığıyla ilgili farklı sonuçlar ortaya konulmuştur.

Yapılan bazı araştırmalarda cinsiyet ve iş doyum arasında anlamlı fark oluşturacak bir ilişkinin olmadığı (Akbaş, 2016: 66; Akpınar, 2010: 164; Bora, 2016: 39; Çağan, 2014: 38; Çiftçi, 2014: 57; Dagget vd., 2016: 9; Güler, 2016: 71; Gündüz, 2016: 56; Hatipoğlu, 2013: 62) bazı araştırmalarda kadın çalışanların daha yüksek iş doyumuna sahip olduğu (Aras, 2014: 65; Demir, 2014: 91) bazı araştırmalarda erkek çalışanların daha yüksek iş doyumuna sahip olduğu (Akarsu, 2016: 67; Gür, 2015: 85) saptanmıştır.

Cinsiyetin, iş doyum düzeyine etkisi hakkında bugüne kadar yapılan akademik çalışmalarda ortak bir sonuç elde edilmemesi bu değişkenin halen akademik olarak incelemeye açık bir konu olduğunu ortaya koymaktadır. Toplumsal özellikler göz önünde bulundurulduğunda, kadın çalışanların, ev işleri ve çocuk bakımında daha etkin olmalarının iş doyum düzeyini etkileyebileceği düşünülebilir.

C. Eğitim düzeyi

Çalışanların eğitim düzeyinin, iş doyumunu etkileyebilecek bir diğer faktör olarak görülmüştür. Diğer taraftan, bu iki değişken arasındaki ilişkinin tutarlı olmadığı dolayısıyla etkili olabilecek diğer faktörlerinde dikkate alınması gerektiği bildirilmektedir (Taş, 2012: 57).

Baysal (2010: 103) ve Akarsu (2016: 73) hemşireler üzerine yaptığı araştırmada, eğitim düzeyinin (lise, önlisans, lisans, yüksek lisans-doktora) iş doyumunu üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını ortaya koymuştur. Erbil ve Bostan (2004) hemşireler üzerinde yürüttüğü araştırmada, eğitim durumu ve içsel doyum arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu, eğitim seviyesi arttıkça içsel doyumunda artacağını belirtmiştir. Buna karşılık, eğitim düzeyinin, dışsal doyum ve genel iş doyumunu etkilemediği ortaya konulmuştur (s. 62). Akbaş da (2016) fizyoterapistler üzerinde yürüttüğü tezinde; eğitim seviyesini lisans ve lisansüstü olarak iki grupta ele almış ve eğitim seviyesinin genel iş doyumunu, içsel doyum ve dışsal doyumunu etkilemediğini saptamıştır (s. 70). Bora (2016) hastanenin idari kadrosunda çalışan personel üzerinde yaptığı yüksek lisans tezinde, eğitim durumunun; iş doyumunu, içsel doyumunu ve dışsal doyumunu etkilemediğini bulgulamıştır (s. 49). Bu araştırmada, çalışanların içsel doyum (ort.3,43), dışsal doyum (ort. 3,22) ve genel iş doyum (ort.3,35) düzeyinin orta düzeyde olduğu da saptanmıştır. Çağan da (2014), sağlık çalışanları üzerinde yaptığı doktora tezinde, yaş faktörünün, içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyumunu etkilemediğini bulgulamıştır (s. 39).

Eğitimle ilgili olarak Akpınar'ın (2010) spor federasyonlarında çalışan personel üzerinde yaptığı araştırmada, eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir. Sonuçlara göre; lise ve yüksek lisans mezunlarının lisans ve önlisans mezunlarına göre iş doyumları daha yüksek olmakla birlikte

yükseklisans mezunlarının iş doyumu en yüksek düzeydedir. Bu araştırma, eğitim seviyesindeki yükselmenin iş doyumunu destekleyici bir faktör olabileceğini düşündürmektedir (s. 167).

İş doyumu ve eğitim düzeyi arasındaki ilişkiye değinen Çiftçi (2014), lisansüstü eğitim düzeyine sahip olan hemşirelerin genel iş doyumu ve içsel doyum düzeylerinin lisans, önlisans ve lise mezunlarından anlamlı olarak daha düşük olduğunu belirlemiştir. Bununla birlikte, eğitimle dışsal doyum arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya konulmuştur. Ayrıca bu araştırmada; hemşirelerin genel iş doyum (ort.2,46), içsel doyum (ort.2,71) ve dışsal doyum (ort.2,08) düzeyinin düşük olduğu saptanmıştır (ss. 54-59).

Eğitim düzeyinin, yeterlilik, öz güven, özsaygı, başarı hissi ve birçok yönden çalışanı olumlu yönde etkileyeceği ve bunda iş doyumunu geliştireceği beklenebilir. Buna karşın, eğitim düzeyi arttıkça, çalışanın kurumundan ve çevresinden beklentileri de artabilir. Bu artan beklentiler karşılanmadığında, işe yönelik memnuniyetsizlik duyguları gelişebilir.

D. Medeni durum

Çalışanların evli veya bekar olmasının, iş doyumu üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik yapılan incelemelerde, genel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Fakat karşılaştırma yapıldığında, evli çalışanların daha yüksek oranda işinden doyum sağladığı saptanmıştır. Özellikle evli çalışanlarda var olan aile desteğinin yaşam doyumunu ve bir yansıması olarak iş doyumunu olumlu yönde etkileyebileceği düşünülebilir. Ayrıca evliliğin, kişinin yaşamını düzenlemesi de bireyin işinden daha fazla doyum elde etmesine etken olabilir (Taş, 2012: 57).

Yapılan bazı çalışmalarda, medeni durum ve iş doyumu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı (Akarsu, 2016: 68; Akpınar, 2010: 166; Aras, 2014: 65; Bora, 2016: 41; Çağan, 2014: 38; Çiftçi, 2014: 57; Erbil ve Bostan, 2004: 62; Gündüz, 2016: 56), bazı araştırmalarda evlilerin daha yüksek iş doyumuna sahip olduğu (Sevimli ve İşcan, 2005: 61) bulgulanmıştır. Akbaş'ın (2016) fizyoterapistler üzerinde yürüttüğü tezinde; bekarların genel iş doyumu ve dışsal doyum düzeyinin evlilere kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulgulanmıştır (s. 68). Hatipoğlu'nun (2013)

hekimler üzerinde yapmış olduğu araştırmada, evlilerin toplam iş doyumunu, içsel doyum ve dışsal doyum düzeyi bekarlardan anlamlı düzeyde yüksek olarak belirlenmiştir (ss. 62-66).

Medeni durum değişkeni ile iş doyumunu arasındaki ilişki üzerinde duran Baysal (2014), evlilerdeki içsel doyumun bekarlardan anlamlı olarak daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Yanı sıra, medeni durumun dışsal doyumunu ve genel iş doyumunu etkilemediğini bildirmiştir (s. 102).

Evli  alışanların sorumlulukları bekarlara göre daha fazla olsa da, karşılaşılan zorluklarla mücadele de aile desteğine sahip olmak, bireyleri birçok yönden olumlu şekilde etkileyebilir. Eşten gelecek psikolojik destek, çalışanın olaylara daha sakin, mantık çerçevesinde yaklaşmasını sağlayabilir ve bu şekilde sorunları etkin bir şekilde çözmesine yardımcı olabilir. Bu durum stres düzeyini azaltarak, olumlu düşünceler geliştirmesini destekleyebilir ve bağlı olarak iş  ıktıları da olumlu yönde gelişebilir.

E. Hizmet süresi

Hizmet süresi arttıka, çalışanların meslek hayatında yaşadığı sorunların zamanla çözüldüğü, gelecek kaygısının azaldığı gözlenmektedir. Bu durum iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir (Taş, 2012: 58). Akarsu (2016: 72), Erbil ve Bostan (2004: 62),  ift i (2014: 61) hemşireler, Akpınar (2010: 168) spor federasyonlarında çalışan personel, Aras (2014: 71) hekimler, Akbaş (2016: 74) fizyoterapistler, Bora (2016: 47) idari kadro çalışanları,  ağan (2014: 42) sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, hizmet süresinin iş doyumunu üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını ortaya koymuştur.

Baysal (2010) hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada, toplam hizmet yılı ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişkinin olduğunu ve 6-10 yıl hizmet süresi olan hemşirelerin iş doyumunu ile içsel doyumunun anlamlı olarak daha yüksek olduğunu bulgulamıştır. Aynı araştırmada, dışsal doyum ile mesleki deneyim arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir (s. 104).  imen (2000) sağlık idarecisi, diş tabibi, tabip, eczacı, yüksek hemşire, hemşire, sağlık astsubayından oluşan sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, hizmet süresi

arttıkça iş doyumunun da arttığını saptamıştır. Özellikle 20 yıldan daha fazla hizmeti olan personelin iş doyumunun 16-20, 11-15, 6-10 ile 5 yıl ve daha az olanlara göre yüksek olduğu belirlenmiştir (s. 89). Aynı doğrultuda Gündüz de (2016) hizmet süresi 16-20 yıl arasında olan banka çalışanlarının iş doyum düzeyinin, daha az hizmet yılı olan çalışanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğunu ortaya koymuştur (s. 57).

Hekimler örnekleminde yürütülen bir çalışmada, meslekte çalışma süresi ile genel iş doyumunu, içsel doyum ve dışsal doyum arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Özellikle çalışma yılı 10 yıl ve üzerinde olan hekimlerin iş doyumunu düzeyinin alt boyutlarıyla birlikte, daha az çalışma süresi olan hekimlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizine göre; meslekte çalışma süresindeki bir birimlik artış, iş doyumunu 0,011 düzeyinde artırmaktadır (Hatipoğlu, 2013: 63-69).

Avukatlar üzerinde yapılan bir araştırmada, hizmet süresi 21-30 yıl arasında olan avukatların içsel doyum düzeyinin, daha az çalışma süresi olanlara göre anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın, hizmet yılı ile toplam iş doyumunu ve dışsal doyum arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır (Güler, 2016: 81).

Hizmet süresi arttıkça, edinilen deneyime bağlı olarak işe hakimiyet de artar. Acil ya da beklenmeyen olaylar karşısında, ne yapacağını biliyor olmak, iş stresiyle mücadelede de etkili olabilir. Ayrıca, hizmet yılı fazla olan çalışanlar, diğer çalışanlar tarafından da saygıyla karşılanabilir. Tüm bunlar, kıdemli çalışanların iş doyumunu olumlu etkileyebilir.

F. Mesleki değer algısı ve meslek seçimi

Mesleğin toplumda hak ettiği değeri gördüğüne ilişkin inanç ve meslek seçimi konusundaki düşünceler çalışanların iş doyumunu etkileyebilir. Bireyin işini sevmesi, değerli görmesi, önemli bir amaca hizmet ettiğini düşünmesi, kendisine hitap ettiğine inanması kısaca işinden mutlu olması, iş doyumunu olumlu yönde etkileyebilir. Bunun tersi durumda, işini sevmeyen, anlamsız bulan, işinde ki çeşitli faktörlerden dolayı hüznü yaşayan, işinde yeteneklerini kullanamayan,

engellenmişlik hissi yaşayan kısaca işinde mutsuz olan bireylerin iş doyumlarının düşük olması beklenebilir.

Mesleğin toplumda hak ettiği değeri görmesiyle ilgili olarak Aras (2014), bazı incelemelerde bulunmuştur. Buna göre; mesleğinin toplumda değerli olduğunu düşünen hekimlerin iş doyum düzeyinin, değer görmediğini düşünen hekimlere göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte; olumlu değer düşüncesine sahip olan hekimlerin içsel doyumunu anlamlı düzeyde daha düşük ve dışsal doyumunu ise anlamlı düzeyde daha yüksek olarak belirlenmiştir. Meslek seçimiyle ilgili olarak da yazar; mesleğinin doğru seçim olduğunu düşünen hekimlerin içsel, dışsal ve genel iş doyumunun yanlış seçim olduğunu düşünen hekimlere göre anlamlı düzeyde yüksek olduğunu tespit etmiştir (s. 71).

Çimen (2000) sağlık idarecisi, diş tabibi, tabip, eczacı, yüksek hemşire, hemşire, sağlık astsubayından oluşan sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, hemşirelerin iş doyumunun diğer meslek gruplarına göre anlamlı düzeyde düşük olduğunu tespit etmiştir (s. 89). Gür (2015), doktor, hemşire ve ebelerin iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığını saptamıştır (s. 86).

Çağan (2014), sağlık çalışanları üzerine yaptığı doktora tezinde, iş doyumunu ve alt boyutlarının mesleklere göre anlamlı farklılık göstermediğini, hekim, hemşire ve ebeler arasındaki iş doyumunu ortalamalarının birbirine yakın olduğunu tespit etmiştir (s. 40). Aynı araştırmada, işinden memnun olan sağlık çalışanlarının, içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyum ortalamalarının işinden memnun olmayanlara göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu ortaya konulmuştur (s. 43). Tözün ve arkadaşlarının (2008) hekimler üzerinde yaptığı araştırmaya göre, sıklıkla işini bırakmayı düşünen hekimlerin iş doyum ortalaması, işi bırakmayı düşünmeyen hekimlere göre daha düşük bulunmuştur. Yanı sıra mesleğini isteyerek seçen hekimlerin, iş doyum puan ortalamaları daha yüksektir (s. 380).

Meslek seçimi ve iş doyumunu arasındaki ilişkiye değinen Baysal (2010), mesleğini isteyerek seçen hemşirelerde içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyumunun anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu saptamıştır (s. 108). Erbil ve Bostan (2004) hemşireler üzerinde yürüttükleri araştırmada, mesleği kendi isteğiyle, aile isteğiyle

ya da tesadüfi olarak seçmiş olmanın iş doyumunu üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını bulgulamıştır (s. 62). Meslek seçimi ile iş doyumunu arasındaki ilişkiye değinen Demir (2014), mesleğini kendi isteğiyle seçen sağlık çalışanlarının iş doyum düzeyinin anlamlı olarak daha yüksek olduğunu tespit etmiştir (s.102).

İş doyumunu sağlayan unsurlar arasında yer alan işin saygınlığı faktörü, hastane türlerine göre değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda; devlet hastanesinde çalışan sağlık çalışanlarının işin saygınlığı ile ilgili memnuniyet düzeyi, araştırma ve branş hastanelerinde çalışanlara göre anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Bununla birlikte, işin saygınlığı ile meslek grupları karşılaştırılmış ve diğer sağlık çalışanlarının, işin saygınlığına yönelik iş doyumlarının hemşire-ebe ve doktorlardan daha yüksek olduğu saptanmıştır (Çarıkçı ve Oksay, 2004: 165-167).

Mesleğin, toplumda saygın bir yerde olması ve bireyin mesleğini isteyerek seçmiş olması iş doyumunu artırabilen faktörlerdir. Zorlu mesleki eğitime rağmen, toplumda değer ve saygı görmemek çalışanı üzebilir, huzursuz edebilir, memnuniyetsizlik duygularına neden olabilir. Özellikle zorlu hastalık süreçleri, sağlık çalışanlarında iş stresine, doyumda azalmaya ve tükenmeye eğilimi artırabilir. Bu noktada, mesleki değer düşünceleri, iş doyumsuzluğuna karşı bireyi destekleyici olabilir.

G. Kişilik özellikleri

Kişiliğin oluşması ve gelişmesinde genetik, çevre, aile, öğrenme süreci, yaşam koşulları, toplumsal beklentiler gibi birçok faktörün etkili olduğu görülmektedir. Bu çok çeşitli etkiler, karmaşık bir yapı olan kişiliği ve dolayısıyla insanın tüm davranışlarını etkiler. Bireyin mesleği ile kişiliğinin uyum içerisinde olması, iş doyumunu etkileyebilecek bir faktör olabilir. Eroğlu (2015) sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada mesleğinin kendisine uygun/çok uygun olduğunu ifade eden çalışanların iş doyum düzeylerinin uygun değil/kısmen uygun diyenlere göre daha yüksek olduğunu saptamıştır (s. 66).

Balkan ve arkadaşlarının (2014) yapmış olduğu araştırmada, büyük beşli kişilik faktörlerinden olan duygusal tutarsızlık ile içsel doyum arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. Duygusal yönden tutarsız kişilik özelliğine sahip bireylerin, daha düşük seviyede içsel doyum yaşadığı saptanmıştır.

Aynı araştırmada kişilik faktörlerinden hiç birinin genel iş doyumunu etkilemediği görülmüştür (s. 217).

Tözün ve arkadaşlarının (2008) hekimler üzerinde yaptığı araştırmaya göre, B tipi kişilik özelliği gösteren hekimlerin daha yüksek iş doyum ortalamasına sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, mesleğin kişiliğiyle uyumlu olduğunu düşünen hekimlerin iş doyum seviyeleri daha yüksek bulunmuştur (s. 380).

Dışsal kontrol odağına sahip, kendisini beğenmiş ve yarışçı işgörenlerin iş doyum seviyesinin, daha yüksek seyrettiği belirtilmektedir. Sabırsız ve öfkeli kişilik gösteren hiperaktif işgörenlerde, iş doyum düzeyinin daha düşük olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, yüksek başarı güdüsü olan çalışanların iş doyum düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Kişilik özelliği olarak A tipine yatkın bireylerin, olumsuz duygularının daha şiddetli olacağı ve bunda iş doyum düzeyini olumsuz etkileyebileceği bildirilmiştir (Sıgı ve Basım, 2006: 134).

Kişilik özellikleri, bireyin olaylar karşısındaki algısını ve tepkilerini etkileyebilir. Bir çalışan aynı olayı olumsuz değerlendirirken diğer çalışan, çözüm odaklı yaklaşarak olumlu yönde ele alabilir. Kişilik farklılıkları, bireyin duygu, düşünce ve davranışlarına yön vererek iş doyumunu etkileyebilir.

3.2.2. Örgütsel faktörler

Örgütün çalışanlarına sunduğu olanaklar, onların iş doyumunu etkileyebilir. Örneğin, beklentiler doğrultusunda çalışana verilen ücret ya da sağlanan bir kariyer olanağı onun örgütüne karşı olumlu duygular hissetmesine dolayısıyla daha yüksek bir iş doyumunu yaşamasına zemin hazırlayabilir. İş doyumunu üzerinde etkisi olan örgütsel faktörler arasında, yönetim biçimi ve kararlara katılma, ücret, kariyer/yükselme olanağı, iş güvencesi, çalışma ortamı, denetim, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, çalışma şekli-iş yükü ve işin kendisi gibi faktörler sayılabilir.

A. Yönetim biçimi ve kararlara katılma

Yönetim biçimi, işgörenlerin iş doyum düzeylerine etki eden önemli örgütsel faktörlerden birisidir. Çalışanların, örgütsel karar alma süreçlerine aktif katılımının

sağlanması, onların kendilerine değer verildiği, düşüncelerinin önemsendiği yönünde olumlu duygular geliştirmelerine katkı sağlayabilir. Bu olumlu düşünceler, çalışanların işlerini daha çok sahiplenmesinde, daha yüksek performans göstermelerinde, iş doyumlarının artmasında destekleyici olabilir. Yaşanacak olan birlik ve beraberlik düşünceleri, örgüt iklimini de olumlu yönde etkileyerek örgütsel bağlılığı da geliştirebilir. Bu duygu ve düşünceleri yaşayamayan çalışanların ise performansları, iş doyumları, bağlılıkları azalabilir, örgütten ayrılma düşünceleri artabilir. Dolayısıyla, bu anlayışları geliştirmede yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Köroğlu (2011), yöneticilerin, çalışanlara uygun çalışma ortamı hazırlayarak, özerklik sağlayarak, iş genişletme, iş zenginleştirme olanakları sunarak iş doyumlarını olumlu yönde etkileyebileceğini vurgulamaktadır (s. 69).

Demirhan ve arkadaşlarının (2014), yapmış oldukları araştırmada, yönetici desteğinin çalışanların iş doyumunu ve performansını artırdığı saptanmıştır. Aynı araştırmada, çalışan memnuniyeti ile performans arasında olumlu yönde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Buna göre; iş doyum düzeyi yüksek olan çalışanların performansı da yüksek olmaktadır. Ayrıca bu araştırmada yönetici durumundaki çalışanların, üst yönetimin desteğini daha fazla aldıkları, iş doyumlarının ve performanslarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla yöneticiler üst yöneticilerden aldıkları desteği, astlarının gelişimini sağlamak için kullanabilirler (s. 293).

İş doyumunu sağlayan unsurlar arasında yer alan yöneticilerin yönetim tarzının uygunluğu ve yöneticilerin çalışana destek olması unsurları, hastane türlerine göre değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda; branş hastanesinde çalışan sağlık çalışanlarının yönetim tarzı ve yönetici desteği ile ilgili memnuniyet düzeyi, devlet ve araştırma hastanelerinde çalışanlara göre anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Aynı unsurlar, meslek grupları açısından da değerlendirilmiş ve yönetimle iyi ilişkiler konusunda hemşire-ebelerin iş doyum düzeyinin, doktor ve diğer sağlık çalışanlarından yüksek olduğu saptanmıştır (Çarıkçı ve Oksay, 2004: 165-167).

Aras (2014) hekimler üzerinde yaptığı uzmanlık tezinde, yönetsel görevi olan hekimlerle olmayan hekimlerin iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir (s. 70). Baysal (2010) hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada,

yöneticilik görevi olan hemşirelerin klinik hemşirelerine göre iş doyumunu, içsel doyum ve dışsal doyumlarının anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu saptamıştır (s. 104). Sevimli ve İşcan'ın (2005) yaptıkları araştırmada, yönetsel görevi olan hekimlerin iş doyum düzeylerinin olmayanlara göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu bulgulanmıştır (s. 62).

Yöneticilerinden saygı gören, destek alan, düşünceleri dikkate alınan ve kararlara katılabilen çalışan, bu çalışma ortamının bireye değer veren, adil bir ortam olduğunu düşünecektir. Bu düşünceler de iş doyumunu olumlu yönde etkileyecektir. Haksızlığa uğramak, saygı görmemek, dışlanmak ve dikkate alınmamak gibi hisler yaşayan çalışanın ise iş doyumsuzluğu yaşamayı kaçınılmaz olacaktır.

B. Ücret

Bireylerin, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirtilen fizyolojik ya da güvenlik gibi ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için ekonomik yeterliliğe sahip olması gerekir. Bu ihtiyaçların karşılanabilmesi, çalışılan işten alınan ücretle doğrudan ilişkilidir. Akkaya (2015) gelir düzeyi yüksek olan işgörenin, ihtiyaçlarını daha rahat bir şekilde karşılayabileceğini bununda bireyin iş doyumunu düzeyini yükselteceğini vurgulamaktadır (s. 55). Herzberg'in çift faktör kuramı açısından değerlendirildiğinde ücret, doyumsuzluğu önlemede gerekli bir koşul olmakla birlikte iş doyumunu sağlamada yeterli bir koşul değildir. Kurama göre; güdüleyici faktörlerinde ücret gibi hijyen faktörlerini desteklemesi iş doyumunu açısından gereklidir. Diğer taraftan Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, temel ihtiyaçları karşılamak ön planda olmakta, ücretin yüksekliği de yaşam kalitesini ve toplumsal statüyü ifade ettiğinden ön planda olmaktadır. Aileler, daha sağlıklı bir yaşam sürmek ve özellikle çocuklarının eğitime imkan tanımak için aldıkları ücrete önem vermektedir. Ülkemiz açısından değerlendirildiğinde, ücretin yüksek olması iş doyumunda etkili bir faktör olarak görülebilir.

Erdoğan (2016), aynı düzeyde çalışanların, farklı ücretler almasının iş doyumunu etkileyebileceğini bildirmiştir. Çalışan, aynı işi yaptığı diğer çalışanlardan daha düşük ücret aldığını gördüğünde doyumsuzluk yaşamaktadır. Ayrıca çalışan, kendisinden daha az yeteneğe, daha düşük eğitime sahip kişilerle, aynı ücreti aldığını

öğrendiğinde de doyumsuzluk hisseder. Kişinin almayı düşündüğü ücretle ödenen ücret uyumlu olduğunda iş doyumunu sağlanabilmekte, tersi durum da ise iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır (s. 59).

Aras (2014) hekimler üzerinde yaptığı uzmanlık tezinde alınan ücretin iş doyumunu etkilemediğini bulgulamıştır (s. 65). Baysal (2010) hemşireler örneğinde yürüttüğü araştırmada, elde edilen gelirin, iş doyumunu etkilemediğini saptamıştır (s. 111). Eroğlu (2015) sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada gelir düzeyini düşük bulan çalışanların iş doyumlarının, gelirlerini yüksek/orta düzeyde bulanlara göre daha düşük olduğunu bulgulamıştır (s. 66). Tözün ve arkadaşlarının (2008) hekimler üzerinde yaptığı araştırmaya göre, aldığı ücretten memnun olan hekimlerin iş doyum düzeyleri daha yüksek olarak tespit edilmiştir (s. 380). Ekonomik durum ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi değerlendiren Çağan (2014), ekonomik durumunu ‘iyi’ olarak algılayan sağlık çalışanlarının içsel, dışsal ve genel iş doyumlarının, ‘kötü’ ve ‘orta’ algılayanlardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu saptamıştır (s. 42).

Ücret, genel olarak iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanlar işlerinden elde ettikleri gelirle, istek ve ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Bunları karşılayamayan bireyin, doyumsuzluk yaşamaya beklenen bir sonuçtur. Ekonomik yönden kırılgan durumda olan ülkemizde, çalışanlar ücret yetersizliğine bağlı iş doyumsuzluğu yaşamaktadır.

C. Kariyer olanağı

Kariyer olanaklarının örgüt tarafından sağlanması, çalışanın iş doyumunu destekleyici bir faktördür. Ay ve arkadaşları (2014), kariyer kavramının örgütsel ve kişisel hedeflerle doğrudan bağlantılı olduğunu vurgulamaktadır. Yazarlara göre kariyer, çalışanın iş yaşamı süresince, bir iş alanında gelişmesi, tecrübe edinmesi ve yeteneklerini geliştirmesidir. Bu araştırmacıların yaptıkları çalışmada, kariyer yönetimi ile çalışanların iş doyumları arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Başka bir deyişle, bireyin kariyerini geliştirmeye yönelik uygulamalar, onların iş doyumunu artırmaktadır. Aynı araştırmada hastane çalışanlarının genel iş doyumunun (ort. 3,15) ve içsel doyumunun (ort.3,34) orta düzeyde dışsal doyumunun (ort. 2,87) ise düşük düzeyde olduğu da belirlenmiştir (s. 46).

Sevimli ve İşcan (2005) yaptıkları araştırmada, kariyeri konusunda hedefleri olan doktorların iş doyumunun, belirgin bir hedefi olmayan doktorlara kıyasla daha yüksek olduğu anlaşılmıştır (s. 62). Bu noktada örgütler, çalışanların niteliğini geliştirmek ve iş doyumlarını yükseltmek için gerekli örgütsel gelişim imkanlarını sunmalıdır (s. 62).

İş doyumunu sağlayan unsurlar arasında yer alan örgütte kariyer olanaklarının varlığı, hastane türlerine göre de değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda; devlet hastanesinde çalışan sağlık çalışanlarının kariyerle ilgili memnuniyet düzeyi, araştırma ve branş hastanelerinde çalışanlara göre anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Kariyer olanağı ile meslek grupları arasında yapılan karşılaştırmada, hemşire-ebe ve doktor dışındaki sağlık çalışanlarının kariyerle ilgili iş doyum düzeyinin daha yüksek olduğu saptanmıştır (Çarıkçı ve Oksay, 2004: 165-168).

Günümüzün değişen ve gelişen dünyasında, mesleki yönden kariyer olanaklarına sahip olmak ve bu yolla itibar kazanmak iş doyumunu olumlu etkiler. Bireyin, işinde çaba sarfederek gelişim gösterebileceğine ve örgütün bu yönde olanakları olduğuna inandığında memnuniyeti artacaktır.

D. İş güvencesi

İşsizlik sorunu tüm dünyada önemini korumaktadır. İşsiz kalma düşüncesi, bireyde stres yaratabilir. Özellikle Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre değerlendirecek olur isek, işini kaybetme tehlikesi bireyin güvenlik ihtiyacını karşılayamaması anlamına gelir. Kendini tehdit altında hisseden birey, işini kaybetmemek için aşırı çalışma ya da sorumlulukları dışında işler yapma yoluna gidebilir. Bu noktada iş güvencesi konusuna önem vermek gerekir.

Köroğlu, (2011) iş güvencesini, çalışanın kıdem, işinden kazandığı ücret ve emeklilik olanaklarında herhangi bir kayıp yaşamadan aynı örgütte çalışmaya devam etme durumu olarak tanımlamaktadır (s. 10). Akkaya (2015), çalışılan örgütte iş güvencesinin olmasının çalışanın doyum düzeyini yükseltecek bir faktör olduğunu vurgulamaktadır (s. 56).

İş doyumunu sağlayan unsurlar arasında yer alan iş güvencesi faktörü, hastane türlerine göre değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda; araştırma hastanesinde çalışan sağlık çalışanlarının iş güvencesi ile ilgili memnuniyet düzeyi, devlet ve branş hastanelerinde çalışanlara göre anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. İş güvencesi ile meslek grupları arasında yapılan değerlendirmede, hemşire-ebe ve doktor dışında kalan sağlık çalışanlarının iş güvencesine yönelik iş doyum seviyesinin, daha yüksek olduğu bulgulanmıştır (Çarıkçı ve Oksay, 2004: 165-168).

E. Çalışma ortamı

Çalışma koşulları; işyerinin fiziksel ortamı, çalışma süresi, işin tehlike derecesi ve niteliği gibi birçok alt faktörü bulundurur (Akkaya, 2015: 57). Ertürk (2011) bireyin çalıştığı yerdeki, sıcaklık, nem, havalandırma, ışık, temizlik, gürültü gibi durumların kontrol altına alınmasının her şeyden önce fiziksel baskıyı azaltacağına dikkat çekmektedir. Kullanılan malzemelerin ergonomik olması da fiziksel bir takım kolaylıklar sağlayacaktır. Yazar, bu şartların sağlanması durumunda fiziksel rahatlama yaşayan çalışanın stresinin de azalacağını vurgulamaktadır (s. 45).

Akarsu (2016) hemşireler üzerine yaptığı araştırmasında, çalışılan kliniğin (cerrahi, dahiliye, laboratuvar, poliklinik, diğer klinikler) iş doyumunu üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını ortaya koymuştur (s. 70). Baysal (2010) hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada, çalışılan klinik ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ve yoğun bakımda çalışan hemşirelerin iş doyumlarının dahiliye, cerrahi, acil servis, poliklinik gibi bölümlerde çalışanlara göre daha düşük olduğunu tespit etmiştir (s. 106). Bununla birlikte yazar, hemşirelerin içsel doyum (ort.3,63), dışsal doyum (ort.3,19) ve genel iş doyum (ort.3,45) düzeyini orta düzeyden yüksek olarak değerlendirmiştir (s. 100). Öte yandan, çalıştığı birimi kendi isteğiyle seçen hemşirelerin içsel doyum ve genel iş doyumunu anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, çalışılan kliniği isteyerek seçmiş olmanın, dışsal doyumunu etkilemediği de bulgulanmıştır (s. 108).

Çalışılan klinik, iş doyumunu ve iş stresi üzerinde incelemede bulunan Dagget ve arkadaşları (2016), büyük cerrahi operasyon bölümünde çalışan hemşirelerin iş stresinin en yüksek seviyede olduğu, bu bölümü yoğun bakım, jinekoloji, psikiyatri,

iç hastalıkları, çocuk hastalıkları ve cerrahi hastalıklar kliniklerinin izlediğini belirlemiştir. Hemşirelerin iş doyumu ve iş stresi arasında negatif yönde bir ilişkinin varlığı da saptanmıştır (ss. 8-9).

Aras (2014) hekimler üzerinde yaptığı uzmanlık tezinde çalışma ortamının fiziki koşullarını yeterli bulan hekimlerin iş doyumu düzeylerinin, daha yüksek olduğunu belirlemiştir (s. 75). Tözün ve arkadaşlarının (2008) hekimler üzerinde yaptığı araştırmaya göre, işyerinin fiziksel koşullarını ‘iyi’ bulan hekimlerin iş doyum düzeylerinin ‘orta’ ve ‘kötü’ bulanlara göre daha yüksek olduğu bulgulanmıştır (s. 380).

İş doyumunu sağlayan unsurlar arasında yer alan çalışma ortamının fiziksel, ulaşım ve beslenme yeterliliği, hastane türlerine göre incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda; araştırma hastanesinde çalışan sağlık çalışanlarının çalışma ortamı memnuniyet düzeyi, devlet ve branş hastanelerinde çalışanlara göre anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur (Çarıkçı ve Oksay, 2004: 164).

Yapılan bir araştırmada, çalışma ortamı ve iş doyumu arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Regresyon analizi ile, çalışma ortamı değişkeninin, iş doyumu üzerindeki toplam varyansın yüzde 36,3’ünü açıklayabildiği sonucuna varılmıştır (Raziq ve Maulabakhsh, 2015: 722).

Çalışan, bir işin misyon ve vizyonunu gerçekleştirme sürecinde önemli bir bileşendir. Çalışanlar, çalışmalarının kalitesini sağlamak için kuruluş tarafından belirlenen performans kriterlerini karşılamalıdır. Organizasyon standartlarını karşılamak için, çalışanların, kendi potansiyel performanslarını göstermelerini engelleyebilecek sorunlar olmaksızın, özgürce çalışmalarına izin veren bir çalışma ortamına ihtiyaçları vardır.

F. Denetim

Denetim sistemleri, çalışanları izlemek, yönetmek, değerlendirmek ve ödüllendirmek için kullanılan politikaların, prosedürlerin ve kuralların toplamına atıfta bulunmaktadır (Carbonell ve Rodriguez-Escudero, 2013: 249). Bozkurt (2013), denetimi, bir örgütün faaliyetlerinin belirlenen standartlar doğrultusunda ve

kurallara uygun olarak gerçekleşme durumunun saptanması olarak tanımlamıştır. Bu süreç sonucunda, bulgular elde edilir (s. 57). Aslında denetim, örgütlerin amaçları doğrultusunda yapılması gereken, çalışanların katkılarını değerlendiren bir mekanizmadır. Bununla birlikte aşırı derecede kontrol içeren sıkı denetim uygulamaları, çalışanın hem yönetimle hem de iş arkadaşlarıyla ilişkilerini olumsuz etkileyebilir. Özellikle, iş planının hazırlanması, bireysel ihtiyaçların karşılanması ve örgütsel problemleri gidermeye yönelik katı kontrol mekanizmaları, çalışanlarda strese ve haksızlık düşüncelerine neden olabilir. Bu olumsuzluklar, iş doyumunda azalmayla sonuçlanabilir.

Omar ve arkadaşlarının (2017), şirket çalışanlarını ele aldıkları makalede, katı denetim uygulamaları ve iş doyumunu arasında olumsuz yönde, orta şiddette bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Çalışanlara uygulanan katı denetim uygulamalarının iş doyumlarını düşürdüğü görülmüştür. Aynı araştırmada açık sistem üzerinde durulmuş ve açık sistem yaklaşımı ile iş doyumunu arasında olumlu yönde, orta şiddette bir ilişkinin varlığı bulgulanmıştır. Açık sistemde, örgüt içi uygulamalarda şeffaflığı tercih eden, yeni üyelerle kolayca iletişimin kurulduğu, hata ve eleştirilerin yönetici ve çalışanlar arasında açık bir şekilde tartışıldığı çalışma ortamı mevcuttur. Her çalışanın, kendini özgürce ifade edebildiği ve baskının olmadığı iş yerlerinde iş doyumunu da yüksek olmaktadır (ss. 93-104).

Akkaya (2015), destekleyici, yardım edici, yapıcı, hata önleyici bir denetim sisteminin işgörenlerin iş doyumunsuzluğunu önlemede etkili olacağını ifade etmektedir. Örgütler daha demokratik bir yaklaşım geliştirmeli ve denetim, otoritenin elinde bir korku aracı olarak kullanılmamalıdır (s. 57). Eğinli (2009), iş doyumunu üzerine etkili olabilen çalışma koşulları, ücret, yönetim ve denetim anlayışı, üst-ast ilişkileri, işe karşı hassasiyet, işten hoşlanma ve çalışma hakları üzerinde incelemede bulunmuştur. Ulaşılan sonuca göre; işten hoşlanma değişkeni önem sırasına göre ilk sırada iş doyumunu etkilerken, yönetim ve denetim anlayışı beşinci sırada etkilemiştir (s. 48).

Sonuç olarak; memnuniyet düzeyi yüksek olan çalışanların, özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisi sunan pozisyonlarda çalışan kişiler olduğu görülmektedir. Bu kişiler, işi planlamak ve prosedürlere karar vermek için, kişisel becerilerini ve yeterliliklerini

geliştirme fırsatı bulurlar. Ayrıca, bu kişiler yöneticiler tarafından onurlu ve saygılı muamele gören çalışanlardır. Buna karşılık katı denetim uygulamalarına maruz kalan kurum çalışanlarında; stres, endişe artışı yanında özgürlük ve özerklik eksikliği düşünceleri de sıkça görülmektedir. Bu durum da iş doyum düzeyini olumsuz etkiler. Dolayısıyla denetimin, cezalandırıcı değil rehberlik yönüne odaklanılmalıdır.

G. Çalışma arkadaşları ile ilişkiler

Çalışanların işte geçirdikleri zaman aileleri ya da arkadaşlarıyla geçirdikleri zamandan genellikle daha fazladır. Çalışanın uzun çalışma saatlerini birlikte geçirdiği arkadaşları, onun iş doyumunu etkileyebilir. Birey kendi kişilik yapısına, değerlerine, görüşlerine yakın olan çalışma arkadaşlarıyla zaman geçirmekten daha mutlu olur. Özellikle bu çalışma arkadaşları, mesleğinde başarıyı yakalamış bireyler ise ve kendisini destekleyici bir şekilde davranıyor ise çalışan için işten memnuniyet artacaktır. Ters durumda, farklı özelliklere sahip, birbiriyle iletişim kurmakta zorlanan, ortak değerlere sahip olmayan, ekip oluşturamayan, sürekli gereksiz tartışmaların yaşandığı bir iş ortamı bireyin iş doyumunu olumsuz etkiler.

Baysal (2010) hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada, ekip ilişkilerinden memnun olduğunu ifade eden hemşirelerin iş doyum düzeylerinin memnun olmayanlara göre anlamlı düzeyde yüksek olduğunu saptamıştır (s. 109). Erdil ve arkadaşlarının (2004) ortaya koydukları çalışmada, yönetim şekli ve iş olanakları, arkadaşlık ortamı, takdir görme duygusu ile iş doyumunu arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, iş doyumunu üzerindeki en etkili faktörün arkadaşlık ortamı olduğu ortaya konulmuştur (s. 24). Erbil ve Bostan'ın (2004) yürüttüğü çalışmada, meslektaşlarıyla ilişkilerinden memnun olan hemşirelerin genel iş doyumunun ve dışsal doyumunun olumlu yönde etkilendiği belirlenmiştir. Buna karşın, arkadaş ilişkilerinden memnuniyetin, içsel doyumunu etkilemediği ortaya konulmuştur. Aynı araştırmada, hemşirelerin içsel doyum (ort. 3,19) düzeyinin orta, dışsal doyum (ort. 2,69) ve genel iş doyum (ort.2,94) düzeyinin düşük seviyede olduğu saptanmıştır (ss. 61-62).

Mesleki stres ve iş doyumunu ilişkisini araştıran Dagget ve arkadaşları (2016), çalışanlar arasındaki karşılıklı anlayış ile iş ortamı stresi arasında olumsuz yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Bu araştırmada,

işyerindeki karşılıklı anlayışın bir birim artmasına bağlı olarak iş stresinde 0,497 düzeyinde bir azalma olacağı sonucuna varılmıştır. İş stresindeki azalmanın da iş doyumunu olumlu yönde etkileyeceği vurgulanmıştır (s. 9).

Raziq ve Maulabakhsh (2015) çalışanlar üzerinde yaptıkları makalede, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler değişkeni ile iş doyumunu değerlendirmiştir. Bu değerlendirmeye göre; iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurmak, iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir (s. 722).

İş doyumunu sağlayan unsurlar arasında yer alan çalışanların ekip çalışmasına yatkınlığı faktörü, hastane türlerine göre değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda; araştırma hastanesinde çalışan sağlık çalışanlarının ekip çalışması ile ilgili memnuniyet düzeyi, devlet ve branş hastanelerinde çalışanlara göre anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Aynı araştırmada ekip çalışması yatkınlığı ile meslek grupları karşılaştırılmış ve hekimlerin ekip çalışmasına yönelik iş doyumlarının, hemşire-ebe ve diğer sağlık çalışanlarından daha yüksek olduğu görülmüştür (Çarıkçı ve Oksay, 2004: 165-167).

Çalışanlar arasındaki karşılıklı anlayışın gelişmiş olması ve ekip çalışmasına yatkınlık birçok açıdan olumlu sonuçlar doğurabilir. Öncelikle, olumlu insan ilişkileri iş birliğini artıracığından, verimliliği, üretkenliği olumlu etkiler ve bağlı olarak hasta bakım kalitesi de artar. Olumlu sonuçlar, iş stresini azaltabilir. Açık ve dürüst iletişim ortamı kurulabilir, bilgi paylaşımları artabilir, adil paylaşımlara imkan sağlanabilir ve çalışanlar arasındaki çatışmalar önlenabilir. Tüm bu süreçler iş doyumunu gibi olumlu tutumları destekleyebilir.

H. Çalışma şekli ve iş yükü

Günlük, haftalık ya da aylık toplam çalışma süreleri de iş doyumunu etkileyebilmektedir. Konuyla ilgili olarak Baysal (2010), 40-50 saat çalışan hemşirelerin iş doyumunu, içsel doyum ve dışsal doyum seviyesinin, 50-60 saat çalışan hemşirelerden daha yüksek olduğunu saptamıştır. Ancak, hemşirelerin haftalık iş yükünün yüksek ya da normal düzeyde olmasının toplam iş doyumunu, içsel doyumunu ve dışsal doyumunu istatistiksel açıdan etkilemediği bulgulanmıştır (s. 113).

Çalışma şekli üzerinde de duran Baysal (2010), sürekli gündüz çalışan hemşirelerin vardiya değişimli çalışan hemşirelere göre içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyumlarının anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu tespit etmiştir (s. 112). Bu araştırmada, hemşirelerin gece nöbeti sayısı ile içsel, dışsal ve genel iş doyumları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin varlığı bulgulanmıştır. Özellikle, ayda 8 ile üstünde nöbet tutan hemşirelerin genel iş doyumları ve içsel iş doyumları; 4 ve altı, 5-7 nöbet ya da hiç nöbet tutmayanlara göre daha düşük bulunmuştur. Bununla birlikte, hiç nöbet tutmayan hemşirelerin dışsal iş doyumları, diğer nöbet kategorilerinde olan hemşirelere göre daha yüksek bulunmuştur (s. 114).

Yaptığı doktora tezinde Aras (2014), gece nöbet tutan hekimlerin genel iş doyumları, içsel doyum ve dışsal doyumlarının daha düşük olduğunu belirlemiştir. Ayrıca gece nöbet tutmayan hekimlerin dışsal iş doyum düzeyinin, anlamlı olarak daha yüksek olduğunu saptamıştır. Bununla birlikte, nöbet tutma ile genel iş doyumları ve içsel iş doyumları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulgulanmıştır. Bu araştırmada aylık nöbet sayısının, içsel, dışsal ve toplam iş doyum düzeyini herhangi bir şekilde etkilemediği ortaya konulmuştur (s. 71).

Çalışma şekli ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer araştırmada, hemşirelerin, gündüz, gündüz-nöbet ya da vardiya usulü çalışması ile iş doyumları ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulgulanmıştır (Erbil ve Bostan, 2004: 62). Haftalık iş yükü ve iş doyumları arasındaki ilişkiye değinen Çağan (2014), haftada 40 saat hizmet sunan sağlık profesyonellerinin içsel doyum, dışsal doyum ve toplam iş doyum seviyeleri ile 40 saatin üstünde çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığını saptamıştır. Sonuçlara göre, haftalık toplam çalışma saati çalışanların iş doyum düzeyini etkilememektedir (s. 43). Günlük çalışma saati ile iş doyumları arasındaki ilişkiye değinen Demir (2014), günlük 8 saate kadar çalışan hemşirelerle 8-12 saat arasında çalışan hemşirelerin iş doyum düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığını saptamıştır (s. 100).

İş doyumunu sağlayan unsurlar arasında yer alan adil iş yükü dağıtım faktörü, hastane türlerine göre değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda; araştırma hastanesinde çalışan sağlık çalışanlarının adil iş yükü dağıtım ile ilgili memnuniyet düzeyi, devlet ve branş hastanelerinde çalışanlara göre anlamlı ölçüde yüksek

bulunmuştur. Aynı araştırmada adil iş yükü dağıtımı ile meslek grupları karşılaştırılmış ve hemşire-ebelerin adil iş yükü dağıtımına yönelik iş doyumlarının doktor ve diğer sağlık çalışanlarından daha yüksek olduğu görülmüştür (Çarıkçı ve Oksay, 2004: 164-167).

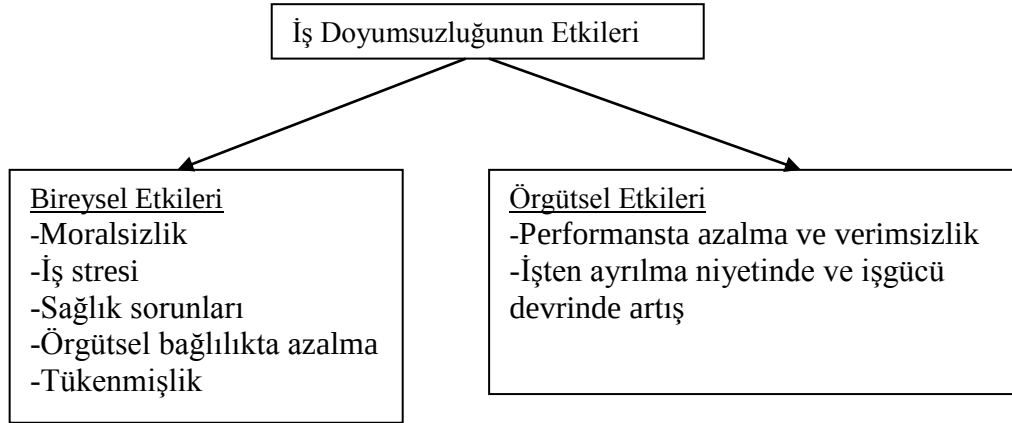
İş yükünün, iş doyumunu üzerine etkisini inceleyen Hatipoğlu (2013), iş yükünün, genel iş doyumunu, içsel doyum ve dışsal doyumunu olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Diğer bir ifadeyle, iş yükü arttıkça iş doyumunu azalmaktadır (s. 68).

Haftada 40 saat üstünde çalışanlar, zamanla aşırı yorgunluk, bitkinlik ve tükenme yaşayabilirler. Aşırı çalışmaya bağlı olarak, kendine zaman ayıramayan birey iş stresi de yaşayabilir. Yine aşırı çalışmaya bağlı, uyku düzensizlikleri, kas ağrıları, iştah değişimleri gibi sağlık sorunları da yaşanabilir. Tüm bu istenmeyen durumlar, iş doyumsuzluğuyla sonuçlanabilir.

3.3. İş Doyumsuzluğunun Etkileri

İş doyumunda azalma, hem çalışanlar hem de örgüt için olumsuz süreçlerin varlığını işaret edebilir. İş doyumunun olmadığı durumlarda, iş doyumsuzluğundan bahsedilir. İşten duyulan doyumsuzluk, çalışanların mesleğinden memnuniyet hissetmesini belirten iş doyumunun karşıt anlamlısıdır (Çolak, 2009: 27). İş doyumsuzluğu durumunda çalışan, huzursuz olur, kendini mutsuz hisseder ve işine yönelik memnuniyetsizlik yaşar. Ayrıca, bu çalışanların iş doyum düzeyi düşüktür. İş doyumsuzluğunun bireyleri olumsuz etkilemesinin yanı sıra örgütleri de etkilediği bilinmektedir. Bu etkiler bir örgüt için yıkıcı olabileceğinden, çalışanların iş doyumuna önem verilmelidir.

Şekil 2. İş Doyumsuzluğunun Etkileri



3.3.1. Bireysel etkileri

İş doyumunun azalmasına bağlı olarak, bireyde moralsizlik, iş stresi, sağlık sorunları, örgütsel bağlılıkta azalma ve tükenmişlik meydana gelebilmektedir. Bu etkiler, bireyin iş yaşamını etkileyebileceği gibi aile yaşamını da etkileyebilir.

A. Moralsizlik

Moral, genellikle kolay tanımlanamayan bir kavramdır. Moral, bir insanı ya da insan grubunu etki altına alabilen iklimdir. İnsanı çevresiyle birlikte etkileyebilen atmosferdir. Moralin bu etkisi dinamiktir. Diğer bir ifadeyle, moral düzeyi sürekli değişimler gösterebilir, bu nedenle de morali yüksek tutmak için çaba göstermek gerekir (Eren, 2014: 197). Eroğlu (2011), moral kavramını birçok farklı faktörlerden etkilenen, kişilik özelliklerine göre değişiklikler gösterebilen hem bireye hem de bireyin içinde bulunduğu topluluğa nüfuz edebilen olumlu ya da olumsuz ruh hali olarak değerlendirmiştir (s. 433).

Çalışanın iş doyumunu yüksek ise morali de genel olarak yüksektir. Morali yüksek olan çalışan; görev ve sorumluluklarını coşkulu bir şekilde yapar, faaliyetleri sırasında enerjiktir, işine yönelik isteklidir, zorlu durumlarda üstün gayret sergiler, disiplinli olur, iş birliği kurmak ister, örgüte bağlılık duyar. Yüksek moral personelin işe devamsızlığını ve iş gücü devrini dolayısıyla bağlı maliyetleri azaltır (Sevimli ve

İşcan, 2005: 58). İşgörenin morali bozulduğu zaman, verimliliği, iş doyumunu ve bağlılığı olumsuz etkilenir, işe devamsızlık ve işten ayrılmalar artar (Köroğlu, 2011: 83).

B. İş stresi

Stres, çevresel faktörlere uyum gösterme çabası olarak tanımlanabilir. Bir başka ifadeyle stres, çeşitli uyaranlara yönelik bedenin adapte olmak için çoğunlukla gösterdiği tepkidir. İnsanın içinde bulunduğu çevrede meydana gelen değişimler, insanı etkilediği zaman stres ortaya çıkar. Yaşanan olaylar, bir çalışan için stres kaynağıyken diğer çalışan için sıradan ve basit kalabilmektedir (Eren, 2014: 291). Dagget ve arkadaşları (2016), çevresel, sosyal, fizyolojik ve düşünsel kaynaklı olabilen stresin, olumsuz etkilere tepki olarak ortaya çıkabilen yıkıcı bir durum olduğunu vurgulamıştır. Yazarlara göre; stres altındaki birey, kendini gergin, endişeli, baskı altında hisseder. Dolayısıyla iş stresi, çalışanları, hizmet alıcılarını ve işverenleri olumsuz etkileyen bir durumdur (s. 2). Köroğlu (2011) iş stresini, çalışanı fizyolojik ve ruhsal açıdan tehdit eden, normal fonksiyonlarını saptıran ve çalışma ahengini bozan bireysel tepkiler olarak tanımlamıştır. Burada çalışanın yetenekleri, gereksinimleri ile işin gerekleri arasında bir uyumsuzluk veya sapma söz konusudur (s. 86).

Strese bağlı bireyde çarpıntı, baş dönmesi, yorgunluk, titreme, baş ağrısı gibi fizyolojik değişimler ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında saldırganlık ve depresyon gibi psikolojik etkileri de vardır. Ayrıca iş kazaları, personel devri, işe devamsızlık, yabancılaşma ve performans düşüklüğü gibi örgütsel etkileri de söz konusudur (Eroğlu, 2011: 509-520).

Mesleki stres ve iş doyumunu ilişkisini araştıran Dagget ve arkadaşları (2016), hemşirelerin diğer sağlık çalışanlarına kıyasla işyerinde daha fazla stres yaşadığını ortaya koymuştur. Hemşirelerin iş stresi yaşamalarına neden olan unsurların, ölüm süreci, iş yükü, hastanın tedavi ve bakımına yönelik belirsizlikler ve cinsel taciz olduğu belirlenmiştir. Yazarlara göre yönetilmeyen stres; yüksek düzeyde çalışan memnuniyetsizliği, hastalık, işe devamsızlık, yüksek işten ayrılma niyeti ve düşük üretkenliğe yol açar. İş stresinin bağımlı değişken olarak ele alındığı bu incelemede,

iş doyumunu ve iş stresi arasında negatif yönlü, anlamlı bir ilişki varlığı bulgulanmıştır. İlaveten, iş stresi üzerindeki toplam varyansın yüzde 24,3'ünün, iş doyumunu tarafından açıklandığı tespit edilmiştir. Regresyon modeli değerlendirildiğinde, iş doyumundaki bir birimlik artışın hemşirelerdeki iş stresini 0,343 düzeyinde azalttığı sonucuna varılmıştır (ss. 1-9).

Harzer ve Ruch (2015) yaptıkları araştırmada, stres sıklığı ve iş doyumunu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Belirlenen bu ilişkiye göre; stres sıklığı arttıkça çalışanların iş doyumunu düşmektedir (s. 9). Lu ve arkadaşlarının (2015) yaptıkları araştırmada, iş stresinin iş doyumunu azalttığını saptanmıştır (s. 15088). Stresle mücadelede yönetime düşen görev, stres kaynaklarını tespit etmek, stres oluşturan nedenleri en düşük seviyeye indirmektir (Eren, 2014: 310).

İş doyumunu ve iş stresi arasındaki ilişkiye değinen Hatipoğlu (2013), değişkenler arasındaki korelasyonun, negatif yönlü ve anlamlı olduğunu saptamıştır. Dolayısıyla, iş stresi yükseldikçe, toplam iş doyumunun, içsel doyumun ve dışsal doyumun azalabileceği söylenebilir. Yapılan regresyon analizi incelendiğinde; iş stresindeki bir birimlik artışın, iş doyumunu -1,397 düzeyinde azalttığı sonucuna varılmıştır (s. 69).

Gül ve arkadaşlarının (2008) sağlık profesyonelleri örnekleminde yürüttüğü bir çalışmada, iş doyumunu ve iş stresi arasında olumsuz yönlü, düşük şiddetli ve anlamlı bir korelasyon olduğu bulgulanmıştır. Regresyon modeli değerlendirildiğinde, iş doyumundaki bir birimlik artışın, iş stresinde - 0,141 düzeyinde bir azalmaya neden olduğu belirlenmiştir (ss. 6-7).

Çalışanların yaşamış olduğu iş stresi onların kaygı düzeylerini ve bağlı olarak iş doyumlarını etkileyebilir. Sağlık çalışanları üzerinde yaptığı doktora tezinde Çağan (2014), durumluk kaygı ve sürekli kaygı ile toplam iş doyumunu, içsel doyum ve dışsal doyum arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Yazara göre; çalışanların kaygı düzeyleri arttıkça iş doyum düzeyleri azalmaktadır (s. 56). Örgütlerde iş doyumunun geliştirilmesi, en azından işe bağlı gelişebilecek durumluk kaygı düzeyini azaltmayı sağlayabilir.

Stres faktörü, tüm çalışanları etkileyen ve iş doyumunu kavramıyla da ilişkili bir faktördür. Yönetilebildiği ölçüde bireysel başarıyı artırabilen stres, uzun süreli olduğunda ve yönetilemediğinde iç dengeyi bozabilen, psikolojik sorunlara neden

olabilen, kişilerarası ilişkilere zarar verebilen, iş başarısını düşüren bir tablodur. Stresle bireysel ve örgütsel düzeyde mücadele yöntemleri geliştirilmeli ve bu yöntemlerin etkinliği değerlendirilmelidir.

C. Sağlık sorunları

İş doyumu, çalışanın memnuniyetini, yani olumlu duygu ve düşüncelerini ifade eden bir kavramdır. Dolayısıyla iş doyumunun yüksek olduğu durumlarda, stresin daha düşük olması beklenebilir. İşgörenlerin iş doyumsuzluğuna bağlı artan stresle birlikte baş ağrısı, nefes darlığı, iştahsızlık, hazımsızlık, bulantı, yorgunluk v.b. fiziksel rahatsızlıklar yaşadıkları belirlenmiştir. Çalışanın iş doyumsuzluğu arttıkça, ülser, yüksek tansiyon, kalp krizi gibi ciddi sorunlara yol açabileceği düşünülmektedir. Doyumsuzluk yaşayan çalışan, sigara, alkol ve uyuşturucu gibi zararlı maddeleri kullanabilir ya da kullanımını artırabilir (Efeoğlu, 2006: 34).

Judge ve arkadaşlarının (2012) yaptıkları araştırmada, çalışanların sağlık problemleri yaşaması ile iş stresi ve iş doyumunun ilişkili olduğu saptanmıştır. Araştırmada, iş stresi arttıkça sağlık problemlerinin de arttığı buna karşılık iş doyumu arttıkça sağlık problemlerinin azaldığı tespit edilmiştir (s. 213).

Faragher ve arkadaşlarının (2005), ortaya koydukları meta analize göre; iş doyumu ile en güçlü ilişkili olan zihinsel/psikososyal sorun tükenmişliktir. Diğer sağlığı ilgilendiren sorunlar, depresyon, anksiyete, benlik saygısı, genel ruh sağlığı ve stres olarak sıralanmıştır. Bu analizde, iş doyumunun sağlığı olumlu etkilediği ve iş doyumuyla ilişkilendirilen zihinsel/psikososyal sorunların daha fazla görüldüğü ortaya konulmuştur. İş doyumu ile fiziksel sağlık sorunları (kardiyovasküler, kas-iskelet sistemi bozuklukları) arasında daha düşük bir korelasyon olduğu saptanmıştır (ss. 107-108).

İş doyumu yüksek çalışanlarda, memnuniyet hisleri daha baskındır. Birey, kendini daha huzurlu, sakin, mutlu hisseder ve işine daha rahat konsantre olabilir. İş doyumunun düştüğü durumlarda birey, gerginlik, huzursuzluk, telaş yaşar ve işine konsantre olamayabilir. Bu durum, iş kazalarına zemin hazırlayabilir. İş doyumunda azalmaya bağlı hissedilen kronik stres, bireyin iç dengesini de olumsuz etkileyerek çeşitli solunum, dolaşım sistemi hastalıklarına neden olabilir. İş stresinin, iş tatmin

seviyesini azaltabileceğine ve çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığına doğrudan yada dolaylı olarak zarar verebileceğine dair kanıtlar artmaktadır.

D. Örgütsel bağlılıkta azalma

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın belirli bir kuruluşa sadakat duyma derecesini belirtir (Currivan, 1999: 497). İş tatmini, örgütsel bağlılığın bir belirleyicisidir. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın kuruluşuna yönelik olan duygusal tepkileri olarak tanımlanabilirken; iş doyumu, bir çalışanın herhangi bir işe karşı verdiği cevaptır. Bu iki değişkenin son derece ilişkili olduğu düşünülmektedir. Diğer bir deyişle, bir çalışanın kuruluşu, onun değerlerine ve hedeflerine karşı olumlu hisleri olurken, örgütün sahip olduğu işten memnun olmaması mümkündür (Nath Gangai ve Agrawal, 2015: 271).

Macintosh ve Krush (2014) yaptıkları araştırmada, iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Yazarlar, çalışanların yaşadığı iş doyumsuzluğunun onların örgütsel bağlılığını olumsuz etkilediğini, iş doyumunun ise örgütsel bağlılığı artırdığını vurgulamıştır (s. 2634).

İş doyumu ve örgütsel bağlılık arasında güçlü düzeyde ve anlamlı bir korelasyonun varlığını bildiren İntepeler ve arkadaşları (2014), bu iki kavramın örgütler için önemli olduğunu ifade etmiştir. Yazarlar, hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada, iş doyumu ve kurumsal bağlılığın yıllara göre paralel bir şekilde düştüğünü, iş doyumundaki azalmanın bağlılığı da olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir (ss. 4-5).

Srivastava (2013) orta düzey yöneticiler örnekleminde yaptığı makalede, iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı bir korelasyonun olduğunu bulgulamıştır. Bu makalede, örgütsel bağlılık üzerindeki toplam varyansın yüzde 26,6 düzeyinde iş doyumu tarafından açıklandığı görülmüştür. Ayrıca, iş doyumu ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel güvenin aracılık etkisi olduğu da anlaşılmıştır (ss. 163-164).

Banka çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, toplam iş doyumu ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir korelasyonun varlığı

bulgulanmıştır. Bu araştırmaya göre; iş doyum düzeyi arttıkça toplam örgütsel bağlılık ile alt boyutları olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri de artar (Gündüz, 2016: 67).

Tor (2011), örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olan örgütlerde işten ayrılma niyeti, işe gecikme, devamsızlık gibi olumsuz davranışlar sergileme olasılığının daha düşük olduğunu vurgulamıştır. Bu çalışanlar örgüt için daha fazla çaba harcayarak, örgütün rekabet gücünü artırır (s. 68). Çalışanların örgüte bağlılığının sağlanabilmesi için, ekonomik, sosyal ve psikolojik yönden doyumunun sağlanması gerekir (Sevimli ve İşcan, 2005: 5).

İşini bırakmaya karar veren buna karşın iş doyum düzeyi yüksek çalışanlar olduğu gibi, işine bağlı olan, iş doyumunu düşük çalışanlarda olabilir. Çalışanın işe bağlılığını ve iş doyumunu çeşitli bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler etkileyebilir. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde, genel eğilimin iş doyumunu ile işe bağlılık arasında olumlu bir etkileşim olduğu yönündedir. Örgütsel bağlılığı geliştirmek için, iş doyum düzeyini geliştirmek gerekir.

E. Tükenmişlik

Çalışan bireylerin, hizmet sunumu sırasında karşılaştıkları bireylerle olan etkileşimleri ve yaşanan uzun süreli stres, tükenmişliği tetikleyebilmektedir. Hizmet alıcılarla olan iletişimlerin sonucunda, zamanla duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ortaya çıkabilmektedir. Duygusal olarak tükenen ve duyarsızlaşan çalışanlar, hizmeti talep eden bireylere karşı olumsuz tutum ve davranışlarda bulunabilirler. İş doyumunun yüksek olması, memnuniyet düşüncelerini geliştireceğinden, çalışan daha olumlu davranışlar sergileyebilir. Buradan yola çıkarak, tükenmeyle ortaya çıkan duyarsız, ilgisiz, alaycı ve insanlık dışı çalışan davranışlarının yerini saygılı, ilgili, duyarlı ve insana yakışır davranışların alabileceği söylenebilir.

Aras'ın (2014) hekimler üzerinde yaptığı uzmanlık tezinde, toplam iş doyumunu, içsel doyum ve dışsal doyum ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında olumsuz yönde, kişisel başarı ile olumlu yönde anlamlı bir korelasyonun varlığı belirlenmiştir (s. 51). Bunun yanı sıra hekimlerin tükenmişlik düzeyinin genel olarak düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. İlâveten genel iş doyumunu (ort.3,22) ve içsel iş

doyumunun (ort.3,39) orta düzeyde, dışsal iş doyumunun (ort. 2,97) düşük düzeyde olduğu da tespit edilmiştir (s. 55).

İş doyumunu ve tükenmişlik arasındaki korelasyonu inceleyen Çağan (2014), toplam iş doyumunu, içsel doyum ve dışsal doyum ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında olumsuz yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Bir diğer ifade ile iş doyumunu arttıkça tükenmişliğin azalacağı kanaatine varılmıştır. Öte yandan, genel iş doyumunu, içsel doyum ve dışsal doyum ile kişisel başarı arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Sağlık profesyonellerinin, iş doyum düzeyleri yükseldikçe kişisel başarı hislerinin de olumlu yönde etkileneceği ileri sürülmüştür (s. 56).

Avukatlar üzerinde yapılan bir araştırmada; toplam tükenmişlik, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile iş doyumunu ve alt boyutları arasında olumsuz yönlü, anlamlı bir korelasyon mevcuttur. Bir diğer ifadeyle; toplam tükenmişlik, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeyi yükseldikçe toplam iş doyumunu, içsel doyum ve dışsal doyum azalmaktadır. Bununla birlikte, kişisel başarı hissi ile toplam iş doyumunu, içsel doyum ve dışsal doyum arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir korelasyon bulgulanmıştır. Yani, çalışanın kişisel başarı düzeyi arttıkça, iş doyumunu ve alt boyutlarının düzeyi de artmaktadır. Yapılan regresyon analizinde, genel doyum üzerindeki değişimlerin yüzde 33,4'ünün duygusal tükenme tarafından açıklandığı görülmüştür. Regresyon modeli değerlendirildiğinde; duygusal tükenmedeki bir birimlik artışın, genel iş doyumunu -1.316 düzeyinde azalttığı sonucuna varılmıştır. Yine regresyon analizine göre; genel iş doyumunu üzerindeki varyansın yüzde 16,2'sinin duyarsızlaşma tarafından açıklandığı saptanmıştır. Regresyon modeli incelendiğinde, duyarsızlaşmadaki bir birimlik artışın, genel iş doyumunu -1.414 düzeyinde azalttığı belirlenmiştir. Kişisel başarı hissi açısından regresyon analizi değerlendirildiğinde, genel iş doyumunu üzerindeki değişimlerin yüzde 7,7'sinin kişisel başarı tarafından açıklandığı tespit edilmiştir. Regresyon modeli değerlendirildiğinde, kişisel başarıdaki bir birimlik artışın, genel iş doyumunu 1.117 düzeyinde artıracığı sonucuna varılmıştır (Güler, 2016: 85-88).

Sonuç olarak; iş doyumunu arttıkça çalışanların yaşayacağı tükenmişlik düzeyinin azalacağı ifade edilebilir. Aslında iş doyumunu, çalışanları tükenmişliğe karşı koruyucu

bir faktör olarak bile değerlendirilebilir. Örgütler açısından oldukça maliyetli olan tükenmişlikle mücadelede, iş doyumunu geliştirmek önemli bir strateji olabilir.

3.3.2. Örgütsel etkileri

İş doyumunda azalmaya bağlı olarak, performansta azalma ve verimsizlik, işten ayrılma niyetinde ve işgücü devrinde artış gibi örgütsel etkiler ortaya çıkabilir. Bu etkiler, örgüt açısından oldukça maliyetlidir.

A. Performansta azalma ve verimsizlik

Performans, çalışanların kurumun belirlediği koşulları yerine getirmek koşuluyla sorumluluklarını gerçekleştirme derecesi olarak ifade edilebilir (Demirhan vd., 2014: 289). Yüksek performans gösteren, etkili kuruluşlar, çalışanların katılımını teşvik eden bir kültüre sahiptir. Bu nedenle, çalışanlar daha fazla çalışan performansı ile sonuçlanan karar verme, hedef belirleme veya problem çözme faaliyetlerine katılmaya daha isteklidir. Yüksek performans aynı zamanda çalışan üretkenliğiyle de doğru orantılıdır. İş doyumunu da hem çalışan katılımı, hem çalışan üretkenliği hem de performansla doğrudan orantılıdır. İş doyumsuzluğu yaşayan çalışan, örgütsel faaliyetlere yeterince katılmamakta, verimliliği ve performansı düşmektedir (Bhatti ve Qureshi, 2007: 57-61).

Performans ve iş doyumunu ilişkisini polisler örnekleminde araştıran Demirhan ve arkadaşları (2014), bu iki değişken arasında olumlu yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir. Dolayısıyla, iş doyumunu arttıkça polislerin iş performansı da artmaktadır (s. 293).

Farooqui ve Nagendra (2014), iş doyumunun sağlanabilmesi için verilen görev ve sorumlulukların çalışanın kendi yetkinliklerine uyması gerektiğini vurgulamıştır. İş doyumunu sonuçta iş performansına yol açar. Bir kişi yeteneklerine en iyi uyan sorumluluklara sahip olduğunda, tatmin edici bir performans gösterecektir. Çalışanların yeteneklerine uygun olmayan görevler, iş doyumsuzluğuna yol açarak iş performansını düşürebilir. Burdan yola çıkarak örgütler, iş doyumunu ve performans ilişkisini etkileyebilecek diğer faktörleri de göz önünde bulundurmalıdır (s. 127).

Bir diğ er araştırmada G l ve arkadaşları (2008), iş doyumu ile performans arasında olumlu yönlü, orta şiddette ve anlamlı bir korelasyonun varlığını tespit etmiştir. Regresyon modeli değerlendirildiğinde, iş doyumundaki bir birimlik yükselişin performansta 0,394 seviyesinde bir gelişmeye sebep olduğu bulgulanmıştır (ss. 6-7).

 rg t ne karşı memnuniyet hisleri besleyen bir çalışan, yüksek düzeyde performans ve üretkenlik sergilemek konusunda kendini sorumlu hissedebilir. Çünkü  rg t, kariyer olanağı, adil görev dağılımı, maaş ve birçok konuda kişiye olanaklar sunmuş ve sonuçta memnun olmasını sağlamıştır. Dolayısıyla memnuniyet durumunda, bireysel ihtiyaçların yerine getirilmesi ve beklentilerin karşılanması söz konusudur. Bireyde, bu kazanımlarına karşılık  rg t  için iyi bir şeyler yapmak ya da çaba göstermek konusunda kendisini borçlu hissedebilir. Bu durumda çalışan, performansını artırma yoluna giderek bir nevi borcunu ödemeye çalışabilir. Buna karşılık memnuniyetsizlik yaşayan çalışan, düşük verimlilik, işe devamsızlık ve işten ayrılma eğilimi gibi olumsuzluklar sergilemektedir. Bu  zellikler organizasyon için oldukça maliyetlidir. Bu nedenle, iş tatmini ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin her zaman göz önünde tutulması gerekir.

B. İşten ayrılma niyetinde ve işgücü devrinde artış

İşten ayrılma niyeti, bireyin, iş ortamındaki koşullarla ilgili memnuniyetsizliği nedeniyle gelişen bir durumdur. İş doyumu ve işten ayrılma niyeti arasında olumsuz yönde bir korelasyon olduğu görülmektedir. Çalışanların iş doyumu yükseldikçe işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. İş doyumu azalan çalışanların da işten ayrılma niyeti artmaktadır (Bhatti ve Qureshi, 2007: 61). Sökmen ve Mete (2015) yapmış oldukları araştırmada, iş doyumu ve işten ayrılma niyeti arasında olumsuz yönde anlamlı bir korelasyon olduğunu bulgulanmıştır (s. 287). Tor (2011), insanların örgütten ayrılmalarının, bilgi ve tecrübe sahibi insan kaynaklarının kaybı demek olduğunu, bununda örgütler için oldukça maliyetli olduğunu bildirmektedir (s. 71).

Seyrek ve İnal (2017), bilgi teknolojisi çalışanları üzerinde yaptıkları makalede, ücret faktörünün motivasyonu düşüreceğini, işe devamsızlığı artıracağını ve sonunda da işten ayrılmaya sebep olacağını bildirmiştir. Buna karşın yapılan regresyon

analizinde, ücret memnuniyetinin işten ayrılma niyetini etkilemediği bulgulanmıştır (s. 69).

Bir diğer araştırmada Gül ve arkadaşları (2008), iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında olumsuz yönde, orta şiddette ve anlamlı korelasyon olduğunu belirlemiştir. Regresyon modeli değerlendirildiğinde, iş doyumundaki bir birimlik artışın işten ayrılma niyetinde -0,124 düzeyinde bir azalmaya sebep olduğu görülmüştür (ss. 6-7).

Banka çalışanları üzerinde yaptığı makalede Taslak (2015), iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti arasında olumsuz yönde, düşük şiddette ve anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Yazar, işten ayrılma niyeti üzerinde iş doyumunun etkisinin olduğunu ancak tek başına yeterli açıklayıcılığının olmadığını, örgütsel bağlılık gibi diğer değişkenlerle bu ilişkinin daha doğru değerlendirilebileceğini vurgulamıştır (ss. 154-156).

O'Connor (2018), yaptığı makalede, çalışanların iş doyumunun yüksek, işten ayrılma niyetinin düşük düzeyde olduğunu belirlemiştir. İlaveten, iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti arasında olumsuz yönde, orta şiddette bir korelasyon olduğunu saptamıştır. Doğrusal regresyon analizi sonucunda, işten ayrılma niyeti üzerindeki toplam varyansın yüzde 41,3'ünün, iş doyumunu tarafından açıklandığı ortaya konulmuştur. Regresyon modeli değerlendirildiğinde, iş doyumundaki bir birimlik yükselişin işten ayrılma niyetinde -0,642 düzeyinde bir düşüşe sebep olduğu sonucuna varılmıştır. Bu araştırmada, iş doyumunu yordayıcı bir değişken olarak değerlendirilmiştir (ss. 7-8).

Yılmaz ve Halıcı (2010) işgücü devri konusuna değinmişlerdir. Yazarlara göre; çalışanların yetenekleri ile işin gerektirdiği nitelikler arasında uyum olmalıdır. Uyumun olması, performansın yükselmesini ve verimin artışını sağlayacaktır. Çalışanlar kendi yeteneklerini, işin gerektirdiği niteliklere göre kullanamazlarsa, performans düşüklüğü ve bağlı olarak iş doyumsuzluğu gelişebilir. İş doyumsuzluğuna bağlı gelişme ihtimali olan davranışlardan biride, işten ayrılmadır. İşten ayrılmaların olması ve daha sonra ayrılan personelin yerine yenilerinin işe alınması "işgücü devri" ile belirtilmektedir. İşten ayrılmalar ne kadar yüksek ise işgücü devri de o kadar yüksek olur (s. 94).

İş doyumsuzluğuna bağlı bireyin yaşayacağı memnuniyetsizlik hisleri, zamanla işten ayrılma isteği uyandırabilir ve çalışan fırsat bulduğunda bunu gerçekleştirebilir. Bu

süreç, hem çalışanı fizyolojik, psikolojik ve sosyal yönden olumsuz etkileyebileceği gibi, verimsizlik, performans düşüklüğü gibi olumsuzluklara neden olarak örgütü de etkileyebilir. Bu süreç oldukça maliyetli olabilir. Örgüt yöneticileri, çalışanlardaki iş doyumsuzluğuna neden olabilecek işaretleri dikkatli takip etmeli ve gidermeye yönelik girişimlerde bulunmalıdırlar.

Sonuç olarak, çalışanın işe karşı olan olumlu tutumunu ifade eden iş doyum kavramı, birçok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörler arasında; çalışma koşulları, ücret, kariyer olanakları, denetim, istihdamın istikrarlılığı, işteki sosyal ilişkiler, kişilik ve yönetimle ilişkiler sayılabilmektedir. İş doyum düzeyinin yüksek olduğu çalışanların, performanslarının, bağlılığının, moralinin arttığı, buna karşılık stres, işe devamsızlık, tükenmişlik düzeylerinin azaldığı görülmektedir. İş doyum, kanser gibi ileri düzey hastalarla etkileşim halinde olan ve ölüm gibi süreçleri yaşayan dolayısıyla stres altında olan sağlık çalışanları için de önemli olan bir kavramdır. Sağlık çalışanlarının, hastalarına etkin ve kaliteli bir bakım verebilmeleri, iş doyum düzeylerinin yüksek olmasıyla ilintili olabilir. Özellikle hemşirelere yönelik olarak, aylık nöbet sayısı, bakım yapılan hasta sayısı, kariyer olanakları, maaş ve nöbet ücreti konularında düzenlemelere gidilmelidir. Bu noktada, yöneticilerin, çalışanları iş doyum açısından değerlendirmeleri, bireysel istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olmaları önemli bir adım olabilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

Adalet kavramı insanlık kadar eskidir (Lather ve Kaur, 2015: 8). Bu kavram, ilk çağlarda Hammurabi kanunlarında yer almış (İçerli, 2010: 68), daha sonra felsefede geliştirilmiş ve sosyal psikoloji literatürüne girmiştir (Chan, 2000: 68). Herhangi bir insan etkileşiminin altında yatan en önemli konulardan birisi olan adalet, çocukluk döneminden itibaren öğrenilen bir kavramdır (Fischer, 2012: 98). Olayların adil koşullarda gerçekleşmesi, bireylerde kontrol duygusu oluşturur ve bu bireyler sosyal çevrede saygın ve değerli olduklarını hissederler. Genel olarak bakıldığında insanlar, adil davranışların sergilendiği adil bir dünyada yaşamının önemli olduğunu düşünmektedir (Ambrose, 2002: 803; Eip, 2015: 1). Adaletin anlam ve etkileri zaman ve mekana göre değişse bile insanlar, bir insanın hak ettiği şeyi alması gerektiğine inanır (Lather ve Kaur, 2015: 8). Dolayısıyla insanlar, günlük yaşamlarındaki olaylar ve durumların adaletine, çeşitli bağlamlarda dikkat ederler (Tabibnia vd., 2008: 339).

Adalet, insanın sosyal yaşamının yanında çalışma yaşamına da etki etmiş bir olgudur. İş yerinde adalet kavramı örgütsel adalet olarak adlandırılır (Eip, 2015: 1). İçerli (2010), insanların en fazla zaman geçirdikleri iş yerlerinde, sürekli olarak adaletle ilgili değerlendirmeler yaptıklarını ifade etmektedir (s. 68). Örgütsel adalet, dürüstlük ve eşitlik terimlerinin yanı sıra adaletsizlik ve insafsızlık terimleri ile de sıklıkla anılır (Greenberg, 2010: 233).

Çalışanlar, örgütlerinde ki eylemleri, adalet temelinde değerlendirir ve adalet algılarına göre tepki verirler. Algılanan adaletin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanlar, motivasyon, iş doyumu, bağlılık, üretkenlik artışı, sağlık ve refahta artma gibi daha olumlu tepkiler vermektedir (Bahri-Ammari ve Bilgihan, 2017: 90; Eip, 2015: 1). Dolayısıyla, bireylerde bu olumlu çıktılara ulaşabilmek için, yöneticilerin, üstlerin ve astların adalet çerçevesinde davranış sergilemesi gerekir. Bunun aksine, imtiyazlı muamele ya da saygısız iletişim gibi adaletsiz davranış, iş ilişkilerini ve bireylerin psikolojik ihtiyaçlarını yerine getirmeyi zayıflatır ve çalışanların geri çekilme, devamsızlık ya da sabotaj gibi organizasyona zarar veren davranışlarda

bulunmalarını teşvik edebilir (Ambrose, 2002: 808). Bu konuda Abbasoğlu (2015) çeşitli katkılarda bulunmuş ve adaletsizliğin çalışanın moralini bozacağını, işten uzaklaştıracağını, işi bırakma niyetlerini artıracığını belirtmiştir (s. 2). Dolayısıyla güvenlikle ilgili duyulan endişeye bağlı olarak, insanlar adalete dikkat edeceklerdir (Fischer, 2012: 101). Adaletle ilgili kaygılar, çatışma çözümü, personel seçimi, işgücü uyuşmazlıkları ve ücret müzakereleri gibi örgütsel alanlarda dile getirilmiştir (Greenberg, 1987: 9).

Çalışanlar, promosyonları, ücretleri ve kaynakları adil bir şekilde dağıtan organizasyonları tercih edebilirler. Tüm çalışanlar, bu faydalardan gelecekte yararlanmayı düşünürler. Bununla birlikte çalışanlar, takdir edilmek, saygı duyulmak istediklerinden, adaletin uygulanmasını tercih ederler. Ayrıca adaletin, insana ve onuruna saygı duyulması için temel bir ihtiyaç ve itici güç olduğu öne sürülmektedir. Bireyler, yapılması gereken en doğru uygulama olduğunu düşündükleri için adaleti önemseyebilirler. Adaletsizlikle yüz yüze geldiğinde, bireyler çeşitli endişeler yaşayabilirler (Eip, 2015: 9-10).

Özetlemek gerekirse, işyerinde adalet algısının yüksek olması, etkili bir şekilde çalışmak için gereklidir. Çalışanların adalet algısı, davranışlarına yansır ve örgütteki birçok süreci olumsuz etkileyebilir. Bunlar arasında iş doyumsuzluğu, tükenmişlik ve olumsuz işyeri davranışları (nezaketsizlik, saldırganlık, mobbing) olabilir. Bunun için, örgütteki çalışanların genel adalet algısı yanı sıra dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algısı zaman zaman ölçülebilir ve değerlendirilebilir. Dolayısıyla yöneticilerin konuyu dikkatle ele almaları gerekir.

4.1. Örgütsel Adaletin Tanımı

Aristo, adaletin insanlar arasında kaynak tahsisinde eşitliği içerdiğini vurgulayan ilk kişiydi. Adalet'in geleneksel görüşü, sosyal adalet kavramına dayanıyordu. Yirminci yüzyılda, psikolojik süreçlerin ortaya çıkmasıyla, insanların örgütte adaleti algılama şeklinin anlaşılması üzerinde duruldu. Çağdaş dünyada adalet, kaynakların eşit dağıtımı, prosedürlerde eşitlik ve sosyal düzenlemede eşit gücün temelini belirleme ile ilgilidir (Lather ve Kaur, 2015: 8). Örgütlerin ilerlemesiyle birlikte, işyerinde kaynakların bölüşümü, adil karar verme süreci ve herkes için aynı kişilerarası

muamele gibi eşitlik konularında insanlar daha fazla endişe duymaya başladılar (Lather ve Kaur, 2015: 8; Steiner ve Bertolino, 2006: 1). Bu endişeler örgütsel adalet kavramı üzerine çeşitli araştırmaların yapılmasına öncülük etmiştir. Örgütsel adaleti ilk kez ele alan araştırmacının, Greenberg (1987) olduğu bilinmektedir. Örgütsel adalet, insanların kurumun adaleti konusundaki algılarını ve bu algıya karşı tepkisini ifade eder. Dağılımcı adalet, usul adaleti ve etkileşimsel adalet, örgütsel adaletin bileşenleri olarak bilinir (Lather ve Kaur, 2015: 8).

Moorman (1991), işgörenlerin işlerinde adil davranışlarla karşılaşma durumlarının ve bununla ilgili algılamalarının, işle ilgili diğer faktörleri nasıl etkilediğini belirleme biçimlerini örgütsel adalet kavramı olarak tanımlamıştır (s. 845). Greenberg (1996) örgütsel adaleti, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılaması olarak açıklamıştır (s. 24). Koçel (2014) örgütsel adalet kavramını, bir kurumdaki faaliyetlerin dayandığı esasların açık olmasını, kişiden kişiye farklı işlemler yapılmamasını, yapılma durumunda bunun sebeplerinin net olarak açıklanmasını gerektiren bir kavram olarak görmektedir (s. 530).

Yılmaz (2004), çalışanların işyerlerinde kendilerine yönelik ne derece adaletli davranıldığıyla ilgili algılarını, örgütsel adalet olarak görmüştür. İşgörenlerin adaleti algılaması ve yorumlamasına bağlı olarak, iş doyumu, örgütsel vatandaşlık davranışı, yönetime güven ve örgütsel bağlılık gibi kurumla ilgili sonuçlar da ortaya çıkar. Yazar, örgütünü adil algılayan çalışanların, örgütlerine ve yöneticilerine daha olumlu tutum geliştirdiklerini bildirmektedir (s. 5).

İşcan ve Naktiyok (2003), adil ve ahlaki faaliyetlerin örgütte önemsenmesini ve desteklenmesini örgütsel adalet için gerekli görmüştür (s. 187). Abbasoğlu (2015) adaletin, eşitlik ilkesini gerektirdiğini, bu doğrultuda taraf tutmamak, değişen şartlarda bile hukukun ilkelerini benimsemek, inançlarını ve prensiplerini şartlara göre gözden geçirebilmek, bunların tamamını yaparken, bireylerin yanlışlarından çıkar sağlamamak gerektiğini vurgulamıştır (s. 1).

Dalgın (2015), adalet kavramını ele almış ve işgörenlerin aldıkları ücreti, ödülleri, gördükleri davranışsal muameleleri adalet açısından değerlendirdiğini ve bu değerlendirmeler ışığında çeşitli davranışsal kalıplar geliştirdiğini belirlemiştir (s. 46). Tunç (2016) örgütlerde adaleti, örgüt çıktılarının dağıtılmasına, yönetilmesine

ilişkin kurallar ve sosyal normlar olarak görmektedir (s. 73). İçerli (2010) örgütsel adaleti, örgüt içerisindeki bir takım girişimlerin (ücret, ödül, terfi, ceza vb.) nasıl düzenleneceği, bunlara ilişkin karar mekanizmalarının nasıl kurulacağı ve bu konulardaki kararların çalışana nasıl aktarıldığı ve bunların işgörenler tarafından nasıl algılandığıyla ilgili bir kavram olarak ele almıştır (s. 69).

Cihangiroğlu ve Yılmaz (2010), çalışanların adalet konusuna duyarlı oldukları, sorumlulukların, ödüllerin ve cezaların adil dağıtımıyla özellikle ilgilendikleri, sürekli olarak kendileri ile diğer çalışanları kıyaslama eğiliminde oldukları hususlarına değinmektedir. Öte yandan, örgütsel adaletin, işgörenlerin bireysel açıdan doyumu ve kurumun fonksiyonlarını istenen düzeyde gerçekleştirebilmesi için elzem olduğu vurgulanmaktadır (s. 195).

Lather ve Kaur (2015), örgütlerin öngörülen sorumluluklarının ötesinde çaba harcayan insanlara ihtiyaç duyduğunu, bunu sağlamak için de çalışanlara adil bir çalışma ortamı oluşturulması gerektiğini vurgulamıştır. Bu doğrultuda yazarlar, örgütsel adaletin, ücretler, prosedürler, kaynaklar ve bilgi ile ilgili adalet duygusunu kapsayan bir kavram olduğunu ifade etmiştir (s. 7).

Sonuç olarak örgütsel adalet, bir örgütte gerçekleşen tüm olayların ya da durumların çalışanlara ne oranda yansıtıldığı, bu işlemin hangi kural, kaide ve usullere göre yapıldığı ve tüm bunlar gerçekleşirken çalışanlara nasıl davranıldığıyla ilgili çalışanların edindiği değerlendirmelerin tümü olarak tanımlanabilir.

4.2. Örgütsel Adalet Teorileri

Greenberg (1987), örgütsel adalet teorilerini iki boyutta ele almıştır. Bunlar; reaktif-proaktif boyutu ve süreç-içerik boyutudur (s. 9). Reaktif-proaktif olarak incelenen boyut, adaletsizliği gidermeye çalışmak ve adalete ulaşmak için mücadele etmekle ilgilidir. Reaktif adalet teorisi, insanların algılanan haksız durumlardan kaçınmak ya da bunları önlemek için gösterdikleri çabaya odaklanır. Bu teoriler haksızlıklara gösterilen reaksiyonları değerlendirir. Aksine, proaktif teoriler ise, adil bir ortam oluşturmak için planlanmış davranışlara yoğunlaşır. Diğer bir deyişle, adaleti oluşturmaya çalışan davranışları inceler. Süreç-içerik boyutu, kararların türetilme biçimleri ile bu kararların ne olduğu arasındaki ayrımı yapan hukuksal

araştırmalardan esinlenmiştir. Bu şekilde, elde edilen sonuçlara ve bu sonuçları elde etmek için kullanılan araçlara odaklanan adalet yaklaşımları arasında ayırım yapılabilir. Adaletle yönelik süreç yaklaşımı, çeşitli sonuçların nasıl belirlendiğiyle ilgilidir. Bu yönelim, kurumsal kararlar vermek ve verilen kararları uygulamaya koymak için kullanılan prosedürlerin adil olmasına odaklanır. Diğer taraftan içerik yaklaşımları sonuçlara ilişkin dağıtımın adaleti ile ilgilidir. Bu yaklaşım, çeşitli örgütsel birimler tarafından elde edilen kazanımların göreceli adaletini ele alır (Greenberg, 1987: 10).

Ele alınan reaktif-proaktif boyut ve süreç-içerik boyutu bir bütün olarak değerlendirildiğinde, adalet teorileri dört başlık altında toplanmıştır. Bunlar; reaktif-içerik teorileri, proaktif-içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri ve proaktif-süreç teorileridir. Bu gruplandırma ve ilişkili teoriler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Adaletle İlişkin Teorilerin Gruplandırılması

Reaktif-Proaktif Boyut	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	-Dağıtım Adaleti Teorisi (Homans, 1961) -Eşitlik Teorisi (Adams, 1965) -Göreceli Yoksunluk Teorisi (Crosby,1976)	-Süreç Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	-Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976) -Adalet Güdüsü Teorisi (Lerner,1977)	-Dağıtım Önceliği Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

Kaynak: Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories, Academy of Management Review, 12(1), 9–22.

4.2.1. Reaktif-İçerik Teorileri

Reaktif içerik olarak nitelendirilen teoriler, insanların adaletsiz muameleye ne gibi tepki gösterdiğine odaklanan kavramsal yaklaşımlardır. Özellikle, Homans'ın (1961) 'Dağıtım Adaleti Teorisi', Adams'ın (1965) 'Eşitlik Teorisi' ve Crosby'nin (1976) 'Göreceli Mahrumiyet Teorisi' versiyonları, reaktif içerik teorileri arasında sayılmaktadır. Sayılan teoriler, insanların belirli birtakım olumsuz duyguları

göstererek, haksız ilişkilere tepki göstereceklerini açıkça belirtmektedir. Bu, reaktif içerik teorileri olarak nitelendiren kuramların ortak yönüdür. Dolayısıyla, insanların, ödüller ve kaynakların adil olmayan dağıtımlarına nasıl tepki verdiği odaklanırlar (Greenberg, 1987: 11).

Homans (1961)'ın 'Dağıtım Adaleti Teorisi'nde, toplumsal değişimde insanların masrafları ile ödül bekledikleri üzerinde durulmuş ve ödüller ne kadar büyükse, maliyetin de o kadar büyük olacağı vurgulanmıştır. Bir diğer ifade ile yatırımlar ne kadar büyükse, kâr da o kadar büyük olacaktır. Geri dönüşler yatırımlardan daha az olduğunda, dağıtımsal adaletsizlik ortaya çıkar. Bu, dargınlık, kızgınlık, öfke ve hoşnutsuzluk ile sonuçlanır (Lather ve Kaur, 2015: 9; Schafer ve Klonglan, 1974: 199). Bu perspektife göre, insanlar sonuç dağılımlarının (ücret, terfi vb.), göreceli iş katkıları ile orantılı olduğu ölçüde adil olduğunu düşünmektedir (Greenberg, 2009: 182). Homans (1961) dağılımcı adaletsizliğin davranışsal sonuçlarını göz ardı etmiştir. Bununla birlikte Homans (1961), bir sosyal değişime katılan tarafların, ilgili algısal süreçlerin doğası gereği öznel yapısındaki farklılık nedeniyle, dağıtım adaletsizliği durumunda farklı tepkiler verebileceğini vurgulamıştır (Lather ve Kaur, 2015: 9).

Homans (1961)'ın sosyolojik kavramsallaştırmasından türetilen ve Adams'ın (1965) eşitlik teorisi tarafından resmileştirilen dağıtım adaleti, yıllardır kurumlarda adaleti incelemek için birincil yönelimi oluşturmuştur (Greenberg, 2009: 182). Eşitlik teorisi, örgütsel adalet alanındaki en büyük katkılardan biridir. Homans (1961) gibi, Adams (1965) da sosyal değişimin, taraflar için nasıl haksızlık olarak algılanabileceğini açıklamıştır. Homans (1961) adaletsizliğin sadece bir kişinin memnuniyet düzeyi üzerindeki etkilerini vurgulamıştır. Buna karşılık Adams (1965), sonuçların algılanan oranına girdi olarak vurgu yapan eşitlik teorisini ortaya koymuştur. Sonuçlar temel olarak ücret, ödüller, statü, tanınma, güvenlik, eğitim fırsatları ve diğer faydaları içerirken, girdiler de zamanı, çabayı, eğitimi, becerileri, sosyal statüyü, kültürel geçmişi, sadakati ve bağlılığı içerir. Adams (1965), insanların sonuç veya girdi oranlarını, diğer kişilerin oranlarıyla veya geçmişte kendi deneyimleriyle ilişkilendirdiklerini ele almıştır. Eğer birey, kendi sonucu ya da girdi oranını bir başkasınıkiyle kıyaslandığında daha az buluyor ise, düşük ücret eşitsizliği algısına sahip olacaktır. Eğer birey, kendi sonucu veya girdi oranını, bir

başkasından daha fazla buluyor ise o zaman aşırı ödeme eşitsizliği algısına sahip olacaktır (Lather ve Kaur, 2015: 9-10; Steiner ve Bertolino, 2006: 1). Bu eşitlik teorisi, aşırı ücret ödenen çalışanların kendilerini suçlu hissedeceklerini ve yetersiz ödeme yapılan çalışanların kendilerini kızgın hissedeceklerini belirtmiştir (Greenberg, 1987: 11; Lather ve Kaur, 2015: 9).

Adams'ın Eşitlik Teorisinin en önemli katkısı, algılanan eşitsizlik tepkilerinin detaylandırılmasıydı. Yazar, sistematik olarak adaletsizliğin sonuçlarını ele alır. Adaletsizliğin, psikolojik bir gerilim durumu yarattığını ve sonuçta bireysel organizma üzerinde ortaya çıkan baskının, denge veya uyum ilişkisini geri döndürecek şekilde hareket ettiğini ileri sürmektedir (Schafer ve Klonglan, 1974: 200). Diğer bir deyişle çalışanlar, hoş olmayan adaletsiz durumları çeşitli stratejileri kullanarak daha adil durumlara dönüştürmeye çalışacaktır. Burada birey adaletsizlik algıladığı zaman, kendi katkı ve çıkarımlarıyla başkalarının katkı ve çıkarımları arasındaki ilişkiyi değerlendirecektir. Bu durumun, çalışanlar üzerinde davranışsal veya tutumsal değişimleri motive etmeleri beklenir. Bunun sonucunda adaletsiz bir durum algılayan çalışanlar, performans seviyelerini değiştirerek tepki verebilirler (Greenberg, 1987: 11; Lather ve Kaur, 2015: 10; Oreg ve van Dam, 2009: 128; Zhang, 2006: 9).

Homans ve Adams'ın sunduğu dağıtım adaletinin temel modeli, başlangıç noktası olarak toplumsal kıyaslama sürecini ve bu karşılaştırmaya dayanarak eşitliğe doğru olan hareketi ele alır. Kişi, ödül-yatırım oranını diğer bireylerinki ile karşılaştırır. Öteki'nin algılanan ödül-yatırım oranı, ilişkinin adaletinin kişi tarafından yargılandığı bir karşılaştırma standardı olarak hizmet eder. Oranlar nispeten eşit bulunursa, dağıtımçı adalet sağlanır. Eğer değilse, o zaman uyuma karşı gelen gerilimle birlikte eşitsizlik meydana gelir. Sonuçta, adaletsizliği gidermeye ve ilişkiyi bir denge durumuna döndürmeye çalışan kişinin ilişkilerinde meydana gelen değişiklikler olacaktır (Schafer ve Klonglan, 1974: 200). Her ne kadar eşitlik teorisi insanların aşırı ve az ödeme duygularını anlamak için yararlı bir çerçeve sağlamış olsa da, örgütlerdeki adaleti anlamaya yönelik bir yaklaşım olarak, sınırlı uygulanabilirliği gerekçesiyle Leventhal(1980) tarafından sorgulanmıştır (Greenberg, 2009: 182).

Crosby (1976)'nin 'Göreceli Yoksunluk Teorisi', geleneksel eşitlik teorisi ve reaktif içerik teorisi ile yakından ilişkilidir. Bu teori II. Dünya Savaşı'nda elde edilen bulgulara dayanmaktadır. İlk olarak Stouffer ve arkadaşları tarafından kullanılan "göreceli yoksunluk" terimi (1949), güneyde konuşlandırılan siyah askerlerin, kuzeyde sosyo-ekonomik koşulların daha elverişli olmasına rağmen, kuzey üslerinde bulunan siyah askerlere göre askeri yaşamdan daha fazla memnun olduklarını göstermesiyle ilişkilendirilmiştir. Bu etkiler, güneydeki siyah askerlerin güneydeki sivil benzerlerinden daha ayrıcalıklı olma eğilimine atfedilirken, kuzeydeki siyah askerler kuzeydeki sivil benzerlerinden nispeten daha az imtiyazlı hissetmelerine atfedilmiştir. Bir çalışmaya göre; bilhassa prestijli görevlerde bulunan kadınların, çalışmayan kadınlardan daha avantajlı olsalar da, daha çok mağdur olma eğiliminde olduklarını, çünkü kendilerini çalışan erkeklerle kıyasladıkları için göreceli olarak daha az avantajlı hissettiklerini ortaya koymuştur (Greenberg, 1987: 12).

En genel haliyle, göreceli yoksunluk yaklaşımı, belirli ödül paylaşım modellerinin insanları sosyal kıyaslamalar yapmaya teşvik edeceğini ileri sürer; bu da yoksunluk ve kırgınlık duygularına yol açarak, sıralı olarak depresyondan şiddetli isyanların başlamasına kadar çeşitli tepkilere neden olur (Greenberg, 1987: 12; Lather ve Kaur, 2015: 10).

Yukarıda açıklanan teoriler, insanların algılanan adaletsiz ödül dağıtımlarına nasıl tepki vereceğini incelemektedir. Bu nedenle sayılan teoriler reaktif içerik teorisi olarak tanımlanabilir.

4.2.2. Proaktif-İçerik Teorileri

Proaktif içerik teorileri, işgörenlerin adil sonuç dağılımları oluşturma çabalarına dikkati çeker. Bu gruptaki temel kuramsal ifadeler, 1960-1970 yılları arasında geleneksel reaktif adalet hesaplarında bulunan, bağımsız ve bağımlı değişkenlerin temel modelinin tersine çevrildiği bir dizi laboratuvar çalışması yürüten Leventhal (1976)'den gelmektedir. Yani, Leventhal ve arkadaşları, ödül tahsisi kararları ve etkileyen faktörleri incelemiştir (Greenberg, 1987: 12).

Leventhal (1976), dağıtımcı adaleti, tahsisatı yapan kişinin bakış açısıyla tartışmış ve insanların, ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmasını sağlamak için bazen proaktif bir

şekilde çaba sarf ettiklerini iddia etmiştir. Özellikle alınan ödüllerin yapılan katkılarla orantılı olmasının, uzun vadede tüm ilgili taraflar için en faydalı olacağı düşüncesiyle çalışanların çaba gösterdiğini ifade etmiştir. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalarda, kaynakların (ödül, terfi, ikramiye vb.) alıcılar arasında adil dağıtıldığı saptanmıştır. Bununla birlikte, bazı araştırmalar, yöneticilerin zaman zaman bu ödülleri adalet kurallarını ihlal edecek biçimlerde dağıttığını göstermiştir. Özellikle ödüllerin çalışanlara eşit bir şekilde dağıtıldığı veya alıcıların ihtiyaçlarına göre dağıtıldığı ve katkıları doğrultusunda dağıtılmadığı belirlenmiştir. Leventhal (1976) eşitlik normunun bu tür ihlallerinin uygun koşullar altında tamamen adil olabileceğini kabul etmiş ve ‘Adalet Yargı Modelini’ geliştirmiştir. Bu model, bireylerin karşı karşıya oldukları durumlara çeşitli olası ödenek kurallarını ‘adalet, eşitlik ve ihtiyaç’ ilkelerine göre farklı bir şekilde uygulayarak, adil tahsis kararları vermeye çalıştıklarını öne sürmüştür. Bu ilkeler doğrultusunda karar vericiler, bireylerin iş performansını en üst düzeye çıkararak üretkenliği sürdürmek istiyorlarsa, dağıtım adaletinin ilkesi olarak adaleti seçmelidirler; karar vericiler grup üyeleri arasında yüksek düzeyde bir uyum ve dayanışmayı teşvik etmek isterlerse, dağıtımda eşitlik ilkesini seçmelidirler; ve karar vericiler kişisel refah konusunda daha fazla ilgilenirlerse, dağıtımda ihtiyaç ilkesini kullanmalıdırlar (Greenberg, 1987: 12-13; Lather ve Kaur, 2015: 10; Zhang, 2006: 10).

Lerner (1977)’in ‘Adalet Güdüsü Teorisi’ proaktif içerik teorilerinden biri olarak görülmektedir. Bu teoriye göre; insanoğlunun en büyük endişesi adalettir. Lerner (1977), dağıtım uygulamalarının genellikle orantılı eşitlik uygulamasının ötesine geçtiğini kabul etmiş ve 4 ilke belirlemiştir. Bunlar; (1) Performansın sonucuna dayalı dağıtım, (2) Eşit sayıda dağıtım, (3) Göreceli katkılara dayalı eşit dağıtım ve (4) İhtiyaçlara dayalı dağıtımdır.

Adalet güdüsü teorisi, tahsis kararlarının verilmesinde izlenecek olan adalet biçiminin, tarafların bazı özelliklerinden etkilenebileceğini ileri sürmüştür. Örneğin; tarafların birbirleriyle olan ilişkilerinin niteliği, çalışanların birbirlerini birey olarak yada konum sahipleri olarak görmeleri gibi durumlar uygulanacak adalet ilkesini etkilemektedir. Teoriye göre; bir yönetici yakın bir arkadaşına tahsis kararı verirken o kişinin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur. Benzer şekilde, daha uzak ilişkilerde yönetici, çalışanı bir birey olarak kabul ettiğinde, eşit sayıda dağıtım ilkesini dikkate

alacaktır. Diğer taraftan çalışan bir mevki sahibi ise, katkılara dayalı eşit dağıtım normunun takip edilmesi beklenir.

Altta yatan felsefelerdeki bazı farklılıklara rağmen, hem adalet yargı teorisi hem de adalet güdüsü teorisi, insanların büyük ölçüde araştırmalarla desteklenmiş olan çeşitli koşullar-tahminler altında ödülleri nasıl tahsis edeceği konusunda benzer tahminlerde bulunur. Bu yaklaşımların her ikisi de, adalet için proaktif içerik teorileri olarak açık bir şekilde nitelendirilmektedir, çünkü insanların ödülün tahsisi hakkında karar vermeyi nasıl istedikleri ile ilgilenmektedirler (Greenberg, 1987: 13).

4.2.3. Reaktif-Süreç Teorileri

Proaktif içerik teorilerinin resmileştirildiği ve araştırıldığı (1970'li yılların başlarında) aynı zamanda, Kuzey Carolina Üniversitesi, John Thibaut ve Laurens Walker'ın hukuk prosedürleri konusundaki araştırma geleneğinden etkilenen araştırmacılar olmuştur. Bu bir grup araştırmacı, bir dizi soruşturmayı üstlendikleri bir zamanda, çeşitli çatışma çözüm prosedürlerine tepkileri karşılaştırmak için çeşitli yöntemler denemişlerdir (Greenberg, 1987: 13).

Süreç adaleti üzerine ilk araştırmayı yürüten sosyo-hukuksal akademisyenler, Thibaut ve Walker (1975)'dir (Greenberg, 2009: 182). Thibaut ve Walker'ın (1975) geliştirdiği 'Süreç Adaleti Teorisi' üç taraf arasında değerlendirilmiştir. Bu taraflardan ikisi davacı taraf ve biri ise müdahil taraftan oluşmaktadır. Çatışma çözüm süreci iki aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; kanıtın sunulduğu süreç aşaması ve kanıtın çatışmayı çözmek için kullanıldığı karar aşamasıdır. Sürecin kontrolü, çatışmanın çözümlenebilmesi için gereken kanıtların belirlenmesi ve gelişimini kontrol etme yetisi olarak ifade edilebilir. Karar kontrolü ise; çatışmanın nasıl sonuçlanacağını belirleme becerisi şeklinde değerlendirilebilir (Greenberg, 1987: 13-14; Lather ve Kaur, 2015: 13).

Kullanılan prosedürler, farklı tarafların her bir aşamada sahip oldukları kontrol derecesine göre değişebilir. Teori, insanların karar verme prosedürlerinin her birine nasıl tepki gösterecekleri konusuna odaklanmaktadır. Bu durum, reaktif-süreç teorisi olarak nitelendirilmesini sağlamaktadır. Teori, hem davacı hem müdahil hem de gözlemcilerin süreç kontrolünü sağlayan prosedürlerden sağlamayan prosedürlere

göre daha memnun olacağını öngörmektedir. Süreç kontrolünü sunan prosedürlerden kaynaklanan kararların, süreç kontrolünü reddeden prosedürlerden kaynaklanana göre daha adil ve kabul edilebilir olarak algılandığı varsayılmaktadır (Greenberg, 1987: 13-14). Diğer bir ifade ile, insanların kendilerini etkileyen kararlar üzerinde söz sahibi olması durumunda, izlenen prosedürleri daha adil olarak algıladıkları belirlenmiştir (Greenberg, 2009: 182; Steiner ve Bertolino, 2006: 2). Prosedürler, örgütsel adaleti sağlamada meşruiyet kazandıran temel tutumları tetikleyebilir (Lather ve Kaur, 2015: 12).

4.2.4. Proaktif-Süreç Teorileri

Leventhal, Karuza ve Fry (1980)'ın geliştirmiş oldukları 'Dağıtım Tercihi Teorisi' bu kategoriye oluşturan temel teoridir. Bu teori, Leventhal (1976)'ın vurguladığı adalet yargı modelinden hareketle geliştirilmiştir ve genel bir dağıtımsal davranış şekli olarak ele alınmıştır. Ancak, teori, neredeyse sadece dağıtımcı olanlardan ziyade usul kararlarına uygulandığından proaktif bir süreç teorisi olarak işlev görmüştür. Bu nedenle, reaktif süreç teorilerinin tipik olan çatışma çözüm prosedürleri üzerindeki vurgu ile birlikte, proaktif süreç oryantasyonu dağıtım prosedürlerine odaklanma eğilimindedir. Bu yönelimi kullanarak, insanların adaleti sağlamak için hangi prosedürleri kullanacaklarını belirlemeye çalışır (Greenberg, 1987: 14).

Dağıtım tercihi teorisi, tahsis prosedürlerinin, adaletin elde edilmesi de dahil olmak üzere, tahsis edilen değerlerin, hedeflere ulaşmasına yardımcı olacak şekilde tercih edileceğini ileri sürer. Teori, belirli prosedürlerin insanların hedeflerine ulaşmada farklı araçlara sahip olacağını ve bir kişinin hedefine ulaşmaya yardımcı olma olasılığı yüksek olan prosedürün en çok tercih edilen prosedür olacağını ileri sürmektedir. Adaletin sağlanmasına yardımcı olabilecek sekiz prosedür belirlenmiştir (Greenberg, 1987: 15). Bunlar; (1) Karar vericileri seçme fırsatını tanımak, (2) Tutarlı kuralları izlemek, (3) Doğru bilgiye dayanmak, (4) Karar verme gücünün yapısını belirlemek, (5) Önyargıya karşı korumak, (6) Başvuran kişinin dinlenmesini sağlamak, (7) Prosedürlerde yapılacak değişikliklere yönelik fırsatlar sunmak ve (8) Geçerli ahlaki ve etik standartlara dayanmaktır (Greenberg, 1987: 15; Greenberg, 2009: 182).

Leventhal ve arkadaşlarının (1980) en önemli katkısı, yukarıda ana hatları verilen prosedür bileşenlerini değerlendirmek için kullanılabilecek özel prosedür kurallarını açıklamasıydı. Adil prosedürler için aşağıdaki altı kural belirlenmiştir. Bunlar;

1. Tutarlılık: Usuller zaman ve kişiler arasında tutarlı olmalıdır. Birincisi, prosedür özelliklerinde bir miktar kararlılık gerektirir. İkincisi, hiç kimsenin özel avantajı olmamasını gerektirir.
2. Önyargının önlenmesi: Prosedürler, kişisel önyargılar veya mevcut önyargılara karşı kör sadakatten etkilenmemelidir.
3. Doğruluk: Prosedürler, en az hatayla mümkün olduğunca geçerli bilgi ve bilinçli görüş temelinde olmalıdır.
4. Düzeltilebilirlik: Prosedürler, temyiz ve şikayetlere izin vererek kararları değiştirme ve tersine çevirme fırsatı içermelidir.
5. Temsilde Yeterlilik: Prosedürler, tahsisattan etkilenen bireylerin ve alt grupların temel kaygılarını, değerlerini ve bakış açılarını yansıtmalıdır.
6. Etik: Usuller, ilgili bireyler için tutulan temel ahlaki ve etik değerler ile tutarlı olmalıdır. Örneğin, prosedürler de aldatma, hile, mahremiyet veya rüşveti kullanmaktan kaçınılmalıdır (Lather ve Kaur, 2015: 12-14; Zhang, 2006: 11).

Leventhal ve arkadaşları (1980), usul adaleti konusundaki endişelerin dağıtım adaleti konusundaki kaygılara aracı olabileceğini iddia etmişlerdir. Prosedür değerlerinin, çalışanların değerlendirme sürecine girmelerini sağlayarak performans değerlendirmelerini daha adil bir hale getirmek için kullanabilecekleri bildirilmiştir (Lather ve Kaur, 2015: 12-14). Steiner ve Bertolino (2006) da, örgütsel adaletin ayrımcılıkla mücadele için kolayca uygulanabileceğini ileri sürmüştür. Özellikle, Leventhal (1976)'ın usul adaleti kurallarından olan 'uygulama tutarlılığı, önyargının önlenmesi ve etik kural' ile ayrımcılık konularının ele alınabileceği vurgulanmıştır (s. 2).

Mevcut sınıflandırma, örgütsel araştırmalarda ortaya çıkan adalet hakkındaki sorulardaki eğilimleri belirlemektedir (Greenberg, 1987: 15). Bu faktörlerin çoğunun, insanların, iş performanslarını değerlendirme ve personel seçiminde kullanılan

prosedürlerin adaleti konusundaki algılarını olumlu etkilemiştir (Greenberg, 2009: 182).

Araştırmacıların, kurumsal adalet teorisi için geliştirdiği temsilci araştırma sorularının bir özeti Tablo 2 'de sunulmuştur.

Tablo 2. Kurumsal Adalet Teorisi İçin Temsilci Araştırma Soruları

Teorinin türü	Temsilci soru
Reaktif İçerik	İşçiler, adaletsiz ödemelere nasıl tepki veriyor?
Proaktif İçerik	İşçiler, nasıl adil ödemeler yaratmaya çalışır?
Reaktif süreci	İşçiler, haksız politikalara veya yasal prosedürlere nasıl tepki veriyor?
Proaktif Süreç	İşçiler, adil politikalar veya prosedürler yaratmaya nasıl çalışır?

Kaynak: Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories, Academy of Management Review, 12(1), 9–22.

Reaktif-içerik teoriler doğrultusunda ortaya çıkan yaklaşımlara olan ilgi gittikçe azalmaktadır. İlgi, çoğunlukla proaktif ve süreç yönlü kavramsallaştırmalar üzerine olmuştur. Dolayısıyla, reaktiften proaktif teorilere ve içerikten süreç teorilerine geçiş söz konusudur (Greenberg, 1987: 16).

4.3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Çalışanlar, iş hayatında işten kaynaklı sorumluluklarına, bu sorumlulukların nasıl ya da hangi ilkelere göre kararlaştırıldığına ve bu sorumlulukların yüklenmesi sırasında karşılaştıkları davranışlara göre farklı şekilde etkilenebilirler. Kimi çalışan bu durumları normal karşılarken kimi çalışan da rahatsızlık duyabilir. Dolayısıyla yaşanan somut ve soyut süreçler, bireyin adalet algısını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Genel adalet algısının yanında, adaletin alt boyutları incelenerek daha ayrıntılı değerlendirmeler yapılabilir.

Örgütsel adalet kavramının gelişimi incelendiğinde karşımıza üç dönem çıkmaktadır. Birincisi, 1950'lerde başlayan ve 1970'lere kadar süren 'dağılımcı adalet hareketi', kaynakların dağıtımında eşitlikle ilgiliydi. 1970'lerin ortalarında başlayan ve 1990'ların ortasına kadar süren 'süreç adaleti hareketi', ödül dağılımları ile ilgili prosedürlerin nesnelliğine vurgu yapmıştır. Üçüncüsü, 1980'lerin ortasında başlayan ve günümüze kadar devam eden 'etkileşimsel adalet hareketi'dir. Bu hareket, örgütsel kurulumdaki kişilerarası ilişkilere vurgu yapmıştır (Lather ve Kaur, 2015: 8-9).

Kaynaklar incelendiğinde, en az üç adalet boyutunun var olduğu konusunda görüş birliği olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak örgütsel adalet kavramını; dağıtımsal, süreç ve etkileşimsel adaletten oluşan üç grupta inceleyebiliriz.

4.3.1. Dağıtımsal adalet

Örgütsel adalet araştırmaları, ilk olarak dağıtımsal adalet üzerine odaklanarak başladı. Dağıtım adaleti kavramının kökenleri, Adams'ın (1965) eşitlik kuramına dayanır. Eşitlik teorisinin temel ilkesi, bireylerin katkılarının kapsamı ile eşleştirildiğinde, bir sonucu adil olarak algılamaktır. Örneğin, aynı eğitim altyapısına sahip bir çalışma arkadaşı, aynı iş için kendinden daha fazla ödeme aldığı anda, bireyin bunu adaletsizlik olarak algılaması muhtemeldir. Bu örnekte görüldüğü üzere, birey açısından eşitlik ilkesi ihlal edilmiştir (Eip, 2015: 7-8). Günümüzde işyeri ayrımcılığını gözlemlemek çok yaygındır ve bu ayrımcılığın en yaygın biçimi kaynakların haksız dağıtımı biçimindedir. Bu konu, 1950'lerden 1970'lere kadar uzanan yıllar boyunca sosyal bilimciler için büyük bir endişe kaynağıydı. Bu dönem 'Dağılımcı Adalet Hareketi' olarak adlandırılır (Lather ve Kaur, 2015: 9).

Folger ve Cropanzano (1998), dağıtım adaletini "bir bireyin aldığı sonuçların ya da tahsislerin algılanan adaleti" olarak ifade etmiştir (Chan, 2000: 72). Bahri-Ammari ve Bilgihan (2017) dağıtımsal adaletin, bireyin, diğer çalışanların elde ettiği sonuçlar ile kendi sonuçlarını karşılaştırdığı zaman ortaya çıkan bir kavram olduğunu belirtmiştir. Yazarlar, dağıtımsal adaleti, ödüllerin ve maliyetlerin grup üyeleri tarafından nasıl paylaşıldığının algılanan adaleti olarak tanımlamıştır (s. 90). Başka bir tanıma göre dağıtım adaleti, bir anlaşmazlığın, müzakerenin veya iki veya daha

fazla tarafı içeren kararın somut sonucunun algılanan adaletini ifade eder (Blodgett vd., 1997: 188). Fischer (2012) dağıtım adaletinin, insanların sonuçlarının ve ödülllerinin kendi girdilerine veya yatırımlarına uyup uymadığına inançları, ödüllerin dağıtımındaki algılarıyla ilgili olduğunu dile getirmiştir (s. 99). Dağıtım adaleti, değişim ilişkilerinde katılımcıların bir ilişkinin adaleti hakkında bilgi sahibi olmaları ve devam eden adaleti sağlamak için davranışlarda bulunmaları düşüncesiyle ilgilenir.

Schafer ve Klonglan (1974)'a göre; dağıtım adaleti, karşılıklı etkileşimlerde katılımcıların bir ilişkinin adaleti hakkında bilgi sahibi olmaları ve devam eden adaleti sağlamak için davranışlarda bulunmaları düşüncesiyle ilgilenir (s. 199). Yazarlar dağıtım adaletini açıklarken 'iç standart' kavramından bahsetmişlerdir. İç standart, geçmiş deneyimin bir fonksiyonunu ve çeşitli girdilerin piyasa değeri hakkında ki bilgiyi ifade eder. Bu bakış açısıyla adalet, bir aktörün kendi ödülleri ve yatırımları arasındaki uygunluğun bir sonucudur. Eğer kendi ödülleri onun sonuçlarına uyuyorsa, o zaman adalet oluşur. Sonuç olarak, dağıtım adaleti kuralı, genel bir adalet standardı veya bir "iç standart" olduğu durumlarda uygulanır ve mutlaka karşılaştırma yapan bir kişinin varlığını gerektirmez (s. 211).

Diğer taraftan Abbasoğlu (2015), dağıtımsal adaletin çalışanların pozisyonları, performansları ve sağladıkları faydaya göre, hangi çalışanın ne kadar pay alacağı, neyin kime verileceği konularıyla ilgilendiğini belirtmektedir. Yazar, çalışanın kendi kazanımlarıyla iş arkadaşlarının kazanımlarını karşılaştırması sonucunda olumsuz dağıtımsal adalet algısına bağlı olarak motivasyonlarının azalabileceğini, bu nedenle de ödül, terfi, prim, sosyal haklar gibi dağıtım faaliyetlerinin sistemli bir şekilde yapılması gerektiğini vurgulamaktadır (s. 10).

Sonuç olarak; çalışan, çalışma koşullarının, iş yükünün, aldığı ücretin, elde ettiği ödüllerin, sorumlulukların diğer çalışma arkadaşlarıyla birlikte eşitlik ilkesine göre dağıtıldığını düşündüğünde dağıtımsal adalet algısı yükselecektir. Ödüllerin, görevlerin, ücretlerin ve daha birçok faktörün dağıtılmasında ki adalet algısının düzeyi, çalışanlarda gelecekte de haklarının korunacağı düşüncesini oluşturur. Diğer bir ifade ile çalışan, içinde bulunulan koşullar adil ise gelecekte de örgütün adil olmaya devam edeceği ve çıkarlarını adalet çerçevesinde koruyacağı fikrine eğilimli

olur. Tam tersi durumda da çalışan, mevcut koşulları adaletsizlik olarak değerlendiriorsa, gelecekte de adaletsizliğin devam edeceğini ve haksızlığa uğrayacağını düşünür. Örneğin bir hemşire, kendisine daha fazla gece nöbeti yazıldığını ve daha ağır çalışma koşulları olan kliniklerde görevler verildiğini buna karşılık diğer bazı arkadaşlarının daha az iş yükü olan kliniklerde daha az nöbetle çalıştığını gördüğünde, durumu adaletsizlik olarak değerlendirecek ve bu durumun gelecekte de devam edeceğini düşünecektir.

4.3.2. İşlemsel (prosedür, usul) adalet

Sonuçların dağıtılmasında kullanılan usulün şekli, alınan bir kararın adilliğine ilişkin çalışan yargılarını etkilemektedir. Özellikle, insanlar prosedürün adil olduğunu düşündüklerinde olumsuz bir sonuçtan daha az memnuniyetsizlik hisseder. Diğer bir ifade ile insanlar, düşüncelerini görüşmecilere tam olarak sunma fırsatına sahip olduklarında, adil bir şekilde muamele gördüklerini hissettikleri halde, böyle bir fırsata sahip olmayanlar ise adaletsiz muamele gördüğünü hissetmiştir (Bies ve Shapiro, 1987: 199-200). Ayrıca insanlar usul adaletinin gündeme gelmesiyle birlikte, kişilerarası iletişim ve karar verme süreçlerinde doğruluk ile saygı beklentileri oluşmuştur. Özellikle karar vericilerden, prosedür kurallarını yerine getirmeleri beklenmiştir (Bies ve Shapiro, 1987: 201). Thibaut ve Walker'ın (1975) farklı çatışma çözüm yöntemleri üzerine yaptığı öncü çalışmalardan yola çıkarak, prosedürel adalet konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır (Bies ve Shapiro, 1987: 200).

Adaletin bir diğer önemli boyutu usul adaletidir. Çalışanların sadece işin somut kazanımlarıyla ilgilenmedikleri, sosyal ve psikolojik kazanımlarıyla da ilgilendikleri görülmüştür. Bu nedenle, sadece dağıtımsal adaletin sağlanmasının adalet algısını sağlamada yeterli olamayacağı anlaşılmış ve işlemsel adalet üzerinde durulmaya başlanmıştır. Bu konuda, Thibaut ve Walker (1975) ile Leventhal ve arkadaşları (1980) bazı araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmaların ilkinde, çalışanların yaşanan çatışmaların çözüm sürecine aktif olarak katıldıklarında sonuç ne olursa olsun durumu daha adil algıladıkları ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, kendilerini ifade etme imkanı bulan çalışanlar, süreci daha adil olarak görmektedir ve sonuç olumsuz

bile olsa adalet algıları daha yüksek olmaktadır. İkinci yaklaşıma göre, bireyler sadece ödüller, cezalar ve sonuçlarla ilgilenmezler, aynı zamanda bu sonuçlara nasıl ulaşıldığıyla da ilgilenirler. Diğer bir ifadeyle bir sonuca ulaşılmış olsa bile, bireyler için sonuçlara adaletsiz bir prosedürle ulaşılmış olması adaletsizlik algısına neden olur. Leventhal (1980) adil bir süreç için altı kural önermiştir. Bunlar; kararlar doğru bilgiye dayanmalı, yapılan hatalar düzeltilmeli, ilgili tarafların tümünü temsil etmeli, önyargısız olunmalı, etik ilkelere uyulmalı, tahsis süreci hem farklı bireyler ve hem zaman içinde tutarlı olmalıdır (Eip, 2015: 7-8).

Blodgett ve arkadaşları (1997) prosedür adaletini “karar vericilerin bir anlaşmazlık veya müzakerenin sonucuna varmaları için kullanılan politikaların, prosedürlerin ve ölçütlerin algılanan adaleti” olarak tanımlamıştır. Adil prosedürler, tüm tarafların menfaatlerini temsil eden, doğru bilgiye ve etik standartlara dayanan tutarlı ve tarafsız usulleri ifade eder. Adil prosedürler aynı zamanda odak tarafların kararlara girdi sağlamasına da izin verir (s. 189).

Prosedür adaleti, bir değişimin sonuçlarına ulaşmak için kullanılan usullerle ilgilenir. Bu yapı, kuruluşların karar verme sürecinin yapısal özelliklerine fayda sağlamak için kullandıkları yöntemleri açıklar. Bir bireyin, sonuç tahsisi kararlarının adil olduğunu algıladığı dereceyi yansıtır. Adil prosedürlerin kullanımı, çalışanların kendilerini değerli hissetmesini sağlar. Bu adalet biçimi, sadakat, güven ve bağlılık ile memnuniyeti oluşturmada kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadır. Prosedürel adalet algısı, temel psikolojik ihtiyaçların tatmin etmesi açısından çalışanlar için önemlidir (Bahri-Ammari ve Bilgihan, 2017: 91).

Sonuç olarak prosedürel adalet, uygulamaların hangi usullere göre yapıldığıyla ilgili olan daha çok yöneticiler ve çalışanlar arasında yaşanan bir süreçtir. Çalışan, yöneticilerini, işle ilgili kararları almadan önce gerekli bilgileri edinme ve işgörenlere açıklama, kararları tarafsız bir şekilde alma ve alınan kararlara ilgili gerekli bilgilendirmeyi yapma, kararları tüm çalışanlara ayırım gözetmeden uygulama gibi birçok yönden tutarlı davranıp davranmadıklarını izler. Bununla birlikte çalışanın, bu süreçlere katılmak, görüşlerini ifade edebilmek ve süreci yönlendirmek gibi haklara sahip olması işlemsel adalet algısını güçlendiren faktörlerdir. Bu süreç

sonunda alınan kararların herkese uygulandığını, tarafsız olduğunu gören ve bu süreci yaşayan çalışan ortaya çıkan sonucu daha adil olarak algılayacaktır.

4.3.3. Etkileşimsel adalet

Tarihsel olarak 1980'lerin ortalarına kadar, usul adalet araştırmacıları öncelikli olarak resmi karar alma prosedürlerinin yapısal özelliklerine odaklanmış ve bu prosedürlerin kişilerarası doğasına çok az ilgi göstermişlerdir. (Lather ve Kaur, 2015: 14). Etkileşimsel adalet, 1980'lerin sonlarında ve 1990'ların başlarında, bilim adamlarının bu üçüncü adalet biçiminin kavramsal statüsünü tartışmalarıyla ilgi görmeye başladı. Bies, lisansüstü öğrenci olarak kişilerarası muamele konularını inceledi. Doktora öğrencilerinin, öğretim üyelerinin haksız muamelelerinden şikayetçi olması konularıyla ilgilendi ve süreç odaklı olmasına rağmen konuların herhangi bir resmi prosedürle ilgili olmadığını fark etti. Buna dayanarak, Bies ve Moag (1986), kişilerarası muamelenin kavramsal olarak prosedürlerin yapılandırılmasından farklı olduğunu açıklamış ve kişilerarası muamelenin adaletini düzenleyen dört kuralı belirlenmiştir. Bunlar;

1. Doğruluk: Yetkili makamlar karar verme prosedürlerini uygularken iletişimlerinde açık, dürüst ve samimi davranmalı ve herhangi bir aldatmacadan kaçınmalıdır.
2. Gerekçelendirme: Yetkililer, karar verme sürecinin sonuçlarına ilişkin yeterli açıklamalar yapmalıdır.
3. Saygı: Yetkililer, bireylere içtenlik ve haysiyetle davranmalı ve kasten başkalarına kaba davranmaktan ya da onlara saldırmaktan kaçınmalıdır.
4. Prosedür: Yetkili makamlar, önyargılı ifadeler kullanmaktan veya uygunsuz sorular sormaktan kaçınmalıdır (örn., Cinsiyet, ırk, yaş veya din ile ilgili sorular).

Bu dört kuraldan, doğruluk, iş adaylarının yaklaşık üçte biri tarafından belirtilirken, geriye kalan kurallar daha az sıklıkta dile getirilmiştir. Bu etkileşimli adalet kuralları bir işe alım bağlamında türetilmiş olsa da, herhangi bir karar verme ortamı ile ilgili olduğu da görülmektedir (Lather ve Kaur, 2015: 14-15; Steiner ve Bertolino, 2006: 2).

Bies ve Moag (1986), bireylerin adalet algılarının sadece sonuç tahsisleri ve karar alma süreçleriyle değil, örgütsel temsilcilerle olan etkileşimleriyle şekillendiğini bildirmiştir (Eip, 2015: 8; Greenberg, 2009: 182). Örgütsel adalet çerçevesinde saygı ile alınan kararlar, hem kararlardan etkilenen bireyler hem de yetkililer ve kararlardan sorumlu kuruluşlar için olumlu sonuçlarla kesin olarak ilişkilidir (Steiner ve Bertolino, 2006: 2).

Bir karar vericinin, prosedürün yürütülmesi sırasındaki davranışının uygunluğu hakkında artan adaletle ilgili kaygıları, etkileşim adaleti arzusunu temsil etmektedir (Bies ve Shapiro, 1987: 199). Etkileşimsel adalet, kişisel adalet ve bilgilendirici adalet şeklinde de incelenmektedir. Kişilerarası adalet, uygun dil ile samimi ve saygılı bir muameleyi karakterize ederken, bilgi adaleti, doğru, samimi bilgi ve yeterli gerekçelere sahip olmaya dayanır (Eip, 2015: 8). Bahri-Ammari ve Bilgihan (2017) etkileşimsel adaleti, hizmet sağlayıcılar tarafından sergilenen kişilerarası muamelenin adaletli olması şeklinde ifade etmiştir (s. 91).

Fischer (2012) etkileşimsel adaletin, bireylere karar vericiler tarafından saygı ve hassasiyet gösterme ve kararları tam olarak açıklama durumlarına odaklandığını dile getirmiştir. Bununla birlikte yazar, etkileşim adaletinin hem dağıtım hem de usul adaleti için geçerli olduğu konusuna da dikkat çekmektedir (s. 99). Greenberg (2009)'e göre insanlar; kendilerine yeterince açıklama yapılmadığı ya da insan onuruna ve saygınlığına yakışır muamele görmedikleri durumları, adaletsizlik olarak algılamaktadır. Yazar, haksızlığa uğradığını ve adaletsiz davranışlara maruz kaldığını hisseden bireylerin, misilleme davranışlarında bulunabileceğini ve haklı olarak öfke duygusu yaşayabileceğini vurgulamaktadır (s. 182).

Etkileşimsel adalet, insanların çatışma çözme süreci sırasında nazik, saygılı ya da kaba bir şekilde muamele görme durumlarını ifade eder. Çatışmaların çözümünde iletişimin önemi nedeniyle etkileşimsel adalet kavramı örgütler ve çalışanları için değerlidir. Bununla birlikte, yüksek düzeyde etkileşimsel adalet seviyelerinin, dağıtımsal adaletin daha düşük seviyelerini dengeleyebileceği görülmektedir. Benzer şekilde, daha yüksek prosedürel adalet düzeyleri, daha düşük seviyede ki dağılım adaletini telafi edebilir (Blodgett vd., 1997: 189-190).

Cüce ve arkadaşları (2013), kurumdaki çeşitli faaliyetler sırasında, idarecilerin çalışanlarla nasıl iletişim kurdukları, onlara nasıl davrandıkları ile ilgili değerlendirmeleri etkileşimsel adalet çerçevesinde incelemiştir (s. 6). Çetinkaya ve Çimenci (2014), etkileşimsel adaleti, örgütsel adaletin sosyal yönü olarak görmekte ve bu adalet boyutunu örgüt içindeki ilişkilerle bağdaştırmıştır (s. 244). Aslında etkileşimsel adalet bileşeni diğer örgütsel adalet bileşenleri arasında en yalını olarak görülür. Burada, bir çalışanın diğer çalışana nasıl davrandığı, davranışın niteliği temel özelliktir. Çalışan, sahip olduğu bilgiyi diğer bireylerle saygı çerçevesinde paylaşır ve kırıncı ifadelerden kaçınırsa etkileşim adaleti sağlanmaya başlanır (Cropanzano vd., 2007: 38).

Greenberg (2009), çalışanların dağıtım veya prosedürel adaletsizliğe karşı olan olumsuz tepkilerini azaltması açısından etkileşimsel adaletin önemli olduğunu vurgulamıştır. Özellikle yöneticiler, ödül sistemini ya da performansı değerlendirme prosedürlerini değiştirmek için sınırlı bir güce sahip olmalarına rağmen, çalışanlarına kapsamlı açıklamalar sunma ve bunları haysiyet ve saygı ile sunma fırsatlarına sahiptir. Dolayısıyla etkileşimsel adalet algısının yüksek olması, genel adaletsizlik algısını azaltacaktır (s. 183). Akbolat ve Sırakaya (2016), sağlık çalışanları üzerinde yaptığı bir incelemede, etkileşim adaleti ile dağıtımsal ve işlemsel adalet arasında olumlu yönde, orta şiddette anlamlı bir korelasyonun olduğunu saptamıştır. Etkileşimsel adaletin sağlandığı örgütlerde, dağıtımsal ve işlemsel adalet algısının artacağı ifade edilebilir (s. 9).

Sonuç olarak, çalışanlara saygılı ve nazik davranmak, ihtiyaçlarına duyarlı olmak, dürüst ve samimi davranmak, kararları açıklamak, değer vermek, önem göstermek etkileşimsel adalet kapsamında olan konulardır. Çalışan görüşlerine önem verildiğini, haklarının gözetildiğini, mantıklı açıklamalar yapıldığını ve dikkate alındığını gördükçe etkileşimsel adalet algısı güçlenecektir.

4.4. Örgütsel Adaletin Önemi

Son yüzyılda yapılan araştırmalar, adaletin karmaşık, çok yönlü bir kavram olduğunu, bireylerin çeşitli nedenlerden dolayı adaletten endişe duyduğunu, kararlar alınırken çeşitli yönlerden adaletin değerlendirildiğini ve çok çeşitli kilit tutum ve

davranışları yönlendirmek için adalet algılarının kullandığını göstermiştir (Lather ve Kaur, 2015: 16). Bu durum adalet kavramının bir çok yönden bireyleri ve örgütleri etkilediğini göstermektedir. Her şeyden önce adalet, çalışanların duygularını bir takım fizyolojik mekanizmalarla etkileyebilir. Bununla birlikte ekonomik ve sosyal açıdan çalışanların dikkat ettiği bir kavramdır. Bunların yanı sıra, adalet, etik bir çalışma ortamı oluşturmada da gereklidir (Sanfey vd., 2003; Tabibnia vd., 2008; Yadav ve Yadav, 2016; Yean ve Yusof, 2016).

A. Duygular açısından önemi

Nörobilimsel araştırmalar, adaletin, insan beynindeki işleyişin ayrılmaz bir yönü olduğunu ileri sürmektedir. Adalet ve adaletsizlik, toplumsal ve kişisel karar vermede temel bir faktördür. Bu kavramlar, etik, sosyal politika, yasal uygulama ve kişisel ahlak gibi çok farklı kavramlarla ilişkilidir (Sanfey vd., 2003: 1757; Tabibnia vd., 2008: 339).

Sanfey ve arkadaşları (2003), adil ve adil olmayan tekliflere yönelik olarak beyinde ki bazı merkezlerin tepkilerini araştırmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre; adaletsizlik, hem duygusal (anterior insula) hem de bilişsel (dorsolateral prefrontal korteks) kavramlarla ilgili beyin alanlarında çeşitli aktivitelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Özellikle reddedilen adaletsiz tekliflere bağlı olarak anterior insula'da ki aktivitenin önemli ölçüde arttığı, dolayısıyla karar vermede duyguların etkin bir rol oynadığı saptanmıştır (s. 1755).

Tabibnia ve arkadaşları (2008), adalet ile parasal kazançların eşdeğer kabul edilmesinden dolayı adalet tercihinin altında yatan zihinsel süreçlerin anlaşılamadığını bildirmektedir. Bu nedenle eşit parasal değerlere sahip teklifler oluşturulmuş ve buna bağlı bireylerin beyin aktiviteleri değerlendirilmiştir. Sonuçlara göre; eşit parasal değere sahip adil olmayan tekliflerle karşılaştırıldığında, adil teklifler beynin çeşitli ödül bölgelerinde daha yüksek mutluluk derecelerine ve aktivasyona yol açmıştır (s. 339).

Sonuç olarak, çalışanların adalet algısı ve adalet algısının alt boyutlarına yönelik algıları onların duygularını etkileyebilir. Mutluluk, şükran, coşku, gurur ve merhamet gibi olumlu duyguların yanında öfke, üzüntü, suçluluk ve endişe gibi olumsuz

duygular bireyin davranış ve tutumlarına yansiyabilir. Örgütlerde adaletin sağlanması bu duyguları olumlu yönde tutmaya yardımcı olabilir.

B. Ekonomik açıdan önemi

İnsanlar kaliteli bir şekilde hayatlarını sürdürebilmek için paraya ihtiyaç duyarlar. Çalışanların örgütlerinde kalma istekliliği, uzun dönemde fayda elde etmek içindir (Yean ve Yusof, 2016: 800). Bir kurumda çalışanlar, örgütlerinde verilen ödüllerin, cezaların, ücretlerin, sağlanan terfilerin, yapılan görevlendirmelerin adilane dağıtılma durumunu, bu işlemler sırasında uygulanan süreçlerin adil olup olmadığını, yöneticilerin yaşanan süreçler sırasında kullandıkları iletişim tarzının uygunluğunu sürekli değerlendirirler. Bu değerlendirme sonunda çalışanın olumlu algılara sahip olmasının, örgüte bağlılığı artırdığı, verimlilik seviyesini yükselttiği, kurumda çalışma isteğini ve örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirdiği bildirilmektedir. Buna karşın olumsuz algıların ise örgüte bağlılığı azalttığı, işi bırakma niyetini artırdığı, verimlilik seviyesini düşürdüğü, saldırganlık gibi zarar verici davranışlara yol açtığı ifade edilmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 210). Greenberg (2009), örgütsel adalet düzeyinin yüksek olmasının, düşük düzeyde işten ayrılma niyeti, devamsızlık ve çalışan hırsızlığı gibi istenen örgütsel çıktıları sağladığını ifade etmiştir. Ayrıca yazar, yüksek düzeyde örgütsel adalet algısını, yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirmiştir (s. 186).

Çalışanlar beklentilerini karşılayabildikleri adaletli örgütlerden hoşlanırlar. Bu örgütlerde yapılacak ödemeler ve verilecek ödüllerle ilgili endişe yaşamazlar. Tüm çalışanlara, ayırım gözetmeksizin eşit bir şekilde davranıldığını bilirler. Çalışanlar, çabaları, yetenekleri ve katkıları temelinde benzer bedeller almayı bekler. Adalet çalışanların haklılığını ölçer ve onların gelecek kazançlarını doğru olarak ortaya koyar. Böylece çalışanlar, gelecekte elde edecekleri faydalardan emin olabilirler (Nuruzzaman ve Talukder, 2015: 16-17; Yadav ve Yadav, 2016: 17-19; Yean ve Yusof, 2016: 800-801).

C. Sosyal açıdan önemi

Çalışanlar otoriteleri tarafından değer görmek isterler. Onlar yöneticileri tarafından sömürülmek istemezler. Çalışanlar sadece yöneticileri tarafından değil akranları, meslektaşları ve astları tarafından saygı görmek isterler. Olumsuz işyeri davranışlarıyla karşılaşmak istemezler (Yean ve Yusof, 2016: 800). Greenberg (2009)'e göre; yöneticilerin adil davranışları çalışan bireylere değer verildiği yönünde güçlü mesajlar içerir. Buna bağlı olarak ait oldukları gruplar tarafından kabul edilmek isteyen çalışanlar, adil davranışı bu kabulün bir işareti olarak algılar ve kendini değerli hisseder. Kendini değerli hisseden çalışanlarda iş memnuniyeti artar, ayrımcılık duyguları ve stres düzeyleri azalır, fiziksel-ruhsal sağlık gelişir (s. 187).

Adalet algısının gelişmiş olması, çalışanları olumlu yönde etkiler. Bu çalışanlar, kendilerini kurumda değer verilen ve saygı duyulan bireyler olarak görürler. Kurumun adil bir kurum olduğunu düşünen çalışanlar, daha olumlu davranışlar sergilemeye başlar. Olumlu ve ılımlı davranışlar, bireyin diğer çalışanlarla ve idarecilerle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler kurmasını kolaylaştırır. Adaletsizlik algısının hakim olduğu kurumlarda ise, ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmek zorlaşmakta ve üretkenlik karşıtı davranışlara daha sık rastlanmaktadır (Altinkurt ve Yılmaz, 2010). Çalışan ve işveren arasında ki uyumlu ilişkiyi beslemede adalet gerekli bir olgudur. İşverenler, çalışanlara adil davranmazsa, onların güven ve sadakatine zarar verirler. Çalışanlarla açık iletişim ortamı kurulmalı ve ödüllerin dağıtılmasıyla ilgili olumsuz algılar yönetim seviyesinde alınacak kararlarla azaltılmalıdır (Nuruzzaman ve Talukder, 2015: 16-17; Yadav ve Yadav, 2016: 17-19; Yean ve Yusof, 2016: 800-801).

D. Etik açıdan önemi

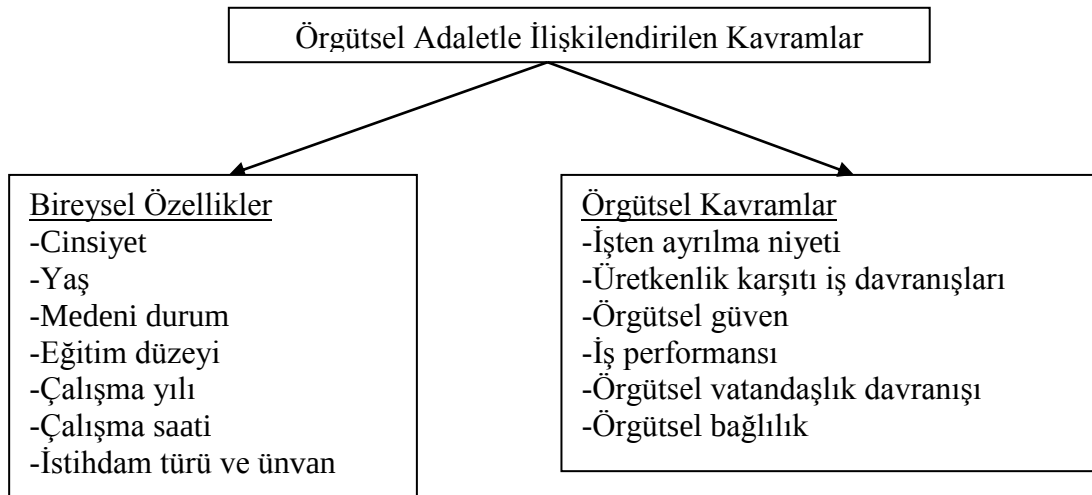
Örgütsel adaletin araçsal faydalarının ötesinde, yapılan doğru şey olması bakımından adil davranış ahlaki açıdan da faydalıdır. Adil davranışı teşvik etmek erdemli bir yaklaşımdır (Greenberg, 2009: 187). İnsanlar etik davranışları önemsemektedir. Onlara göre, insanlara etik davranmak ahlaki açıdan üstünlüğü ifade eder. Çalışma hayatında işçilere adil ödemelerin yapılması etik yükümlülüktür. İşverenler, adil ve

eşitlikçi bir tavır çerçevesinde, çalışanların hizmet ve katkılarına ödeme yapmaktan sorumludur. Çalışanlar kendilerine yapılan ödemeler konusunda çok dikkatlidir. Çalışanlar etik dışı bir olay yaşadıklarında, kendilerini mağdur olarak hissederler ve misilleme olarak işten ayrılabilirler. Çalışanlar, performanslarının adaletsiz bir şekilde değerlendirildiğini fark ettiklerinde, bundan şikayet ederler ve bu şikayetleri tüm çalışanlara yayılabilir. Bununla birlikte çalışanlar, etik olmayan olaylar karşısında intikam alma yoluna gidebilirler. Örgütler, etik dışı ve uygunsuz davranışlarından dolayı, iş kanununa aykırı davranmış olurlar (Nuruzzaman ve Talukder, 2015: 16-17; Yadav ve Yadav, 2016: 17-19; Yean ve Yusof, 2016: 800-801).

4.5. Örgütsel Adalet Algısıyla İlişkilendirilen Kavramlar

Örgütsel adalet kavramı özellikle son 20 yıl boyunca araştırmacıların ilgi gösterdiği bir kavramdır. Araştırmalarda örgütsel adalet algısının, birçok durum ve kavramla ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu bölümde, örgütsel adalet algısıyla ilişkilendirilen bireysel özellikler ve örgütsel kavramlar üzerinde durulacaktır.

Şekil 1. Örgütsel Adaletle İlişkilendirilen Kavramlar



4.5.1. Bireysel özellikler

Literatür incelendiğinde örgütsel adalet algısının, bazı bireysel özelliklerle ilişkilendirildiği görülmüştür. Bu özellikler arasında, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma yılı, haftalık çalışma saati, istihdam türü ve ünvan yer almaktadır. Bu bölümde, bireysel özelliklerle örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiler ele alınacaktır.

A. Cinsiyet

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, cinsiyet ile örgütsel adalet algısı üzerinde çeşitli değerlendirmeler yapıldığı görülmektedir. Kadın ve erkeklerin, örgütlerinden ortak beklentileri olabileceği gibi farklı beklentileri de olabilir. Ayrıca bazı örgütlerde cinsiyet ayrımcılığı yapılabilir. Tüm bunlar örgütsel adalet algısını etkileyebilir.

Çelebi ve arkadaşları (2015), öğretmenler üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiş ve kadın ve erkek öğretmenlerin adalet algısına değinmişlerdir. Bu araştırmaya göre, kadın öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet puan ortalaması erkek öğretmenlere kıyasla daha düşük bulunmuştur. Bununla birlikte sadece, cinsiyet ile etkileşimsel adalet arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın varlığı bulgulanmıştır. Kadın öğretmenler, kurum içindeki etkileşimlerde daha fazla oranda haksızlığa uğradıklarını düşünmektedir (s. 30).

Turizm sektöründe çalışanların değerlendirildiği bir araştırmada, cinsiyete göre örgütsel adalet algısının farklılık gösterme durumu değerlendirilmiştir. Bu incelemeye göre; cinsiyet ile dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulgulanamamıştır. Kadın ve erkeklerin adalet algı ortalaması, benzer düzeydedir (Ehtiyar ve Alper, 2006: 12).

B. Yaş

Araştırmacılar, yaş değişkeninin örgütsel adalet üzerinde etkili olabileceğini vurgulamaktadır. Bireyin yaşı, çalıştığı kurumdan beklentilerini etkileyebilir. Örneğin; göreve yeni başlamış yirmili yaşlardaki bir kişiyle, uzun yıllar çalışmış olan ellili yaşlardaki bir kişinin örgütten beklentileri farklı olabilir.

Yaş değişkeni ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiye değinen Abbasoğlu (2015), sağlık çalışanlarını ele almıştır. Araştırmacı, özellikle 46-55 yaş grubundaki çalışanlarda adalet algısının yüksek olduğunu fakat; yaş ve örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını saptamıştır (s. 68). Akman (2017)'ın, hemşirelerin örgütsel adalet algısı üzerine yaptığı yüksek lisans tezinde de, yaş ve örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir korelasyon saptanamamıştır (s. 46). Başar (2011) öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada, yaş faktörünün örgütsel adalet algısını etkilemediğini belirlemiştir (s. 120). Bununla birlikte Börekçi (2013) akademisyenler üzerinde yaptığı yüksek lisans tezinde, 41-50 yaş grubunda olan akademisyenlerin işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet ortalamalarının daha düşük yaş gruplarına göre yüksek olduğunu saptamıştır, ancak; yaş ve örgütsel adalet algısı alt boyutları arasında anlamlı farklılık belirlenememiştir (s. 85).

Örgütsel adalet algısı üzerine yapılan diğer bir makalede, işlemsel, dağıtımsal, etkileşimsel ve örgütsel adalet algısı ile yaş grupları arasındaki ilişki incelenmiştir. İşlemsel adalet ve genel örgütsel adalet algısı ile yaş grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yaş gruplarından 25 yaş ve altında olan hastane çalışanlarının, hem işlemsel adalet hem de örgütsel adalet algısının daha büyük yaş gruplarına göre yüksek olduğu belirlenmiştir (Ay vd., 2018: 40).

Yaş değişkeni ile örgütsel adalet değişkeni arasındaki ilişkiyi inceleyen Bülbül (2010), bu iki değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğunu saptamıştır. Özellikle 46-55 yaş grubundaki banka çalışanlarının örgütsel adalet algısının, daha küçük yaş gruplarına göre yüksek olduğunu tespit etmiştir (s. 99). Çağ (2011) da, imalat işletmesi çalışanlarının yaşları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu araştırmada, yaş ile dağıtımsal ve etkileşimsel adalet arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığı fakat; prosedürel adaletle arasında anlamlı bir farklılığın olduğu gösterilmiştir. Prosedürel adalet algısının, en küçük yaş grubu olan 20-30 yaş grubunda daha düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yaş ve toplam örgütsel adalet algısı arasında da anlamlı bir farklılığın olduğu ve yine 20-30 yaş grubundaki çalışanların toplam örgütsel adalet algısının daha düşük düzeyde olduğu saptanmıştır (s. 128).

C. Medeni durum

Örgütsel adalet kavramıyla ilişkilendirilen bir diğer değişken medeni durumdur. Çalışanların evli ya da bekar olmaları, hayattaki sorumluluklarını farklılaştırabilir ve bu durum iş ortamlarından beklentilerini etkileyebilir.

Konuya yönelik olarak Abbasoğlu (2015) yapmış olduğu yüksek lisans tezinde, medeni durum ve örgütsel adalet arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını belirlemiştir (s. 70). Akman (2017), hemşirelerin örgütsel adalet algısı üzerine yaptığı yüksek lisans tezinde, medeni durum ve örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir korelasyonun olmadığını ortaya koymuştur (s. 43). Başar (2011) öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada, evli ya da bekar olmanın örgütsel adalet algısını etkilemediğini saptamıştır (s. 119).

Medeni durum değişkeni ile örgütsel adalet değişkeni arasındaki ilişkiyi inceleyen Bülbül (2010), bu iki değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığını saptamıştır (s. 103). Börekçi (2013) de akademisyenler üzerinde yaptığı yüksek lisans tezinde, evlilerin işlemsel adalet ortalamalarının bekarların ise dağıtımsal adalet ortalamalarının daha yüksek olduğunu saptamıştır. Bununla birlikte, medeni durum ve örgütsel adaletin alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir (s. 85).

Akduman ve arkadaşlarının (2015) yaptıkları araştırmada, bekar çalışanların örgütsel adalet algısının evlilere kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu saptanmıştır. Aynı araştırmada medeni duruma göre örgütsel adalet algısının alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı da incelenmiş ve bekarların dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet düzeylerinin evlilere göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir. Buradan hareketle evlilerin sorumluluklarının daha fazla olmasının etkisiyle çalıştıkları örgütten beklentilerinin arttığı ve bu artan beklentileri karşılama sürecinde yaşanan aksaklıkların adalet algılarını düşürebileceği sonucuna varılmıştır (ss. 8-11).

D. Eğitim düzeyi

Örgütsel adalet algısıyla ilişkilendirilen bir diğer faktör, çalışanların eğitim düzeyidir. Çalışanların alacakları maaş, ikramiye, iş yükü, işin niteliği, yönetsel süreçler gibi birçok konu eğitim düzeyiyle ilişkili olmaktadır. Eğitim seviyesine göre gerçekleşen süreçler çalışanların adalet algısını etkileyebilir.

Örgütsel adalet algısı ve eğitim düzeyi arasındaki ilişki üzerine, bazı araştırmacılar bildirimlerde bulunmuştur. Abbasoğlu (2015) yapmış olduğu yüksek lisans tezinde, eğitim düzeyi ve örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir farklılığın varlığını belirlemiştir. Buna göre; yüksek lisans ve doktora mezunlarının örgütsel adalet algı ortalaması lisans, önlisans, ilköğretim/lise mezunlarına göre daha yüksek bulunmuştur (s. 69). Akman (2017), hemşirelerin örgütsel adalet algısı üzerine yaptığı yüksek lisans tezinde, hemşirelerin eğitim durumuyla, örgütsel adalet algı düzeyinin kıyaslanması neticesinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir (s. 44). Başar (2011) öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada, eğitim faktörünün örgütsel adalet algısını etkilemediğini belirlemiştir (s. 122).

Örgütsel adalet algısı üzerine yapılan diğer bir makalede, işlemsel, dağıtımsal, etkileşimsel ve örgütsel adalet algısı ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Bu inceleme sonucunda, ilköğretim mezunu olan hastane çalışanlarının; işlemsel, dağıtımsal, etkileşimsel ve örgütsel adalet algısının diğer eğitim düzeylerine kıyasla anlamlı düzeyde daha düşük olduğu bulgulanmıştır (Ay vd., 2018: 41).

Konuyla ilgili olarak Çağ (2011), imalat işletmesi çalışanlarının eğitim düzeyi ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu araştırmada, eğitim ile dağıtımsal, etkileşimsel ve toplam örgütsel adalet algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte prosedürel adalet arasında anlamlı bir farklılığın olduğu gösterilmiştir. Prosedürel adalet algısının, ilköğretim mezunlarında en düşük seviyede olduğu saptanmıştır (s. 132).

E. Çalışma yılı

Çalışma yılı da örgütsel adalet algısıyla birlikte değerlendirilen değişkenlerden biridir. Göreve yeni başlayan bir çalışanın adalet algısı ile yirmi yılını mesleğine adanmış bir çalışanın adalet algısı çeşitli nedenlerden dolayı farklı olabilir. Bazı araştırmacılar ortaya koydukları yayınlarda bu konuya değinmişlerdir.

Açıkgöz (2009)'ün öğretmenler üzerinde yapmış olduğu yüksek lisans tezinde; 5 yıl ve altı çalışma süresi olan öğretmenlerin dağıtım adaleti ortalamasının, daha fazla çalışan öğretmenlere göre yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Diğer taraftan 11 yıl ve üzeri çalışma yılı olan öğretmenlerin, daha az çalışmışlığı olan öğretmenlere göre işlemsel ve etkileşimsel adalet düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Bununla birlikte çalışma yılı ve örgütsel adalet algısının anlamlı bir farklılık göstermediği bulgulanmıştır (s. 144). Abbasoğlu (2015) ise yapmış olduğu yüksek lisans tezinde, çalışma yılı ve örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını saptamıştır. Çalışanlar arasında 21 yıl ve üzerinde çalışma yılı olanların, daha az çalışma süresi olanlara göre, adalet algılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir (s. 72). Akman (2017)'in, hemşirelerin örgütsel adalet algısı üzerine yaptığı yüksek lisans tezinde ise, meslekte çalışma yılı ve örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir korelasyon saptanamamıştır (s. 46).

Konuya Çağ (2011) da katkıda bulunmuş ve imalat işletmesi çalışanlarının kıdem ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu araştırmada, kıdem ile dağıtımsal, etkileşimsel ve toplam örgütsel adalet algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte, prosedürel adaletle arasında anlamlı bir farklılığın olduğu gösterilmiştir. Prosedürel adalet algısının, 5 yıla kadar çalışma süresi olan çalışanlarda en düşük seviyede olduğu, 10 yıl ve üzeri çalışmışlığı olanlarda ise en yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir (ss. 130-131).

Bu konuyla ilgili olarak Çelebi ve arkadaşları (2015), öğretmenler üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir ve kıdem ile örgütsel adalet alt boyutlarını karşılaştırmıştır. Bu incelemeye göre; kıdem yılı 1-5 yıl aralığında olan öğretmenlerin dağıtımsal adalet algısı daha kıdemli öğretmenlerden anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Buna karşılık, kıdemi 11 yıl ve üstünde olan öğretmenlerin işlemsel ve etkileşimsel adalet algısı, daha düşük kıdemli öğretmenlerden anlamlı

derecede yüksek bulunmuştur. Kıdem arttıkça dağıtımsal adalet algısının azaldığı buna karşılık işlemsel ve etkileşimsel adalet algısının arttığı sonucuna varılabilir (s. 30).

Çalışanların, çalışma süresi arttıkça örgütlerinden beklentileri de artabilir. Özellikle, maaş, ikramiye, pirim, çalışma programı, izinler vb. dağıtımsal adalet konularında ve fikirlerinin alınması, saygı gösterilmesi, alınan kararlarda söz sahibi olmak gibi süreç ve etkileşimsel adalet açısından kendilerine daha fazla özen gösterilmesini bekleyebilirler. Bu beklentiler, kıdemli çalışanlar açısından düşünüldüğünde oldukça normal karşılanabilir. Ancak bunun yanında diğer çalışanların çeşitli beklentileri olabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır.

F. Çalışma saati

Örgütsel adalet algısı ile birlikte ele alınan değişkenlerden bir diğeri haftalık çalışma saatidir. Haftalık çalışma saatinin fazla olması bireylerde haksızlık ve adaletsizlik düşüncelerini tetikleyebilir.

Börekçi (2013) akademisyenler üzerinde yaptığı yüksek lisans tezinde, akademisyenlerin haftalık ders yükü ile örgütsel adalet alt boyutları arasında ki ilişkiyi incelemiştir. İşlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet ile haftalık ders yükü arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılığın varlığı bulgulanmıştır. Haftaya ait ders yükü, 21-30 saat arasında olan akademisyenlerin, ders yükü olmayan ya da ders yükü 1-20 saat arasında değişen akademisyenlere göre işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet puan ortalamalarının düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir (s. 89). Diğer çalışanlara göre fazla iş yüküyle çalışmak, stres düzeyini artırabilir, diğer akademik faaliyetlere ayrılan zamanı azaltabilir, bireylerde haksızlık duygularına neden olabilir ve adalet algısını olumsuz etkileyebilir.

G. İstihdam Türü ve Ünvan

Örgütsel adalet algısını etkileyebilecek bireysel özelliklerden bir diğeri istihdam türü ve ünvan olduğu görülmektedir. Çalışanın sahip olduğu ünvanın ve istihdam şeklinin bireyin örgütünden beklentilerini etkileyebileceği düşünülmektedir.

Örgütsel adalet algısı üzerine hastane çalışanlarıyla ilgili yapılan bir makalede, devlet memurlarının, sözleşmeli çalışanların ve taşeron işçilerin; işlemsel, dağıtımsal, etkileşimsel ve örgütsel adalet algısı ortalamaları değerlendirilmiştir. Bu karşılaştırma sonucunda devlet memurlarının; işlemsel, dağıtımsal ve örgütsel adalet algısının anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. İlâveten, istihdam şekli ve etkileşimsel adalet ortalaması arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı da belirlenmiştir (Ay vd., 2018: 40).

Börekçi (2013) akademisyenler üzerinde yaptığı yüksek lisans tezinde, akademik unvan değişkeni ile örgütsel adalet alt boyutları arasında ki ilişkiyi ele almıştır. Bu inceleme sonucunda, akademik unvan ile işlemsel adalet alt boyutu arasında anlamlı bir farklılığın varlığı ve öğretim üyelerinin işlemsel adalet puan ortalamalarının öğretim görevlisi, araştırma görevlisi ve okutmanlardan daha yüksek olduğu saptanmıştır (s. 87).

4.5.2. Örgütsel kavramlar

Örgütsel adalet algısıyla birlikte değerlendirilen örgütsel faktörler, hem bireyler hem de örgüt için önemlidir. Bu kavramlar arasında en çok karşılaşılanlar; işten ayrılma niyeti, üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgütsel güven, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılıktır. Bu bölümde, örgütsel adalet ile bu 6 kavram incelenecektir.

A. İşten ayrılma niyeti

İşten ayrılma niyeti, bir işgörenin örgütü terk etme niyetinin göreceli gücünü ifade eder. İşten ayrılma niyeti, gerçekten işten ayrılma davranışından daha önce hissedilir (Yadav ve Yadav, 2016: 24).

Örücü ve Özafşarlıoğlu (2013), tekstil sektöründeki incelemede, örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişkinin varlığını saptamıştır. Örgütsel adalet algısı düşük olan işçilerin işten ayrılma niyetleri daha yüksek bulgulanmıştır (s. 335). Fatt ve arkadaşlarının (2010) şirket çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında

negatif yönde anlamlı bir ilişkinin varlığını bulgulamıştır (s. 61). Rai (2013) çalışmasında, dağıtımsal adaletin, işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediğini belirlemiştir. Diğer bir ifadeyle, dağıtımsal adalet algısı arttıkça, işten ayrılma niyeti azalmaktadır (s. 260). Bayarçelik ve Fındıklı (2016) banka çalışanları üzerinde yürüttükleri çalışmada, işten ayrılma niyeti ile dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet arasında olumsuz yönde, orta şiddette ve anlamlı bir korelasyonun varlığını saptamıştır (s. 408).

Çelik ve arkadaşlarının (2014), doktorlar üzerinde yapmış oldukları makalede, işten ayrılma niyeti ve işe devamsızlık ile örgütsel adaletsizlik arasında olumlu yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Örgütsel adaletsizlik algısının bağımlı değişken olarak ele alındığı bu araştırmada, işten ayrılma niyetinin örgütsel adaletsizlik algısı üzerindeki varyansın yüzde 30,5'ini açıklayabildiği regresyon analiziyle belirlenmiştir (s. 165).

Çınar (2013), banka çalışanları üzerinde yürüttüğü doktora tezinde, örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Örgütsel adaletteki bir birimlik artış sonucunda, işten ayrılma değişkeninde -0,06 birimlik bir azalış meydana geldiği bulgulanmıştır. Yazar, banka ortamında örgütsel adalet algısı arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetinin azalacağını buna karşılık örgütsel adalet algısı azaldıkça çalışanların işten ayrılma niyetinin artacağını belirtmiştir. Ayrıca örgütsel adaletin, işten ayrılma niyeti üzerindeki değişimin binde 4'ünü açıklayabildiği anlaşılmıştır (ss. 181-182).

Örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyetiyle ilgili olarak Çakar ve Özyer (2016) de incelemede bulunmuş ve yiyecek-içecek işletmelerinde çalışan personeli değerlendirmiştir. Değerlendirme sonucunda, örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetini etkilemediği belirlenmiştir (s. 237).

B. Üretkenlik karşıtı iş davranışları

Üretkenlik karşıtı iş davranışı, “örgüt veya bu örgüt içindeki çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğurabilen, zarar verme niyetiyle bilinçli yapılan kabul edilemez davranışlar” olarak tanımlanmaktadır (Spector vd., 2006: 30-34). Üretkenlik karşıtı iş

davranışları; işyeri nezaketsizliği, zorbalık, mobbing, saldırganlık, fiziksel şiddet ve sapkın davranışları kapsayan bir kavramdır (Pearson vd., 2001: 1403).

Shkoler ve Tziner (2017), yaptıkları araştırmada örgütsel adalet algısı ve olumsuz işyeri davranışlarının aralarında olumsuz bir korelasyonun olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel adalet algısı düşük olan çalışanlarda, daha fazla olumsuz işyeri davranışlarının görüldüğü saptanmıştır (s. 160).

Brienza ve Bobocel (2017) çalışmalarında, dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti algısı ile çalışan sapma davranışları arasında olumsuz yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığını saptamıştır. Bir örgütte adaletin sağlanmasının, özellikle sapma davranışlarını önlemede etkili olacağı belirtilmiştir (s. 6). Örgüte yönelik adaletsizlik algısı, düş kırıklığına, motivasyon düşüklüğüne, işten uzaklaşmaya neden olmakta ve kurum bünyesindeki olumsuz davranışların, uyumsuzluğun, huzursuzluğun ve tartışmanın sebebi olarak görülmektedir (Tutar, 2007: 97).

Akın (2006), kuruma zararlı davranışlar üzerine yaptığı doktora tezinde, adaletsizlik algısı arttıkça, insanların örgütsel zararlı davranışlarının da arttığını belirlemiştir. Burada, adaletsizlik algısı ve örgütsel zararlı davranışlar arasında doğrusal bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna karşın, yüksek idealizmin adaletsizlik algısı ile etkileşimi sonucunda, adaletsizlik algısı arttığında bile örgütsel zararlı davranışlarda azalma görülmüştür (s. 53).

C. Örgütsel güven

Güven, başka bir tarafla ilişki kurmaya meyilli bir istek olarak görülür (Yadav ve Yadav, 2016: 25). Örgütsel güven bir çalışanın; yöneticinin doğru, dürüst olacağına ve verdiği sözü tutacağına ilişkin inancı ile örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları olarak da ifade edilebilir (Demircan ve Ceylan, 2003: 142).

Tekingündüz ve arkadaşları (2014), sağlık sektöründe yaptıkları araştırmada, çalışanların adalet algıları ve örgütsel güven seviyelerinin arasındaki anlamlı korelasyonun varlığını bulgulamıştır (s. 60). DeConinck (2010) pazarlama çalışanlarının güven düzeyi üzerinde, algılanan örgütsel adaletin etkisini incelediği

araştırmasında, prosedürel adaletin örgütsel güvenle doğrudan ilişkili olduğunu saptamıştır (s. 1349).

Chen ve arkadaşları (2015), Tayvan'daki bir eğitim hastanesinde çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılıkları üzerinde; örgütsel adaletin, örgütsel güvenin ve örgütsel özdeşleşme etkisini incelemiştir. Araştırmada örgütsel adaletin, örgütsel güveni ve örgütsel vatandaşlığı olumlu yönde etkilediği anlamlı ilişkinin varlığıyla ortaya konulmuştur. Örgütsel güvenin de örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yazarlar, hasta memnuniyeti ve hastane performansının iyileştirilmesi için kaliteli hemşire personel sayısının artırılması gerektiğini ancak, maaş artışının bunu sağlamada yeterli olamayacağını ve parasal olmayan faktörlerin etkisine odaklanmak gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, hastane yöneticileri, örgütsel adaleti, örgütsel güveni ve örgütsel özdeşleşmeyi en üst düzeye çıkardıklarında; meslektaşlar arasında takım çalışmasının kolaylaşacağı, hemşirelerin moralinin, performansının artacağı, istifa ve kariyer değişikliklerinin böylelikle azalacağını vurgulamışlardır (s. 1).

D. İş performansı

İş performansı, bir kişinin işi için gereken belirli etkinlikleri ifade eder. Diğer taraftan, örgütün iyi bir üyesi veya vatandaş olarak yapılması gereken faaliyetleri ifade eder. Her iki yönü de kurumsal başarı için belirleyicidir (Warokka vd., 2012: 6-7).

Warokka ve arkadaşlarının (2012) yapmış oldukları araştırmada, dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algısının iş performansını olumlu yönde etkilediği saptandı. Özellikle etkileşim adaletinin; dağıtım ve prosedür adaletine kıyasla çalışanların performansı açısından daha önemli olduğu vurgulanmıştır (s.13).

Shan ve arkadaşları (2015) araştırmalarında dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adaletin iş performansını olumlu yönde etkilediğini bulgulamıştır. İş performansı üzerinde dağıtımsal ve prosedürel adaletin daha etkili olduğunu ortaya koymuşlardır (s. 77).

Akyüz (2012), öğretmenler üzerinde yaptığı doktora tezinde örgütsel adalet algısı ve çalışan performansının aralarında anlamlı, düşük düzeyde ve olumlu yönde bir

korelasyonun olduğunu ortaya koymuştur (s. 101). Yazar, çalışanların adaletsiz davranışlara maruz kaldıklarında hissedilen baskıyı tekrar dengeye getirebilmek için olumsuz yönde davranabileceğini ve üretkenliğin azalabileceğini vurgulamıştır (s. 109).

Akyüz (2013)'ün yapmış olduğu yüksek lisans tezinde, dağıtımsal adalet ve iş performansı arasında korelasyon saptanamamıştır. Buna karşılık prosedürel adalet ve etkileşim adaleti ile iş performansının aralarında, olumlu yönde ve anlamlı bir korelasyonun varlığı belirlenmiştir (s. 82). Yapılan regresyon analizinde sadece etkileşimsel adaletin iş performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır (s. 86).

Çınar (2013), banka çalışanları üzerinde yürüttüğü doktora tezinde yapısal eşitlik modellemesi ile analizleri ortaya koymuştur. Bu analize göre; örgütsel adalet algısı ile performans arasında olumlu yönde bir korelasyon vardır. Örgütsel adaletteki bir birim kadarlık artış, performans değişkeninde 0,43 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Araştırmacı, banka ortamında örgütsel adalet algısı arttıkça çalışanların da performansının artacağını buna karşılık örgütsel adalet algısı azaldıkça çalışanların performansının da düşeceğini belirtmiştir (s. 162).

E. Örgütsel vatandaşlık davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, formal olarak çizilmiş iş çerçevesinin dışında, kararlaştırılmış rol gerekleri ve beklentilerinden farklı olan işgören davranışlarını ifade eder. Çalışanlar, örgüte katkıda bulunmak isterler ve bu doğrultuda rollerinin dışında da davranışlar sergilerler (Yadav ve Yadav, 2016: 27). Yani, çalışanlar değerlendirmelerin sonuçlarını adil olarak algılasa ya da sonuç çıkarma karar sürecini adil olarak algılasa, rol performanslarının ötesinde örgütlerinin yararına olan davranışlar göstermeleri muhtemeldir (Niehoff ve Moorman, 1993: 533). Örgütlerdeki vatandaşlık davranışlarının başlıca belirleyicileri arasında, örgütsel adalet algısı da yer almaktadır (Gürbüz vd., 2016: 63).

İplik (2009) çalışmasında, bir örgütteki adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyip etkilemediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Ulaşılan sonuçlara göre; örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışının bütün alt boyutları

arasında olumlu yönde korelasyon mevcuttur. Buradan yola çıkarak, hizmet sunanların örgütteki adalete yönelik olumlu algılarının artmasına bağlı olarak, sportmenlik, nezaketen bilgilendirme, özgecilik, yüksek görev bilinci ve örgütsel erdem gibi örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme niyetlerinin arttığı ortaya konulmuştur (s. 107).

Adalet ve vatandaşlığın birbirine etkisiyle ilgili olarak, Bülbül (2010) de yapmış olduğu araştırma ile katkıda bulunmuştur. Bu katkı ele alındığında, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık arasında olumlu yönde, orta şiddette ve anlamlı bir korelasyonun varlığı görülmüştür. Regresyon analizinde örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki toplam varyansın yüzde 37,9'unu açıklayabildiği görülmüştür. Regresyon modeli dikkate alındığında; örgütsel adalet algısındaki bir birimlik artışın, vatandaşlık davranışını 0,78 birim artırdığı bulgulanmıştır (ss. 96-97).

Azeem ve arkadaşlarının (2015) yaptığı çalışmada, örgütsel adalet algısı ve vatandaşlık davranışlarının aralarında, pozitif yönlü korelasyonun varlığı bulgulanmıştır. Örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde yüzde 15 oranında açıklayıcılığının olduğu regresyon analiziyle saptanmıştır (ss. 277-278).

Akyüz (2012), eğitim sektöründe gerçekleştirdiği doktora tezinde, örgütsel adalet algısı ve vatandaşlık davranışının orta düzeyde ve olumlu yönde bir korelasyon gösterdiğini bulgulanmıştır (s. 101). Yazar, adil süreçlerin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde geliştirdiğini ifade etmiştir (s. 109).

Gürbüz ve arkadaşları (2016), adalet algısı ve vatandaşlık davranışı arasındaki korelasyonu ortaya koyabilmek için Türkiye bağlamında 29 adet araştırmayı psikometrik meta analiz yöntemi kullanarak değerlendirmiştir. Analiz sonucunda, örgütsel adalet ve vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde ve pozitif yönde korelasyonun varlığı saptanmıştır. Bunun yanı sıra, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinde dağıtımsal ve işlemsel adaletin eşit derecede etkili olduğu belirlenmiştir. Etkileşimsel adaletin ise örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde hem dağıtımsal hem de işlemsel adalete göre daha etkili olduğu bulgulanmıştır. Buradan yola çıkarak, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde örgütsel adalet algısının ve alt

boyutlarının etkili olduğunu ancak, çalışanlar arasında ki iletişimi vurgulaması açısından etkileşimsel adaletin çok daha önemli olduğu ifade edilebilir (ss. 61-68).

F. Örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini içselleştirmesi olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık, genellikle, çalışan ve kuruluş arasında, çalışanın kuruluştan gönüllü olarak ayrılmasını daha az olası kılan psikolojik bir bağlantı olarak açıklanabilir (Allen ve Meyer, 1996: 252).

Fatt ve arkadaşlarının (2010) şirket çalışanlarıyla ilgili olan çalışmasında, dağıtımsal ve prosedürel adalet ile örgüte ilişkin bağlılık arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (s. 60). Rai (2013) çalışmasında, dağıtımsal ve prosedürel adaletin, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini belirlemiştir (s. 260).

Akyüz (2013)'ün yapmış olduğu yüksek lisans tezinde, dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde, orta düzeyde bir korelasyonun varlığını saptamıştır (s. 82). Yapılan regresyon analizinde, etkileşimsel ve dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılığı artırdığı buna karşılık prosedürel adaletin herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (s. 86).

Çakıcı (2012) da örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde durmuş ve hemşireler üzerinde yapmış olduğu doktora tezinde bu iki kavramı karşılaştırmıştır. İnceleme sonucunda, etkileşim adaletinin duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilediği, işlemsel adaletin ise duygusal, devam ve normatif bağlılığı olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Bununla birlikte, dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılığın her üç alt boyutunu da etkilemediği saptanmıştır. Yazar, etkileşim ve işlem adaletinin her ikisinin de duygusal bağlılığı güçlendirmede etkili olduğunu vurgulamıştır (s. 93).

Akgündüz ve Güzel (2014), otel çalışanları üzerinde yaptıkları makalede, örgütsel adalet ve bağlılık arasında ki ilişki üzerinde örgütsel güvenin aracılık rolünü incelemiştir. Bu incelemede; dağıtım ve işlem adaletinin, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği bulgulanmıştır. Buna karşın, yalnızca işlem adaleti ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde, örgütsel güvenin aracılık etkisinin olduğu saptanmıştır.

Buradan yola çıkılarak, yöneticilerin işlemsel adalet ilkelerine göre davranmalarının hem örgütsel bağlılığı hem de örgütsel güveni geliştirmede etkili olacağı söylenebilir (s. 1).

Bağcı (2013), tekstil sektöründe çalışanlar üzerinde yaptığı incelemede, örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarını karşılaştırmıştır. Bu incelemeye göre; dağıtım adaleti, işlem adaleti, kişilerarası adalet ve bilgi adaleti ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında olumlu yönde ve anlamlı bir korelasyon olduğu saptanmıştır. Bu araştırmada, adalet algısının artmasıyla birlikte örgütsel bağlılığında gelişeceği ifade edilmiştir (s. 175).

Örgütsel adalet ve bağlılığın birbirini etkileme durumuyla ilgili olarak Bülbül (2010) de yapmış olduğu araştırma ile katkıda bulunmuştur. Varılan sonuçlara göre; örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde, orta şiddette ve anlamlı bir korelasyon mevcuttur. Regresyon analizinde örgütsel adaletin, örgütsel bağlılık üzerindeki toplam varyansın yüzde 55,1'ini açıklayabildiği görülmüştür. Regresyon modeline göre; örgütsel adalet algısındaki bir birim düzeyinde ki artış, örgütsel bağlılığı 0,83 birim geliştirmektedir (s. 98).

Çelik ve arkadaşlarının (2014), doktorlar üzerinde yapmış oldukları makalede, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ile örgütsel adaletsizlik algısı arasında olumsuz yönde bir korelasyonun varlığı saptanmıştır. Örgütsel adaletsizlik algısının bağımlı değişken olarak ele alındığı bu araştırmada; örgütsel bağlılığın alt boyutlarının örgütsel adaletsizlik algısı üzerindeki değişimlerin yüzde 40'ını açıklayabildiği regresyon analiziyle belirlenmiştir. Yine regresyon analizinden elde edilen sonuca göre; örgütsel adaletsizliği en yüksek oranda duygusal bağlılığın etkilediği anlaşılmıştır. Yazarlar örgütsel bağlılıktaki azalmanın, örgütsel adaletsizlik algısını güçlendirdiğini vurgulamıştır (s. 165).

Balık ve Şengül (2016), örgütsel adalet ve bağlılık arasındaki korelasyonu kamu çalışanları üzerinde yaptıkları bir çalışmayla ortaya koymuştur. Bu çalışmada, örgütsel adalet ve bağlılık arasında olumlu yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Regresyon analizinde örgütsel adaletin, örgütsel bağlılık üzerindeki değişimlerin yüzde 54'ünü açıklayabildiği anlaşılmıştır. Regresyon modeli değerlendirildiğinde, örgütsel adaletteki bir birimlik artışın

örgütsel bağlılığı 0,407 düzeyinde artırdığı görülmüştür (s. 122). Yazarlar örgütsel adalet algısının geliştirilmesine bağlı olarak, güven duygunun artacağını, iş doyumunun olumlu yönde etkileneceğini, ruhsal, fiziksel ve sosyal problemlerin azalacağını vurgulamıştır (s. 123).

Örgütsel adalet algısının ilişkilendirildiği işten ayrılma niyeti, üretkenlik karşıtı işyeri davranışları, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve iş performansı gibi konular dikkate alındığında; yüksek adalet algısının olumlu sonuçları geliştirdiğini buna karşın düşük adalet algısının olumsuz etkileri artırdığını görebiliriz. Örneğin; yüksek adalet algısı örgütsel bağlılık gibi olumlu çıktıları desteklerken, düşük adalet algısı üretkenlik karşıtı işyeri davranışlarına neden olabilmektedir. Bu ilişkiler, bütün araştırmalarda ortak olmamakla birlikte genel eğilim yüksek-düşük adalet algısının olumlu-olumsuz iş çıktılarına işaret ettiği yönündedir. Aslında bu durum, Adams'ın eşitlik teorisi dikkate alındığında beklenen bir durumu ifade eder. Teoriye göre; birey katkıları doğrultusunda yeterli gördüğü bir ödülü alamazsa, dağıtımsal adalet açısından adaletsiz ödül tahsisi algısına sahip olacak ve bu nedenle de gerginlik, baskı, stres yaşayacaktır. Çalışan bu hissettiği gerginliği dengelemek için, kuruma yaptığı katkıyı elde ettiği sonuçlara göre azaltma yoluna gidecektir. Örgütsel güven, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş performansı gibi kavramlar, çalışanın örgüte sağladığı girdiler olarak düşünülebilir. Bu girdilere karşılık bireyin yaşayacağı adaletsizlik algısı, bu girdileri azaltmasına neden olabilir. Bireyin, adaletsizlik karşısında yaşadığı gerginliği hafifletmek için katkılarını azaltma faaliyeti; performans düşüklüğünden iş doyumsuzluğuna, üretkenlik karşıtı işyeri davranışlarına kadar uzanan birçok olumsuzluğa neden olabilir. Aynı şekilde birey, bu girdilerine karşılık hissettiği adalet algısıyla, kurumuna olan katkılarını artırma yolunda daha çok motive olabilir. Dolayısıyla olumlu adalet algısıyla olumlu sonuçlar artarken, olumsuz adalet algısıyla da olumsuz sonuçlar artma eğilimi gösterebilir. Çalışanların bu tepkileri, süreç ve etkileşimsel adalet kapsamındaki diğer konular içinde geçerli olarak değerlendirilebilir. Çünkü insanlar, iyi bir muamele gördüklerinde (adalet gibi), bu durumdan mutlu olurlar ve aynı doğrultuda karşılık vermeye kendilerini yükümlü hissederler. Aynı şekilde olumsuz bir muamele gördüklerinde de (haksızlığa uğramak, hakaret görmek gibi), olumsuz tepki vermeye ya da o ortamdan

uzaklaşmaya odaklanırlar. Dolayısıyla beklediği ödülü alamayan, saygısızlık gören, dışlanan bir çalışanın bu doğrultuda tepkiler vermesi, işine olan katkılarını azaltması ya da işinden ayrılma niyeti taşıması beklenen tepkilerdir. Yapılan araştırmalar ve geliştirilen teoriler, adaletin birçok yönden kurumları olumlu yönde etkilediğini, adaletsizliğin ise mücadele edilmesi gereken bir durum olduğunu ortaya koymaktadır.



BEŞİNCİ BÖLÜM

İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ, TÜKENMİŞLİK VE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ARACILIK ROLÜ: MUĞLA İLİ KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİNDE GÖREV YAPAN HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu tez çalışmasının ilk dört bölümünde işyeri nezaketsizliği, tükenmişlik, iş doyumu ve örgütsel adalet algısına yönelik literatür taraması yapılmış olup araştırmamanın amacı ve bulgularına yönelik olan temel bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın beşinci bölümünde ise bir saha araştırmasına yer verilmiştir. Bu araştırma kapsamında Muğla İli Kamu Hastaneleri Birliği'ne bağlı olarak nüfusu 100.000'in üzerinde olan dört ilçe hastanesinde çalışan 401 hemşirenin, karşılaştıkları nezaketsiz davranışlar, yaşamış oldukları tükenmişlik durumu, iş doyumu düzeyi ve örgütsel adalet algıları değerlendirilmiştir. Bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri çeşitli analizlerle ortaya konulmuştur. Araştırmanın bu bölümünde, araştırma sorusu sorulmuş, araştırmamanın amacı, kapsamı, kuramsal alt yapısı, hipotezleri, yöntemi üzerinde durulmuştur. Daha sonra verilerin analizi yapılmış ve hipotezler değerlendirilmiştir.

Araştırmada; 'hemşirelerin meslektaş, doktor ve yöneticilerinden gördükleri nezaketsizlik ile tükenmişlik, iş doyumu ve örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?' sorusuna cevap aranmıştır. Daha sonra 'hemşirelerin yaşadığı meslektaş, doktor, yönetici nezaketsizliği ile tükenmişlik ve iş doyumları arasında ki ilişki üzerinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü var mıdır?' sorusuna cevap aranmıştır. Araştırma, bu sorular çerçevesinde yürütülmüş ve ulaşılan bulgular bu bölümde sunulmuştur.

Bu araştırma, Muğla İlinde yürütülmüştür. Muğla, hem en uzun kıyı şeridinde sahip il olması hem tarihi özellikleri hem de doğal güzellikleri nedeniyle turizmin gelişmiş olduğu bir şehirdir. Bunların yanı sıra, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinin de göstermiş olduğu hızlı gelişim, özellikle ilçelere de okulların kurulması insanların ilgisinin Muğla iline yönelmesini sağlamıştır. Ayrıca, iklim koşullarının elverişli olması, her mevsimde dört mevsimin yaşanıyor olabilmesi, terör olaylarının

olmaması da şehrin olumlu yönleri arasındadır. Tüm bunlar Muğla nüfusunun gün geçtikçe artmasına neden olmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumunun 2017 verilerine göre Muğla binde 9,8 ile en çok göç alan iller arasındadır. Artan nüfusla birlikte eğitim, sağlık, alt yapı gibi birçok hizmete olan talep artmaktadır. Sağlık hizmetleri, nüfusun tamamına hitap etmekte olan bir sektördür. Bu hizmetler özellikle hastanelerde çalışan doktor ve hemşire odaklı olarak sunulmaktadır. Hemşirelik mesleği, meslekleşme sürecini tamamlamaya çalışan bir meslektir. Hemşireler daha çok bağımlı fonksiyonlarıyla hizmete katkıda bulunan, yasalarla belirlenen görev ve sorumlulukların yanında uygulamada değişiklik gösterebilen çeşitli alanlarda da çalışan önemli sağlık ekibi üyeleridir. Özellikle nüfusun yoğun olduğu ilçelerde ve turizmin de etkisiyle hemşirelerin sağlık hizmeti verdikleri vaka sayısı da yüksek olmaktadır. Bu vakalar arasında, trafik kazaları, alkol-madde zehirlenmeleri, bulaşıcı hastalıklar ve ölüm vakalarıyla sıklıkla karşılaşmaktadır. Hemşire, kliniğe başvuran yetişkin, çocuk ve bebek hastalara bakım verirken birçok zorluk yaşayabilmektedir. Tüm bu baskılar hemşirelerin kendi aralarında ve diğer sağlık hizmeti sunucularıyla olan etkileşimlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Sürekli yaşanan zor durumlar (ölüm gibi) çalışanların iş stresini artırarak sağlıklı iletişim kurmalarını engelleyebilmekte ve olumsuz işyeri davranışlarının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Yine sürekli olarak her iş günü yaşanan olumsuzluklar, memnuniyet gibi iş çıktılarını da olumsuz etkileyebilmekte, stres, tükenmişlik düzeylerini ve adaletsizlik algılarını artırabilmektedir. Hemşirelerle ilgili olarak; işyeri nezaketsizliği, iş doyumu, tükenmişlik ve örgütsel adalet bağlamında geniş çaplı bir araştırmanın yapılmamış olması bu tez çalışmasının yapılmasında önemli bir etken olmuştur. Bunun yanı sıra, artan nüfusun hemşirelik hizmetlerini etkileyeceği düşünüldüğünden, daha doğru sonuçlara ulaşabilmek için nüfusun fazla olduğu (100.000 ve üzeri) dolayısıyla vaka yoğunluğunun yüksek olduğu ilçeler tercih edilmiştir.

5.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Hemşireler, yoğun iş yüküne sahip, zamanla yarışan, ölüm-ölüm süreci ile karşı karşıya olan dolayısıyla stres ve baskı altında çalışan sağlık ekibi üyeleridir.

Hemşirelerin yaşadığı baskı, stres, verilen hizmetin aciliyeti, önemi çeşitli gerginliklere, iletişim kopukluklarına ve çatışmalara zemin hazırlamaktadır. Bu durum ekip üyelerinin birbirlerine karşı olumsuz tutum ve davranışlarda bulunmalarına ve nezaketsiz davranmalarına neden olmaktadır. Nezaketsizlik zamanla kronikleşerek hem bireylere hem de örgütlere çeşitli açılardan zarar verebilir. Bununla birlikte hemşireler, iş yükünün çok olması, rollere ilişkin belirsizlik, idarecilerden destek görememe, işin güvensizliği, karar mekanizmalarına katılamama, esneklikten yoksun politikalar, çalışılan sürelerin fazlalığı, sağlık ekibinde yaşanan çatışmalar, sürekli olarak hastalarla etkileşim kurmak, işyerinde sosyal destek görememek, bürokratik süreçler, kariyerine yön verememe gibi pek çok olumsuz faktör nedeniyle tükenmişlik yaşamaktadır. Ayrıca, görev tanımının yetersizliği, ücretlendirmelerdeki adaletsizlikler ve statü problemleri gibi nedenlerle hemşirelerin iş doyumlarının düşük olduğu da bilinmektedir.

İşyeri nezaketsizliği, olumsuz bir ortam oluşturarak hem tükenmişliğe hem de iş doyumunda azalmaya neden olabilir. Bunların sonucunda, hastaya verilecek kapsamlı sağlık hizmetinin kalitesi de etkilenebilir. Böyle bir durumda, örgüte ve yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticiler, aksaklıkları belirleyerek çözüm önerileri geliştirebilir ve çalışanlar arasında yaşanan olumsuzlukları giderebilirler. Bunu sağlamada, örgütsel adalet önemli rol oynayabilir. Çünkü çalışanlar, herkesin kurumsal çerçevede, bireyler arasında herhangi bir ayrım gözetmeden eşit ve adil olarak değerlendirileceğini bilir ise işlerine daha kolay odaklanabilir ve olumlu bir çalışma ortamı oluşturulabilir.

Bu çalışmanın amacı; hemşirelerin meslektaş, doktor ve yöneticilerinden gördükleri işyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki üzerinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü olup olmadığını saptamaktır. Araştırma çerçevesinde, işyeri nezaketsizliği, tükenmişlik, iş doyumunu ve örgütsel adalet algısı bir arada değerlendirilecektir. İlaveten, hemşirelerin yaşadıkları nezaketsizlik türlerinin, tükenmişlik ve iş doyumunu düzeylerinin, demografik özelliklerine göre farklılaşma gösterme durumları da ortaya konulacaktır. Ulaşılabilecek sonuçların, çalışanlara ve yöneticilere fayda sağlaması açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

5.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamını, Muğla İli Kamu Hastaneleri Birliğine bağlı 4 farklı hastanede görev yapan hemşireler oluşturmuştur. Nüfusu 100.000'in (yüz bin) üzerinde olan ilçelerdeki bu hastaneler, özellikle yüksek nüfusun beklenen bir sonucu olarak hizmet talep eden hasta sayılarının da yüksek olacağı varsayımından yola çıkılarak araştırma kapsamına alınmıştır. Sağlık hizmetine olan talebin artması hemşire başına düşecek iş yükünün, zaman baskısının, nöbet sayısının, iş stresinin artması demek olacağından nezaketsizlik, tükenmişlik, iş doyumu ve örgütsel adalet açısından daha açık değerlendirmelere ulaşmayı kolaylaştırabilir. Bu çerçevede hastanelerde bulunan dahili, cerrahi ve acil kliniklerinde çalışan hemşirelerin tamamına ulaşılmıştır, fakat; araştırmanın yapıldığı dönemde hastalık izni, yıllık izin, geçici görevlendirme gibi nedenlerle hastanede bulunmayan hemşirelere ulaşılammıştır.

5.3. Araştırmanın Kavramsal Altyapısı ve Hipotezleri

5.3.1. Araştırmanın kavramsal altyapısı

Tez çalışmasının amacı doğrultusunda literatür taranarak bağımsız, bağımlı ve aracı değişkene ilişkin veriler toplanmış ve değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirme sonucunda, işyeri nezaketsizliği, tükenmişlik, iş doyumu, örgütsel adalet algısı değişkenleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler 5 başlık altında incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda hipotezler kurulmuştur.

A. İşyeri nezaketsizliği ve tükenmişlik ilişkisi

Tez çalışmasının bu bölümünde, bağımsız değişkenler olan meslektaş, doktor ve yönetici nezaketsizliği ile tükenmişlik ve alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İş yerinde karşılaşılan nezaketsiz davranışların, hem birey hem de örgüt için geri dönüşsüz sonuçları olan tükenmişlik üzerindeki etkisi, birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Bununla birlikte, tükenme yaşayan bireylerin, duyarsızlaşmanın da etkisiyle nezaketten yoksun davranışlar sergileyebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Duygusal tükenme, çalışanların işlerinden dolayı duygusal olarak kendilerini aşırı derecede tükenmiş ve bitkin hissetmelerini ifade eder. Huang ve Lin (2017), işyeri nezaketsizliğinin, çalışanların duygusal tükenmişliğini artırıcı rol oynadığını vurgulamaktadır (s. 16). Welbourne ve arkadaşları (2015), işyeri nezaketsizliği ile duygusal tükenmişlik arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu saptamıştır (s. 211). Taylor (2010), hem yöneticiden hem de meslektaştan kaynaklanan nezaketsizliğin tükenmişliği olumlu yönde etkilediğini, nezaketsiz davranışlar karşısında çalışanın tükenmişliğinin arttığını tespit etmiştir (s. 51).

Spence Laschinger ve arkadaşlarının (2009) hemşireler üzerinde yürüttüğü araştırmada, yönetici nezaketsizliği ile duygusal tükenmişlik arasında orta düzeyde buna karşılık, meslektaş nezaketsizliği ile duygusal tükenmişlik arasında düşük düzeyde olumlu yönde ve anlamlı bir korelasyonun varlığı saptanmıştır. Hemşirelerin, yöneticilerinden gördükleri nezaketsizliğin, duygusal tükenmişliklerini artırmada daha fazla etkili olduğu ortaya konulmuştur. Hemşirelerin yöneticilerden (ort. 0,66) ve meslektaşlarından (ort. 0,81) düşük düzeyde nezaketsizlik gördüğü de tespit edilmiştir. Bununla birlikte, hemşirelerin yüzde 67,5'i yöneticilerden ve yüzde 77,6'sı meslektaşlarından 'bazen' nezaketsizlik gördüğünü ifade etmiştir. Buna karşılık, hemşirelerin yüzde 4,4'ü yöneticilerinden, yüzde 2,7'si de meslektaşlarından 'düzenli olarak çok sıklıkla' nezaketsiz davranışlar gördüğünü belirtmiştir. Bu makalede yazar, meslektaş ve yönetici nezaketsizliği ile duyarsızlaşma arasında da olumlu yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir korelasyon olduğunu, bununla birlikte yönetici nezaketsizliğinin duyarsızlaşmayı daha fazla etkilediğini ortaya koymuştur. İlaveten hemşirelerin duygusal tükenme düzeyinin orta (ort. 2,99) ve duyarsızlaşma düzeyinin düşük (ort. 1,77) olduğu saptanmıştır (s. 306).

Oyeleye ve arkadaşları (2013), işyerinde yaşanan nezaketsiz durumların hemşirelerin stres ve tükenmişlik düzeyini artırdığını, genel olarak tükenmişlik, stres ve nezaketsizliğin birbirini etkileyici rol oynadığını vurgulamıştır. Yazarlara göre; yönetilmeyen stres ve tükenmişliğin sonuçları maliyetlidir. Bu nedenle, işyerinde stres ve tükenmişliğin gelişimine katkıda bulunan faktörleri proaktif olarak tanımlamak önemlidir. Ayrıca hemşirelerin karşılıklı saygı kurallarına dikkat edilen

bir çalışma ortamı kurmalarının ve kaba davranışlardan kaçınmalarının iş stresi ve tükenmişlikle mücadelede önemli olduğunu ifade etmektedir (s. 540).

Blau ve Andersson (2005), işyeri nezaketsizliği ile işte tükenme arasında olumlu bir korelasyon olduğunu saptamıştır. Araştırmada, tükenmişliğin zamanla bir çalışanın kasıtlı ya da kasıtsız olarak kaba ve saygısız davranışlar sergilemesine neden olabileceği bildirilmektedir (s. 606). Shkoler ve Tziner (2017), tükenmişlik yaşayan çalışanların, daha fazla olumsuz işyeri davranışları sergilediğini bildirmektedir. Çalışanlar duygusal dengesizlik hissettiklerinde, aktif bir denge duygusu yaratmaya çalışırlar ve üretkenlik karşısı işyeri davranışlarını da içeren baş etme stratejilerini uygulayarak olumsuz duyguları azaltmaya çalışırlar. Diğer bir ifadeyle tükenen bireyler, duygusal olarak kendilerini koruyabilmek için işyeri nezaketsizliğini de içeren üretkenlik karşısı işyeri davranışlarına başvurabilirler (s. 160).

Bu araştırmalar incelendiğinde, genel olarak işyerinde yaşanan nezaketsizliğin, çalışanların tükenmişlik düzeyini yükselttiği görülmektedir. Çalışanın, çalışma günlerinde maruz kalacağı uygunsuz, nezaketten yoksun davranışları düşünerek ve bu davranışlara karşı savunma mekanizmaları geliştirerek zamanını boşa harcaması, işine konsantre olamaması gibi olumsuzluklar iş stresini artırabilir, performansını ve enerjisini düşürebilir. Bu aşamada çalışan, maruz kaldığı nezaketsizlik karşısında sağlığını koruyabilmek için tepkisel olarak nezaketsiz davranışlarda bulunabilir. Bununla birlikte sürekli olarak nezaketsiz bir çalışma ortamında olmak, zamanla bireyin stresle mücadele mekanizmalarını zayıflatabilir ve duygusal açıdan tükenmesine neden olabilir. Duygusal tükenmenin etkisiyle çalışanlar, hizmet sundukları bireylere ve çevrelerindeki diğer insanlara karşı duyarsızlaşabilirler. Duyarsızlaşan birey de, duyarsızlaşmanın etkisiyle maruz kaldığı nezaketsiz davranışlara, nezaketsiz karşılıklar verme eğiliminde olabilir. Bu şekilde, işyeri nezaketsizliği sarmal etki oluşturarak, tüm çalışanları etkisi altına alabilir ve örgüt ikliminin olumsuzlaşmasına neden olabilir. Tüm bunlar özellikle sağlık sektörü için, hasta bakım kalitesinin düşmesi, maliyetlerin artması, çeşitli sağlık sorunlarının yaşanması, işten ayrılmaların artması, iş doyumunu ve işe bağlılığın azalması ve iş kazalarının artması gibi sayısız istenmeyen sonuçlara neden olabilir.

B. İşyeri nezaketsizliği ve iş doyumu ilişkisi

Tez çalışmasının bağımsız değişkenleri olan meslektaş, doktor ve yönetici nezaketsizliği ile iş doyumu ve alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İş doyumu, ücret, kariyer olanağı, güvenlik, denetim, iş yükü gibi faktörlerin yanında çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, yönetsel kararlara katılım gibi kişilerarası ilişkilerden etkilenen memnuniyeti ifade eder. İş doyumu, tutumsal bir süreç olduğundan bireyin duygularına, düşüncelerine ve davranışlarına yön verebilir. Çalışanlar, iş ortamında kendilerine saygılı davranılmasını, düşüncelerine önem verilmesini, fikirlerinin alınmasını beklerler. Çalışma ortamında, saygıdan yoksun nezaketsiz davranışlarla karşılaşmak, bireysel düşünce ya da katkılarından dolayı üstü kapalı küçümseyici söz ya da davranışlara maruz kalmak vb. çalışan bireyin memnuniyet düzeyini azaltabilir. İş memnuniyetinde azalma, hem iş, hem aile hem de sosyal çevre ilişkilerini olumsuz etkileyen bir durumdur.

Hastane ortamında meslektaşlar, yöneticiler ve hekimler hemşirelerin iş stresini artırıcı rol oynayabilir. Ağır iş yükü, çeşitli hastalıklar ve ölüm vakalarıyla karşı karşıya kalmak strese neden olan diğer faktörlerdendir (Dion, 2006: 42). Bartlett ve diğerleri (2008), stresin bir kişinin nezaketsiz davranmasına neden olabileceğini ve nezaketsizliğin daha fazla strese neden olabileceğini vurgulamaktadır. Bu stresli ruh halinin, daha fazla nezaketsiz davranışları tetikleyebileceğini belirtmektedir (s. 1). Dion (2006) yaptığı doktora tezinde hemşirelerin yaşadığı işyeri nezaketsizliğinin iş stresi üzerinde pozitif yönde etkili olduğunu tespit etmiştir. Diğer bir deyişle; işyeri nezaketsizliği yaşayan hemşirelerin, iş stresini yüksek düzeyde yaşamaları çok daha muhtemeldir. Aynı araştırmada iş stresini daha fazla yaşayan hemşirelerin, işyerindeki nezaketsizliğin artmasına katkıda bulunduğu belirtilmektedir. Ayrıca bu araştırmada, işyerinde nezaketsizlik yaşanmasının, iş doyumunu etkilemediği bulgulanmıştır (s.115).

Walsh ve arkadaşları (2012), bireylerin, meslektaş ve yönetici nezaketsizliği yaşamaları ile nezaket normları arasında negatif bir ilişki olduğunu belirlemiştir. İlaveten, nezaket normları ve iş doyumu arasında olumlu bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Yani nezaket ortamı, nezaketsizliği önlemede önemli bir faktör olarak görülmektedir. Nezaket, iş doyumunu yükselten bir etki göstermiştir (s. 415).

Blau ve Andersson (2005) işyeri nezaketsizliği ve iş doyumu arasında olumsuz bir ilişkinin varlığını saptamıştır. Buna göre; işyerinde yaşanan nezaketsiz durumlar arttıkça iş doyumu düşmektedir. Yazar, iş doyumsuzluğunun zamanla bir çalışanın kasıtlı ya da kasıtsız olarak kaba saygısız davranışlar sergilemesine neden olabileceğini vurgulamaktadır (s. 606). Hershcovis (2011), işyeri nezaketsizliği ile iş doyumu arasında olumsuz bir korelasyon olduğunu, nezaketsizliğin iş doyumunu düşürdüğünü vurgulamaktadır (s. 508). Miner ve arkadaşları (2012), işyeri nezaketsizliğinin, iş doyumunu negatif ve iş stresini pozitif yönde etkilediğini ve bu değişkenlerde ki varyansı sırasıyla yüzde 27 ve yüzde yedi oranında açıkladığını göstermektedir (s. 353).

Taylor (2010), yöneticiden kaynaklanan nezaketsizliğin iş doyumunu olumsuz yönde etkilediğini, fakat; meslektaş kaynaklı nezaketsizliğin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını bulgulamıştır. Diğer önemli bir bulgu ise; özellikle yönetici kaynaklı işyeri nezaketsizliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına neden olması, buna karşılık meslektaş kaynaklı nezaketsizliğin böyle bir etkisinin olmamasıdır (s. 51).

Spence Laschinger ve arkadaşlarının (2009) hemşireler üzerinde yürüttüğü araştırmada, yönetici nezaketsizliği ve meslektaş nezaketsizliği ile iş doyumu arasında olumsuz yönlü, orta şiddette ve anlamlı bir korelasyon olduğu saptanmıştır. Hemşirelerin, yöneticilerinden gördükleri nezaketsizliğin, iş doyumlarını düşürmede daha fazla etkili olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca, hemşirelerin iş doyumunun yüksek düzeyde olduğu da belirlenmiştir. Bu makalede yazar, meslektaş ve yönetici nezaketsizliği ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü, işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü ve anlamlı bir korelasyon olduğunu da saptamıştır. Yani hemşireler nezaketsizlik yaşadıkça, örgüte olan bağlılıkları azalmakta buna karşın işten ayrılma niyetleri artmaktadır. Yazar buradan yola çıkarak, iş doyumu ile örgüte bağlılık arasında olumlu yönde, buna karşılık işten ayrılma niyetiyle olumsuz yönde, orta şiddette ve anlamlı bir korelasyon olduğunu tespit etmiştir. Yani, iş doyumu arttıkça örgütsel bağlılık artmakta buna karşın işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Yapılan regresyon analizinde, iş doyumu üzerindeki varyansın yüzde 46'sının işyeri nezaketsizliği ve tükenmişlik tarafından açıklandığı sonucuna varılmıştır. İşyeri nezaketsizliği ve iş doyumunun, birbirlerini etkilemenin yanı sıra birçok örgütsel

faktörü etkileyebileceği ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin de birçok faktörden etkilenebileceği düşünülebilir (ss. 306-307).

Buna göre; genel olarak işyerinde yaşanan nezaketsizlik, çalışanların iş doyum düzeyini düşürmektedir. Bireyin yaşam sürecinde önemli bir yere sahip olan iş yaşamı ve ilgili etmenler, iş doyumunu azaltarak ya da artırarak bireyi iş dışında da etkileyebilir. Karşılıklı saygı ihlallerinin yaşandığı nezaketsiz iş ortamlarında, çalışanın mutluluk duygusu yaşamaması, memnuniyet düşüncelerine sahip olması, sağlıklı iletişim kurması, performansının yüksek olması, işbirliğine dayalı ekip çalışmasının sürdürülmesi zor olacaktır. Zorlu iş yaşamı, bireyin psikolojik ve fizyolojik sağlığını, aile ve sosyal yaşamını olumsuz etkileyecektir.

C. İşyeri nezaketsizliği ve örgütsel adalet algısı ilişkisi

Bu bölümde, tez çalışmasının bağımsız değişkenleri olan meslektaş, doktor ve yönetici nezaketsizliği ile örgütsel adalet ve alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İşyerinde karşılaşılan kaba, saygısız davranışlar çalışanın adalet algısını olumsuz yönde etkileyebilir. Birey, gerek meslektaşlarından gerekse üstlerinden nezaketsiz sözler duyduğunda ya da davranışlar gördüğünde; kendisine değer verilmediğini, haklarının çiğnendiğini, insanların çevreye duyarsızlaştığını ve dürüst olunmadığını düşünerek her şeyden önce etkileşimsel açıdan adaletsizlik algılayabilirler. Olumsuz yaklaşımlar ilerleyici bir şekilde, çalışanlar arasında taraflı davranıldığı, bilgilerin saklandığı ya da doğru bir şekilde paylaşılmadığı gibi birçok olumsuz düşünceye daha neden olabilir. Çalışan ne kadar çabalasa da adaleti geliştiremeyeceğini düşünerek, mesleki çaba, gelişim, duyarlılık, ilgi vb. birçok konuda kendini sınırlandırma yoluna gidebilir. Her çalışanın kurumunda yaşayabileceği bu süreçler, adaletsizlik algısının güçlendiğini gösterebilir. Örgütün varlığını sağlıklı bir şekilde yürütmesinde temel faktör olan adalet, korunması ve geliştirilmesi gereken bir kavramdır.

Sayers ve arkadaşları (2011), prosedürel ve etkileşimsel adaletin çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkiyi, dağıtımsal adaletle göre daha iyi yansıtması bakımından önemli olduğunu ve işyeri nezaketsizliğini etkileyebileceğini vurgulamıştır. İşyeri nezaketsizliği ile prosedürel ve etkileşimsel adalet arasında

olumsuz yönde, orta-düşük şiddette ve anlamlı bir korelasyon olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifade ile, yüksek adaletli bir çalışma ortamı, olumsuz duygu ve düşüncelerin önüne geçmede etkili olabilir (s. 275).

Caza ve Cortina (2007), aynı statüde ki bireyler arasında yaşanan nezaketsizliğin adalet algısını etkilemediğini fakat; üstlerden görülen nezaketsizliğin adaletsizlik, haksızlık algısına neden olduğunu belirtmiştir (s. 341). Blau ve Andersson (2005) dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti ile işyeri nezaketsizliği arasında negatif bir korelasyon olduğunu saptamıştır. Bu araştırmada, adaletsizlik algısının zamanla bir çalışanın kasıtlı ya da kasıtsız olarak kaba ve saygısız davranışlar sergilemesine neden olabileceği ifade edilmektedir (s. 606).

Ziaaddini ve Hasani (2013) yaptıkları araştırmada, işyeri nezaketsizliği ve algılanan örgütsel adalet arasında negatif yönde ve anlamlı bir korelasyonun olduğunu ortaya koymaktadır. Bir başka ifadeyle; çalışma ortamında nezaketsizliği azaltan kuruluşların adalet algısını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (s. 110).

Lim ve Lee (2011), meslektaş, yönetici ve astlardan görülen nezaketsizlik ile adalet arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğunu saptamıştır (s. 101). Taylor (2010), adalet algısının hem yönetici hem de meslektaş nezaketsizliğinden olumsuz yönde etkilendiğini bulgulamıştır (s. 51). Walsh ve arkadaşları (2012), nezaket normlarını değerlendirmiştir. Yazarlara göre; nezaket normları ile dağıtım ve etkileşim adaleti arasında pozitif yönde bir korelasyon bulunmakta, nazik davranışlar adalet algısını artırmaktadır (s. 415).

Miner and Cortina (2016), üniversite çalışanları üzerinde yaptıkları bir araştırmada, kadınlara yönelik nezaketsizliğe tanık olma ile kişilerarası adaletsizlik algısı arasında olumlu yönde, orta şiddette ve anlamlı bir korelasyonun varlığı belirlenmiştir. Bir başka ifade ile, nezaketsiz davranışlara maruz kalmayan buna karşın sadece tanık olan çalışanların bile, kişilerarası adaletsizlik algısı yükselmiştir. Özellikle, işyerinde diğer kadınlara yönelik nezaketsiz davranışlara tanık olan kadınların çoğunun, daha düşük iş doyumu ve güvenlik algısına sahip olduğu saptanmıştır. Erkeklerde ise, iş doyumu ve güvenlik algısı ile nezaketsizliğe şahit olmak arasında anlamlı bir ilişki belirlenememiştir (ss. 5-6).

Genel olarak; işyerinde yaşanan nezaketsizlik, çalışanların adalet algısını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların işyerinde nezaketsiz davranışlarla karşılaşmaları, haksızlığa maruz kaldıklarını, kendilerine insafsız ve taraflı davranıldığını düşünmelerine neden olabilir. Bu düşünceler adaletsizlik düşüncelerini tetikleyebilir. Diğer taraftan adaletsizlik düşünceleri yüksek olan kişiler, yaşadıkları stresinde etkisiyle çevrelerine nezaketsiz davranabilirler. Adalet algısı nezaketsizliğin bir sebebi ve bir sonucu olarak görülebilir. Çalışma hayatında yaşanan süreçlerin sağlıklı gerçekleşmesi için, adalet ortamının kurulmasının gerekliliği temel faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

D. Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik ilişkisi

Tez çalışmasının bu bölümünde, örgütsel adalet algısı ve alt boyutları ile tükenmişlik arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Çalışanlar açısından bir örgütün sağlıklı işleyişi, dağıtimsal, prosedürel ve etkileşimsel adaletin sağlanması ile mümkün olabilir. Çok farklı düşüncelere sahip insanlar bile, çalışılan kurumda adaletin sağlanması ve çalışanların adalet algısının güçlendirilmesi konusunda hemfikir olmaktadır. Buna karşın, adaletin çalışanlar arasında şüpheye mahal vermeyecek şekilde sağlanması her zaman mümkün olmamaktadır. Örneğin, yasal değişikliklerin yeterince açıklanmadığı bir durumda, çalışan kendisinden istenen görevi adaletsizlik olarak algılayabilir, ya da çalışandan istenilen görev, herhangi bir huzursuzluğa neden olmazken yöneticinin saygısız davranışı bireyin adalet algısını sarsabilir. Bu ve benzeri örnekler, adaleti kurumlarda sağlamanın kolay olmadığını, dolayısıyla adalet algısını sarsabilecek birçok faktörün göz önünde bulundurularak kararların alınmasını gerekli kılmaktadır. Haksızlığa uğradığını, adi davranılmadığını düşünen çalışandaki en önemli tepki stres olacaktır. Stres, uzun süreli olması durumunda, çalışanda tükenmeye neden olabilen bir faktördür.

Blau ve Andersson (2005) dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti ile tükenmişlik arasında negatif bir korelasyon olduğunu saptamıştır (s. 606). Taylor (2010), adalet algısı ve tükenme arasında olumsuz yönde bir korelasyon olduğunu, adalet algısı arttıkça tükenmişliğin azaldığını belirlemiştir (s. 51). Adaletsizlik gören bireyin yaşayacağı üzüntü, moral bozukluğu, psikolojik yorgunluk duygusal tükenmeye

katkıda bulunmaktadır. Yine adaletsizlik gören çalışanda derin bir sinizm duygusu ortaya çıkabilir ve bu durum çalışanın duyarsızlaşmasına etken olabilir (Maslach vd., 2001: 415).

Balık ve Şengül (2016), örgütsel adalet ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi kamu personeli üzerinde yaptıkları bir çalışmayla ortaya koymuştur. Bu çalışmada, örgütsel adalet ve tükenmişlik arasında olumsuz yönde, orta şiddette ve anlamlı bir korelasyon olduğu saptanmıştır. Regresyon analizinde örgütsel adaletin, tükenmişlik üzerindeki değişimlerin yüzde 32,5'ini açıklayabildiği anlaşılmıştır. Regresyon modeli değerlendirildiğinde, örgütsel adaletteki bir birimlik artışın, tükenmişliği 0,646 düzeyinde azalttığı görülmüştür (s.122). Yazarlar örgütsel adalet algısının geliştirilmesine bağlı olarak, güven duygusunun artacağını, iş doyumunun olumlu yönde etkileneceğini, ruhsal, fiziksel ve sosyal problemlerin azalacağını vurgulamıştır (s. 123).

Leiter ve Maslach (2009), hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada adaletin hemşirelerin değer algılarını olumlu yönde etkilediğini, bununda duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı azalttığını, kişisel başarıyı artırdığını ortaya koymuştur. Araştırmada tükenmişlik yaşamaya ve işlerini bırakmaya daha yatkın olan hemşireler için adaletin önemine işaret edilmiştir. Özellikle ödüllerin dağıtılması konusunda karşılaşılan haksızlık ve adaletsizlik hemşireler için önemli bir konudur. Özetle hemşireler, işyerinde adil olunması ve saygı gösterilmesini beklemektedir (s. 336).

Balaban ve Konyalı (2016) kamuda çalışan personelin tükenmişlik düzeyleri ve adalet algılarını araştırmış ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. İncelemede, kamu çalışanlarının duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma seviyelerinin normal, kişisel başarı hissi düzeyinin ise yüksek olduğunu saptanmıştır. Çalışanlar, düşük kişisel başarı hissi açısından en az düzeyde tükenmişlik yaşamaktadır. Yani çalışanlar kendilerini yeterli düzeyde ve başarılı hissetmektedir. Bu incelemede, dağıtımsal adalet (2,56), prosedürel adalet (2,52), etkileşimsel adalet (2,90) ortalamaları da değerlendirilmiş ve çalışanların örgütsel adalet algılarının '3:Kararsızım' seçeneğinin altında olmasından dolayı düşük olarak değerlendirilmiştir. Yapılan korelasyon analizinde, tükenmişlik ve örgütsel adalet arasında olumsuz yönlü, orta şiddette ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tükenmişliğin, örgütsel adalet üzerine etkisini ortaya koymak için yapılan doğrusal regresyon analizinde; tükenmişlik sendromunun, örgütsel adalet algısı üzerindeki değişimlerin yüzde 23,9'unu açıklayabildiği görülmüştür. Kurulan regresyon modelinde, tükenmişlikteki bir birim artışın, örgütsel adalet algısında 0,781 düzeyinde azalmaya neden olduğu tespit edilmiştir (ss. 196-198).

Shkoler ve Tziner (2017), yaptıkları araştırmada örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik arasında negatif bir ilişkinin varlığını bulgulamıştır. Örgütsel adalet algısı düşük olan çalışanlarda tükenmişliğin yüksek olduğu saptanmıştır. Örgüt çalışanları, örgütsel adalet algısının önemini, tükenmişliği hızlandırıcı etkisini ve bunların örgütsel uygulamalardaki etkinliğini fark etmelidir (s. 160). Uluköy (2014), bir kurumda adalet kavramı gelişmemişse ve işgörenlerce kendilerine haksız davranıldığı görüşü yaygınsa, bu durumda çalışanın iş ortamından soğuyacağını ve tükenme duygularının yoğunlaştıracağını bildirmektedir (s. 223).

Örgütsel adalet ve tükenmişlik arasındaki ilişki üzerine Börekçi (2013) de, akademik personel örnekleminde yürüttüğü yüksek lisans tezi ile katkıda bulunmuştur. Bu tez araştırmasında yapılan korelasyon analizine göre; dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti ile duygusal tükenmişlik arasında olumsuz yönlü, orta şiddette ve anlamlı bir korelasyonun varlığı bulgulanmıştır. İlaveten sadece işlemsel adalet ile duyarsızlaşma arasında olumsuz yönde, düşük şiddette ve anlamlı bir korelasyon olduğu görülmüştür. Ayrıca, kişisel başarıda düşüklük ve örgütsel adaletin alt boyutları arasında herhangi bir anlamlı korelasyonun olmadığı belirlenmiştir (s. 80). Yapılan regresyon analizinde örgütsel adalet boyutlarının, duygusal tükenmişlik üzerindeki varyansın yüzde 33,2'sini açıkladığı anlaşılmıştır. Bununla birlikte akademisyenlerin duygusal tükenmişliği üzerinde en yüksek etkiye dağıtımsal adaletin sahip olduğu, bunu işlemsel adaletin izlediği ve etkileşimsel adaletin ise herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür (s. 81). Regresyon analizi duyarsızlaşma açısından değerlendirildiğinde, örgütsel adalet boyutlarının duyarsızlaşma üzerindeki varyansın yüzde 9,2'sini açıkladığı anlaşılmıştır. Akademik personelin duyarsızlaşma düzeyini; işlemsel adalet boyutunun güçlü şekilde, etkileşimsel adalet boyutunun ise zayıf olarak etkilediği belirlenmiştir (s. 82).

Buna göre; genel olarak, çalışanların adalet algısı ile tükenmişlikleri arasında olumsuz bir ilişki vardır. Adalet algısı azaldıkça tükenmişlik artabilir, artan tükenme, adaletsizlik düşüncelerini güçlendirebilir. Örgütün varlığını devam ettirebilmesi için adaletin temel bir kavram olduğu ve hem çalışan hem de örgüt için yıkıcı bir süreç olan tükenmişlik potansiyeli yöneticiler tarafından dikkate alınmalıdır.

E. Örgütsel adalet algısı ve iş doyumu ilişkisi

Bu bölümde tez çalışmasında yer alan, örgütsel adalet algısı ve alt boyutları ile iş doyumu arasındaki ilişkiler gözden geçirilmiştir. Daha öncede ifade edildiği gibi, iş doyumu çalışanın işine yönelik memnuniyet hislerini ifade eden, zamanla değişebilen ve dinamik olan tutumsal bir süreçtir. Adaletsiz durumlarla karşılaştığını ya da haksızlığa uğradığını düşünen bir çalışanın, kurumuna karşı memnuniyet hisleri beslemesi pek de mümkün değildir. Birçok örgütsel sürecin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde temel etken olan adalet ve bu konuya ilişkin çalışan algısı, iş doyumunun sağlanmasında da önemini hissettirmektedir.

Sareshkeh ve arkadaşları (2012), örgütsel adalet algısının iş doyumu üzerine herhangi bir etkisinin olmadığını ancak; prosedürel adaletin iş doyumu üzerine doğrudan etkili olduğunu bildirmektedir (s. 4234). Blau ve Andersson (2005) dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti ile iş doyumu arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır (s. 606). Taylor (2010), adalet algısı ve iş doyumu arasında pozitif yönlü bir korelasyon olduğunu, adalet algısı arttıkça iş doyumunun da arttığını vurgulamıştır (s. 51). Çakar ve Yıldız (2009) dağıtımsal adaletin iş doyumunu olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir (s. 68).

Negahban ve arkadaşları (2017), hemşireler üzerine yaptıkları araştırmada hemşirelerin dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti ve örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Yazarlara göre; hemşirelerin yüksek kaliteli ve güvenli bakım hizmetleri sunması ve hasta memnuniyetini sağlamasında belirleyici faktörlerden birisi iş doyumudur. Bununla birlikte, hemşirelerin iş doyumlarını yükseltmede en önemli faktörlerden birisi örgütsel adaletin tesis edilmesidir (s. 51). Saadati ve arkadaşları (2016) örgütsel adalet, dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti ve iş doyumu arasında

pozitif bir ilişki olduğunu, doğrusal regresyon analizinde örgütsel adalet algısının yüzde 26 oranında iş doyumunu değişkenini açıkladığını ortaya koymuştur (s. 12).

Özer ve Urtekin (2007) çalışmada, örgütsel adalet algısı boyutları ile iş doyumunu ilişkisini değerlendirmiştir. Değerlendirmeye göre; örgütsel adalet algısının, dağıtım, işlemsel, etkileşimsel adalet algısı boyutları ile çalışanın iş doyumunu arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Özellikle etkileşimsel adaletin iş doyumunu üzerinde daha şiddetli etkisinin olduğu saptanmıştır. Bir örgütte adil kurallar, süreçler ve etkileşimler uygulanır ise çalışanların iş doyumunun artacağı ifade edilebilir (s. 107).

Mohamed (2014), sağlık çalışanları üzerinde yaptığı makalesinde, örgütsel adalet ve hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Sonuç olarak; algılanan örgütsel adalet bileşenleri ve hizmet kalitesi arasında pozitif yönlü bir korelasyon olduğu saptanmıştır. Buradan hareketle, sağlık çalışanlarının adalet algısı arttıkça ortaya koydukları hizmet kalitesinin arttığı söylenebilir (s. 1).

Choi (2011) makalesinde, örgütsel adalet ve çalışan tutumlarını değerlendirmiştir. Bu değerlendirmeye göre; örgütsel adaletin boyutları ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna ilaveten, dağıtımsal adaletin, diğer boyutlarla karşılaştırıldığında, iş doyumunu ile daha güçlü anlamlı ilişkiye sahip olduğu tespit edildi (s. 185). Bayarçelik ve Fındıklı (2016)'nın banka çalışanları üzerinde yürüttükleri çalışmada, iş doyumunu ile dağıtımsal ve etkileşimsel adalet arasında olumlu yönde, orta şiddette ve anlamlı bir korelasyon olduğu; prosedürel adalet ile de yüksek şiddette korelasyon olduğu saptanmıştır (s. 408).

Al-Zu'bi (2010) araştırmasında, algılanan örgütsel adaletin 3 bileşeni olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile iş doyumunu arasındaki ilişkiye değinmektedir. Yapılan incelemede, örgütsel adalet ve iş doyumunu arasında anlamlı bir korelasyonun varlığı tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, çalışanların iş doyumları üzerinde yöneticilerin örgütsel adalet algılarının etkili olduğu ifade edilmektedir (s. 102).

Ajala (2017), Nijerya'daki imalat sektöründe yaptığı çalışmada iş doyumunu ile dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti arasında pozitif yönlü, anlamlı bir korelasyon olduğunu, bu korelasyondaki 'r' değerinin yüzde 95'in üzerinde olduğunu tespit

etmiştir. Bu güçlü ilişki, iş doyumu düzeyinin, işyerinde örgütsel adaletin algılanan varlığına doğrudan bir cevap olarak yorumlanmıştır. Yazar, karar verme süreçlerine dikkat göstermenin iş doyumunu geliştirmede önemli olduğunu dile getirmiştir (s. 34).

Bağcı (2016), hemşireler üzerinde yürüttüğü araştırmada örgütsel adalet algısının iş doyumu üzerine etkisini incelemiştir. İlk öncelikle dağıtımsal adalet (3,17), süreç adaleti (3,21), etkileşim adaleti (3,49), içsel doyum (3,49) ve dışsal doyum (3,26) ortalamalar açısından değerlendirilmiştir. Daha sonra yapılan korelasyon analizinde, örgütsel adaletin her üç boyutu ile içsel ve dışsal doyum arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığı bulgulanmıştır. Yapılan regresyon analizinde, her üç adalet boyutunun hem içsel hem de dışsal doyum üzerinde anlamlı düzeyde açıklayıcılığının olduğu tespit edilmiştir (ss.339-340).

Faheem ve Mahmud (2015), hemşirelerin dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti algısı ile iş doyumu arasında olumlu yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir korelasyon olduğunu belirlemiştir. Yapılan regresyon analizine göre; iş doyumu üzerindeki toplam varyansın yüzde 39,3'ünün dağıtımsal adalet, yüzde 44'ünün prosedürel adalet ve yüzde 31'inin etkileşimsel adalet tarafından açıklandığı saptanmıştır. Hemşirelerin iş doyumları üzerinde, kurumlarına yönelik olan usul adaleti algılarının daha belirleyici olduğu görülmüştür (s. 349).

Çalışma şartları, performansın değerlendirilmesi, maaş ve terfi gibi birçok önemli faktör ile bu unsurların tanımlanmasında kullanılan prosedür ve politikaların adilane olduğuyula ilgili çalışanlarda oluşacak kanaatin, işgörenin güdülenmesi ve doyumunun yanı sıra kurum amaçları için de çok büyük önemi bulunmaktadır (Doğan, 2002: 76). Daha yüksek iş memnuniyeti olan çalışanlar, kuruluşun muazzam bir geleceğe sahip olacağına ve uzun vadede işlerinin kalitesine önem verdiğine inanır. Bu çalışanların örgüte bağlılıkları ve üretkenlikleri artar (Ajala, 2017: 26).

Genel olarak; çalışanların adalet algısı ile iş doyumları arasında olumlu bir ilişki vardır. Adaletsizlik düşünceleri arttıkça, memnuniyet hislerinin ve dolayısıyla iş doyumunun azalması beklenir. Çalışanda memnuniyet oluşturacak temel faktörler benzer olmakla birlikte, yaşam dönemleri, çevresel faktörler, yasal düzenlemeler gibi pek çok etken bu faktörlerin öncelik sırasını değiştirebilir. Dolayısıyla iş doyumu,

sürekli gelişim gösterebilen dinamik bir süreçtir. Buradan yola çıkarak, çalışanın iş doyum düzeyini ve etkileyen faktörleri düzenli zaman aralıklarında belirlemek, adalet algısını geliştirmek için de bir fırsat olabilir.

Bu bilgilerden hareketle; işyeri nezaketsizliğine maruz kalan bireyler, özünde Maslow'un hiyerarşisinde vurguladığı temel ihtiyaçlarını karşılayamadığı hissini yaşayabilir. Bireyler, değer görmediklerini, dikkate alınmadıklarını, sevilmediklerini, saygı görmediklerini düşünebilirler ve bu durumu toplumsal güvenlikleri, saygınlıkları açısından bir tehdit olarak algılayabilirler. Ayrıca bireyler, olumsuz işyeri davranışlarını kendilerine yapılan bir haksızlık, adaletsizlik olarak görebilir. Literatürü göz önüne aldığımızda, adaletsizlik algısının olumsuz, adalet algısının ise olumlu durumlara neden olduğunu görmekteyiz. Adalet desteklenmesi gereken adaletsizlik ise mücadele edilmesi gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Adalet temelde bireyin eşitlik algısına vurgu yapan bir kavramdır. Yani birey kendi çabalarını, yeteneklerini, özelliklerini ve karşılığında elde ettiklerini diğer çalışanlarınkilerle karşılaştırır. Eğer arada bir uyumsuzluk var ise bireyde haksızlığa uğradığı, hakkının yenildiği, emeğinin karşılığını alamadığı, değer görmediği düşünceleri meydana gelebilir. Bu olumsuz düşünce bireyde stres ve bağlı olarak tükenmişlik, iş doyumunda azalma, olumsuz işyeri davranışları gibi istenmeyen etkiler yapabilir. Tüm bu yaklaşımlar değerlendirildiğinde; örgütlerde işyeri nezaketsizliği, tükenmişlik, iş doyumunu ve adalet birbirleriyle ilintili kavramlar olarak göze çarpmaktadır.

5.3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Tez çalışmasının hipotezleri, araştırmanın temel amacı, modeli ve literatür bilgisi dikkate alınarak aşağıdaki gibi kurulmuştur;

- Nezaketsiz davranışlar ile duygusal tükenmişlik ilişkisi

Hipotez 1: Meslektaş nezaketsizliği ve duygusal tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Doktor nezaketsizliği ve duygusal tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Yönetici nezaketsizliği ve duygusal tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

- Nezaketsiz davranışlar ile duyarsızlaşma ilişkisi

Hipotez 4: Meslektaş nezaketsizliği ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 5: Doktor nezaketsizliği ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 6: Yönetici nezaketsizliği ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

- Nezaketsiz davranışlar ile kişisel başarıda azalma ilişkisi

Hipotez 7: Meslektaş nezaketsizliği ve kişisel başarıda azalma hissi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 8: Doktor nezaketsizliği ve kişisel başarıda azalma hissi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 9: Yönetici nezaketsizliği ve kişisel başarıda azalma hissi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

- Nezaketsiz davranışlar ile genel tükenmişlik ilişkisi

Hipotez 10: Meslektaş nezaketsizliği ve genel tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 11: Doktor nezaketsizliği ve genel tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 12: Yönetici nezaketsizliği ve genel tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

- Nezaketsiz davranışlar ile içsel doyum ilişkisi

Hipotez 13: Meslektaş nezaketsizliği ve içsel doyum arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 14: Doktor nezaketsizliği ve içsel doyum arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 15: Yönetici nezaketsizliği ve içsel doyum arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

- Nezaketsiz davranışlar ile dışsal doyum ilişkisi

Hipotez 16: Meslektaş nezaketsizliği ve dışsal doyum arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 17: Doktor nezaketsizliği ve dışsal doyum arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 18: Yönetici nezaketsizliği ve dışsal doyum arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

- Nezaketsiz davranışlar ile genel iş doyumunu ilişkisi

Hipotez 19: Meslektaş nezaketsizliği ve genel iş doyumunu arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 20: Doktor nezaketsizliği ve genel iş doyumunu arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 21: Yönetici nezaketsizliği ve genel iş doyumunu arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

- Nezaketsiz davranışlar ile örgütsel adalet algısı ilişkisi

Hipotez 22: Meslektaş nezaketsizliği ve örgütsel adalet algısı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 23: Doktor nezaketsizliği ve örgütsel adalet algısı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 24: Yönetici nezaketsizliği ve örgütsel adalet algısı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

- Örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik (alt boyutlarıyla) ilişkisi

Hipotez 25: Örgütsel adalet algısı ve duygusal tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 26: Örgütsel adalet algısı ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 27: Örgütsel adalet algısı ve kişisel başarıda azalma hissi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 28: Örgütsel adalet algısı ve genel tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

- Örgütsel adalet algısı ile iş doyumu (alt boyutlarıyla) ilişkisi

Hipotez 29: Örgütsel adalet algısı ve içsel doyum arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 30: Örgütsel adalet algısı ve dışsal doyum arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 31: Örgütsel adalet algısı ve genel iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

- Nezaketsiz davranışlar ile duygusal tükenmişlik ilişkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü

Hipotez 32: Meslektaş nezaketsizliğinin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.

Hipotez 33: Doktor nezaketsizliğinin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.

Hipotez 34: Yönetici nezaketsizliğinin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.

- Nezaketsiz davranışlar ile duyarsızlaşma ilişkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü

Hipotez 35: Meslektaş nezaketsizliğinin duyarsızlaşma üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.

Hipotez 36: Doktor nezaketsizliğinin duyarsızlaşma üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.

Hipotez 37: Yönetici nezaketsizliğinin duyarsızlaşma üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.

- Nezaketsiz davranışlar ile kişisel başarıda azalma hissi ilişkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü

Hipotez 38: Meslektaş Nezaketsizliğinin kişisel başarıda azalma hissi üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.

Hipotez 39: Doktor nezaketsizliğinin kişisel başarıda azalma hissi üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.

Hipotez 40: Yönetici nezaketsizliğinin kişisel başarıda azalma hissi üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.

- Nezaketsiz davranışlar ile genel tükenmişlik ilişkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü

Hipotez 41: Meslektaş nezaketsizliğinin genel tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.

Hipotez 42: Doktor nezaketsizliğinin genel tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.

Hipotez 43: Yönetici nezaketsizliğinin genel tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.

- Nezaketsiz davranışlar ile içsel doyum ilişkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü

Hipotez 44: Meslektaş nezaketsizliğinin içsel doyum üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.

Hipotez 45: Doktor nezaketsizliğinin içsel doyum üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.

Hipotez 46: Yönetici nezaketsizliğinin içsel doyum üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.

- Nezaketsiz davranışlar ile dışsal doyum ilişkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü

Hipotez 47: Meslektaş nezaketsizliğinin dışsal doyum üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.

Hipotez 48: Doktor nezaketsizliğinin dışsal doyum üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.

Hipotez 49: Yönetici nezaketsizliğinin dışsal doyum üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.

- Nezaketsiz davranışlar ile genel iş doyumunu ilişkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü

Hipotez 50: Meslektaş nezaketsizliğinin genel iş doyumunu üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.

Hipotez 51: Doktor nezaketsizliğinin genel iş doyumunu üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.

Hipotez 52: Yönetici nezaketsizliğinin genel iş doyumunu üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.

5.4. Yöntem

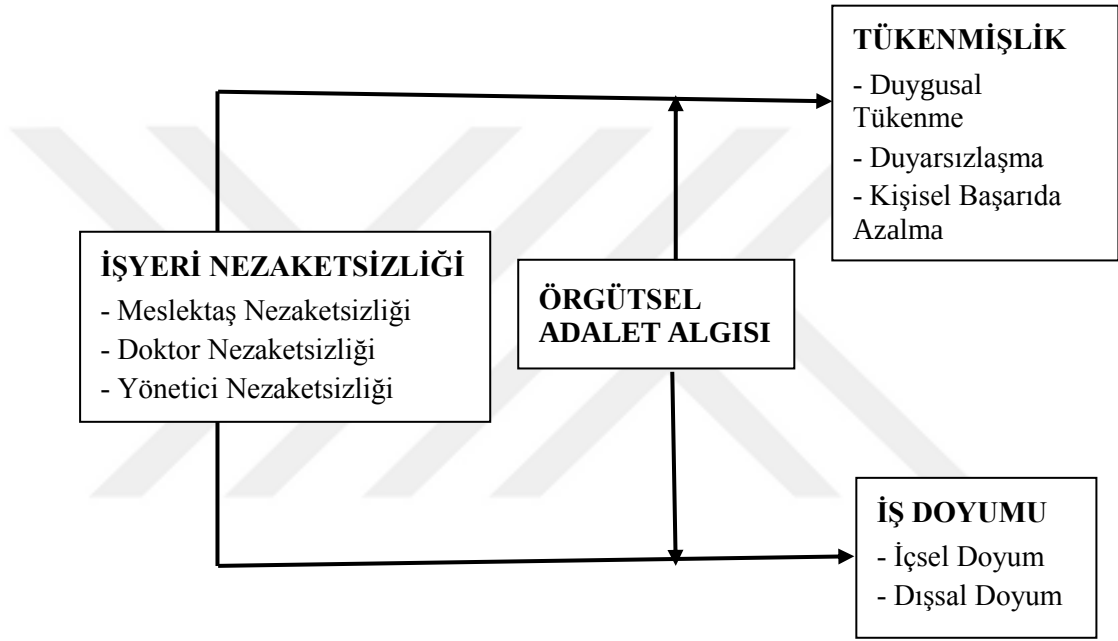
5.4.1. Araştırmanın deseni

Tez çalışmasında bağımlı değişkenler tükenmişlik ve iş doyumunu, bağımsız değişkenler meslektaş, doktor ve yönetici nezaketsizliğidir. Örgütsel adalet algısı aracı değişken olarak değerlendirilmiştir. Araştırmada öncelikle hemşirelerin demografik özellikleri ve bu özelliklerin işyeri nezaketsizliği, tükenmişlik, iş doyumunu ve örgütsel adalet algısına göre farklılaşma durumları ortaya konulmuştur. Daha sonra hemşirelerin meslektaşlarından, doktorlarından ve yöneticilerinden gördükleri işyeri nezaketsizliğinin, tükenmişlik ve alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissini hangi yönde etkilediği incelenmiştir. Ayrıca işyeri nezaketsizliğinin iş doyumunu ve alt boyutları olan içsel doyum ve dışsal doyumunu hangi yönde etkilediği incelenmiştir. Analizin son

kısımında, meslektaş, doktor ve yönetici nezaketsizliği ile tükenmişlik ve iş doyumu ilişkisinde örgütsel adalet algısının aracılık etkisi irdelenmiştir.

Tez çalışmasında yer alan işyeri nezaketsizliği, tükenmişlik, iş doyumu ve örgütsel adaletle ilgili araştırma modeli şekil 1’de verilmiştir. Araştırma kapsamında ki tüm analizler bu modele göre yapılacaktır.

Şekil 1. Araştırmanın modeli



5.4.2. Evren ve örneklem seçimi

Araştırmanın evrenini; Muğla kamu hastaneleri birliğine bağlı çalışan 1193 hemşire oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini; Muğla ili Kamu Hastaneleri Birliğine bağlı olup nüfusu 100.000’in üzerinde olan dört ilçe hastanesinde çalışan, tam sayım örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenen 822 hemşire oluşturmıştır. Anket uygulamasını kabul eden 401 hemşire, araştırma kapsamına alınmıştır. Veri toplama süreci sonunda araştırmada yer alan 401 katılımcı, araştırma evrenini yüzde 95 ($\alpha=,05$) güven düzeyi ve $\pm,05$ hata seviyesinde temsil edecek özelliktedir. Araştırmaya katılmayı kabul eden hemşirelerin hastanelere göre dağılımı Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1. Hemşirelerin Hastanelere Göre Dağılımı

Hastane Adı	Sayı (n)	Yüzde (%)
A Hastanesi	206	51,37
B Hastanesi	84	20,95
C Hastanesi	74	18,45
D Hastanesi	37	9,23
Toplam	401	100,0

5.4.3. Araştırmada kullanılan ölçekler

Tez çalışmasında hemşirelerin meslektaşlarından, doktorlarından ve yöneticilerinden görmüş oldukları nezaketsizliğin tükenmişlik ve iş doyumuna etkisi incelenmiş olup bu ilişkiler üzerinde örgütsel adalet algısının aracılık etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bunun için 5 bölümden oluşan anket formu ilgili kaynaklar taranarak oluşturulmuştur (Ek C: Anket Formu).

A. Demografik özellikler

Anketin birinci bölümünde hemşirelerin sosyo-demografik özelliklerini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu bölüm açık uçlu ve çoktan seçmeli 6 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümde hemşirelerin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma yılı, haftalık çalışma süresini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

B. İşyeri nezaketsizliği ölçeği

Anketin ikinci bölümünde hemşirelerin meslektaşlarından, doktorlarından ve yöneticilerinden görmüş oldukları nezaketsizliği belirlemek için ‘İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği’ kullanılmıştır. Cortina ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen (Cronbach Alpha: 0,89), Türkçe’ye çevirisi Kaya (2015) tarafından yapılan (Cronbach Alpha: 0,91) işyeri nezaketsizliği ölçeği (WIS: Workplace Incivility Scale) çalışanların iş ortamında karşı karşıya kaldıkları nezaketsiz durumları ortaya koymada kullanılmıştır. Bu ölçek 7 maddeden oluşan tek boyutlu bir ölçektir ve ters puanlanan soru bulunmamaktadır. Değerlendirmede likert tipi

beşli ölçek kullanılmış olup maddeler ‘1: Hiçbir zaman, 2: Çok nadir, 3: Bazen, 4: Çoğu zaman, 5: Her zaman’ şeklinde puanlanmıştır (Cortina vd., 2001: 70; Kaya, 2015: 69; Miner ve Cortina, 2016: 4; Polatçı ve Özçalık, 2013: 26).

C. İş doyumu ölçeği

Anketin üçüncü bölümünde hemşirelerin iş doyum düzeyini saptamak için Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen (Cronbach Alpha içsel doyum: 0,86, dışsal doyum: 0,80, genel iş doyum: 0,90), Türkçe’ye çevrili, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Baycan (1985) tarafından (Cronbach Alpha: 0,77) yapılmış olan ‘Minnesota İş Doyum Ölçeği’ kullanılmıştır. Minnesota İş Doyum Ölçeği ile içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyum düzeyi belirlenebilmektedir. Bu ölçek toplamda 20 maddeden oluşmakta ve ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Ölçeğin puanlanmasında likert tipi beşli ölçek kullanılmış olup maddeler ‘1: Hiç memnun değilim, 2: Memnun değilim, 3: Kararsızım, 4: Memnunum, 5: Çok memnunum’ şeklinde puanlanmıştır.

İçsel doyum: İş doyumunun bu alt boyutunda, ölçeğin 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20. Maddeleri yer almaktadır. Başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatminkârlıkla ilgili öğeler, bu bölümde bulunmaktadır. Bu boyutun maddelerinden elde edilen toplam puan, 12’ye bölünerek içsel doyum puanına ulaşılmaktadır.

Dışsal doyum: İş doyumunun bu alt boyutu, ölçeğin 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 maddelerinden meydana gelmiştir. İşletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğeler bu bölümde yer almaktadır. Bu boyutun maddelerinden ulaşılan toplam puan, 8’e bölünerek dışsal doyum puanı elde edilir.

Genel iş doyum, ölçekte yer alan maddelerin tamamını içermektedir. Ölçekte yer alan 20 maddenin tamamı puanlandıktan sonra elde edilen toplam puan ifade sayısına bölünerek iş doyum düzeyi tespit edilmiştir. Yüksek puanlar iş doyumunun yüksek olduğunu gösterir (Koroğlu, 2011: 291-292; Weiss vd.,1967: 24-111; Yıldırım, 2007: 277).

D. Tükenmişlik ölçeği

Anketin dördüncü bölümünde hemşirelerin tükenmişlik düzeyini belirlemek için Maslach ve arkadaşları tarafından geliştirilen Türkçe'ye çevrili, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Çam (1992) tarafından (Cronbach Alpha duygusal tükenmişlik: 0,89, duyarsızlaşma: 0,71 ve kişisel başarıda azalma: 0,72) yapılmış olan 'Maslach Tükenmişlik Envanteri' kullanılmıştır (Gümüş, 2006: 77). Tükenmişlik ölçeği ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarıda azalma hissi ve genel tükenmişlik düzeyi belirlenebilmektedir. Bu ölçek toplamda 22 maddeden oluşmakta ve kişisel başarıda azalma hissi alt ölçeğinde ters puanlama yapılmıştır. Ölçeğin puanlanmasında likert tipi beşli ölçek kullanılmış olup duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt boyutları için maddeler '1: Hiçbir zaman, 2: Çok nadir, 3: Bazen, 4: Çoğu zaman, 5: Her zaman' şeklinde puanlanmış olup kişisel başarıda azalma hissi alt ölçeği için ise ters olacak (5: Hiçbir zaman, 1: Her zaman) şekilde puanlanmıştır.

Duygusal tükenme: Tükenmişliğin bu alt boyutu, 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20 olmak üzere toplam 9 maddeden oluşmaktadır. Kişinin kendisini stres altında, işinden soğumuş, yılmış hissettiği ve tükenmişlik duyguları yaşadığı bir durumu ifade eder. Bu boyutun maddelerinden elde edilen toplam puan, 9'a bölünerek duygusal tükenme puanı elde edilir.

Duyarsızlaşma: Tükenmişliğin bu alt boyutu, 5, 10, 11, 15, 22 olmak üzere toplam 5 maddeden oluşmaktadır. Kişinin hizmet verdiği bireylere karşı duygusal olarak katılaşmasını, sanki insan değilmiş gibi muamele yapmasını ifade eder. Bu boyutun maddelerinden elde edilen toplam puan, 5'e bölünerek duyarsızlaşma puanı elde edilir.

Kişisel başarıda azalma hissi: Tükenmişliğin bu alt boyutu 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21 olmak üzere 8 maddeden oluşmaktadır. İş gereği insanlara hizmet sunan bir bireyin yaptığı işe yönelik yeterlilik, güçlü olma, başarı, sorunlarla baş edebilme ile ilgili duygularını ifade eder. Bu boyutun maddelerinden elde edilen toplam puan, 8'e bölünerek kişisel başarıda azalma hissi puanı elde edilir.

Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi alt boyutlarından elde edilen toplam puanlar ölçekteki toplam soru sayısı olan 22'ye bölündüğünde

genel tükenmişlik düzeyi belirlenmiş olur. Puanın yüksek olması tükenmişliğin de yüksek olduğunu gösterir (Gümüş, 2006: 76; Maslach ve Jackson,1981: 99-105).

E. Örgütsel adalet algısı ölçeği

Anketin beşinci bölümünde hemşirelerin örgütsel adalet algısını ölçmeye yönelik Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Türkçe'ye çevirisi, geçerlik ve güvenirlik çalışması Yıldırım (2002) tarafından yapılan (Cronbach Alpha dağıtımsal adalet: 0,81, prosedürel adalet: 0,89, etkileşimsel adalet: 0,95) örgütsel adalet algısı ölçeği kullanılmıştır (Yıldırım, 2007: 264). Örgütsel adalet algısı ölçeği ile dağıtımsal adalet, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet ve genel adalet algısı belirlenebilmektedir. Bu ölçek toplamda 20 maddeden oluşmakta ve ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Ölçeğin puanlanmasında likert tipi beşli ölçek kullanılmış olup maddeler '1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum' şeklinde puanlanmıştır.

Dağıtımsal adalet: Örgütsel adalet algısının bu alt boyutu 1, 2, 3, 4, 5 olmak üzere beş maddeden oluşmaktadır. İşgörenlerin elde ettikleri sonuçların adil olup olmadığına ilişkin algılamaları olarak ifade edilebilir. Özellikle, ödül, ceza, ücretler, terfi ve statü gibi örgütsel çıktıların kişiler arasındaki paylaşımını ve bu paylaşımın bireyler tarafından ne derece adil olarak algılandığını ya da algılanmadığını belirtmektedir. Bu boyutun maddelerinden elde edilen toplam puan, 5'e bölünerek dağıtımsal adalet puanı elde edilir.

İşlemsel (prosedür) adalet: Örgütsel adalet algısının bu alt boyutu 6, 7, 8, 9, 10, 11 olmak üzere altı maddeden oluşmaktadır. Örgütsel çıktıların dağılımıyla ilgili kararların nasıl, neye göre alındığı, çalışanın kararlara katılma durumu ve kararların alınma sürecinde ki adillik derecesini ifade eder. Bu boyutun maddelerinden elde edilen toplam puan, 6'ya bölünerek işlemsel adalet puanı elde edilir.

Etkileşimsel adalet: Örgütsel adalet algısının bu alt boyutu 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 olmak üzere dokuz maddeden oluşmaktadır. Etkileşim adaleti kişiler arasındaki ilişkiler sonucunda çalışanda oluşan adalet algısını ifade eder. Karar alma pozisyonunda bulunan yöneticilerin karar alırken bu kararları işgörenlere aktarırken nasıl davranışlar sergiledikleri, mesajı nasıl ilettikleri, kibar davranıp

davranmamaları işgörenlerin adalet algısını etkilemektedir. Bu boyutun maddelerinden elde edilen toplam puan, 9'a bölünerek etkileşimsel adalet puanı elde edilir.

Dağıtımsal adalet, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet alt boyutlarından elde edilen toplam puanlar ölçekteki toplam soru sayısı olan 20'ye bölündüğünde genel örgütsel adalet algısı belirlenmiş olur. Puanın yüksek olması adalet algısının yüksek olduğunu gösterir (Ajala, 2017: 33-34; Keleş, 2014: 180; Niehoff and Moorman, 1993: 541; Sakallı, 2015: 159; Yıldırım, 2007: 277).

5.4.4. Ön uygulama

Tez çalışması için oluşturulan ankette yer alan ölçeklerin anlaşılabilirliğinin belirlenmesi, olabilecek eksikliklerin ya da yanlışlıkların giderilmesi için ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulama sırasında rastgele seçilen 53 hemşireye araştırmanın amacı açıklanarak anket uygulanmıştır. Ön uygulama ile ölçeklerin güvenilirlikleri test edilmiştir. Ulaşılan değerler Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2: Ön Uygulama Sonucuna Göre Ölçekler ve Cronbach Alpha Değerleri

Ölçek	Cronbach Alpha (α)
Meslektaş Nezaketsizliği	0,900
Doktor Nezaketsizliği	0,930
Yönetici Nezaketsizliği	0,949
Örgütsel Adalet Algısı	0,969
• Dağıtımsal Adalet	0,908
• Prosedürel Adalet	0,927
• Etkileşimsel Adalet	0,965
Tükenmişlik	0,915
• Duygusal Tükenmişlik	0,938
• Duyarsızlaşma	0,869
• Kişisel Başarıda Azalma Hissi	0,913
İş Doyumu	0,926
• İçsel Doyum	0,880
• Dışsal Doyum	0,896

Ölçek güvenilirliğinin yapısal değerlendirmesi Cronbach Alpha (α) değerine göre yapılır. Cronbach Alpha (α) katsayısı 0 ile 1 arasında değişim gösterir. Cronbach Alpha (α) değerinin büyüklüğüne göre ölçeğin güvenilirliği ve iç tutarlılığı şu şekilde yapılmaktadır;

$\alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir. Ölçeğin yeniden düzenlenmesi uygun olur.

$0,40 \leq \alpha < 0,50$ ise ölçek çok düşük güvenilirlik düzeyine sahiptir. Ölçeğin yeniden düzenlenmesi ya da modifiye edilmesi uygun olur.

$0,50 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliğe sahiptir. Prototip ölçek olarak kullanılması ancak iyileştirme çalışmalarının yapılması uygun olur.

$0,60 \leq \alpha < 0,70$ ise ölçek yeterli güvenilirlik düzeyine sahiptir. Ölçek toplum taramalarında kullanılabilir.

$0,70 \leq \alpha < 0,90$ ise ölçek yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir. Ölçek toplum taramalarında ve bilimsel yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabilir.

$\alpha \geq 0,90$ ise ölçek çok yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir ve inceleme alanı ile ilgili yüksek geçerlik ve güvenilirlik düzeyinde bilimsel yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabilir (Özdamar, 2013: 555).

Ölçeklerin Cronbach Alfa değerleri güvenilirlik için sınır kabul edilen yüzde 70'in üzerindedir. Ön uygulamadan elde edilen sonuçlar ışığında veri toplama aracının güvenilir olduğuna ve ana örnekleme uygulanabileceğine karar verilmiştir.

5.4.5. Veri toplama süreci

Muğla İli Kamu Hastaneleri Birliği' ne bağlı 4 hastanede çalışan hemşirelerin meslektaş, doktor ve yöneticilerinden gördükleri nezaketsiz durumların tükenmişlik ve iş doyumlarına etkisi ve bu etki üzerinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünü ortaya koymak için anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırma sürecinde bu dört hastaneye gidilerek Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu onay formu (bkz. Ek.A) ve Kamu Hastaneleri Birliğinden alınan izin (bkz. Ek.B) doğrultusunda ilgili yöneticilere araştırma açıklanmış, anket formu tanıtılmıştır. İlgili eğitim hemşiresinin kliniklerin konumlarını tanıtması ve

alışanlarla tanışma sürecinden sonra anket uygulamasına başlanılmıştır. Her bir kliniğe tek tek gidilerek çalışan hemşirelere araştırmanın amacı, konusu, anket formu açıklanarak katılmalarının doğru sonuçlara ulaşmak ve dolayısıyla mesleki katkı açısından önemli olacağı vurgulanmıştır. Bu açıklamaların sonucunda yapabileceğini ifade eden hemşirelere o anda anket formu verilerek doldurmaları sağlanmış fakat; iş yükünün o an için yoğun olduğunu, daha uygun bir zamanda yapabileceğini ifade eden hemşirelere anket formu verilerek uygun olacakları saatlere göre tekrar ziyaretlerine gidilmiştir. Anket formu kontrol edilerek alınmış, atlanan ya da unutulmuş bölümler tekrar doldurulmuş üzere ilgili hemşireye verilmiştir. Ağustos-Eylül 2017 tarihleri arasında yaklaşık olarak 2 ay boyunca anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulamasının sonucunda 401 hemşireye ulaşılmıştır.

5.4.6. Verilerin değeriendirilmesinde kullanılan analizler

Tez alışması için hemşirelere uygulanan anket sonucunda elde edilen veriler SPSS'e girilmiş, üzerinde çeşitli analizler yapılmıştır. Öncelikle ölçeklerin güvenilirlikleri test edilmiş, ortalama ve standart sapma değeri belirlenmiştir. Daha sonra demografik değerişkenlere yönelik frekans dağılımı yapılmış ve bu değerişkenler ile ölçekler arasında ki ilişkileri saptamak için Anova, t testi ve çoklu karşılaştırma testleri yapılmıştır.

Bu analizleri takiben bağımlı, bağımsız ve aracı değerişkenler arasında ki ilişkiler korelasyon analizi ile belirlenmiştir. Yani, meslektaş, doktor ve yönetici nezaketsizliği, tükenmişlik ve alt boyutları, iş doyumu ve alt boyutları ve algılanan örgütsel adalet ve alt boyutları arasındaki pozitif ya da negatif yönlü anlamlı ilişkinin varlığını saptamak amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi iki değerişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değerişkenin iki veya daha çok değerişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ve yönünü ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon katsayısı "r" harfi ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında ($-1 \leq r \leq +1$) bir değeri alır (Kalaycı, 2014: 115).

Bağımsız değerişkenler ile bağımlı değerişkenler arasındaki ilişki üzerinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü, hiyerarşik regresyon analizi ile değeriendirilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizi yapılırken, regresyon modelinin istatistiksel olarak

anlamli olup olmadigi varyans analizi tablosunda bulunan F degeri ile belirlenmistir. Belirlilik katsayisi R^2 , modeldeki bagimli degiskenin yuzde kacinin, modele dahil edilen bagimsiz degiskenler tarafından aciklandigini gosterir. Çoklu regresyon modelinde dikkat edilecek husus, belirlilik katsayisinin modele dahil edilen degisken sayisi arttikca artis gostermesidir. Bu durumda, duzeltilmis belirlilik katsayısına (Adjusted R^2) bakilmalidir (Kalayci, 2014: 259-269).

Regresyon analizinde onemli bir diger konu, degerler arasinda otokorelasyon olmaması sartinin saglanmasidir. Modelde otokorelasyon olup olmadigini anlamak icin Durbin-Watson istatistigi kullanilir. Durbin-Watson istatistigi 0 ile 4 arasi degerler alir ve 1,5 – 2,5 arasi degerler almasi modelde bir otokorelasyonun olmadigini gosterir (Kalayci, 2014: 264). Bu tez calismasinin hiyerarsik regresyon analizlerinde, Durbin-Watson istatistigi 1,5 – 2,5 arasi degerler almistir.

Bagimsiz degiskenler meslektaş, doktor ve yönetici nezaketsizligi ile bagimli degiskenler tükenmişlik ve alt boyutları, iş doyumu ve alt boyutları arasinda ki ilişki üzerinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü hiyerarsik regresyon analiziyle belirlenmeye çalışılmıştır. Bir degiskenin aracı (mediator) degisken olarak görülebilmesi, aşağıdaki koşulları saglamasına baglıdır (Baron ve Kenny, 1986: 1177; Kanbur vd., 2017: 135; Tekin, 2018: 300; Turunç ve Çelik, 2010: 197).

1. Bagimsiz degiskenin, bagimli degisken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması,
2. Bagimsiz degiskenin, aracı degisken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması,
3. Aracı degiskenin, bagimli degisken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması,
4. Aracı degisken, analize dahil edildiğinde, bagimli degisken ile bagimsiz degisken arasinda daha önce anlamlı olan ilişkinin, anlamlılık seviyesinin tamamen ortadan kalkması ya da önceki seviyeye kıyasla azalması gerekmektedir. Bu etkinin tamamen ortadan kalması güçlü ve tek degisken olduğunu yani tam aracılık (full mediation) durumunu gösterir. Tamamen ortadan kalkmadan azalıyor olması ise başka aracı degiskenlerin de varlığına yani kısmi aracılık (partial mediation) durumunu göstermektedir.

5.4.7. Araştırmanın sınırlılıkları

Bu tez çalışmasının verileri Muğla iline bağlı dört hastaneden toplandığından ülke geneli için geçerli olmayabilir. İşyeri nezaketsizliği, tükenmişlik, iş doyumu ve adalet ilişkisi üzerine daha farklı faktörlerde etki edebilir. Tek bir araştırmada bu faktörlerin tamamına ulaşmanın ve aralarındaki ilişkiyi değerlendirmenin mümkün olmaması sınırlılık teşkil etmektedir. Ayrıca iş yoğunluğu nedeniyle tüm ısrarlarımıza rağmen araştırmaya katılmak istemeyen hemşirelerin olması da araştırmanın sınırlılıkları arasında sayılabilir.

5.5. Araştırma Bulguları

Bu tez çalışmasına ait bulgular, altı başlık altında toplanacaktır. Birinci kısımda verilerin istatistiki bir analize uygunluğunu tespit etmeye yönelik olarak güvenilirlik analizi, ikinci kısımda verilerin genel özelliklerini ortaya koyabilmek amacıyla ortalama ve standart sapma analizleri, üçüncü kısımda demografik özelliklere ilişkin analizler, dördüncü kısımda değişkenler arasında ki farklılıkları incelemeye yönelik analizler, beşinci kısımda değişkenlere ait ilişkileri ortaya koyan korelasyon analizi ve altıncı kısımda ilişkilerin etkinlik düzeyini ve aracılık etkisini belirlemeye yönelik hiyerarşik regresyon analizleri sunulacaktır.

A. Güvenilirlik analizi

Araştırmada, meslektaş nezaketsizliği, doktor nezaketsizliği, yönetici nezaketsizliği, örgütsel adalet algısı ve boyutları, tükenmişlik ve boyutları, iş doyumu ve boyutları ölçeklerinin iç tutarlılık analizleri Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ile belirlenmiştir. Ölçekte yer alan soruların, türdeş bir yapıyı sorgulamak ya da açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını sorgular. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri Tablo 3’de belirtilmiştir.

Tablo 3. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Değerleri(α)

Ölçek	Cronbach Alpha (α)
Meslektaş Nezaketsizliği	,917
Doktor Nezaketsizliği	,949
Yönetici Nezaketsizliği	,952
Örgütsel Adalet Algısı	,963
• Dağıtımsal Adalet	,830
• Prosedürel Adalet	,933
• Etkileşimsel Adalet	,970
Tükenmişlik	,891
• Duygusal Tükenmişlik	,940
• Duyarsızlaşma	,842
• Kişisel Başarıda Azalma Hissi	,896
İş Doyumu	,907
• İçsel Doyum	,894
• Dışsal Doyum	,847

Ölçeklerin Cronbach Alfa değerleri yüzde 70'in üzerindedir ve bu değerler güvenilirlik için kabul edilen sınırın üzerinde olduğu için ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu kabul edilebilir.

B. Verilere ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Araştırma kapsamında kullanılan, meslektaş nezaketsizliği, doktor nezaketsizliği, yönetici nezaketsizliği, örgütsel adalet algısı ve boyutları, tükenmişlik ve boyutları, iş doyumunu ve boyutları ölçeklerine ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4. Ölçeklere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek	Ortalama	Standart Sapma
Meslektaş Nezaketsizliği	1,84	0,80
Doktor Nezaketsizliği	1,91	0,93
Yönetici Nezaketsizliği	1,70	0,93
Örgütsel Adalet Algısı	2,38	0,88
• Dağıtımsal Adalet	2,13	0,88
• Prosedürel Adalet	2,32	1,01
• Etkileşimsel Adalet	2,60	1,04
Tükenmişlik	2,74	0,64
• Duygusal Tükenmişlik	3,19	0,94
• Duyarsızlaşma	2,13	0,91
• Kişisel Başarıda Azalma Hissi	2,63	0,82
İş Doyumu	3,06	0,67
• İçsel Doyum	3,37	0,78
• Dışsal Doyum	2,63	0,79

Yukarıda yer alan Tablo 4 incelendiğinde hemşirelerin 1,91 ortalama değeri ile en fazla doktorlardan nezaketsizlik gördükleri 1,70 ortalama değeriyle en az yöneticilerden nezaketsizlik gördükleri belirlenmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde hemşirelerin meslektaş, doktor ve yöneticilerden orta düzeyde nezaketsizlik gördükleri saptanmıştır.

Örgütsel adalet açısından ele alındığında hemşirelerin etkileşimsel adalet algıları 2,60 ortalama ile dağıtımsal adalet (2,13), prosedürel adalet (2,32) ve örgütsel adalet (2,38) algıları ortalamalarından yüksek bulunmuştur. Etkileşim adaleti kişiler arasındaki ilişkiler sonucunda çalışanda oluşan adalet algısını ifade eder. Dolayısıyla iş ortamında yaşanan etkileşimlerin daha olumlu olma eğilimi bulunmaktadır. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde hemşirelerin örgütsel adalet algıları ve alt boyutlara ilişkin algıları orta düzeydedir.

Hemşirelerin yaşamış olduğu tükenmişlik düzeyi incelendiğinde en fazla duygusal tükenme (3,19) yaşadıkları bulgulanmıştır. Bu düzey duygusal tükenmişliğe yatkınlığın olduğunu göstermektedir. Duyarsızlaşma alt boyutu 2,13 ortalama ile en düşük düzeydir. Hemşirelerin genel olarak orta düzey tükenmişlik yaşadıkları görülmüştür.

İş doyumunu açısından hemşireler değerlendirildiğinde, içsel doyum ortalamasının 3,37 olduğu belirlenmiştir. Bu açıdan bakıldığında hemşirelerin mesleki açıdan içsel doyumlarının yüksek olduğu saptanmıştır. Genel iş doyum ortalaması (3,06) ve dışsal doyum ortalamasının (2,63) ise orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Hemşirelerin yaşamış olduğu nezaketsizlik onları ve sundukları hizmetin kalitesini olumsuz etkileyebilir. Nezaketsizlik yaşayan bireylerin en çok; kaçınma, iletişimini sınırlama, ortak faaliyetlere katılmama gibi davranışlar sergiledikleri, ayrıca nezaketsiz eylemin tekrarlanma olasılığını düşünerek işe odaklanamama, verimlilikte düşme, stres gibi sorunlar yaşadıkları bilinmektedir. Nezaketsizliğe bağlı gelişebilecek bu durumlar olumlu iş ortamının oluşmasını engelleyebilir. Buna bağlı olarak, adalet algısı ve iş doyumunu düşerken tükenmişlik düzeyi artabilir.

C. Demografik özelliklere ilişkin analizler

Hemşirelerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular, Tablo 5’de verilmektedir. Elde edilen bulgulara göre; hemşirelerin yüzde 55,1’ i 38-46 yaş grubunda, yüzde 83,8’i evli, yüzde 55,4’ü lisans mezunudur. İlaveten hemşirelerin yüzde 25,2’sinin mesleki çalışma yılı 21-25 yıl arasında değişmekte ve yüzde 48,6’sının haftalık çalışma saati 41-97 saat aralığındadır. Katılımcıların tamamı kadınlardan oluşmaktadır.

Tablo 5. Hemşirelerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Özellik	n	%	Ortalama	Özellik	n	%	Ortalama
Yaş				Çalışma Yılı			
20-28	52	13,0	38,57	1-5	46	11,5	18,04
29-37	90	22,4		6-10	44	11,0	
38-46	221	55,1		11-15	50	12,5	
47-64	38	9,5		16-20	87	21,7	
Medeni Durum				21-25	101	25,2	
Evli	336	83,8		26-30	57	14,2	
Bekar	65	16,2		31-46	16	4,0	
Eğitim				Haftalık Çalışma Saati			
Lise	38	9,5		25-40	206	51,4	45,21
Önlisans	121	30,2		41-97	195	48,6	
Lisans	222	55,4		Toplam	401	100,0	
Yüksek lisans	20	5,0					
Toplam	401	100,0					

Hemşirelerin yaş, eğitim, çalışma yılı ve haftalık çalışma süreleri işyeri nezaketsizliği gibi üretkenlik karşıtı iş davranışlarına eğilimlerini etkileyebilir. Literatürde yaş ve statü bakımından üstün olan bireylerin nezaketsiz davranışlar sergilemeye yatkın oldukları görülmektedir (Pearson vd., 2000: 128). Haftalık çalışma süresi de hemşirelerin stres düzeyini etkileyerek hem nezaketsiz davranışlar sergilemelerine hem de yapılan davranışları kendilerine yönelik yapılan nezaketsiz davranışlar olarak algılamalarına neden olabilir.

D. Değişkenler arasındaki farklılıkları incelemeye yönelik yapılan analizler

Katılımcıların ölçek ve alt gruplarından aldıkları puanların sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşma durumları incelenmiştir. Buna göre; hemşirelerin meslektaş, doktor ve yönetici nezaketsizliği, tükenmişlik ve alt boyutları, iş doyumu ve alt boyutları, örgütsel adalet ve alt boyutlarından elde edilen puanların yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma yılı ve haftalık çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak için T-testi, Varyans (One-Way Anova) ve Tukey HSD testleri uygulanmıştır.

Hemşirelerin meslektaş, doktor ve yönetici nezaketsizliği, tükenmişlik ve alt boyutları, iş doyumu ve alt boyutları, örgütsel adalet ve alt boyutlarından elde edilen puanların yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak için, Varyans (One-Way Anova) ve Tukey HSD testleri uygulanmıştır. Ulaşılan sonuçlar Tablo 6’da verilmektedir.

Tablo 6. Ölçek Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşmasına Yönelik Analizler ve Bulgular

Değişken	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	Anlam Düzeyi	Tukey
Meslektaş Nezaketsizliği	20-28	52	1,9231	,81279	1,148	,329	-
	29-37	90	1,8333	,78253			
	38-46	221	1,8733	,82697			
	47-64	38	1,6316	,71361			
Doktor Nezaketsizliği	20-28	52	2,1154	,98327	2,202	,087*	-
	29-37	90	2,0111	1,04392			
	38-46	221	1,8778	,88857			
	47-64	38	1,6579	,81461			
Yönetici Nezaketsizliği	20-28	52	1,8077	1,04859	,701	,552	-
	29-37	90	1,6889	,95570			
	38-46	221	1,7195	,91603			
	47-64	38	1,5263	,79651			
Duygusal Tükenmişlik	20-28	52	2,9808	,85154	3,197	,023**	-
	29-37	90	3,2556	,84216			
	38-46	221	3,2805	,99683			
	47-64	38	2,8684	,87522			
Duyarsızlaşma	(1) 20-28	52	2,3077	,87534	3,542	,015**	1-4, 2-4, 3-4
	(2) 29-37	90	2,2000	,90193			
	(3) 38-46	221	2,1448	,92777			
	(4) 47-64	38	1,7105	,86705			
Kişisel Başarıda Azalma	20-28	52	2,8462	,99773	2,378	,069*	-
	29-37	90	2,5100	,67458			
	38-46	221	2,6652	,80120			
	47-64	38	2,5000	1,00673			
Genel Tükenmişlik	(1) 20-28	52	2,7308	,59788	2,725	,044**	3-4
	(2) 29-37	90	2,7444	,57203			
	(3) 38-46	221	2,7964	,68701			
	(4) 47-64	38	2,4737	,60345			
İçsel Doyum	20-28	52	3,2308	,96234	2,260	,081*	-
	29-37	90	3,3667	,72592			
	38-46	221	3,3575	,75907			
	47-64	38	3,6579	,81461			
Dışsal Doyum	20-28	52	2,5192	,82819	,664	,574	-
	29-37	90	2,6000	,80448			
	38-46	221	2,6516	,80389			
	47-64	38	2,7368	,64449			

Genel Doyumu	İş	20-28	52	2,9615	,81557	1,560	,199	-
		29-37	90	3,0333	,60800			
		38-46	221	3,0633	,67794			
		47-64	38	3,2632	,60109			
Dağıtımsal Adalet		20-28	52	2,0385	,79117	2,122	,097*	-
		29-37	90	1,9778	,76405			
		38-46	221	2,1855	,93758			
		47-64	38	2,3421	,87846			
Prosedürel Adalet		20-28	52	2,1346	1,01032	1,017	,385	-
		29-37	90	2,4111	1,06944			
		38-46	221	2,3122	1,00783			
		47-64	38	2,4474	,95003			
Etkileşimsel Adalet		20-28	52	2,3846	1,03192	1,022	,383	-
		29-37	90	2,6000	1,14950			
		38-46	221	2,6471	1,01907			
		47-64	38	2,7105	,92730			
Örgütsel Adalet Algısı		20-28	52	2,2308	,89914	1,255	,289	-
		29-37	90	2,3444	,90145			
		38-46	221	2,4072	,87217			
		47-64	38	2,5789	,85840			

*p <0,10 ; **p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Nezaketsizlik açısından değerlendirildiğinde, hemşirelerin doktor nezaketsizliği puan ortalaması yaşlara göre yüzde 10 düzeyinde anlamlı farklılık göstermiştir (F=2,202; p<0,10). Özellikle yaşları 47-64 aralığında olan hemşirelerin doktor nezaketsizliği puan ortalamalarının (X=1,65) diğer gruplarla karşılaştırıldığında en düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Hemşirelerin meslektaş nezaketsizliği (F=1,148; p>0,05) ve yönetici nezaketsizliği (F=,70; p>0,05) puan ortalamaları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Hemşirelerin tükenmişlik düzeyleri de yaş dağılımlarına göre incelenmiştir. Buna göre; duygusal tükenmişlik puanının hemşirelerin yaşlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir (F=3,197; p<0,05). Yapılan Tukey HSD analizi sonucunda hangi gruplar arasında farklılık olduğu belirlenememiştir. Buna karşılık, 38-46 yaş grubunda olan hemşirelerin duygusal tükenmişlik puan ortalamalarının (X=3,28) diğer yaş gruplarından yüksek olduğu belirlenmiştir. Öte yandan duyarsızlaşma puanının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgulanmıştır (F=3,542; p<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey HSD analizi sonucunda; yaşları 47-64 yaş aralığında olan hemşirelerin duyarsızlaşma puan ortalamasının (X=1,71) diğer 3 yaş grubundan düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hemşirelerin kişisel başarıda azalma puanının yaş gruplarına göre yüzde 10

düzeyinde anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F=2,378$; $p<0,10$). Özellikle 20-28 yaş grubundaki hemşirelerin kişisel başarıda azalma puan ortalamalarının ($X=2,84$) diğer yaş gruplarından yüksek olduğu görülmüştür. Son olarak hemşirelerin genel tükenmişlik puan ortalamalarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgulanmıştır ($F=2,725$; $p<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey HSD analizi sonucunda; 47-64 yaş aralığında olan hemşirelerin tükenmişlik puan ortalamasının ($X=2,47$) 38-46 yaş grubunun puan ortalamasından ($X=2,79$) daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Hemşirelerin iş doyum puanlarının yaş gruplarına göre dağılımı ele alınmıştır. Hemşirelerin içsel doyum puan ortalamasının yaş gruplarına göre yüzde 10 düzeyinde anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F=2,260$; $p<0,10$). Bununla birlikte hemşirelerin dışsal doyum ($F=664$; $p>0,05$) ve iş doyumunu ($F=1,560$; $p>0,05$) puan ortalamaları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Son olarak, hemşirelerin örgütsel adalet algısı puanlarının yaş gruplarına göre dağılımı ele alınmıştır. Hemşirelerin dağıtımsal adalet puan ortalamasının yaş gruplarına göre yüzde 10 düzeyinde anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F=2,122$; $p<0,10$). Hemşirelerin prosedürel adalet ($F=1,017$; $p>0,05$) etkileşimsel adalet ($F=1,022$; $p>0,05$) ve örgütsel adalet ($F=1,255$; $p>0,05$) puan ortalamaları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Hemşirelerin meslektaş, doktor ve yönetici nezaketsizliği, tükenmişlik ve alt boyutları, iş doyum ve alt boyutları, örgütsel adalet ve alt boyutlarından elde edilen puanların medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak için, T-testi uygulanmıştır. Ulaşılan sonuçlar Tablo 7’de verilmektedir.

Tablo 7. Ölçek Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına Yönelik Analizler ve Bulgular

Değişken	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	T değeri	Anlam Düzeyi
Meslektaş Nezaketsizliği	Evli	336	1,8274	,80296	-1,159	,247
	Bekar	65	1,9538	,81836		
Doktor Nezaketsizliği	Evli	336	1,9405	,93810	1,108	,268
	Bekar	65	1,8000	,92195		
Yönetici Nezaketsizliği	Evli	336	1,6875	,90799	-,891	,374
	Bekar	65	1,8000	1,04881		

Duygusal Tükenmişlik	Evli	336	3,2173	,92903	,978	,329
	Bekar	65	3,0923	1,01123		
Duyarsızlaşma	Evli	336	2,1071	,91120	-1,490	,137
	Bekar	65	2,2923	,94742		
Kişisel Başarıda Azalma	Evli	336	2,6280	,78512	-,362	,718
	Bekar	65	2,6769	1,03241		
Genel Tükenmişlik	Evli	336	2,7292	,63799	-1,157	,248
	Bekar	65	2,8308	,69752		
İçsel Doyum	Evli	336	3,3988	,74224	1,292	,200
	Bekar	65	3,2308	,99639		
Dışsal Doyum	Evli	336	2,6607	,77136	1,715	,087*
	Bekar	65	2,4769	,88579		
Genel İş Doyumu	Evli	336	3,0863	,64298	1,614	,107
	Bekar	65	2,9385	,82683		
Dağıtımsal Adalet	Evli	336	2,1250	,86861	-,499	,618
	Bekar	65	2,1846	,95020		
Prosedürel Adalet	Evli	336	2,3363	1,00595	,542	,588
	Bekar	65	2,2615	1,07931		
Etkileşimsel Adalet	Evli	336	2,6280	1,03736	,850	,396
	Bekar	65	2,5077	1,07708		
Örgütsel Adalet Algısı	Evli	336	2,3839	,85252	-,118	,906
	Bekar	65	2,4000	1,02774		

*p <0,10 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 7 incelendiğinde, sadece dışsal doyum puan ortalamasının medeni duruma göre yüzde 10 düzeyinde anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($t=1,715$; $p<0,10$). Bunun dışında hemşirelerin meslektaş nezaketsizliği ($t=-1,159$; $p>0,05$), doktor nezaketsizliği ($t=1,108$; $p>0,05$), yönetici nezaketsizliği ($t=-,891$; $p>0,05$), tükenmişlik ($t=-1,157$; $p>0,05$), duygusal tükenmişlik ($t=,978$; $p>0,05$), duyarsızlaşma ($t=-1,490$; $p>0,05$), kişisel başarıda azalma ($t=-,362$; $p>0,05$), iş doyumunu ($t=1,614$; $p>0,05$), içsel doyum ($t=1,292$; $p>0,05$), örgütsel adalet ($t=-,118$; $p>0,05$), dağıtımsal adalet ($t=-,499$; $p>0,05$), prosedürel adalet ($t=,542$; $p>0,05$) ve etkileşimsel adalet ($t=,850$; $p>0,05$) boyutlarından elde edilen puan ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulgulanmıştır.

Hemşirelerin meslektaş, doktor ve yönetici nezaketsizliği, tükenmişlik ve alt boyutları, iş doyum ve alt boyutları, örgütsel adalet ve alt boyutlarından elde edilen puanların eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak için, Varyans (One-Way Anova) ve Tukey HSD testleri yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Ölçek Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasına Yönelik Analizler ve Bulgular

Değişken	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	Anlam Düzeyi	Tuke y
Meslektaş Nezaketsizliği	Lise	38	1,8947	,92384	,207	,891	
	Önlisans	121	1,8017	,80229			
	Lisans	222	1,8649	,79006			
	Yükseklisans	20	1,8500	,81273			
Doktor Nezaketsizliği	Lise	38	2,1053	1,06007	1,613	,186	
	Önlisans	121	1,7769	,81125			
	Lisans	222	1,9640	,95537			
	Yükseklisans	20	1,9000	1,11921			
Yönetici Nezaketsizliği	Lise	38	1,8158	1,11149	,697	,554	
	Önlisans	121	1,6198	,83921			
	Lisans	222	1,7207	,93374			
	Yükseklisans	20	1,8500	1,08942			
Duygusal Tükenmişlik	Lise	38	3,0000	,95860	,946	,418	
	Önlisans	121	3,1570	,92203			
	Lisans	222	3,2387	,95687			
	Yükseklisans	20	3,3500	,87509			
Duyarsızlaşma	Lise	38	2,1579	1,00071	,785	,503	
	Önlisans	121	2,0413	,85046			
	Lisans	222	2,1937	,95290			
	Yükseklisans	20	2,0500	,75915			
Kişisel Başarıda Azalma	Lise	38	2,8684	,96341	1,375	,250	
	Önlisans	121	2,5785	,73883			
	Lisans	222	2,6396	,83793			
	Yükseklisans	20	2,5000	,94591			
Genel Tükenmişlik	Lise	38	2,7368	,60109	,632	,595	
	Önlisans	121	2,6860	,60598			
	Lisans	222	2,7838	,67140			
	Yükseklisans	20	2,7000	,73270			
İçsel Doyum	Lise	38	3,3158	,98927	,963	,410	
	Önlisans	121	3,4463	,69463			
	Lisans	222	3,3604	,78207			
	Yükseklisans	20	3,1500	,98809			
Dışsal Doyum	(1) Lise	38	2,3421	,87846	3,418	,017*	1-2
	(2) Önlisans	121	2,7438	,68955			
	(3) Lisans	222	2,6441	,80969			
	(4) Yüksek lisans	20	2,3500	,87509			
Genel İş Doyumu	Lise	38	2,9211	,81809	1,495	,215	
	Önlisans	121	3,1157	,55061			
	Lisans	222	3,0766	,69808			
	Yükseklisans	20	2,8500	,81273			
Dağıtımsal Adalet	Lise	38	1,9211	,78436	1,153	,328	
	Önlisans	121	2,0992	,88887			
	Lisans	222	2,1937	,89915			
	Yükseklisans	20	2,1000	,78807			
Prosedürel Adalet	Lise	38	2,0789	1,07506	,836	,474	
	Önlisans	121	2,3636	,98319			
	Lisans	222	2,3468	1,01637			
	Yükseklisans	20	2,3000	1,12858			

Etkileşimsel Adalet	Lise	38	2,3421	1,16888	1,239	,295	
	Önlisans	121	2,7107	1,00364			
	Lisans	222	2,5946	1,02792			
	Yükseklisans	20	2,6500	1,18210			
Örgütsel Adalet Algısı	Lise	38	2,1316	,96341	1,212	,305	
	Önlisans	121	2,4298	,82489			
	Lisans	222	2,4009	,88558			
	Yükseklisans	20	2,4500	,99868			

**p<0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 8 incelendiğinde sadece dışsal doyum puan ortalamasının eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir (F=3,418; p<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey HSD analizi sonucunda; önlisans mezunu olan hemşirelerin dışsal doyum puan ortalamasının (X=2,74) lise mezunu olan hemşirelerin puan ortalamasından (X=2,34) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bunun dışında hemşirelerin, meslektaş nezaketsizliği (F=,207; p>0,05), doktor nezaketsizliği (F=1,613; p>0,05), yönetici nezaketsizliği (F=,697; p>0,05), tükenmişlik (F=,632; p>0,05), duygusal tükenmişlik (F=,946; p>0,05), duyarsızlaşma (F=,785; p>0,05), kişisel başarıda azalma (F=1,375; p>0,05), iş doyumunu (F=1,495; p>0,05), içsel doyum (F=,963; p>0,05), örgütsel adalet (F=1,212; p>0,05), dağıtımsal adalet (F=1,153; p>0,05), prosedürel adalet (F=,836; p>0,05) ve etkileşimsel adalet (F=1,239; p>0,05) boyutlarından elde edilen puan ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulgulanmıştır.

Hemşirelerin meslektaş, doktor ve yönetici nezaketsizliği, tükenmişlik ve alt boyutları, iş doyumunu ve alt boyutları, örgütsel adalet ve alt boyutlarından elde edilen puanların çalışma yılı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak için, Varyans (One-Way Anova) ve Tukey HSD testleri uygulanmıştır. Varılan sonuçlar Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. Ölçek Puanlarının Çalışma Yılına Göre Farklılaşmasına Yönelik Analizler ve Bulgular

Değişken	Çalışma Yılı	N	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	Anlam Düzeyi	Tukey
Meslektaş Nezaketsizliği	1-5	46	1,8913	,73721	,714	,638	
	6-10	44	1,9318	,84627			
	11-15	50	1,8000	,75593			
	16-20	87	1,9540	,91382			
	21-25	101	1,7921	,75255			
	26-30	57	1,7895	,81803			
	31-46	16	1,6250	,71880			
Doktor Nezaketsizliği	1-5	46	2,1304	1,02434	1,256	,277	
	6-10	44	2,0000	,86266			
	11-15	50	1,8400	,95533			
	16-20	87	2,0230	1,01130			
	21-25	101	1,8713	,90181			
	26-30	57	1,7368	,81342			
	31-46	16	1,6875	,94648			
Yönetici Nezaketsizliği	1-5	46	1,7174	,88602	,746	,613	
	6-10	44	1,7500	1,01443			
	11-15	50	1,5800	,83520			
	16-20	87	1,8391	1,03287			
	21-25	101	1,7129	,86414			
	26-30	57	1,6316	,95677			
	31-46	16	1,4375	,89209			
Duygusal Tükenmişlik	(1) 1-5	46	3,0652	,77179	2,519	,021**	5-7
	(2) 6-10	44	3,1591	,96311			
	(3) 11-15	50	3,1400	1,01035			
	(4) 16-20	87	3,2759	,94856			
	(5) 21-25	101	3,4158	,88620			
	(6) 26-30	57	3,0351	1,01708			
	(7) 31-46	16	2,6250	,88506			
Duyarsızlaşma	(1) 1-5	46	2,3913	,77397	4,161	,000****	1-7, 2-7, 3-7, 4-7, 5-7
	(2) 6-10	44	2,1136	,94539			
	(3) 11-15	50	2,2400	1,00122			
	(4) 16-20	87	2,2989	1,02430			
	(5) 21-25	101	2,1089	,84736			
	(6) 26-30	57	1,8947	,81688			
	(7) 31-46	16	1,3125	,47871			
Kişisel Başarıda Azalma	1-5	46	2,8696	,88465	1,489	,180	
	6-10	44	2,6136	,86846			
	11-15	50	2,6400	,87505			
	16-20	87	2,6782	,82820			
	21-25	101	2,6535	,72713			
	26-30	57	2,4035	,77597			
	31-46	16	2,5000	1,09545			
Genel Tükenmişlik	1-5	46	2,7609	,52429	2,559	,019**	
	6-10	44	2,7045	,66750			
	11-15	50	2,7600	,68690			
	16-20	87	2,8391	,62643			
	21-25	101	2,8416	,62821			
	26-30	57	2,5439	,70888			
	31-46	16	2,3750	,61914			

İçsel Doyum	1-5	46	3,2391	,82151	1,563	,157	
	6-10	44	3,2500	,94315			
	11-15	50	3,4400	,70450			
	16-20	87	3,3448	,74440			
	21-25	101	3,3366	,75203			
	26-30	57	3,4912	,78200			
	31-46	16	3,8125	,91059			
Dışsal Doyum	(1) 1-5	46	2,6522	,76645	2,786	,012**	2-3, 2-6,
	(2) 6-10	44	2,2273	,74283			
	(3) 11-15	50	2,8200	,82536			
	(4) 16-20	87	2,6437	,77725			
	(5) 21-25	101	2,6040	,76262			
	(6) 26-30	57	2,7368	,85620			
	(7) 31-46	16	2,8125	,65511			
Genel İş Doyumu	(1) 1-5	46	3,0870	,72499	2,246	,038**	2-7
	(2) 6-10	44	2,7727	,74283			
	(3) 11-15	50	3,1400	,63920			
	(4) 16-20	87	3,0805	,61414			
	(5) 21-25	101	3,0297	,67016			
	(6) 26-30	57	3,1404	,69278			
	(7) 31-46	16	3,3750	,61914			
Dağıtımsal Adalet	(1) 1-5	46	2,1522	,81561	2,784	,012**	2-6
	(2) 6-10	44	1,7727	,77350			
	(3) 11-15	50	2,1600	,99714			
	(4) 16-20	87	2,0460	,86142			
	(5) 21-25	101	2,1386	,78778			
	(6) 26-30	57	2,4211	1,03419			
	(7) 31-46	16	2,4375	,72744			
Prosedürel Adalet	1-5	46	2,3478	,97108	1,442	,197	
	6-10	44	1,9545	1,07735			
	11-15	50	2,3600	1,13856			
	16-20	87	2,3218	1,01723			
	21-25	101	2,3267	,96030			
	26-30	57	2,5439	,98326			
	31-46	16	2,3750	,95743			
Etkileşimsel Adalet	1-5	46	2,5870	,97925	1,736	,111	
	6-10	44	2,1818	1,16684			
	11-15	50	2,5800	1,14446			
	16-20	87	2,6437	1,03404			
	21-25	101	2,6436	1,00582			
	26-30	57	2,8070	,97172			
	31-46	16	2,8125	,91059			
Örgütsel Adalet Algısı	(1) 1-5	46	2,4348	,88574	2,862	,010**	2-6
	(2) 6-10	44	1,9545	,88802			
	(3) 11-15	50	2,4000	,96890			
	(4) 16-20	87	2,3333	,81650			
	(5) 21-25	101	2,4158	,86333			
	(6) 26-30	57	2,6316	,83733			
	(7) 31-46	16	2,6250	,88506			

p<0,05 ; **p <0,001 düzeyinde anlamlıdır.

Hemşirelerin yaşadığı meslektaş, doktor ve yönetici nezaketsizliğinin çalışma yılına göre incelenmiştir. Sonuçlara göre; meslektaş nezaketsizliği ($F=,714$; $p>0,05$) doktor nezaketsizliği ($F=1,256$; $p>0,05$) ve yönetici nezaketsizliği ($F=,746$; $p>0,05$) puan ortalamalarının çalışma yılına göre anlamlı bir farklılığı yoktur.

Hemşirelerin tükenmişlik düzeyleri çalışma yılına göre değerlendirilmiştir. Buna göre; duygusal tükenmişlik puanının hemşirelerin çalışma yılına göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=2,519$; $p<0,05$). Yapılan Tukey HSD analizi sonucunda; çalışma yılı 31-46 aralığında olan hemşirelerin duygusal tükenme puan ortalamasının ($X=2,62$), 21-25 yıl olanlardan ($X=3,41$) daha düşük olduğu saptanmıştır. İlaveten duyarsızlaşma puanının çalışma yılına göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgulanmıştır ($F=4,161$; $p<0,05$). Anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için uygulanan Tukey HSD analizi sonucunda; 31-46 çalışma yılı aralığında olan hemşirelerin duyarsızlaşma puan ortalamasının ($X=1,31$) diğer gruplardan daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hemşirelerin kişisel başarıda azalma puanının, çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulgulanmıştır ($F=1,489$; $p>0,05$). Son olarak hemşirelerin genel tükenmişlik puan ortalamalarının çalışma yılına göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgulanmıştır ($F=2,559$; $p<0,05$). Özellikle çalışma yılı 31-46 olan hemşirelerin tükenmişlik puan ortalamasının ($X=2,37$) diğer grupların puan ortalamasından daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Hemşirelerin iş doyum puanlarının çalışma yılına göre dağılımı ele alınmıştır. Hemşirelerin dışsal doyum puan ortalamasının çalışma yılına göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F=2,786$; $p<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey HSD analizi sonucunda; 6-10 çalışma yılı aralığında olan hemşirelerin dışsal doyum puan ortalamasının ($X=2,22$), 11-15 çalışma yılı ($X=2,82$) ve 26-30 çalışma yılına ($X=2,73$) göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte hemşirelerin içsel doyum ($F=1,563$; $p>0,05$) puan ortalamalarının, çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulgulanmıştır. Ayrıca iş doyum puan ortalamasının çalışma yılına göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F=2,246$; $p<0,05$). Değerlendirilen Tukey HSD analizi sonucunda; 31-46 çalışma yılı aralığında olan hemşirelerin iş doyum puan ortalamasının ($X=3,37$),

6-10 çalışma yılı olan hemşirelere göre ($X=2,77$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Son olarak, hemşirelerin örgütsel adalet algısı puanlarının çalışma yılına göre dağılımı ele alınmıştır. Hemşirelerin dağıtımsal adalet puan ortalamasının çalışma yılına göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F=2,784$; $p<0,05$). Uygulanan Tukey HSD analizi sonucunda; 26-30 arasında çalışma yılı olan hemşirelerin dağıtımsal adalet puan ortalamasının ($X=2,42$), 6-10 arasında çalışma yılı olan hemşirelere göre ($X=1,77$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Hemşirelerin prosedürel adalet ($F=1,442$; $p>0,05$) etkileşimsel adalet ($F=1,736$; $p>0,05$) puan ortalamalarının çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlendi. Öte yandan örgütsel adalet algısı puan ortalamasının çalışma yılına göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F=1,255$; $p<0,05$). Uygulanan Tukey HSD analizi sonucunda; 26-30 arasında çalışma yılı olan hemşirelerin örgütsel adalet puan ortalamasının ($X=2,63$), 6-10 arasında çalışma yılı olan hemşirelere göre ($X=1,95$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Hemşirelerin meslektaş, doktor ve yönetici nezaketsizliği, tükenmişlik ve alt boyutları, iş doyumu ve alt boyutları, örgütsel adalet ve alt boyutlarından elde edilen puanların haftalık çalışma saati değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak için, T-testi yapılmıştır. Varılan sonuçlar Tablo 10'da verilmektedir.

Tablo 10. Ölçek Puanlarının Haftalık Çalışma Saatine Göre Farklılaşmasına Yönelik Analizler ve Bulgular

Değişken	Çalışma Saati	N	Ortalama	Standart Sapma	T değeri	Anlam Düzeyi
Meslektaş Nezaketsizliği	25-40	206	1,8155	,83517	-,826	,409
	41-97	195	1,8821	,77422		
Doktor Nezaketsizliği	25-40	206	1,8350	,91702	-1,825	,069*
	41-97	195	2,0051	,94976		
Yönetici Nezaketsizliği	25-40	206	1,6796	,92355	-,577	,565
	41-97	195	1,7333	,94196		
Duygusal Tükenmişlik	25-40	206	3,0049	,98525	-4,286	,000****
	41-97	195	3,4000	,85192		
Duyarsızlaşma	25-40	206	2,0049	,90795	-2,994	,003***
	41-97	195	2,2769	,91112		
Kişisel Başarıda Azalma	25-40	206	2,6359	,89359	,000	1,000
	41-97	195	2,6359	,75692		

Genel Tükenmişlik	25-40	206	2,6214	,68598	-4,039	,000****
	41-97	195	2,8769	,57904		
İçsel Doyum	25-40	206	3,4320	,81614	1,578	,115
	41-97	195	3,3077	,75825		
Dışsal Doyum	25-40	206	2,7621	,81254	3,453	,001***
	41-97	195	2,4923	,74867		
Genel İş Doyumu	25-40	206	3,1456	,71100	2,557	,011**
	41-97	195	2,9744	,62948		
Dağıtımsal Adalet	25-40	206	2,3495	,88575	5,188	,000****
	41-97	195	1,9077	,81966		
Prosedürel Adalet	25-40	206	2,4757	1,05317	3,107	,002***
	41-97	195	2,1641	,95450		
Etkileşimsel Adalet	25-40	206	2,8058	1,05051	3,964	,000****
	41-97	195	2,4000	,99690		
Örgütsel Adalet Algısı	25-40	206	2,5631	,89628	4,206	,000****
	41-97	195	2,2000	,82861		

* p <0,10 ; **p<0,05 ; ***p<0,01 ; **** p <0,001 düzeyinde anlamlıdır.

Nezaketsizlik açısından değerlendirildiğinde, hemşirelerin doktor nezaketsizliği puan ortalaması haftalık çalışma saatine göre yüzde on düzeyinde anlamlı farklılık göstermiştir ($t=-1,825$; $p <0,10$). Özellikle haftalık çalışma saati 41-97 aralığında olan hemşirelerin doktor nezaketsizliği puan ortalamalarının ($X= 2,00$), 25-40 arası çalışma saati olan hemşirelerle karşılaştırıldığında ($X=1,83$) daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Hemşirelerin meslektaş nezaketsizliği ($t=-,826$; $p>0,05$) ve yönetici nezaketsizliği ($t=-,577$; $p>0,05$) puan ortalamalarının haftalık çalışma saatine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Hemşirelerin tükenmişlik düzeyleri haftalık çalışma saatine göre değerlendirilmiştir. Buna göre; duygusal tükenmişlik puanının hemşirelerin çalışma saatine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t=-4,286$; $p<0,05$). Çalışma süresi 41-97 aralığında olan hemşirelerin duygusal tükenme puan ortalamasının ($X=3,40$), 25-40 aralığında olan hemşirelerden ($X=3,00$) daha yüksek olduğu saptanmıştır. İlaveten duyarsızlaşma puanının haftalık çalışma saatine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır ($t=-2,994$; $p<0,05$). Haftalık çalışma süresi 41-97 aralığında olan hemşirelerin duyarsızlaşma puan ortalamasının ($X=2,27$), 25-40 aralığında olanlardan ($X=2,00$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hemşirelerin kişisel başarıda azalma puanının, çalışma saatine göre anlamlı bir farklılığı göstermediği bulgulanmıştır ($t=,000$; $p>0,05$). Son olarak hemşirelerin genel tükenmişlik puan ortalamalarının haftalık çalışma saatine göre anlamlı farklılık gösterdiği

bulgulanmıştır ($t=-4,039$; $p<0,05$). Özellikle çalışma saati 41-97 olan hemşirelerin tükenmişlik puan ortalamasının ($X=2,87$), 25-40 saat olan hemşirelerden ($X=2,62$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Hemşirelerin iş doyum puanlarının haftalık çalışma saatine göre dağılımı ele alınmıştır. Hemşirelerin dışsal doyum puan ortalamasının çalışma saatine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgulanmıştır ($t=3,453$; $p<0,05$). Haftalık çalışma saati 25-40 aralığında olan hemşirelerin dışsal doyum puan ortalamasının ($X=2,76$), 41-97 çalışma saati arasında olanlardan ($X=2,49$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte hemşirelerin içsel doyum ($t=1,578$; $p>0,05$) puan ortalamalarının, çalışma saatine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Ayrıca iş doyum puan ortalamasının çalışma saatine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgulanmıştır ($t=2,557$; $p<0,05$). Haftalık çalışma saati 41-97 aralığında olan hemşirelerin iş doyum puan ortalamasının ($X=2,97$), 25-40 aralığında olan hemşirelere göre ($X=3,14$) daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

İlaveten, hemşirelerin örgütsel adalet algısı puanlarının çalışma saatine göre dağılımı ele alınmıştır. Hemşirelerin dağıtımsal adalet puan ortalamasının çalışma saatine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgulanmıştır ($t=5,188$; $p<0,05$). Çalışma saati 25-40 aralığında olan hemşirelerin dağıtımsal adalet puan ortalamasının ($X=2,34$), 41-97 aralığında olan hemşirelere göre ($X=1,90$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Hemşirelerin prosedürel adalet puan ortalamasının çalışma saatine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır ($t=3,107$; $p<0,05$). Çalışma saati 25-40 aralığında olan hemşirelerin prosedürel adalet puan ortalamasının ($X=2,47$), 41-97 aralığında olan hemşirelere göre ($X=2,16$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Hemşirelerin etkileşimsel adalet puan ortalamasının çalışma saatine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgulanmıştır ($t=3,964$; $p<0,05$). Çalışma saati 25-40 aralığında olan hemşirelerin etkileşimsel adalet puan ortalamasının ($X=2,80$), 41-97 aralığında olan hemşirelere göre ($X=2,40$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Hemşirelerin örgütsel adalet algısı puan ortalamasının çalışma saatine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır ($t=4,206$; $p<0,05$). Çalışma saati 25-40 aralığında olan hemşirelerin örgütsel adalet puan ortalamasının ($X=2,56$), 41-97 aralığında olan hemşirelere göre ($X=2,20$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

E. Korelasyon analizi

Tez çalışmasında hemşirelerin meslektaş, doktor, yönetici nezaketsizliği, tükenmişlik ve alt boyutları, iş doyumu ve alt boyutları, örgütsel adalet ve alt boyutları arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bu değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü, şiddeti ve anlamlılık düzeyi incelenmiştir. Varılan analiz bulguları Tablo 11’de sunulmuştur.



Tablo 11. Bağımsız Değişkenler ve Ölçeklerin Alt Grupları Arasındaki Korelasyon Analizi ve Bulguları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1- Yaş	1									
2- Medeni Durum	-,174***	1								
3- Eğitim	,018	-,142***	1							
4- Çalışma Yılı	,902***	-,138***	,006	1						
5- Haftalık Çalışma Saati	-,080	-,018	-,004	-,082	1					
6- Meslektaş Nezaketsizliği	-,074	,058	,009	-,070	,044	1				
7- Doktor Nezaketsizliği	-,101**	-,055	,009	-,095	,145***	,511***	1			
8- Yönetici Nezaketsizliği	-,034	,045	,018	-,025	,044	,393***	,580***	1		
9- Dağıtımsal Adalet	,127**	,025	,077	,116**	-,170***	-,133***	-,250***	-,220***	1	
10- Prosedürel Adalet	,093	-,027	,045	,072	-,148***	-,129***	-,187***	-,316***	,579***	1
11- Etkileşimsel Adalet	,113**	-,043	,028	,096	-,152***	-,199***	-,266***	-,340***	,536***	,730***
12- Örgütsel Adalet Algısı	,128**	,007	,060	,117**	-,181***	-,188***	-,289***	-,342***	,692***	,838***
13- Duygusal Tükenmişlik	,002	-,049	,083	-,001	,203***	,142***	,282***	,206***	-,306***	-,281***
14- Duyarsızlaşma	-,137***	,074	,031	-,175***	,110**	,136***	,234***	,217***	-,171***	-,198***
15- Kişisel Başarıda Azalma	-,072	,022	-,055	-,091	,075	,067	,158***	,045	-,145***	-,103**
16- Genel Tükenmişlik	-,048	,058	,037	-,067	,199***	,127**	,283***	,211***	-,272***	-,227***
17- İçsel Doyum	,116**	-,078	-,040	,105**	-,155***	-,131***	-,168***	-,150***	,287***	,198***
18- Dışsal Doyum	,090	-,086	,012	,080	-,135***	-,237***	-,233***	-,262***	,465***	,490***
19- Genel İş Doyumu	,104**	-,081	,000	,085	-,175***	-,170***	-,213***	-,201***	,375***	,363***

p<0,05 ; *p<0,01 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 11 (Devam). Bağımsız Değişkenler ve Ölçeklerin Alt Grupları Arasındaki Korelasyon Analizi ve Bulguları

Değişkenler	11	12	13	14	15	16	17	18	19
11- Etkileşimsel Adalet	1								
12- Örgütsel Adalet Algısı	,879***	1							
13- Duygusal Tükenmişlik	-,242***	-,299***	1						
14- Duyarsızlaşma	-,186***	-,208***	,494***	1					
15- Kişisel Başarıda Azalma	-,223***	-,190***	,057	,138***	1				
16- Genel Tükenmişlik	-,270***	-,296***	,704***	,605***	,479***	1			
17- İçsel Doyum	,256***	,292***	-,223***	-,236***	-,354***	-,313***	1		
18- Dışsal Doyum	,508***	,555***	-,264***	-,188***	-,144***	-,237***	,443***	1	
19- Genel İş Doyumu	,417***	458***	-,235***	-,227***	-,334***	-,323***	,784***	,690***	1

p<0,05 ; *p<0,01 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 11’de verilen korelasyon analizine göre; meslektaş nezaketsizliği ile doktor nezaketsizliği ($r=,511$; $p<0,01$), yönetici nezaketsizliği ($r=,393$; $p<0,01$), duygusal tükenmişlik ($r=,142$; $p<0,01$), duyarsızlaşma ($r=,136$; $p<0,01$), genel tükenmişlik ($r=,127$; $p<0,05$) arasında pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon varken dağıtımsal adalet ($r=-,133$; $p<0,01$), prosedürel adalet ($r=-,129$; $p<0,01$), etkileşimsel adalet ($r=-,199$; $p<0,01$), örgütsel adalet algısı ($r=-,188$; $p<0,01$), içsel doyum ($r=-,131$; $p<0,01$), dışsal doyum ($r=-,237$; $p<0,01$), genel iş doyumunu ($r=-,170$; $p<0,01$) arasında negatif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu görülmüştür. Meslektaş nezaketsizliği ile en şiddetli korelasyon doktor ve yönetici nezaketsizliği arasında gerçekleşmiştir. Ayrıca meslektaş nezaketsizliği ile kişisel başarıda azalma hissi ($r=,067$; $p>0,05$) arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Doktor nezaketsizliği ile yönetici nezaketsizliği ($r=,580$; $p<0,01$), duygusal tükenmişlik ($r=,282$; $p<0,01$), duyarsızlaşma ($r=,234$; $p<0,01$), kişisel başarıda azalma hissi ($r=,158$; $p<0,01$), genel tükenmişlik ($r=,283$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon varken dağıtımsal adalet ($r=-,250$; $p<0,01$), prosedürel adalet ($r=-,187$; $p<0,01$), etkileşimsel adalet ($r=-,266$; $p<0,01$), örgütsel adalet algısı ($r=-,289$; $p<0,01$), içsel doyum ($r=-,168$; $p<0,01$), dışsal doyum ($r=-,233$; $p<0,01$), genel iş doyumunu ($r=-,213$; $p<0,01$) arasında negatif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu anlaşılmaktadır. Doktor nezaketsizliği ile en şiddetli korelasyon yönetici nezaketsizliği ve duygusal tükenmişlik arasında gerçekleşmiştir. Ayrıca doktor nezaketsizliği, meslektaş ve yönetici nezaketsizliği ile karşılaştırıldığında hemşirelerin kişisel başarıda azalma hissi üzerinde anlamlı ($p<0,01$) bir etkiye sahiptir.

Yönetici nezaketsizliği ile meslektaş nezaketsizliği ($r=,393$; $p<0,01$), doktor nezaketsizliği ($r=,511$; $p<0,01$), duygusal tükenmişlik ($r=,206$; $p<0,01$), duyarsızlaşma ($r=,217$; $p<0,01$), genel tükenmişlik ($r=,211$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon varken dağıtımsal adalet ($r=-,220$; $p<0,01$), prosedürel adalet ($r=-,316$; $p<0,01$), etkileşimsel adalet ($r=-,340$; $p<0,01$), örgütsel adalet algısı ($r=-,342$; $p<0,01$), içsel doyum ($r=-,150$; $p<0,01$), dışsal doyum ($r=-,262$; $p<0,01$), genel iş doyumunu ($r=-,201$; $p<0,01$) arasında negatif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu belirlenmiştir. Yönetici nezaketsizliğinin, meslektaş ve doktor nezaketsizliğine göre etkileşimsel adalet algısı üzerinde daha şiddetli bir etkiye sahip

olduğu görülmektedir. Ayrıca yönetici nezaketsizliği ile kişisel başarıda azalma hissi ($r=,045$; $p>,05$) arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Dağıtımsal adalet ile duygusal tükenmişlik ($r=-,306$; $p<,01$), duyarsızlaşma ($r=-,171$; $p<,01$), kişisel başarıda azalma hissi ($r=-,145$; $p<,01$), genel tükenmişlik ($r=-,272$; $p<,01$) arasında negatif yönlü anlamlı bir korelasyon varken, prosedürel adalet ($r=,579$; $p<,01$), etkileşimsel adalet ($r=,536$; $p<,01$), örgütsel adalet algısı ($r=,692$; $p<,01$), içsel doyum ($r=-,287$; $p<,01$), dışsal doyum ($r=,465$; $p<,01$), genel iş doyumunu ($r=,375$; $p<,01$) arasında pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu görülmüştür. Dağıtımsal adalet ile en şiddetli korelasyon, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet, dışsal doyum ve genel iş doyumunu arasında gerçekleşmiştir. Ayrıca dağıtımsal adaletin, prosedürel ve etkileşimsel adaletle kıyaslandığında duygusal tükenmişlik üzerinde daha şiddetli etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Prosedürel adalet ile duygusal tükenmişlik ($r=-,281$; $p<,01$), duyarsızlaşma ($r=-,198$; $p<,01$), kişisel başarıda azalma hissi ($r=-,103$; $p<,05$), genel tükenmişlik ($r=-,227$; $p<,01$) arasında negatif yönlü anlamlı bir korelasyon varken, dağıtımsal adalet ($r=,579$; $p<,01$), etkileşimsel adalet ($r=,730$; $p<,01$), örgütsel adalet algısı ($r=,838$; $p<,01$), içsel doyum ($r=-,198$; $p<,01$), dışsal doyum ($r=,490$; $p<,01$), genel iş doyumunu ($r=,417$; $p<,01$) arasında pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu belirlenmiştir. Prosedürel adalet ile en şiddetli korelasyon, etkileşimsel adalet ve dışsal doyum arasında gerçekleşmiştir.

Etkileşimsel adalet ile duygusal tükenmişlik ($r=-,242$; $p<,01$), duyarsızlaşma ($r=-,186$; $p<,01$), kişisel başarıda azalma hissi ($r=-,223$; $p<,01$), genel tükenmişlik ($r=-,270$; $p<,01$) arasında negatif yönlü anlamlı bir korelasyon varken, örgütsel adalet algısı ($r=,879$; $p<,01$), içsel doyum ($r=,256$; $p<,01$), dışsal doyum ($r=,508$; $p<,01$), genel iş doyumunu ($r=,417$; $p<,01$) arasında pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu anlaşılmaktadır. Etkileşimsel adalet ile en şiddetli korelasyon, dışsal doyum, genel iş doyumunu ve genel tükenmişlik arasında gerçekleşmiştir.

Örgütsel adalet algısı ile duygusal tükenmişlik ($r=-,299$; $p<,01$), duyarsızlaşma ($r=-,208$; $p<,01$), kişisel başarıda azalma hissi ($r=-,190$; $p<,01$), genel tükenmişlik ($r=-,296$; $p<,01$) arasında negatif yönlü anlamlı bir korelasyon varken, içsel doyum

($r=.292$; $p<0,01$), dışsal doyum ($r=.555$; $p<0,01$), genel iş doyumunu ($r=.458$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu görülmektedir.

Bu bulgular çerçevesinde kurulan hipotezlerden; 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31 numaralı hipotezler kabul edilmiştir. Buna karşılık, 7 ve 9 numaralı hipotezler reddedilmiştir. Meslektaş ve yönetici nezaketsizliğinin, kişisel başarıda azalma hissi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ($p>0,05$) saptanmıştır.

F. Hiyerarşik regresyon analizi

Araştırmada, ‘meslektaş nezaketsizliğinin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezini (H32) test etmek için hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Uygulanan analiz ve ulaşılan sonuçlar Tablo 12’de gösterilmektedir.

Tablo 12. Meslektaş Nezaketsizliğinin Duygusal Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları

Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenmişlik			
Bağımsız Değişkenler	Model Aşamaları		
	1	2	3
	Beta (Std)	Beta (Std)	Beta (Std)
Sabit	2,891	3,727	3,888
Meslektaş Nezaketsizliği	,142***	,088	,051
Örgütsel Adalet Algısı (ÖAA)		-,283****	-,314***
Meslektaş Nezaketsizliği * ÖAA			,046
R ²	,020	,097	,097
Düzeltilmiş R ²	,018	,093	,091
F	8,162***	21,413****	14,274****

D-W: 2,098 **p <0,05 ***p <0,01 **** p <0,001

Meslektaş nezaketsizliği, örgütsel adalet algısı ve duygusal tükenmişlik arasındaki hiyerarşik regresyon analizlerine ilişkin bulgular incelendiğinde; model 1’de

duygusal tükenmişlik değişkeninin yüzde 1,8'inin meslektaş nezaketsizliği değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş $R^2 = ,018$) ve $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı ($F = 8,162$; $p = ,005$) olduğu görülmektedir. Model 2'de duygusal tükenmişlik değişkeninin yüzde 9,3'ünün örgütsel adalet algısı değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş $R^2 = ,093$) ve $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı ($F = 21,413$; $p = ,000$) olduğu görüldü. Ayrıca, regresyon modelindeki Durbin-Watson katsayısı ise 2,098 olarak tespit edilmiştir. Durbin-Watson katsayısının 1,5-2,5 arasında değerler alması değişkenler arasında otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Model 1 ve Model 2'de ulaşılan sonuçlardan hareketle Model 3'te görülen aracılık etkisi incelenebilir. Model 3'te duygusal tükenmişlik değişkeninin yüzde 9,1'i meslektaş nezaketsizliği ve örgütsel adalet algısı değişkenleri tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş $R^2 = ,091$) ve $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı ($F = 14,274$; $p = ,000$) olduğu belirlenmiştir. Burada dikkat edilecek husus örgütsel adalet algısının tam bir aracı değişken rolü üstlenmesi durumunda meslektaş nezaketsizliğinin duygusal tükenme üzerindeki anlamlı etkisinin ortadan kalkmış olması gerekmektedir. Buna göre; meslektaş nezaketsizliğinin açıklayıcı özelliğinin örgütsel adalet algısının modele dahil olması ile tamamen ortadan kalktığı ($p = ,760$) görülmektedir. Bu durumda 'meslektaş nezaketsizliğinin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır' hipotezi (H32) kabul edilmiştir.

Araştırmada, 'doktor nezaketsizliğinin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır' hipotezini (H33) test etmek için hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Uygulanan analiz ve ulaşılan sonuçlar Tablo 13'de gösterilmektedir.

Tablo 13. Doktor Nezaketsizliğinin Duygusal Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları

Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenmişlik			
Bağımsız Değişkenler	Model Aşamaları		
	1	2	3
	Beta (Std)	Beta (Std)	Beta (Std)
Sabit	2,652	3,391	3,837
Doktor Nezaketsizliği	,282****	,213****	,100
Örgütsel Adalet Algısı (ÖAA)		-,238****	-,327***
Doktor Nezaketsizliği * ÖAA			,130
R²	,080	,131	,133
Düzeltilmiş R²	,077	,127	,127
F	34,469****	30,090****	20,337****

D-W: 2,087 ** p <0,05 *** p <0,01 **** p <0,001

Doktor nezaketsizliği, örgütsel adalet algısı ve duygusal tükenmişlik arasındaki hiyerarşik regresyon analizlerine ilişkin bulgular incelendiğinde; model 1’de duygusal tükenmişlik değişkeninin yüzde 7,7’sinin doktor nezaketsizliği değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş $R^2=,077$) ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı ($F=34,469$; $p=,000$) olduğu görülmektedir. Model 2’de duygusal tükenmişlik değişkeninin yüzde 12,7’sinin örgütsel adalet algısı değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş $R^2=,127$) ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı ($F=30,090$; $p=,000$) olduğu görülmüştür. Ayrıca, regresyon modelindeki Durbin-Watson katsayısı ise 2,087 olarak tespit edilmiştir. Model 1 ve Model 2’de ulaşılan sonuçlardan hareketle Model 3’te görülen aracılık etkisi incelenebilir. Model 3’te duygusal tükenmişlik değişkeninin yüzde 12,7’sinin doktor nezaketsizliği ve örgütsel adalet algısı değişkenleri tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş $R^2=,127$) ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı ($F=20,337$; $p=,000$) olduğu belirlendi. Tam aracılık koşulu dikkate alındığında; doktor nezaketsizliğinin açıklayıcı özelliğinin örgütsel adalet algısının modele dahil olması ile tamamen ortadan kalktığı ($p=,356$) görülmektedir. Bu durumda ‘doktor nezaketsizliğinin duygusal tükenmişlik üzerinde ki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezi (H33) kabul edilmiştir.

Araştırmada, ‘yönetici nezaketsizliğinin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezini (H34) test etmek için hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Uygulanan analiz ve ulaşılan sonuçlar Tablo 14’de gösterilmektedir.

Tablo 14. Yönetici Nezaketsizliğinin Duygusal Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları

Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenmişlik			
Bağımsız Değişkenler	Model Aşamaları		
	1	2	3
	Beta (Std)	Beta (Std)	Beta (Std)
Sabit	2,842	3,657	3,966
Yönetici Nezaketsizliği	,206****	,117**	,033
Örgütsel Adalet Algısı (ÖAA)		-,259****	-,324***
Yönetici Nezaketsizliği * ÖAA			,094
R²	,042	,102	,103
Düzeltilmiş R²	,040	,097	,096
F	17,617****	22,525****	15,190****

D-W: 2,084 ** p <0,05 *** p <0,01 **** p <0,001

Yönetici nezaketsizliği, örgütsel adalet algısı ve duygusal tükenmişlik arasındaki hiyerarşik regresyon analizlerine ilişkin bulgular incelendiğinde; model 1’de duygusal tükenmişlik değişkeninin yüzde dördünün yönetici nezaketsizliği değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş R²=,040) ve p<0,001 düzeyinde anlamlı (F=17,617; p=,000) olduğu görülmektedir. Model 2’de duygusal tükenmişlik değişkeninin yüzde 9,7’sinin örgütsel adalet algısı değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş R²=,097) ve p<0,001 düzeyinde anlamlı (F=22,525; p=,000) olduğu görüldü. Ayrıca, regresyon modelindeki Durbin-Watson katsayısı ise 2,084 olarak tespit edilmiştir. Model 1 ve Model 2’de ulaşılan sonuçlardan hareketle Model 3’te görülen aracılık etkisi incelenebilir. Model 3’te duygusal tükenmişlik değişkeninin yüzde 9,6’sının yönetici nezaketsizliği ve örgütsel adalet algısı değişkenleri tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş R²=,096) ve p<0,001 düzeyinde anlamlı

(F=15,190; p=,000) olduğu belirlenmiştir. Tam aracılık koşulu dikkate alındığında; yönetici nezaketsizliğinin açıklayıcı özelliğinin örgütsel adalet algısının modele dahil olması ile tamamen ortadan kalktığı (p=,451) görülmektedir. Bu durumda ‘yönetici nezaketsizliğinin duygusal tükenmişlik üzerinde ki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezi (H34) kabul edilmiştir.

Araştırmada, ‘meslektaş nezaketsizliğinin duyarsızlaşma üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezini (H35) test etmek için hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Uygulanan analiz ve ulaşılan sonuçlar Tablo 15’de gösterilmektedir.

Tablo 15. Meslektaş Nezaketsizliğinin Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları

Bağımlı Değişken: Duyarsızlaşma			
Bağımsız Değişkenler	Model Aşamaları		
	1	2	3
	Beta (Std)	Beta (Std)	Beta (Std)
Sabit	1,850	2,393	2,261
Meslektaş Nezaketsizliği	,136***	,101**	,132
Örgütsel Adalet Algısı (ÖAA)		-,189****	-,162
Meslektaş Nezaketsizliği * ÖAA			-,039
R²	,019	,053	,053
Düzeltilmiş R²	,016	,048	,046
F	7,559***	11,118****	7,416****

D-W: 1,944 ** p <0,05 *** p <0,01 **** p <0,001

Meslektaş nezaketsizliği, örgütsel adalet algısı ve duyarsızlaşma arasındaki hiyerarşik regresyon analizlerine ilişkin bulgular incelendiğinde; model 1’de duyarsızlaşma değişkeninin yüzde 1,6’sının meslektaş nezaketsizliği değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş R²= ,016) ve p<0,01 düzeyinde anlamlı (F=7,559; p=,006) olduğu görülmüştür. Model 2’de duyarsızlaşma değişkeninin yüzde 4,8’inin örgütsel adalet algısı değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş R²=,048) ve p<0,001 düzeyinde anlamlı (F=11,118; p=,000) olduğu görülmüştür.

Ayrıca, regresyon modelindeki Durbin-Watson katsayısı ise 1,944 olarak saptanmıştır. Model 1 ve Model 2’de ulaşılan sonuçlardan hareketle Model 3’te görülen aracılık etkisi incelenebilir. Model 3’te duyarsızlaşma değişkeninin yüzde 4,6’sı meslektaş nezaketsizliği ve örgütsel adalet algısı değişkenleri tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş $R^2=,046$) ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı ($F=7,416$; $p=,000$) olduğu belirlenmiştir. Buna göre; meslektaş nezaketsizliğinin açıklayıcı özelliğinin örgütsel adalet algısının modele dahil olması ile tamamen ortadan kalktığı ($p=,802$) görülmektedir. Bu durumda ‘meslektaş nezaketsizliğinin duyarsızlaşma üzerinde ki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezi (H35) kabul edilmiştir.

Araştırmada, ‘doktor nezaketsizliğinin duyarsızlaşma üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezini (H36) test etmek için hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Uygulanan analiz ve ulaşılan sonuçlar Tablo 16’da gösterilmektedir.

Tablo 16. Doktor Nezaketsizliğinin Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları

Bağımlı Değişken: Duyarsızlaşma			
Bağımsız Değişkenler	Model Aşamaları		
	1	2	3
	Beta (Std)	Beta (Std)	Beta (Std)
Sabit	1,696	2,159	2,201
Doktor Nezaketsizliği	,234****	,190****	,179
Örgütsel Adalet Algısı (ÖAA)		-,153***	-,161
Doktor Nezaketsizliği * ÖAA			,012
R²	,055	,076	,076
Düzeltilmiş R²	,052	,072	,069
F	23,159****	16,424****	10,925****

D-W: 1,915 ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$ **** $p < 0,001$

Doktor nezaketsizliği, örgütsel adalet algısı ve duyarsızlaşma arasındaki hiyerarşik regresyon analizlerine ilişkin bulgular incelendiğinde; model 1’de duyarsızlaşma değişkeninin yüzde 5,2’sinin doktor nezaketsizliği değişkeni tarafından açıklandığı

(Düzeltilmiş $R^2=,052$) ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı ($F=23,159$; $p=,000$) olduğu görülmektedir. Model 2’de duyarsızlaşma değişkeninin yüzde 7,2’sinin örgütsel adalet algısı değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş $R^2=,072$) ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı ($F=16,424$; $p=,000$) olduğu görülmüştür. Ayrıca, regresyon modelindeki Durbin-Watson katsayısı ise 1,915 olarak bulgulanmıştır. Model 1 ve Model 2’de ulaşılan sonuçlardan hareketle Model 3’te görülen aracılık etkisi incelenebilir. Model 3’te duyarsızlaşma değişkeninin yüzde 6,9’unun doktor nezaketsizliği ve örgütsel adalet algısı değişkenleri tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş $R^2=,069$) ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı ($F=10,925$; $p=,000$) olduğu saptanmıştır. Tam aracılık koşulu dikkate alındığında; doktor nezaketsizliğinin açıklayıcı özelliğinin örgütsel adalet algısının modele dahil olması ile tamamen ortadan kalktığı ($p=,931$) görülmektedir. Bu durumda ‘doktor nezaketsizliğinin duyarsızlaşma üzerinde ki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezi (H36) kabul edilmiştir.

Araştırmada, ‘yönetici nezaketsizliğinin duyarsızlaşma üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezini (H37) test etmek için hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Uygulanan analiz ve ulaşılan sonuçlar Tablo 17’de gösterilmektedir.

Tablo 17. Yönetici Nezaketsizliğinin Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları

Bağımlı Değişken: Duyarsızlaşma			
Bağımsız Değişkenler	Model Aşamaları		
	1	2	3
	Beta (Std)	Beta (Std)	Beta (Std)
Sabit	1,773	2,235	2,509
Yönetici Nezaketsizliği	,217****	,165***	,089
Örgütsel Adalet Algısı (ÖAA)		-,151***	-,209**
Yönetici Nezaketsizliği * ÖAA			,085
R²	,047	,067	,068
Düzeltilmiş R²	,045	,062	,061
F	19,661****	14,322****	9,685****

D-W: 1,944 ** $p<0,05$ *** $p<0,01$ **** $p<0,001$

Yönetici nezaketsizliği, örgütsel adalet algısı ve duyarsızlaşma arasındaki hiyerarşik regresyon analizlerine ilişkin bulgular incelendiğinde; model 1’de duyarsızlaşma değişkeninin yüzde 4,5’inin yönetici nezaketsizliği değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş $R^2=,045$) ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı ($F=19,661$; $p=,000$) olduğu görülmektedir. Model 2’de duyarsızlaşma değişkeninin yüzde 6,2’sinin örgütsel adalet algısı değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş $R^2=,062$) ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı ($F=14,322$; $p=,000$) olduğu görüldü. Ayrıca, regresyon modelindeki Durbin-Watson katsayısı ise 1,944 olarak saptanmıştır. Model 1 ve Model 2’de ulaşılan sonuçlardan hareketle Model 3’te görülen aracılık etkisi incelenebilir. Model 3’te duyarsızlaşma değişkeninin yüzde 6,1’inin yönetici nezaketsizliği ve örgütsel adalet algısı değişkenleri tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş $R^2=,061$) ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı ($F=9,685$; $p=,000$) olduğu tespit edilmiştir. Tam aracılık koşulu dikkate alındığında; yönetici nezaketsizliğinin açıklayıcı özelliğinin örgütsel adalet algısının modele dahil olması ile tamamen ortadan kalktığı ($p=,503$) görülmektedir. Bu durumda ‘yönetici nezaketsizliğinin duyarsızlaşma üzerinde ki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezi (H37) kabul edilmiştir.

Araştırmada, ‘meslektaş nezaketsizliğinin kişisel başarıda azalma hissi üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezini (H38) test etmek için yapılan korelasyon analizinde anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığı için hiyerarşik regresyon analizi yapılmamıştır. Bu nedenle (H38) hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmada, ‘doktor nezaketsizliğinin kişisel başarıda azalma hissi üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezini (H39) test etmek için hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Uygulanan analiz ve ulaşılan sonuçlar Tablo 18’de gösterilmektedir.

Tablo 18. Doktor Nezaketsizliğinin Kişisel Başarıda Azalma Hissi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları

Bağımlı Değişken: Kişisel Başarıda Azalma			
Bağımsız Değişkenler	Model Aşamaları		
	1	2	3
	Beta (Std)	Beta (Std)	Beta (Std)
Sabit	2,368	2,799	3,002
Doktor Nezaketsizliği	,158***	,112**	,054
Örgütsel Adalet Algısı (ÖAA)		-,158***	-,204
Doktor Nezaketsizliği * ÖAA			,067
R²	,025	,048	,048
Düzeltilmiş R²	,022	,043	,041
F	10,199***	9,967****	6,701****

D-W: 1,837 ** p <0,05 *** p <0,01 **** p <0,001

Doktor nezaketsizliği, örgütsel adalet algısı ve kişisel başarıda azalma arasındaki hiyerarşik regresyon analizlerine ilişkin bulgular incelendiğinde; model 1’de kişisel başarıda azalma değişkeninin yüzde 2,2’sinin doktor nezaketsizliği değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş R²=,022) ve p<0,01 düzeyinde anlamlı (F=10,199; p=,002) olduğu görülmüştür. Model 2’de kişisel başarıda azalma değişkeninin yüzde 4,3’ünün örgütsel adalet algısı değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş R²=,043) ve p<0,001 düzeyinde anlamlı (F=9,967; p=,000) olduğu görülmüştür. Ayrıca, regresyon modelindeki Durbin-Watson katsayısı ise 1,837 olarak saptanmıştır. Model 1 ve Model 2’de ulaşılan sonuçlardan hareketle Model 3’te görülen aracılık etkisi incelenebilir. Model 3’te kişisel başarıda azalma değişkeninin yüzde 4,1’inin doktor nezaketsizliği ve örgütsel adalet algısı değişkenleri tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş R²=,041) ve p<0,001 düzeyinde anlamlı (F=6,701; p=,000) olduğu saptanmıştır. Tam aracılık koşulu dikkate alındığında; doktor nezaketsizliğinin açıklayıcı özelliğinin örgütsel adalet algısının modele dahil olması ile tamamen ortadan kalktığı (p=,648) görülmektedir. Bu durumda ‘doktor nezaketsizliğinin kişisel başarıda azalma üzerinde ki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezi (H39) kabul edilmiştir.

Araştırmada, ‘yönetici nezaketsizliğinin kişisel başarıda azalma hissi üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezini (H40) test etmek için yapılan korelasyon analizinde anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığı için hiyerarşik regresyon analizi yapılmamıştır. Bu nedenle (H40) hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmada, ‘meslektaş nezaketsizliğinin tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezini (H41) test etmek için hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Uygulanan analiz ve ulaşılan sonuçlar Tablo 19’da gösterilmektedir.

Tablo 19. Meslektaş Nezaketsizliğinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları

Bağımlı Değişken: Tükenmişlik			
Bağımsız Değişkenler	Model Aşamaları		
	1	2	3
	Beta (Std)	Beta (Std)	Beta (Std)
Sabit	2,557	3,130	2,956
Meslektaş Nezaketsizliği	,127**	,074	,132
Örgütsel Adalet Algısı (ÖAA)		-,282****	-,232**
Meslektaş Nezaketsizliği * ÖAA			-,073
R²	,016	,093	,093
Düzeltilmiş R²	,014	,088	,086
F	6,516**	20,308****	13,588****

D-W: 2,002 ** p<0,05 *** p<0,01 **** p<0,001

Meslektaş nezaketsizliği, örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik arasındaki hiyerarşik regresyon analizlerine ilişkin bulgular incelendiğinde; model 1’de tükenmişlik değişkeninin yüzde 1,4’ünün meslektaş nezaketsizliği değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş R²=,014) ve p<0,05 düzeyinde anlamlı (F=6,516; p=,011) olduğu görülmüştür. Model 2’de tükenmişlik değişkeninin yüzde 8,8’inin örgütsel adalet algısı değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş R²=,088) ve p<0,001 düzeyinde anlamlı (F=20,308; p=,000) olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca, regresyon modelindeki Durbin-Watson katsayısı ise 2,002 olarak tespit edilmiştir. Model 1 ve

Model 2’de ulaşılan sonuçlardan hareketle Model 3’te görülen aracılık etkisi incelenebilir. Model 3’te tükenmişlik değişkeninin yüzde 8,6’sı meslektaş nezaketsizliği ve örgütsel adalet algısı değişkenleri tarafından açıklandığı (Dzeltişmiş $R^2=,086$) ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı ($F=13,588$; $p=,000$) olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; meslektaş nezaketsizliğinin açıklayıcı özelliğinin örgütsel adalet algısının modele dahil olması ile tamamen ortadan kalktığı ($p=,634$) görülmektedir. Bu durumda ‘meslektaş nezaketsizliğinin tükenmişlik üzerinde ki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezi (H41) kabul edilmiştir.

Araştırmada, ‘doktor nezaketsizliğinin tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezini (H42) test etmek için hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Uygulanan analiz ve ulaşılan sonuçlar Tablo 20’de gösterilmektedir.

Tablo 20. Doktor Nezaketsizliğinin Tükenmişlik zerindeki Etkisinde rgtsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları

Bağımlı Değişken: Tükenmişlik			
Bağımsız Değişkenler	Model Aşamaları		
	1	2	3
	Beta (Std)	Beta (Std)	Beta (Std)
Sabit	2,370	2,869	2,959
Doktor Nezaketsizliği	,283****	,215****	,182
Örgütsel Adalet Algısı (AA)		-,233****	-,260**
Doktor Nezaketsizliği * AA			,038
R²	,080	,130	,130
Dzeltişmiş R²	,078	,126	,123
F	34,675****	29,706****	19,782****

D-W: 1,963 ** $p<0,05$ *** $p<0,01$ **** $p<0,001$

Doktor nezaketsizliği, örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik arasındaki hiyerarşik regresyon analizlerine ilişkin bulgular incelendiğinde; model 1’de tükenmişlik değişkeninin yüzde 7,8’inin doktor nezaketsizliği değişkeni tarafından açıklandığı

(Düzeltilmiş $R^2=,078$) ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı ($F=34,675$; $p=,000$) olduğu görülmektedir. Model 2’de tükenmişlik değişkeninin yüzde 12,6’sının örgütsel adalet algısı değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş $R^2=,126$) ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı ($F=29,706$; $p=,000$) olduğu saptanmıştır. Ayrıca, regresyon modelindeki Durbin-Watson katsayısı ise 1,963 olarak saptanmıştır. Model 1 ve Model 2’de ulaşılan sonuçlardan hareketle Model 3’te görülen aracılık etkisi incelenebilir. Model 3’te tükenmişlik değişkeninin yüzde 12,3’ü doktor nezaketsizliği ve örgütsel adalet algısı değişkenleri tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş $R^2=,123$) ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı ($F=19,782$; $p=,000$) olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; doktor nezaketsizliğinin açıklayıcı özelliğinin örgütsel adalet algısının modele dahil olması ile tamamen ortadan kalktığı ($p=,787$) görülmektedir. Bu durumda ‘doktor nezaketsizliğinin tükenmişlik üzerinde ki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezi (H42) kabul edilmiştir.

Araştırmada, ‘yönetici nezaketsizliğinin tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezini (H43) test etmek için hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Uygulanan analiz ve ulaşılan sonuçlar Tablo 21’de gösterilmektedir.

Tablo 21. Yönetici Nezaketsizliğinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları

Bağımlı Değişken: Tükenmişlik			
Bağımsız Değişkenler	Model Aşamaları		
	1	2	3
	Beta (Std)	Beta (Std)	Beta (Std)
Sabit	2,495	3,042	3,149
Yönetici Nezaketsizliği	,211****	,125**	,082
Örgütsel Adalet Algısı (ÖAA)		-,253****	-,285***
Yönetici Nezaketsizliği * ÖAA			,047
R²	,045	,101	,101
Düzeltilmiş R²	,042	,097	,095
F	18,600****	22,367****	14,928****

D-W: 1,987 ** $p<0,05$ *** $p<0,01$ **** $p<0,001$

Yönetici nezaketsizliği, örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik arasındaki hiyerarşik regresyon analizlerine ilişkin bulgular incelendiğinde; model 1’de tükenmişlik değişkeninin yüzde 4,2’sinin yönetici nezaketsizliği değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş $R^2=,042$) ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı ($F=18,600$; $p=,000$) olduğu saptanmıştır. Model 2’de tükenmişlik değişkeninin yüzde 9,7’sinin örgütsel adalet algısı değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş $R^2=,097$) ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı ($F=22,367$; $p=,000$) olduğu görüldü. İlaveten, regresyon modelindeki Durbin-Watson katsayısı ise 1,987 olarak tespit edilmiştir. Model 1 ve Model 2’de ulaşılan sonuçlardan hareketle Model 3’te görülen aracılık etkisi incelenebilir. Model 3’te tükenmişlik değişkeninin yüzde 9,5’i yönetici nezaketsizliği ve örgütsel adalet algısı değişkenleri tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş $R^2=,095$) ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı ($F=14,928$; $p=,000$) olduğu belirlenmiştir. Buna göre; yönetici nezaketsizliğinin açıklayıcı özelliğinin örgütsel adalet algısının modele dahil olması ile tamamen ortadan kalktığı ($p=,704$) görülmektedir. Bu durumda ‘yönetici nezaketsizliğinin tükenmişlik üzerinde ki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezi (H43) kabul edilmiştir.

Araştırmada, ‘meslektaş nezaketsizliğinin içsel doyum üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezini (H44) test etmek için hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Uygulanan analiz ve ulaşılan sonuçlar Tablo 22’de gösterilmektedir.

Tablo 22. Meslektaş Nezaketsizliğinin İçsel Doyum Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları

Bağımlı Değişken: İçsel Doyum			
Bağımsız Değişkenler	Model Aşamaları		
	1	2	3
	Beta (Std)	Beta (Std)	Beta (Std)
Sabit	3,609	2,921	2,727
Meslektaş Nezaketsizliği	-,131***	-,079	-,025
Örgütsel Adalet Algısı (ÖAA)		,277****	,323***
Meslektaş Nezaketsizliği * ÖAA			-,067
R²	,017	,091	,092
Düzeltilmiş R²	,015	,087	,085
F	6,957***	20,000****	13,370****

D-W: 1,739 ** p <0,05 *** p <0,01 **** p <0,001

Meslektaş nezaketsizliği, örgütsel adalet algısı ve içsel doyum arasındaki hiyerarşik regresyon analizlerine ilişkin bulgular incelendiğinde; model 1’de içsel doyum değişkeninin yüzde 1,5’inin meslektaş nezaketsizliği değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş R²=,015) ve p<0,01 düzeyinde anlamlı (F=6,957; p=,009) olduğu tespit edilmiştir. Model 2’de içsel doyum değişkeninin yüzde 8,7’sinin örgütsel adalet algısı değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş R²=,087) ve p<0,001 düzeyinde anlamlı (F=20,000; p=,000) olduğu görüldü. Ayrıca, regresyon modelindeki Durbin-Watson katsayısı ise 1,739 olarak tespit edilmiştir. Model 1 ve Model 2’de ulaşılan sonuçlardan hareketle Model 3’te görülen aracılık etkisi incelenebilir. Model 3’te içsel doyum değişkeninin yüzde 8,5’i meslektaş nezaketsizliği ve örgütsel adalet algısı değişkenleri tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş R²=,085) ve p<0,001 düzeyinde anlamlı (F=13,370; p=,000) olduğu saptanmıştır. Buna göre; meslektaş nezaketsizliğinin açıklayıcı özelliğinin örgütsel adalet algısının modele dahil olması ile tamamen ortadan kalktığı (p=,662) görülmektedir. Bu durumda ‘meslektaş nezaketsizliğinin içsel doyum üzerinde ki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezi (H44) kabul edilmiştir.

Araştırmada, ‘doktor nezaketsizliğinin içsel doyum üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezini (H45) test etmek için hiyerarşik

regresyon analizinden yararlanılmıştır. Uygulanan analiz ve ulaşılan sonuçlar Tablo 23’de gösterilmektedir.

Tablo 23. Doktor Nezaketsizliğinin İçsel Doyum Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları

Bağımlı Değişken: İçsel Doyum			
Bağımsız Değişkenler	Model Aşamaları		
	1	2	3
	Beta (Std)	Beta (Std)	Beta (Std)
Sabit	3,644	2,952	2,421
Doktor Nezaketsizliği	-,168***	-,092	,069
Örgütsel Adalet Algısı (ÖAA)		,266****	,392****
Doktor Nezaketsizliği * ÖAA			-,184
R²	,028	,093	,097
Düzeltilmiş R²	,026	,088	,090
F	11,617***	20,409****	14,177****

D-W: 1,733 ** p<0,05 *** p<0,01 **** p<0,001

Doktor nezaketsizliği, örgütsel adalet algısı ve içsel doyum arasındaki hiyerarşik regresyon analizlerine ilişkin bulgular incelendiğinde; model 1’de içsel doyum değişkeninin yüzde 2,6’sının doktor nezaketsizliği değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş $R^2=,026$) ve $p<0,01$ düzeyinde anlamlı ($F=11,617$; $p=,001$) olduğu görülmüştür. Model 2’de içsel doyum değişkeninin yüzde 8,8’inin örgütsel adalet algısı değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş $R^2=,088$) ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı ($F=20,409$; $p=,000$) olduğu saptanmıştır. Ayrıca, regresyon modelindeki Durbin-Watson katsayısı ise 1,733 olarak tespit edilmiştir. Model 1 ve Model 2’de ulaşılan sonuçlardan hareketle Model 3’te görülen aracılık etkisi incelenebilir. Model 3’te içsel doyum değişkeninin yüzde dokuzu doktor nezaketsizliği ve örgütsel adalet algısı değişkenleri tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş $R^2=,090$) ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı ($F=14,177$; $p=,000$) olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; doktor nezaketsizliğinin açıklayıcı özelliğinin örgütsel adalet algısının modele dahil olması ile tamamen ortadan kalktığı ($p=,200$) görülmektedir. Bu durumda ‘doktor

nezaketsizliğinin içsel doyum üzerinde ki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır' hipotezi (H45) kabul edilmiştir.

Araştırmada, 'yönetici nezaketsizliğinin içsel doyum üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır' hipotezini (H46) test etmek için hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Uygulanan analiz ve ulaşılan sonuçlar Tablo 24'de gösterilmektedir.

Tablo 24. Yönetici Nezaketsizliğinin İçsel Doyum Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları

Bağımlı Değişken: İçsel Doyum			
Bağımsız Değişkenler	Model Aşamaları		
	1	2	3
	Beta (Std)	Beta (Std)	Beta (Std)
Sabit	3,588	2,871	2,856
Yönetici Nezaketsizliği	-,150***	-,057	-,052
Örgütsel Adalet Algısı (ÖAA)		,273****	,276***
Yönetici Nezaketsizliği * ÖAA			-,005
R²	,022	,088	,088
Düzeltilmiş R²	,020	,084	,081
F	9,180***	19,244****	12,797****

D-W: 1,727 ** p<0,05 *** p<0,01 **** p<0,001

Yönetici nezaketsizliği, örgütsel adalet algısı ve içsel doyum arasındaki hiyerarşik regresyon analizlerine ilişkin bulgular incelendiğinde; model 1'de içsel doyum değişkeninin yüzde ikisinin yönetici nezaketsizliği değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş R²=,020) ve p<0,01 düzeyinde anlamlı (F=9,180; p=,003) olduğu belirlenmiştir. Model 2'de içsel doyum değişkeninin yüzde 8,4'ünün örgütsel adalet algısı değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş R²=,084) ve p<0,001 düzeyinde anlamlı (F=19,244; p=,000) olduğu görüldü. Ayrıca, regresyon modelindeki Durbin-Watson katsayısı ise 1,727 olarak saptanmıştır. Model 1 ve Model 2'de ulaşılan sonuçlardan hareketle Model 3'te görülen aracılık etkisi incelenebilir. Model 3'te içsel doyum değişkeninin yüzde 8'1'i yönetici nezaketsizliği ve örgütsel adalet algısı

değişkenleri tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş $R^2=,081$) ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı ($F=12,797$; $p=,000$) olduğu saptanmıştır. Buna göre; yönetici nezaketsizliğinin açıklayıcı özelliğinin örgütsel adalet algısının modele dahil olması ile tamamen ortadan kalktığı ($p=,966$) görülmektedir. Bu durumda ‘yönetici nezaketsizliğinin içsel doyum üzerinde ki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezi (H46) kabul edilmiştir.

Araştırmada, ‘meslektaş nezaketsizliğinin dışsal doyum üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezini (H47) test etmek için hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Uygulanan analiz ve ulaşılan sonuçlar Tablo 25’de gösterilmektedir.

Tablo 25. Meslektaş Nezaketsizliğinin Dışsal Doyum Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları

Bağımlı Değişken: Dışsal Doyum			
Bağımsız Değişkenler	Model Aşamaları		
	1	2	3
	Beta (Std)	Beta (Std)	Beta (Std)
Sabit	3,061	1,745	1,476
Meslektaş Nezaketsizliği	-,237****	-,137***	-,064
Örgütsel Adalet Algısı (ÖAA)		,529****	,592****
Meslektaş Nezaketsizliği * ÖAA			-,092
R²	,056	,326	,327
Düzeltilmiş R²	,054	,323	,322
F	23,709****	96,362****	64,324****

D-W: 1,860 ** $p<0,05$ *** $p<0,01$ **** $p<0,001$

Meslektaş nezaketsizliği, örgütsel adalet algısı ve dışsal doyum arasındaki hiyerarşik regresyon analizlerine ilişkin bulgular incelendiğinde; model 1’de dışsal doyum değişkeninin yüzde 5,4’ünün meslektaş nezaketsizliği değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş $R^2=,054$) ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı ($F=23,709$; $p=,000$) olduğu belirlenmiştir. Model 2’de dışsal doyum değişkeninin yüzde 32,3’ünün örgütsel adalet algısı değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş $R^2=,323$) ve

$p < 0,001$ düzeyinde anlamlı ($F=96,362$; $p=,000$) olduğu görülmüştür. Ayrıca, regresyon modelindeki Durbin-Watson katsayısı ise 1,860 olarak saptanmıştır. Model 1 ve Model 2’de ulaşılan sonuçlardan hareketle Model 3’te görülen aracılık etkisi incelenebilir. Model 3’te dışsal doyum değişkeninin yüzde 32,2’si meslektaş nezaketsizliği ve örgütsel adalet algısı değişkenleri tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş $R^2=,322$) ve $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı ($F=64,324$; $p=,000$) olduğu saptanmıştır. Buna göre; meslektaş nezaketsizliğinin açıklayıcı özelliğinin örgütsel adalet algısının modele dahil olması ile tamamen ortadan kalktığı ($p=,483$) görülmektedir. Bu durumda ‘meslektaş nezaketsizliğinin dışsal doyum üzerinde ki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezi (H47) kabul edilmiştir.

Araştırmada, ‘doktor nezaketsizliğinin dışsal doyum üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezini (H48) test etmek için hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Uygulanan analiz ve ulaşılan sonuçlar Tablo 26’da gösterilmektedir.

Tablo 26. Doktor Nezaketsizliğinin Dışsal Doyum Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları

Bağımlı Değişken: Dışsal Doyum			
Bağımsız Değişkenler	Model Aşamaları		
	1	2	3
	Beta (Std)	Beta (Std)	Beta (Std)
Sabit	3,010	1,619	1,728
Doktor Nezaketsizliği	-,233****	-,080	-,112
Örgütsel Adalet Algısı (ÖAA)		,532****	,506****
Doktor Nezaketsizliği * ÖAA			,038
R²	,054	,314	,314
Düzeltilmiş R²	,052	,310	,309
F	22,933****	91,027****	60,576****

D-W: 1,872 ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$ **** $p < 0,001$

Doktor nezaketsizliği, örgütsel adalet algısı ve dışsal doyum arasındaki hiyerarşik regresyon analizlerine ilişkin bulgular incelendiğinde; model 1’de dışsal doyum değişkeninin yüzde 5,2’sinin doktor nezaketsizliği değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş $R^2=,052$) ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı ($F=22,933$; $p=,000$) olduğu tespit edilmiştir. Model 2’de dışsal doyum değişkeninin yüzde 31’inin örgütsel adalet algısı değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş $R^2=,310$) ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı ($F=91,027$; $p=,000$) olduğu görülmüştür. Ayrıca, regresyon modelindeki Durbin-Watson katsayısı ise 1,872 olarak saptanmıştır. Model 1 ve Model 2’de ulaşılan sonuçlardan hareketle Model 3’te görülen aracılık etkisi incelenebilir. Model 3’te dışsal doyum değişkeninin yüzde 30,9’u doktor nezaketsizliği ve örgütsel adalet algısı değişkenleri tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş $R^2=,309$) ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı ($F=60,576$; $p=,000$) olduğu saptanmıştır. Buna göre; doktor nezaketsizliğinin açıklayıcı özelliğinin örgütsel adalet algısının modele dahil olması ile tamamen ortadan kalktığı ($p=,764$) belirlenmiştir. Bu durumda ‘doktor nezaketsizliğinin dışsal doyum üzerinde ki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezi (H48) kabul edilmiştir.

Araştırmada, ‘yönetici nezaketsizliğinin dışsal doyum üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezini (H49) test etmek için hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Uygulanan analiz ve ulaşılan sonuçlar Tablo 27’de gösterilmektedir.

Tablo 27. Yönetici Nezaketsizliğinin Dışsal Doyum Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları

Bağımlı Değişken: Dışsal Doyum			
Bağımsız Değişkenler	Model Aşamaları		
	1	2	3
	Beta (Std)	Beta (Std)	Beta (Std)
Sabit	3,012	1,620	2,281
Yönetici Nezaketsizliği	-,262****	-,082	-,296***
Örgütsel Adalet Algısı (ÖAA)		,527*****	,364*****
Yönetici Nezaketsizliği * ÖAA			,238**
R²	,069	,314	,322
Düzeltilmiş R²	,067	,311	,317
F	29,522****	91,100****	62,940****

D-W: 1,883 ** p<0,05 *** p<0,01 **** p <0,001

Yönetici nezaketsizliği, örgütsel adalet algısı ve dışsal doyum arasındaki hiyerarşik regresyon analizlerine ilişkin bulgular incelendiğinde; model 1’de dışsal doyum değişkeninin yüzde 6,7’sinin yönetici nezaketsizliği değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş R²=,067) ve p<0,001 düzeyinde anlamlı (F=29,522; p=,000) olduğu saptanmıştır. Model 2’de dışsal doyum değişkeninin yüzde 31,1’inin örgütsel adalet algısı değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş R²=,311) ve p<0,001 düzeyinde anlamlı (F=91,100; p=,000) olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, regresyon modelindeki Durbin-Watson katsayısı ise 1,883 olarak saptanmıştır. Model 1 ve Model 2’de ulaşılan sonuçlardan hareketle Model 3’te görülen aracılık etkisi incelenebilir. Model 3’te dışsal doyum değişkeninin yüzde 31,7’si yönetici nezaketsizliği ve örgütsel adalet algısı değişkenleri tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş R²=,317) ve p<0,001 düzeyinde anlamlı (F=62,940; p=,000) olduğu belirlenmiştir. Buna göre; yönetici nezaketsizliğinin açıklayıcı özelliğinin örgütsel adalet algısının modele dahil olması ile tamamen ortadan kalkmadığı (p=,028) görülmüştür. Bu durumda ‘yönetici nezaketsizliğinin dışsal doyum üzerinde ki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezi (H49) reddedilmiştir.

Araştırmada, ‘meslektaş nezaketsizliğinin iş doyumunu üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezini (H50) test etmek için hiyerarşik

regresyon analizinden yararlanılmıştır. Uygulanan analiz ve ulaşılan sonuçlar Tablo 28’de gösterilmektedir.

Tablo 28. Meslektaş Nezaketsizliğinin İş Doyumu Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları

Bağımlı Değişken: İş Doyumu			
Bağımsız Değişkenler	Model Aşamaları		
	1	2	3
	Beta (Std)	Beta (Std)	Beta (Std)
Sabit	3,327	2,390	2,277
Meslektaş Nezaketsizliği	-,170***	-,087	-,051
Örgütsel Adalet Algısı (ÖAA)		,441****	,472****
Meslektaş Nezaketsizliği * ÖAA			-,045
R²	,029	,217	,217
Düzeltilmiş R²	,027	,213	,211
F	11,934***	55,108****	36,689****

D-W: 1,718 ** p<0,05 *** p<0,01 **** p<0,001

Meslektaş nezaketsizliği, örgütsel adalet algısı ve iş doyumu arasındaki hiyerarşik regresyon analizlerine ilişkin bulgular incelendiğinde; model 1’de iş doyumu değişkeninin yüzde 2,7’sinin meslektaş nezaketsizliği değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş R²=,027) ve p<0,01 düzeyinde anlamlı (F=11,934; p=,001) olduğu görülmüştür. Model 2’de iş doyumu değişkeninin yüzde 21,3’ünün örgütsel adalet algısı değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş R²=,213) ve p<0,001 düzeyinde anlamlı (F=55,108; p=,000) olduğu saptanmıştır. Ayrıca, regresyon modelindeki Durbin-Watson katsayısı ise 1,718 olarak belirlenmiştir. Model 1 ve Model 2’de ulaşılan sonuçlardan hareketle Model 3’te görülen aracılık etkisi incelenebilir. Model 3’te iş doyumu değişkeninin yüzde 21,1’inin meslektaş nezaketsizliği ve örgütsel adalet algısı değişkenleri tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş R²=,211) ve p<0,001 düzeyinde anlamlı (F=36,689; p=,000) olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; meslektaş nezaketsizliğinin açıklayıcı özelliğinin örgütsel adalet algısının modele dahil olması ile tamamen ortadan kalktığı (p=,750)

saptanmıştır. Bu durumda ‘meslektaş nezaketsizliğinin iş doyumu üzerinde ki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezi (H50) kabul edilmiştir.

Araştırmada, ‘doktor nezaketsizliğinin iş doyumu üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezini (H51) test etmek için hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Uygulanan analiz ve ulaşılan sonuçlar Tablo 29’da gösterilmektedir.

Tablo 29. Doktor Nezaketsizliğinin İş Doyumu Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları

Bağımlı Değişken: İş Doyumu			
Bağımsız Değişkenler	Model Aşamaları		
	1	2	3
	Beta (Std)	Beta (Std)	Beta (Std)
Sabit	3,358	2,392	2,289
Doktor Nezaketsizliği	-,213****	-,088	-,052
Örgütsel Adalet Algısı (ÖAA)		,432****	,461****
Doktor Nezaketsizliği * ÖAA			-,042
R²	,045	,217	,217
Düzeltilmiş R²	,043	,213	,211
F	18,925****	55,020****	36,630****

D-W: 1,715 ** p<0,05 *** p<0,01 **** p<0,001

Doktor nezaketsizliği, örgütsel adalet algısı ve iş doyumu arasındaki hiyerarşik regresyon analizlerine ilişkin bulgular incelendiğinde; model 1’de iş doyumu değişkeninin yüzde 4,3’ünün doktor nezaketsizliği değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş R²=,043) ve p<0,001 düzeyinde anlamlı (F=18,925; p=,000) olduğu görülmektedir. Model 2’de iş doyumu değişkeninin yüzde 21,3’ünün örgütsel adalet algısı değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş R²=,213) ve p<0,001 düzeyinde anlamlı (F=55,020; p=,000) olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, regresyon modelindeki Durbin-Watson katsayısı ise 1,715 olarak bulgulanmıştır. Model 1 ve Model 2’de ulaşılan sonuçlardan hareketle Model 3’te görülen aracılık etkisi incelenebilir. Model

3'te iş doyumu değişkeninin yüzde 21,1'inin doktor nezaketsizliği ve örgütsel adalet algısı değişkenleri tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş $R^2=,211$) ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı ($F=36,630$; $p=,000$) olduğu saptanmıştır. Buna göre; doktor nezaketsizliğinin açıklayıcı özelliğinin örgütsel adalet algısının modele dahil olması ile tamamen ortadan kalktığı ($p=,754$) görülmektedir. Bu durumda 'doktor nezaketsizliğinin iş doyumu üzerinde ki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır' hipotezi (H51) kabul edilmiştir.

Araştırmada, 'yönetici nezaketsizliğinin iş doyumu üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır' hipotezini (H52) test etmek için hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Uygulanan analiz ve ulaşılan sonuçlar Tablo 30'da gösterilmektedir.

Tablo 30. Yönetici Nezaketsizliğinin İş Doyumu Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları

Bağımlı Değişken: İş Doyumu			
Bağımsız Değişkenler	Model Aşamaları		
	1	2	3
	Beta (Std)	Beta (Std)	Beta (Std)
Sabit	3,311	2,317	2,568
Yönetici Nezaketsizliği	-,201****	-,050	-,145
Örgütsel Adalet Algısı (ÖAA)		,441****	,368****
Yönetici Nezaketsizliği * ÖAA			,106
R²	,040	,212	,213
Düzeltilmiş R²	,038	,208	,207
F	16,738****	53,439****	35,888****

D-W: 1,722 ** $p<0,05$ *** $p<0,01$ **** $p<0,001$

Yönetici nezaketsizliği, örgütsel adalet algısı ve iş doyumu arasındaki hiyerarşik regresyon analizlerine ilişkin bulgular incelendiğinde; model 1'de iş doyumu değişkeninin yüzde 3,8'inin yönetici nezaketsizliği değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş $R^2=,038$) ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı ($F=16,738$; $p=,000$) olduğu görülmektedir. Model 2'de iş doyumu değişkeninin yüzde 20,8'inin örgütsel adalet

algısı değişkeni tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş $R^2=,208$) ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı ($F=53,439$; $p=,000$) olduğu saptanmıştır. Ayrıca, regresyon modelindeki Durbin-Watson katsayısı ise 1,722 olarak bulgulanmıştır. Model 1 ve Model 2’de ulaşılan sonuçlardan hareketle Model 3’te görülen aracılık etkisi incelenebilir. Model 3’te iş doyumu değişkeninin yüzde 20,7’sinin yönetici nezaketsizliği ve örgütsel adalet algısı değişkenleri tarafından açıklandığı (Düzeltilmiş $R^2=,207$) ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlı ($F=35,888$; $p=,000$) olduğu belirlenmiştir. Buna göre; yönetici nezaketsizliğinin açıklayıcı özelliğinin örgütsel adalet algısının modele dahil olması ile tamamen ortadan kalktığı ($p=,363$) saptanmıştır. Bu durumda ‘yönetici nezaketsizliğinin iş doyumu üzerinde ki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ hipotezi (H52) kabul edilmiştir.

5.6. Araştırma Bulgularının Yorumlanması

Araştırma hipotezleriyle ilgili değerlendirme yapılmış olup kabul edilen ve reddedilen hipotezler Tablo 31’de belirtilmiştir. Aracılık rolünü ortaya koymak için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin sonuçlarını daha net bir şekilde sunabilmek için; meslektaş, doktor ve yönetici nezaketsizliğinin diğer değişkenlerle olan ilişkilerini ayrı ayrı gösteren 3 araştırma modeli oluşturulmuştur.

Tablo 31. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Yapılan Testlerin Sonuç Özeti

Hipotez no	Hipotezler	Kabul /Red
H1	Meslektaş nezaketsizliği ve duygusal tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H2	Doktor nezaketsizliği ve duygusal tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H3	Yönetici nezaketsizliği ve duygusal tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H4	Meslektaş nezaketsizliği ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H5	Doktor nezaketsizliği ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H6	Yönetici nezaketsizliği ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul

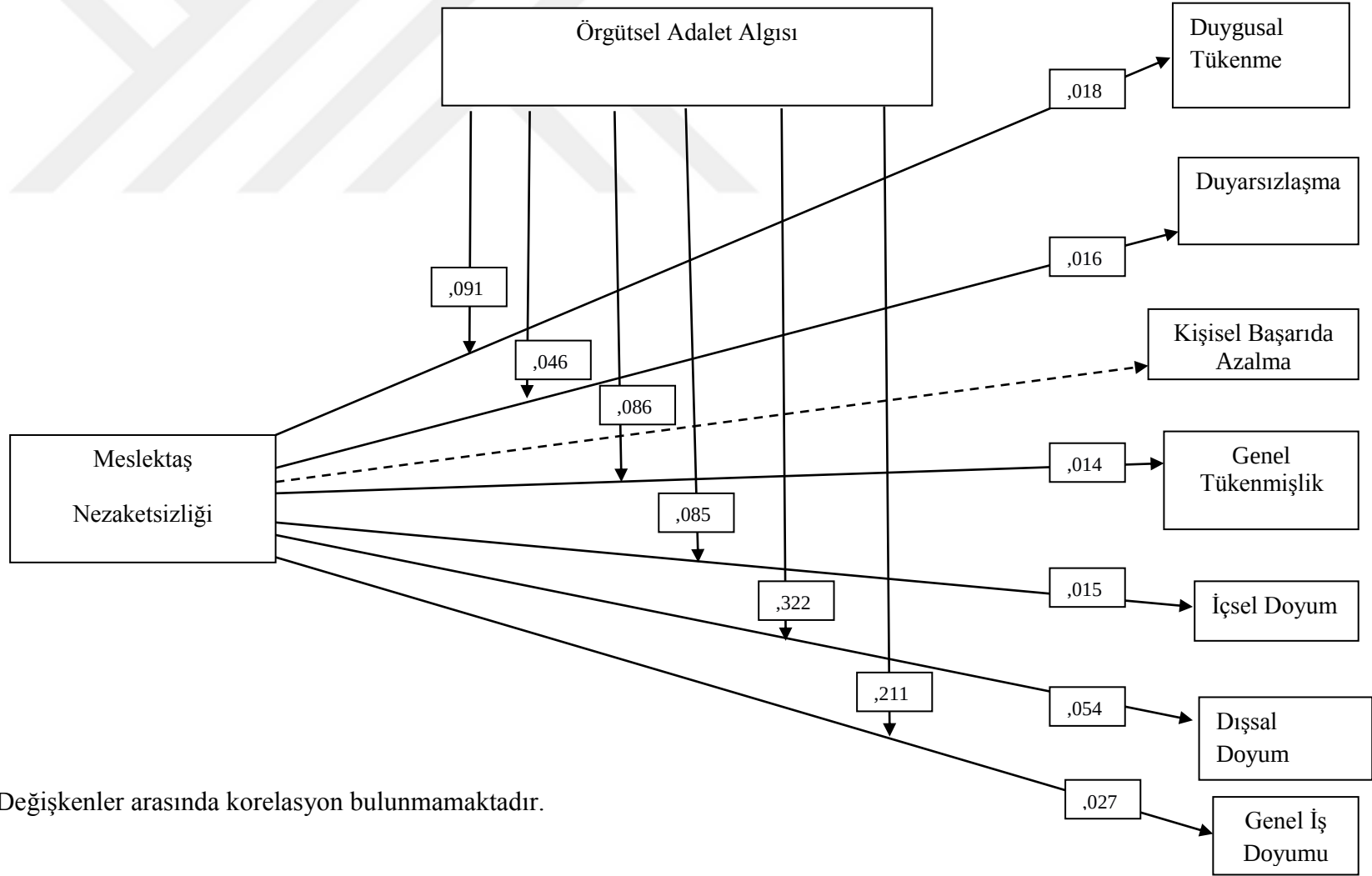
H7	Meslektaş nezaketsizliği ve kişisel başarıda azalma hissi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Red
H8	Doktor nezaketsizliği ve kişisel başarıda azalma hissi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H9	Yönetici nezaketsizliği ve kişisel başarıda azalma hissi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Red
H10	Meslektaş nezaketsizliği ve genel tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H11	Doktor nezaketsizliği ve genel tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H12	Yönetici nezaketsizliği ve genel tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H13	Meslektaş nezaketsizliği ve içsel doyum arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H14	Doktor nezaketsizliği ve içsel doyum arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H15	Yönetici nezaketsizliği ve içsel doyum arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H16	Meslektaş nezaketsizliği ve dışsal doyum arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H17	Doktor nezaketsizliği ve dışsal doyum arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H18	Yönetici nezaketsizliği ve dışsal doyum arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H19	Meslektaş nezaketsizliği ve genel iş doyumu arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H20	Doktor nezaketsizliği ve genel iş doyumu arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H21	Yönetici nezaketsizliği ve genel iş doyumu arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H22	Meslektaş nezaketsizliği ve örgütsel adalet algısı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H23	Doktor nezaketsizliği ve örgütsel adalet algısı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H24	Yönetici nezaketsizliği ve örgütsel adalet algısı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H25	Örgütsel adalet algısı ve duygusal tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H26	Örgütsel adalet algısı ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H27	Örgütsel adalet algısı ve kişisel başarıda azalma hissi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H28	Örgütsel adalet algısı ve genel tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H29	Örgütsel adalet algısı ve içsel doyum arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H30	Örgütsel adalet algısı ve dışsal doyum arasında pozitif yönlü bir	Kabul

	ilişki vardır.	
H31	Örgütsel adalet algısı ve genel iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H32	Meslektaş nezaketsizliğinin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.	Kabul
H33	Doktor nezaketsizliğinin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.	Kabul
H34	Yönetici nezaketsizliğinin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.	Kabul
H35	Meslektaş nezaketsizliğinin duyarsızlaşma üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.	Kabul
H36	Doktor nezaketsizliğinin duyarsızlaşma üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.	Kabul
H37	Yönetici nezaketsizliğinin duyarsızlaşma üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.	Kabul
H38	Meslektaş Nezaketsizliğinin kişisel başarıda azalma hissi üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.	Red
H39	Doktor nezaketsizliğinin kişisel başarıda azalma hissi üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.	Kabul
H40	Yönetici nezaketsizliğinin kişisel başarıda azalma hissi üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.	Red
H41	Meslektaş nezaketsizliğinin genel tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.	Kabul
H42	Doktor nezaketsizliğinin genel tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.	Kabul
H43	Yönetici nezaketsizliğinin genel tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.	Kabul
H44	Meslektaş nezaketsizliğinin içsel doyum üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.	Kabul
H45	Doktor nezaketsizliğinin içsel doyum üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.	Kabul
H46	Yönetici nezaketsizliğinin içsel doyum üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.	Kabul
H47	Meslektaş nezaketsizliğinin dışsal doyum üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.	Kabul
H48	Doktor nezaketsizliğinin dışsal doyum üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.	Kabul
H49	Yönetici nezaketsizliğinin dışsal doyum üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.	Red
H50	Meslektaş nezaketsizliğinin genel iş doyumu üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.	Kabul
H51	Doktor nezaketsizliğinin genel iş doyumu üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.	Kabul
H52	Yönetici nezaketsizliğinin genel iş doyumu üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.	Kabul

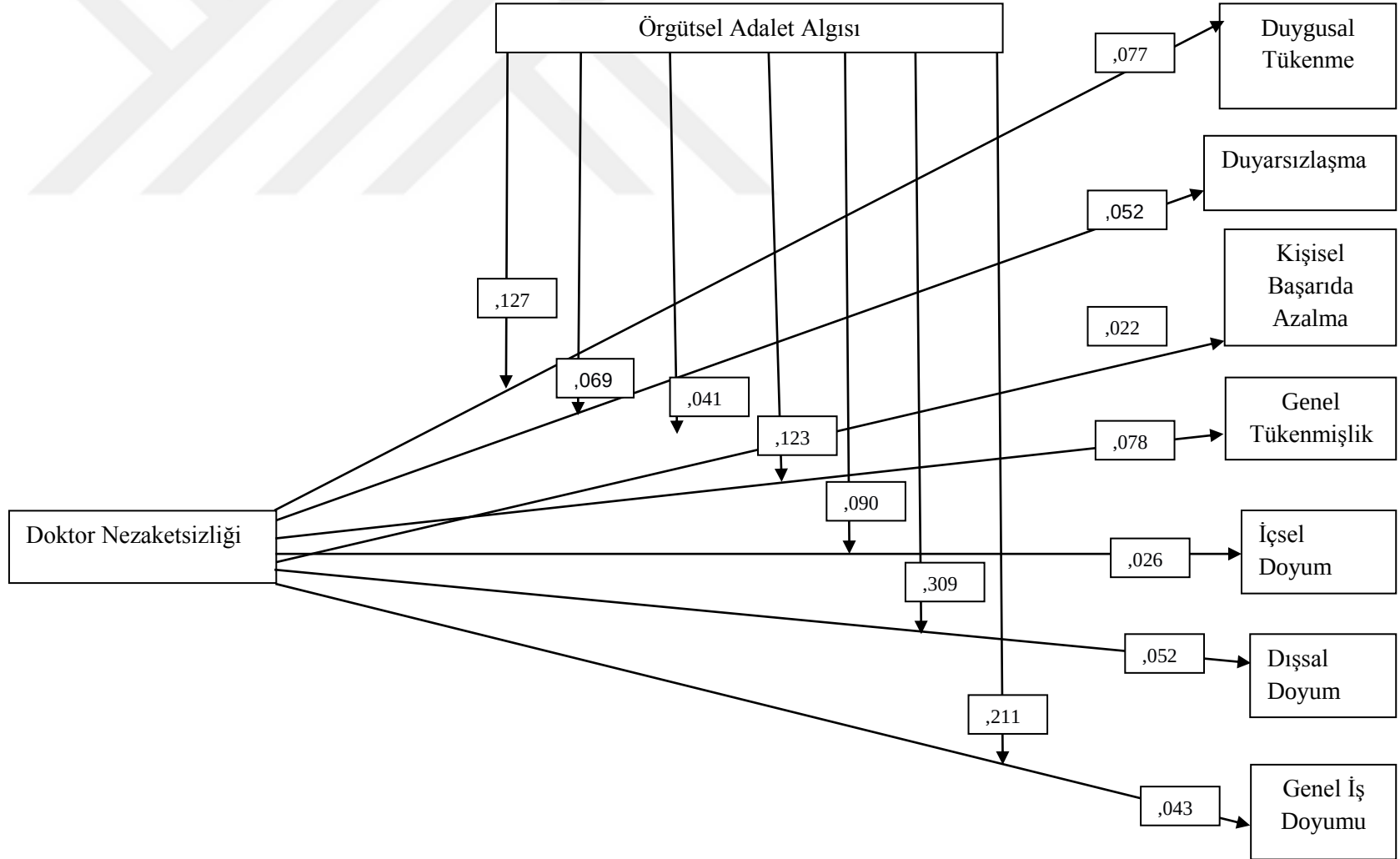
Tablo 31’de görüldüğü üzere araştırma kapsamında kurulan H7, H9, H38, H40, H49 hipotezleri reddedilmiştir. Hemşirelerin meslektaş (H7) ve yöneticilerinden (H9) gördükleri nezaketsizlik ile kişisel başarıda azalma hissi arasında anlamlı bir korelasyonun olmadığı belirlenmiş, dolayısıyla örgütsel adalet algısının aracılık rolü (H38, H40) incelenememiş ve H7, H9, H38, H40 hipotezleri reddedilmiştir. Bunun dışında, yönetici nezaketsizliğinin dışsal doyum üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü olmadığı tespit edilmiş, dolayısıyla H49 hipotezi de reddedilmiştir.



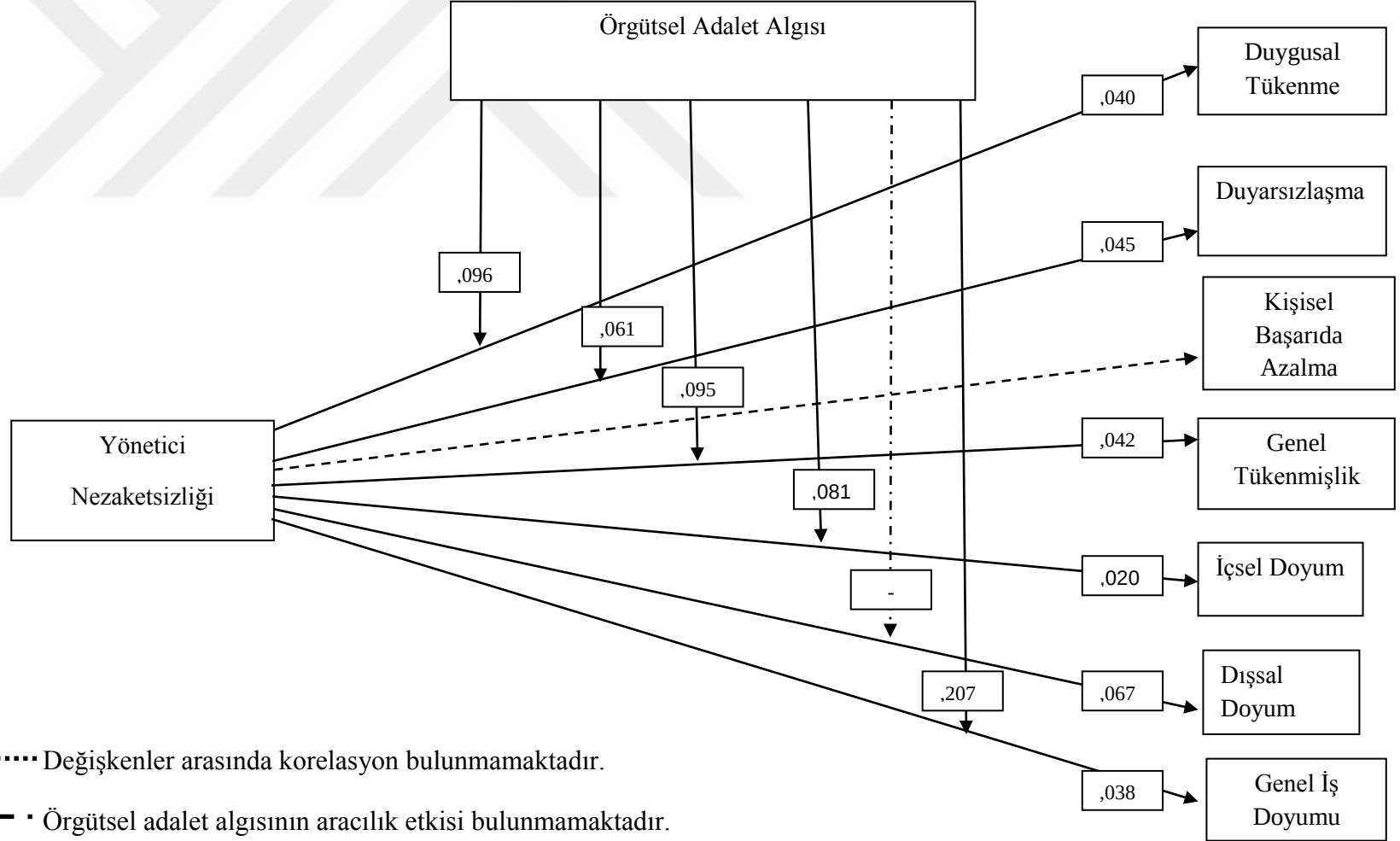
Şekil 2. Meslektaş Nezaketsizliği ve Diğer Değişkenler Arasındaki İlişkiler



Şekil 3. Doktor Nezaketsizliği ve Diğer Değişkenler Arasındaki İlişkiler



Şekil 4. Yönetici Nezaketsizliği ve Diğer Değişkenler Arasındaki İlişkiler



Tez çalışmasında bağımsız değişkenler olan meslektaş, doktor ve yönetici nezaketsizliğinin; duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarıda azalma, genel tükenmişlik, içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyumuna üzerine olan ilişkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar; meslektaş (Şekil 2), doktor (Şekil 3) ve yönetici (Şekil 4) nezaketsizliği bağımsız değişkenlerine göre oluşturulan modellerde gösterilmiştir. Buna göre; doktor nezaketsizliğinin, duygusal tükenme ($R^2=,077$), duyarsızlaşma ($R^2=,052$), kişisel başarıda azalma ($R^2=,022$) ve genel tükenmişlik ($R^2=,078$) üzerinde en etkili bağımsız değişken olduğu saptandı. Doktor nezaketsizliği ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarıda azalma ve genel tükenmişlik arasındaki ilişki üzerinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü tespit edildi. Bununla birlikte kişisel başarıda azalma üzerinde sadece doktor nezaketsizliğinin açıklayıcılığının olduğu, meslektaş ve yönetici nezaketsizliğinin herhangi bir açıklayıcılığının olmadığı belirlendi.

İş doyumuna ve alt boyutları ile nezaketsizlik türleri arasındaki ilişkilerde değerlendirilmiştir. Buna göre; doktor nezaketsizliğinin, içsel doyum ($R^2=,026$) ve genel iş doyumuna ($R^2=,043$) üzerinde en yüksek etkiye sahip olduğu saptandı. Yönetici nezaketsizliğinin, dışsal doyum ($R^2=,067$) üzerinde en yüksek etkiye sahip olmasının yanında, bu ilişki üzerinde örgütsel adalet algısının aracılık etkisi belirlenememiştir. Bununla birlikte, meslektaş nezaketsizliğinin ve doktor nezaketsizliğinin dışsal doyum (sırasıyla $R^2=,054/0,052$) üzerinde etkilerinin olduğu ve bu etkiler üzerinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünün olduğu saptandı.

SONUÇ ve ÖNERİLER

İnsanların, sağlık sisteminden en önemli beklentileri, kaliteli hasta bakımındır. Bu kaliteli bakımın sağlanmasında en etkin rol, uzun çalışma saatleri boyunca hastalarla birebir etkileşimde bulunan hemşirelere düşmektedir. Hemşirelerin kaliteli bakım sunmasında, hemşirelik uygulamalarını destekleyen ve kaliteli insan ilişkilerinin geliştirildiği çalışma ortamlarının önemli rolü vardır (Spence Laschinger, 2014: 284). Özellikle, ölüm-ölüm süreci, destek eksikliği, iş yükünün fazla olması, uygulanan tedavilerde belirsizlik, yetersiz personel, uzun nöbetler, hasta bakımının aciliyeti gibi birçok nedenden dolayı stres altında olan hemşire için, çalışma ortamında kaliteli insan ilişkileri geliştirmek destekleyici bir durumdur (Önder vd., 2014: 21). Sayılan bu faktörler ile daha birçok faktörün etkisiyle, sağlık ekibi üyeleri yoğun iş stresi yaşayabilirler ve birbirlerine nezaketsiz davranışlar sergileyebilirler. Nezaketsiz davranışlar zamanla bir sarmal haline dönüşebilir ve gittikçe artan bir özellik gösterebilir. Artan nezaketsiz davranışlar, yüz kaybı, öfke hissi, orantısız intikam alma isteği, iftira atmak, kötülemek, fiziksel saldırı tehdidi gibi olumsuzluklara neden olabilir (Andersson ve Pearson, 1999: 462). Yaşanan nezaketsiz durumlar kişilerarası iletişime, güven duygusuna ve takım performansına zarar verir (Logan: 2016: 50). Nezaketsizlik nedeniyle sağlık ekibi üyelerinin birbirleriyle olan iletişimi sınırlamaları, hasta bakımına yönelik olarak yapılacak paylaşımları da en aza indirecektir. İşyerinde ki nezaketsiz yaşantıların iş doyumunda azalmaya (Hershcovis, 2011: 508) ve tükenmişliğe (Oyeleye vd., 2013: 540) neden olduğu da bilinmektedir. Tüm bu yaşananlar, hasta bakım kalitesini etkileyen olumsuz durumlardır. Sağlık gibi yoğun etkileşimlerin olduğu sektörlerde yaşanan nezaketsizliği tamamiyle ortadan kaldırmak mümkün değildir, fakat yıkıcı sonuçları olan bu olumsuz etkileşimler azaltılabilir. Bunu sağlamada örgütsel adalet etkili olabilir, çünkü çalışanlar, örgütlerinde ki eylemleri, adalet temelinde değerlendirir ve adalet algılarına göre tepki verirler. Algılanan adaletin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar, motivasyon, iş doyum, bağlılık, üretkenlik artışı, sağlık ve refahta artma gibi daha olumlu tepkiler vermektedir (Bahri-Ammari ve Bilgihan, 2017: 90; Eip, 2015: 1). Bu noktada yöneticilerin adil bir örgüt iklimi oluşturmaları, en azından iş yükü, ceza, ödül gibi faktörlerin düzenlenmesi, bunlarla ilgili süreçlerin

standartlaştırılması ve çalışanlara insana yakışır bir şekilde muamele edilmesi yaşanan iş stresini azaltarak daha olumlu bir ekip ortamının oluşmasında etkili olabilir. Bu doktora tezinde, hemşirelerin diğer hemşirelerden, doktordan ve yöneticiden gördüğü nezaketsizliğin, onların iş doyumuna ve tükenmişlik düzeyine etkileri ile bu etki üzerinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü ortaya konulmaya çalışılmıştır. İnsanın, çocukluğundan beri önemseydiği adil çerçevede değerlendirilme isteği, örgütlerde de önemini korumaktadır. Tüm olumsuz koşullara rağmen adaletin sağlandığı, en azından sağlanmaya çalışıldığı ya da sağlanamadığı durumlarda nedenleriyle saygı ve nezaket çerçevesinde açıklandığı bir örgütte çalışanlar; daha olumlu tutum ve davranışlar geliştirebilirler, problemler karşısında daha düşük kaygı yaşarlar, daha çözüm odaklı olurlar, örgütlerini sahiplenirler ve geleceğe yönelik sağlam planlar yapabilirler. Bununla birlikte literatür incelendiğinde nezaketsizlik, tükenmişlik ve iş doyum ilişkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolüne değinilmediği görülmektedir. Hasta bakım kalitesi, çalışan refahı ve örgütsel süreçler üzerinde etkili olabileceği düşünülen, nezaketsizlik, tükenmişlik ve iş doyum ilişkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünün anlaşılmasının sağlık sektörü açısından anlamlı olacağı düşünülmektedir. Bu ilişkilerin ortaya konulması, çalışanlar ve yöneticiler açısından yaşanan süreçlere yön vermede etkili olacaktır.

Muğla ili kamu hastaneleri birliğine bağlı çalışan ve araştırmaya katılmayı kabul eden 401 hemşirenin nezaketsizlik puan ortalamaları (Tablo 4) değerlendirildiğinde, hemşirelerin en fazla doktorlardan, en az yöneticilerden nezaketsizlik gördükleri saptanmıştır. Buna karşılık, Laschinger (2014: 287) ve Laschinger ve arkadaşlarının (2009: 306) araştırmasına göre; hemşirelerin en çok meslektaşlarından en az yöneticilerinden nezaketsizlik gördükleri belirlenmiştir. Dolayısıyla, bu araştırmanın sonuçları ile literatür kısmen uyumluluk göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde hemşirelerin, meslektaşlarından, doktorlarından ve yöneticilerinden gördükleri nezaketsizlik ‘orta’ düzeydedir. Bu sonuç, Laschinger’in (2014) bildirimleriyle paralellik göstermektedir (s. 287). Diğer taraftan, Laschinger ve arkadaşlarının (2009) yapmış oldukları çalışmada, hemşirelerin meslektaşlarından ve yöneticilerinden gördükleri nezaketsizliğin düşük düzeyde olduğu ve dolayısıyla bu araştırmanın bulgularından farklılık gösterdiği saptanmıştır (s. 306). Ayrıca Taştan’ın (2014) yaptığı çalışmada, hemşirelerin nezaketsizlik

algısının yüksek düzeyde olduğu ve bu tez çalışmasının bulgularıyla uyumlu olmadığı belirlenmiştir (s. 69).

Nezaketsizlik, zarar verme niyetinin belirsizliği, düşük yoğunluklu olma gibi özelliklerinden dolayı yöneticiler tarafından çoğunlukla görmezden gelinir ve çalışanların özel sorunuymuş gibi algılanır. Bu noktada unutulmaması gereken konu, hemşireler çalışma ortamlarındaki olumsuz kişilerarası davranışlardan etkilenirler. Önemsiz ya da etkisiz görülmelerine rağmen nezaketsiz davranışlar çalışanlar ve kuruluşlar için yıkıcı etkiler doğurabilir. Her şeyden önce nezaketsiz muamele gören çalışan, faille olan iletişimini sınırlar, ortak aktivitelerde bulunmaz, işte gösterdiği çabayı azaltır ve sonuçta da iş performansı ve kalitesi düşer (Pearson vd., 2000: 130). Hemşirenin, sağlık ekibi içerisinde nezaketsiz davranışlar gördüğü doktordan ya da hemşireden kaçınması, onlarla olan iletişimini azaltması hasta bakımıyla ilgili gerekli bilgi paylaşımını sınırlayabilir. Hemşirenin işle ilgili yasal zorunlulukları yerine getirecek şekilde nezaketsiz doktor/hemşire/yönetici ile iletişim kurması, daha ayrıntılı inceleme, gözlem ve paylaşım gerektiren tedavi sürecinin yeterince sağlanamamasına dolayısıyla taburculuk sürecinin uzamasına neden olabilir. İyileşme süreci uzayan hastanın daha uzun süre hastanede kalmasına bağlı olarak sırada bekleyen hastaların da tedavisi gecikecektir.

Bunun dışında, özellikle ast pozisyonunda olan nezaketsizlik mağdurlarının, daha örtük misilleme davranışına başvurduğu görülmektedir (Pearson ve Porath, 2005: 11-12). Hemşirede nezaketsizlik gördüğü üst ve yönetici pozisyonunda olan doktor ve yöneticilerine karşı agresif bir misilleme genelde sergileyemez fakat onların faaliyetlerini bozucu ya da itibarını sarsıcı davranışlar sergileyebilir. Örneğin mağdur konumunda ki hemşire, yöneticileri hakkında aşağılayıcı konuşabilir veya onların isteklerini çeşitli bahanelerle geciktirebilir. Yine mağdur hemşire, doktorun hasta üzerinde yaptığı tıbbi uygulamalarda başarısız olmasını sağlayacak şekilde davranarak hastaların gözünde itibarını sarsabilir. İlaveten mağdur hemşire, nezaketsiz davranan diğer hemşirelerden malzeme saklama ya da tıbbi girişimler sırasında ihtiyacı olan desteği vermeme gibi davranışlar sergileyebilir. Bu davranış ve tutumların tamamı, etkin bir sağlık hizmetinin sunulmasını engeller ve hasta bakım kalitesini düşürür.

İşyeri nezaketsizliğinin, işle ilgili bu sayılan etkileri dışında bireyin stres düzeyini artırdığı, fiziksel rahatsızlıklara, migrene, anksiyete ve depresyona neden olduğu görülmektedir (Hershcovis, 2011: 508; Lim ve Lee, 2011: 101). Hemşireler, yaşadıkları tekrarlayıcı nezaketsiz davranışlar karşısında strese girebilirler, buna bağlı olarak kas ağrıları, uykusuzluk, çarpıntı, iştah değişiklikleri, hormonal dengesizlikler, anksiyete ve depresyon gibi birçok sağlık problemleri yaşayabilirler.

Literatür incelendiğinde, işyeri nezaketsizliğinin, mağdurun ailesini de etkilediği görülmektedir (Ferguson, 2012: 580; Pearson ve Porath, 2005: 12). Nezaketsizliğe maruz kalan hemşire, bunu ifade edemediğinde yaşadığı gerginliği eşine ya da çocuklarına yansıtabilir. Pearson ve arkadaşlarının (2000) ortaya koyduğu doğrudan kaydırım modelinde olduğu gibi, hemşire gördüğü nezaketsizliğe yönelik olarak herhangi bir nedenle karşılık verme cesaretini gösteremez ve bunu ailesine yansıtabilir (s. 132). Kısacası işyeri nezaketsizliği iş-aile çatışmasına neden olabilir ve evlilik memnuniyetini olumsuz etkileyebilir.

Hemşirenin karşılaştığı nezaketsiz durumlar, işe yönelik olumlu tutumlar geliştirmesini de engellemektedir. İşyeri nezaketsizliğinin; iş doyumunu (Lim vd., 2008: 100; Miner vd., 2012: 353) ve örgütsel bağlılığı (Spence Laschinger vd., 2009: 306) azalttığı, tükenmişliği (Huang ve Lin, 2017: 16; Oyeleye vd., 2013: 540; Welbourne vd., 2015: 211) ve işten ayrılma niyetini (Lim vd., 2008: 100) artırdığı ortaya konulmuştur. Buradan da anlaşılabacağı üzere, mağdur durumda ki hemşirenin iş memnuniyeti, işe yönelik olumlu duygu ve düşünceleri zarar görecektir. Sürekli olarak bir sonraki nezaketsiz karşılaşmayı düşünen hemşire yaşadığı stresinde etkisiyle özellikle duygusal yönden tükenebilir. Tüm enerjisini, dikkatini yaşadığı saygısız davranışlara yönelten hemşire, işinde verimli olamaz, performansı düşer, örgütünden uzaklaşır. Özellikle Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi düşünüldüğünde, mesleğinde saygınlık kazanma, itibar görme, kendini gerçekleştirme ve çevresinde ki insanlara yol gösterme gibi ihtiyaçlarını karşılayamayan hemşire, işinden ayrılmaya eğilim gösterebilir. Ülkemiz koşullarında işini tamamen bırakmak yaşam standartlarını olumsuz etkileyeceğinden genel olarak hemşireler, başka bir alanda eğitim alarak mesleklerini değiştirme yoluna gitmektedirler. Bunun yanı sıra, çalıştığı klinik ya da hastane dışında aile sağlığı merkezi, huzurevi ya da okullar gibi farklı yerleri tercih eden hemşireler olduğu da görülmektedir.

Bu tez çalışmasında görüldüğü üzere; hemşirenin yaşamış olduğu saygısız ve kaba işyeri yaşantıları, hem iş yaşamlarını hem sağlıklarını hem de ailelerini etkileme potansiyeline sahiptir. Elde edilen meslektaş, doktor ve yönetici nezaketsizliği ortalamalarının yüksek olmaması sevindirici olmakla birlikte, sarmal etki dikkate alındığında mümkün olan en az seviyede tutulması için hem çalışan hem de yönetim seviyesinde çaba gösterilmesi gerekir.

Bu araştırmada hemşirelerin tükenmişlik ortalaması alt boyutlarıyla birlikte (Tablo 4) değerlendirilmiştir. Hemşirelerin en fazla duygusal tükenme yaşadıkları saptanmıştır. Bu düzey duygusal tükenmişliğe yatkınlığın olduğunu göstermektedir. Duyarsızlaşma alt boyutu ise en düşük düzeyde yaşanmaktadır. Hemşirelerin genel olarak orta düzey tükenmişlik yaşadıkları görülmüştür. Elde edilen bu bulgular literatür ile uyumluluk göstermektedir (Kaçan vd., 2016: 65; Altay vd., 2010: 10; Spence Laschinger vd., 2009: 306). Duygusal tükenmenin diğerlerine göre yüksek çıkması, hemşireler için normal kabul edilebilir. Çünkü hemşireler, şiddetli ağrı şikayetleri olan, solunum zorluğu çeken, yatağa bağımlı, kanser gibi tedavisi süreç isteyen, ölüm riski olan hastalara sağlık hizmeti sunmaktadır. Sadece hastalar değil onların mutsuz olan yakınları da sürece dahil olmaktadır. Bu insanlarla sürekli etkileşim halinde olmak, stresle mücadele mekanizmasını olumsuz etkileyerek duygusal yönden tükenmeye yol açabilir. Duygusal tükenmişlik, zamanla duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık duygularına da sebep olabilir (Wright ve Bonett, 1997: 496). Tükenmişlik, hem çalışanın sağlığına, hem örgütün tüm süreçlerine hem de bireyin çevresine (aile, arkadaş vb.) uzun yıllar boyunca etkisi olan dolayısıyla ortaya çıkmadan önlenmesi gereken bir olgudur. Hemşirelerin orta düzey olan duygusal tükenmişlikleri artma eğilimi gösterebileceğinden proaktif yaklaşımlar geliştirmek gerekmektedir.

Bu araştırmada, hemşirelerin iş doyum ortalaması alt boyutlarıyla birlikte (Tablo 4) değerlendirilmiştir. Hemşirelerin içsel doyum ortalamasının yüksek, genel iş doyum ortalamasının ve dışsal doyum ortalamasının ise orta düzeyde olduğu tespit edildi. Elde edilen bu bulgular, Tilev ve Beydağ (2014)'ın bildirimleriyle uyumluluk göstermektedir. İçsel doyum, çalışma esnasında hissedilen tatmini ifade eder. Yani işin kendisi, işi yapmaktan doğan manevi zevk, işin gereklerine uygun yeteneklere sahip olma gibi öğeleri içerir. Mesleğinden içsel olarak doyum sağlamak,

hemşirelerin hem kendi memnuniyetleri hem de hasta bakım kalitesi açısından önemlidir. İş doyumu, çalışanın işine ve çalışanlarına olumlu yönde tutum geliştirmesinde gerekli bir faktör olduğu için artırmaya yönelik girişimler planlanmalıdır.

Tez çalışmasında, hemşirelerin örgütsel adalet algı ortalaması alt boyutlarıyla birlikte (Tablo 4) değerlendirilmiştir. Buna göre; dağıtımsal adalet, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet ve örgütsel adalet algısı ortalamaları orta düzeydedir. Elde edilen sonuçlar literatürdeki bazı bildirimlerden (Arı vd., 2017: 48; Bağcı, 2016: 339) düşük bulunmuştur. Burada dikkat çekici nokta, etkileşimsel adaletin diğer ortalamalara göre daha yüksek olmasıdır. Etkileşim adaleti, kişiler arasındaki ilişkiler sonucunda çalışanda oluşan adalet algısını ifade eder. Özellikle yöneticinin, hemşirelere karşı saygılı, nazik davrandığını gösterir. Hemşireler, iş ortamında yaşanan yönetsel etkileşimleri olumlu yönde görme eğiliminde olabilir.

Bu araştırmada sosyo-demografik özelliklerle, meslektaş nezaketsizliği, doktor nezaketsizliği, yönetici nezaketsizliği, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarıda azalma, genel tükenmişlik, içsel doyum, dışsal doyum, genel iş doyumu, dağıtımsal adalet, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet ve örgütsel adalet algısı arasında anlamlı ilişkilerin varlığı (Tablo 6, 7, 8, 9, 10) incelenmiştir. Yaş değişkeni açısından değerlendirildiğinde; 47-64 yaş grubundaki hemşirelerin en düşük oranda doktor nezaketsizliği, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarıda azalma, genel tükenmişlik yaşadıkları ve belirtilen düzeylerde anlamlı farklılık olduğu (Tablo 6) saptanmıştır. Doktor nezaketsizliği açısından değerlendirildiğinde, doktorların yaşı dolayısıyla mesleki kıdem açısından en yüksek grubu oluşturan 47-64 yaş grubundaki hemşirelere karşı daha saygılı, nazik, dikkatli davranmış olabileceği düşünüldü. Bununla birlikte; meslektaş ve yönetici nezaketsizliği ile yaş arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmamasına rağmen, yine 47-64 yaş grubundaki hemşirelerin algıladığı nezaketsizlik ortalamasının en düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. İlaveten, 20-28 yaş grubundaki hemşirelerin her üç nezaketsizlik ortalamasının da en yüksek seviyede olduğu saptanmıştır. Yaş ve nezaketsizlik arasındaki ilişki, literatürdeki bazı bildirimlerle (Pearson vd., 2000: 127; Reio ve Ghosh, 2009: 237) paralellik göstermektedir. Tükenmişlik açısından değerlendirildiğinde, ilerleyen yaşla birlikte tecrübenin de artmasına bağlı olarak 47-

64 yaş grubundaki hemşirelerin iş stresiyle daha kolay mücadele edebildikleri düşünüldü. Yaş ve tükenmişlik arasındaki ilişki literatürdeki bazı bildirimlerle (Akkoç ve Tunç, 2015: 9-18; Gümüş, 2006: 123-125) paralellik göstermektedir.

Çalışma yılı değişkeni açısından değerlendirildiğinde; 31-46 yıl çalışma süresi olan hemşirelerin en düşük oranda duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, genel tükenmişlik yaşadıkları, en yüksek oranda genel iş doyumunu, dağıtımsal adalet algısına sahip oldukları ve belirtilen düzeylerde anlamlı farklılık olduğu (Tablo 9) saptanmıştır. Tükenmişlik açısından değerlendirildiğinde, çalışma yılındaki artış hemşirelerdeki tükenmişliği azaltıcı etki göstermiştir. Çalışma yılı arttıkça, hemşirelerin mesleklerine daha hakim olmaları ve iş stresiyle daha etkin baş etmelerinin tükenmişliği azaltmada etkili olabileceği düşünüldü. Çalışma yılı ve tükenmişlik arasında ulaşılan bu sonuç, literatürdeki bazı bildirimlerle (Maslach ve Jackson, 1981: 111; Otacıoğlu, 2008: 113) uyumluluk göstermiştir. İlaveten en uzun süreli çalışma yılına sahip bu hemşirelerdeki iş doyumunu en yüksek seviyededir. Bu sonuç, Çimen (2000)'in bildirimleriyle uyumludur (s. 89). Çalışma yılı arttıkça, mesleki problemlerin çözülmesi ve geleceğe yönelik endişelerin azalması iş doyumunu artırmış olabilir. Ayrıca; çalışma yılı arttıkça, dağıtımsal adalet algısının arttığı da görülmüştür. Çalışma yılı arttıkça, hemşirelerin görev paylaşımında daha çok söz sahibi olmasının bu durumda etkili olabileceği düşünüldü. Ayrıca, çalışma yılı ile meslektaş, doktor ve yönetici nezaketsizliği arasında anlamlı bir ilişki olmamasına rağmen, 31-46 yıl çalışma süresine sahip hemşirelerin daha az çalışanlara göre nezaketsizlik ortalamalarının daha düşük olduğu saptanmıştır. Çalışma yılı ve nezaketsizlik arasındaki ilişki, Pearson ve arkadaşlarının (2000: 128) bildirimleriyle paralellik göstermektedir.

Haftalık çalışma süresi açısından değerlendirildiğinde; 40 saat ve üstü çalışan hemşirelerin daha fazla duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, genel tükenmişlik yaşadıkları, daha düşük dışsal doyum, genel iş doyumunu, dağıtımsal adalet, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet ve örgütsel adalet algısına sahip oldukları ve belirtilen düzeylerde anlamlı farklılık olduğu (Tablo 10) tespit edilmiştir. Tükenmişlik açısından değerlendirildiğinde, haftalık çalışma saati arttıkça hemşireler bitkin düşebilir, yorulabilir ve tükenebilir. Bu sonuç, Derinbay (2012)'ın bildirimleriyle uyumludur (ss. 917-925). Haftada 40 saat ve üzeri çalışan hemşireler, enerji kaybı

yaşayacaklarından, iş stresi gibi olumsuz durumlarla yeterince mücadele edemeyip iş doyumsuzluğu ve adaletsizlik algısı yaşayabilirler. Özellikle, 40 saatin üstünde çalışmak, iş yükünün çalışanlar arasında adil paylaştırılmadığı dolayısıyla haksızlık yapıldığı düşüncelerine neden olarak, adalet algısını olumsuz etkilemiş olabilir.

Bu araştırmada, meslektaş nezaketsizliği, doktor nezaketsizliği, yönetici nezaketsizliği, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarıda azalma, genel tükenmişlik, içsel doyum, dışsal doyum, genel iş doyum, dağıtımsal adalet, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet ve örgütsel adalet algısı arasında korelasyon ilişkisi (Tablo 11) değerlendirilmiştir. Ulaşılan sonuçlara göre; hemşirelerin meslektaş, doktor ve yöneticilerinden gördükleri nezaketsizlik, onların örgütsel adalet ve alt boyutlarını, genel iş doyum ve alt boyutlarını negatif yönde, genel tükenmişlik ve alt boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir. Diğer bir ifade ile hemşirelerin yaşadıkları işyeri nezaketsizliği; adalet algılarını ve iş doyumlarını azaltmakta, tükenmişlik düzeylerini artırmaktadır. Bu sonuç; örgütsel adalet algısı literatürü (Blau ve Andersson, 2005: 606; Lim ve Lee, 2011: 101; Ziaaddini ve Hasani, 2013: 110), iş doyum literatürü (Blau ve Andersson, 2005: 606; Hershcovis, 2011: 508; Miner vd., 2012: 353) ve tükenmişlik literatürü (Blau ve Andersson, 2005: 606; Shkoler ve Tziner, 2017: 160; Taylor, 2010: 51) ile paralellik göstermektedir.

Korelasyon analize göre; hemşirelerin ‘meslektaşlarından’ gördükleri nezaketsizlik; onların dağıtımsal adalet, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet, örgütsel adalet algısı, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, genel tükenmişlik, içsel doyum ve genel iş doyumları üzerinde en düşük şiddette etkiye sahiptir. Başka bir ifadeyle sayılan bu özellikler üzerinde, doktor ve yönetici nezaketsizliğinin daha yüksek düzeyde etki ettiği görülmüştür. Hemşirelerin, çalışma saatleri içerisinde en çok etkileşimde oldukları meslek grubu yine kendi meslektaşları yani diğer hemşirelerdir. Bu yoğun temas sırasında yaşanan nezaketsizliğin birbirlerini çoğunlukla düşük düzeyde olumsuz etkilemesi, hem çalışan sağlığı hem hastalar hem de kurumsal süreçler açısından sevindiricidir. Bunun yanı sıra, düşük düzeyde de olsa yaşanan nezaketsizliğin, sarmal etki oluşturarak zamanla olumsuzluklara neden olabileceği düşünülecek olur ise, nazik bir çalışma ikliminin geliştirilmesine önem verilmelidir.

Hemşirelerin doktordan gördüğü nezaketsizlik; onların dağıtımsal adalet, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarıda azalma hissi, genel tükenmişlik, içsel doyum ve genel iş doyumları üzerinde en yüksek şiddette etkiye sahiptir. Ulaşılan sonuçlar, hemşirelerin doktor nezaketsizliğine bağlı olarak daha fazla oranda duygusal, düşünsel ve davranışsal olarak olumsuz etkilendiklerini göstermektedir. Bununla birlikte hemşirelerin kişisel başarıda azalma hissi üzerinde sadece doktor nezaketsizliğinin etkili olduğu görülmektedir. Yani hemşirelerin kendilerini mesleki açıdan başarısız görme hisleri, doktordan gördükleri nezaketsizle artmakta dolayısıyla mesleki açıdan yetersizlik duyguları yaşamaktadırlar. Burada dikkat çekici nokta; hemşirelerin kişisel başarıda azalma hisleri üzerinde meslektaş ve yöneticilerinden gördükleri nezaketsizliğin anlamlı bir etkisinin olmamasıdır. Bu ilişki üzerinde; sağlık alanında en uzun süreli eğitimin tıp eğitimi olması, tıpta uzmanlık alanlarının olması ve doktorların çalışma prosedürlerinin eğitim düzeylerine göre düzenlenmesi, buna karşılık hemşirelik eğitiminin daha kısa süreli ve belirli konulara odaklı olması, hemşirelikte uzmanlık alanlarının olmaması ve çalışma prosedürlerinin eğitimlerine göre değil de çoğunlukla hastanenin ihtiyaçlarına göre düzenlenmesinin etkili olabileceği düşünüldü. Özellikle uzmanlık alanlarına sahip olmak ve buna göre mesleğini devam ettirmek, mesleki yetkinlik ve yeterlilik duygularını artırabilir, dolayısıyla nezaketsizlik gibi işyeri olumsuz davranışları karşısında kişisel başarısızlık duygularının önüne geçilmiş olabilir. Ayrıca, doktor nezaketsizliğinin dağıtımsal adalet üzerinde en yüksek şiddette etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Doktorların üst yönetim seviyesinde görev almaları, buna bağlı olarak da ödül, ceza, iş dağılımı konularında yetkili olmaları bu sonuç üzerinde etkili olabilir.

Hemşirelerin yöneticilerinden gördüğü nezaketsizlik, onların prosedürel adalet, etkileşimsel adalet ve örgütsel adalet algıları üzerine en yüksek şiddette etkiye sahiptir. Buna göre hemşireler, yöneticiden nezaketsizlik gördüklerinde, örgütsel adalet algıları; meslektaş ve doktor nezaketsizliğiyle kıyaslandığında daha olumsuz etkilenebilir. Tüm çalışma ortamları düşünüldüğünde, çalışanların yöneticilerden bekledikleri esas olgunun adalet olması doğaldır ve bu durum hemşireler içinde geçerlidir. Yöneticiler yaptıkları faaliyetlerin ya da aldıkları kararların çalışanlar tarafından adil olup olmama çerçevesinde değerlendirildiğinin farkında olmalılar. Bu

noktada yöneticiler, hemşirelerin hangi konuları adil bulduğu hangi konuları adaletsiz olarak değerlendirdiği üzerine inceleme yapmalıdır. Elde edilen bu sonuç, hemşirelerin yönetimden adil koşulların oluşturulması beklentisi içerisinde olduklarını ifade edebilir. Ayrıca yönetici nezaketsizliği, dışsal doyum üzerinde de en yüksek şiddete sahiptir. Dışsal doyum, kurumun politikası ve yönetimi, denetimin biçimi, idareci, işgören ve astlarla ilişkiler, çalışma şartları, maaş gibi işin çevresiyle ilgili bileşenlerden oluşmaktadır. Hemşirelerin yöneticilerinden gördükleri nezaketsizlik, onların yönetsel konularda beklentilerini, düşüncelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Buradan hareketle olumsuz işyeri davranışlarını yönetmede en büyük görevin yöneticilere düştüğü ifade edilebilir.

Korelasyon analizi değerlendirildiğinde; meslektaş nezaketsizliği ile, doktor nezaketsizliği ve yönetici nezaketsizliği arasında olumlu yönde anlamlı bir korelasyonun varlığı saptanmıştır. Daha öncede bahsedildiği üzere iki taraf arasında ki nezaketsiz davranışlar ikincil nezaketsizlik spirallerinin ortaya çıkmasına neden olabilir. Yaşanan nezaketsizlik döngüsüne dahil olmadığı halde sadece tanık olan yada duyan çalışanlar arasında da nezaketsiz davranışlar gelişebilir (Andersson ve Pearson, 1999: 465). Nezaketsizlik mağdurları, iş ortamında nazik yaklaşımlarını azaltabilir veya sonlandırabilirler. Nezaketsizlik karşısında çalışanlar hoşgörölü ve duyarlı olmaktan vazgeçebilirler. Bu tepkiler nezaket ortamına zarar verebilir ve sonuçta da nezaketsizlik artarak bir kanserin vücudu sarması gibi örgüte yayılabilir. Pearson ve arkadaşları (2000), iki taraf arasında ki nezaketsizliğin artmadan belirli bir düzeyde devam edebileceği gibi şiddetlenerek de yaşanabileceğini ortaya koymuştur (s. 131). Yazarların değindiği dolaylı kaydırım modelinde olduğu gibi; iki hemşire arasında ki nezaketsizliğe tanık olan bir hemşire, yeni bir nezaketsiz davranış modeli geliştirebilir ve başka bir hemşire ile nezaketsiz etkileşim oluşturabilir. Diğer bir yaklaşım olan doğrudan kaydırım modeli dikkate alındığında da ikincil nezaketsizlik sarmallarının oluşabileceği düşünülebilir. Örneğin doktordan nezaketsizlik gören yönetici hemşire, doktora doğrudan misilleme yapmak yerine bu tepkisini servis sorumlu hemşiresine yönelterek nezaketsiz davranabilir. Servis sorumlu hemşiresi de yönetici hemşireye doğrudan tepki vermek yerine serviste çalışan diğer hemşirelere nezaketsiz davranabilir.

Nezaketsizlik mağduru hemşire, yaşadıklarını işteki ve iş dışındaki arkadaşlarına anlatarak yaşadığı stresi azaltmaya çalışma yoluna gidebilir. Bununla birlikte mağdur hemşire, durumu ailesine aktarabilir. Nezaketsizliği duyan diğer insanlar bundan olumsuz etkilenecek, mağdur duruma düşmemek için koruyucu amaçlı nezaketsiz davranışlar geliştirerek iş arkadaşlarına yansıtabilirler. Bu süreçler, nezaketsizliğin sadece mağdur hemşirenin kendi örgütünde değil, iş dışı arkadaşları ve ailesi kanalıyla diğer örgütlere taşınabileceğini ve yayılabileceğini düşündürmesi açısından önemlidir. Nezaketsizliğin örgüt kültürünün bir parçası olduğunu gören ve bu noktada inanç geliştiren yöneticiler, doktorlar ve diğer hastane çalışanları, hemşirelere yönelik olarak, işyeri saygı normlarına dikkat etme gereği duymadan, nezaketten uzak kaba, duyarsız davranışlar sergileyebilmektedir. Görüldüğü üzere iki taraf (doktor-hemşire, hemşire-hemşire) arasında gerçekleşen nezaketsiz etkileşimler, ikincil spiraller yoluyla yayılarak örgütün tamamına nüfuz edebilir hatta diğer örgütleri de etkileyebilir. Korelasyon analizinden ve bu bilgilerden yararlanarak, hemşirelerin yaşadıkları nezaketsizlik üzerinde; diğer hemşirelerin, doktorların ve yöneticilerin etkisinin olduğunu ve bu tarafların birbirlerini etkilediğini ifade edebiliriz.

Nezaketsizliğin yayılması ve ikincil sarmallara neden olması dışında yıkıcı eylemlere dönüşebildiği de görülmektedir. Anderson ve Pearson (1999)'ın ifade ettiği gibi, artan nezaketsizlik sarmalı doruk noktasına ulaştığında taraflar bunu bir kimlik tehdidi olarak algılar (ss. 457-463). Bu noktadan itibaren yaşananlar işyeri nezaketsizliğinin sınırlarını aşan yıkıcı eylemleri oluşturur. Kimliğine yönelik saldırı algılayan taraf, saldırganlık, şiddet, zorbalık, sapkın davranış gibi üretkenlik karşıtı işyeri davranışlarıyla karşılık verme yoluna gidebilir. Nitekim Taştan (2014)'ın hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada, işyeri nezaketsizliği ile saldırganlık arasında pozitif yönlü orta şiddette anlamlı bir korelasyon olduğu bulgulanmıştır (s. 69). İlaveten Anderson ve Pearson (1999)'ın araştırmasında da işyeri nezaketsizliği ve üretkenlik karşıtı işyeri davranışları arasında ki ilişkiye değinilmiştir (s. 456).

Korelasyon analiziyle ilgili başka bir sonuca göre; örgütsel adalet algısının, meslektaş, doktor ve yönetici nezaketsizliği ile arasında var olan korelasyonun şiddetinin, iş doyumu ve tükenmişliğin nezaketsizlik türleriyle (meslektaş, doktor, yönetici) kurduğu korelasyondan daha şiddetli olduğu bulgulanmıştır. Bir diğer ifade

ile hemşirelerin örgütsel adalet algısı, tükenmişlik ve iş doyum düzeyleri, işyeri nezaketsizliklerinden (meslektaş, doktor, yönetici) etkilenmiş olsa da örgütsel adalet algıları işyerinde yaşadıkları nezaketsizliklerden daha fazla etkilenmektedir. Buradan yola çıkarak hemşirelerin, yaşadıkları nezaketsizliklerin, onların adalet algılarını olumsuz yönde etkilediğini, örgütsel adalet algısına önem verdiklerini, yaşadıkları olayları adalet temelinde değerlendirdiklerini, iş doyumunu ve tükenmişlikle kıyaslandığında adalet kavramının hemşireler için daha öncelikli olduğunu düşünebiliriz.

Bütün bu korelasyon analizleri, nezaketsizliği sergileyen kaynağın özelliklerine göre (statü, bilgi, konum, saygınlık vb.) hedefin etkilenme derecesinin değiştiğini göstermektedir. Yani hemşireler üst konumda olan yönetici ve doktor nezaketsizliğinden daha fazla etkilenirken meslektaş nezaketsizliğinden daha az etkilenmektedir. Sonuç olarak; işyeri nezaketsizliğinin türü ne olursa olsun (meslektaş, doktor, yönetici), çalışan için önemli olan değerlere (iş doyumunu, adalet gibi) zarar vererek olumsuz sonuçlara (tükenmişlik gibi) neden olabilir. Bu nedenle de sağlık kuruluşları işyeri nezaketsizliğini değerlendirmeli, tanımalı, mücadele etmelidir. Bu süreçte yöneticiler, her şeyden önce nezaketsiz örgüt iklimine katkıda bulunma açısından kendi davranışlarını değerlendirmeli ve çalışanlarla olan etkileşimi nezaket çerçevesinde yürütmeye dikkat etmelidir. Bunun yanı sıra çalışanları, nezakete teşvik edici davranmalıdır.

Bu tez çalışmasında; hemşirelerin yaşadıkları meslektaş, doktor ve yönetici nezaketsizliğinin tükenmişlik (alt boyutlarıyla) ve iş doyumları (alt boyutlarıyla) üzerine etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık etkisi de incelenmiştir. Bu araştırma konusu daha önce irdelenmemiş bir konudur. Genel olarak, nezaketsizlik türleri ile tükenmişlik ve iş doyumunu ilişkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Bu analizde ilk olarak meslektaş, doktor ve yönetici nezaketsizliği ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarıda azalma ve genel tükenmişlik arasında ki ilişki ve bu ilişki üzerinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü irdelenmiştir. Buna göre; duygusal tükenmenin, meslektaş, doktor, yönetici nezaketsizliği değişkenleri tarafından açıklandığı ve bu değişkenler arasında olumlu yönde anlamlı bir

korelasyonun kurulduğu bulgulanmıştır. Değerler incelendiğinde, doktor nezaketsizliğinin, meslektaş ve yönetici nezaketsizliğine göre duygusal tükenmeyi daha yüksek oranda etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte duyarsızlaşma değişkeninin; meslektaş, doktor, yönetici nezaketsizliği değişkenleri tarafından açıklandığı ve bu değişkenler arasında olumlu yönde anlamlı bir korelasyonun varlığı bulgulanmıştır. Değerler incelendiğinde doktor nezaketsizliğinin, meslektaş ve yönetici nezaketsizliğine göre duyarsızlaşmayı daha yüksek oranda etkilediği tespit edilmiştir. Hemşirelerin özellikle doktorlardan gördükleri işyeri nezaketsizliğinin, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma yaşamalarında daha etkili olduğu belirlenmiştir. Kişisel başarıda azalma değişkeninin sadece doktor nezaketsizliği değişkeni tarafından açıklandığı ve bu değişkenler arasında pozitif yönde anlamlı bir korelasyonun kurulduğu da saptanmıştır. Doktor nezaketsizliğinin kişisel başarıda azalma değişkenini etkilediği, buna karşılık meslektaş ve yönetici nezaketsizliğinin açıklayıcı bir etkisinin olmadığı bulgulanmıştır. Genel tükenmişlik değişkeninin, meslektaş, doktor, yönetici nezaketsizliği değişkenleri tarafından açıklandığı ve bu değişkenler arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Değerler incelendiğinde doktor nezaketsizliğinin, meslektaş ve yönetici nezaketsizliğine göre genel tükenmeyi daha yüksek oranda etkilediği tespit edilmiştir. Hemşirelerin doktorlardan gördükleri nezaketsizlik, genel tükenmişlik düzeyleri üzerinde daha etkilidir. Ortaya konulan ve R değerleriyle açıklanan bu ilişkiler üzerinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü bulunmaktadır. Örgütsel adalet algısı, nezaketsizliğe bağlı yaşanan tükenmişliği azaltıcı yönde etki göstermektedir. Elde edilen bulgulara göre işyeri nezaketsizliği, çalışanın tükenme düzeyini artırmaktadır. Bu durum literatürdeki bazı bildirimlerle paralellik göstermektedir (Blau ve Andersson, 2005: 606; Shkoler ve Tziner, 2017: 160; Taylor, 2010: 51). Dion (2006), nezaketsizliğin stresi artırabileceğini, stresli çalışanlarında nezaketsiz bir ortam oluşmasına katkıda bulunabileceğini vurgulamaktadır (s. 115). Özellikle her geçen gün artan şiddette nezaketsiz etkileşimler yaşamak, çalışanın enerjisinin tükenmesine neden olabilir. İşyeri nezaketsizliğinin çalışanların duygusal tükenmişlik yaşamalarına neden olduğu literatürle de (Huang ve Lin, 2017: 16; Spence Laschinger vd., 2009: 306; Welbourne vd., 2015: 211) desteklenmektedir. Duygusal tükenmenin, tükenmişlik olgusunun ana bileşeni olduğu ve duyarsızlaşma ile kişisel başarıda azalma hislerine

neden olarak genel tükenmişliği derinleştirebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Özellikle doktor nezaketsizliğinin, tükenmeye neden olmada daha etkili olduğu anlaşılmıştır. İşyeri nezaketsizliğini tamamen ortadan kaldırmak pek mümkün olmamakla birlikte, saygı çerçevesinde etkileşimler geliştirmeye çalışmak, tükenmişlikle mücadelede önemlidir. Nezaketsiz davranışların olumsuz etkilerini gidermede adil bir örgüt ortamı oluşturmanın gerekliliği görülmektedir. Sonuçlara göre örgütsel adalet algısının artması, tükenmişliğin etkilerini kompanse etmede etkili bir mekanizma olabilir.

Hiyerarşik regresyon analizinde ikinci olarak; meslektaş, doktor ve yönetici nezaketsizliği ile içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyumunu arasında ki ilişki ve bu ilişki üzerinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü irdelenmiştir. Buna göre; içsel doyumun, meslektaş, doktor, yönetici nezaketsizliği değişkenleri tarafından açıklandığı ve bu değişkenler arasında negatif yönde anlamlı bir korelasyonun olduğu bulgulanmıştır. Değerler incelendiğinde doktor nezaketsizliğinin, meslektaş ve yönetici nezaketsizliğine göre içsel doyumunu daha yüksek oranda etkilediği tespit edilmiştir. Dışsal doyum değişkeninin de, meslektaş, doktor, yönetici nezaketsizliği değişkenleri tarafından açıklandığı ve bu değişkenler arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Değerler incelendiğinde yönetici nezaketsizliğinin, meslektaş ve doktor nezaketsizliğine göre dışsal doyumunu daha yüksek oranda etkilediği tespit edilmiştir. Hemşirelerin özellikle doktordan gördükleri işyeri nezaketsizliğinin içsel doyumlarını, yöneticiden gördükleri nezaketsizliğin ise dışsal doyumlarını daha fazla etkilediği belirlenmiştir. Genel iş doyumunu değişkeninin de, meslektaş, doktor, yönetici nezaketsizliği değişkenleri tarafından açıklandığı ve bu değişkenler arasında olumsuz yönde anlamlı bir korelasyonun kurulduğu saptanmıştır. Değerler incelendiğinde doktor nezaketsizliğinin, meslektaş ve yönetici nezaketsizliğine göre genel iş doyumunu daha yüksek oranda etkilediği görülmüştür. Hemşirelerin doktorlardan gördükleri nezaketsizlik, genel iş doyumunu üzerinde daha etkilidir. Meslektaş, doktor ve yönetici nezaketsizliği ile içsel doyum arasındaki ilişkiler üzerinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır. Bununla birlikte meslektaş ve doktor nezaketsizliği ile dışsal doyum arasındaki ilişkiler üzerinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü varken, yönetici nezaketsizliğinin dışsal doyum üzerine etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü tespit edilememiştir. İlaveten

meslektaş, doktor ve yönetici nezaketsizliği ile genel iş doyumu arasındaki ilişkiler üzerinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır. Örgütsel adalet algısı, nezaketsizliğin iş doyumu üzerinde ki olumsuz etkisini giderici yönde etki göstermektedir.

Elde edilen bulgulara göre işyeri nezaketsizliği, çalışanın iş memnuniyetini dolayısıyla iş doyumunu azaltmaktadır. Bu durum, literatürle paralellik göstermektedir (Blau ve Andersson, 2005: 606; Hershcovis, 2011: 508; Miner vd., 2012: 353). İş doyumu, çalışanın duygularına vurgu yapan bir kavramdır. Hemşirelerin işyerinde yaşadığı nezaketsizlik, onların kendilerini olumsuz değerlendirmelerine, kaygı yaşamalarına, stres altında hissetmelerine neden olabilir. Olumsuz duygu ve düşünceler içerisinde olan hemşire, işine odaklanamayabilir, hastalarına yeterli ilgiyi gösteremeyebilir ve iş performansı düşebilir. Mesleğin bütün zorluklarına rağmen fedakarlıkla çalışan hemşire, gösterdiği çabanın takdir edileceği yerde farklı nedenlerle saygısızlığa maruz kalmayı kabul etmeyebilir ve zamanla mesleğine yabancılaşma yaşayabilir. İş doyumsuzluğu, hemşirenin sağlığını, hasta bakım kalitesini ve örgütsel sonuçları olumsuz etkileyen bir durumdur. Örgütsel adalet algısı, olumsuz işyeri yaşantılarına bağlı olarak zarar gören iş doyumunu geliştirmede önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşyeri nezaketsizliğinde; zarar verme niyetinin belli olmadığı, fiziksel bir saldırının gerçekleşmediği düşük yoğunluklu bir şiddet eğilimi söz konusu olduğu bilinmelidir. İşyeri nezaketsizliğinin bu muğlak yapısı kolayca inkar edilmesine de zemin hazırlamaktadır (Anderson ve Pearson, 1999: 457; Pearson vd., 2001: 1403). İş yeri nezaketsizliği, literatürde incelenen yeni bir kavram olmasından dolayı birçok çalışan ve yönetici tarafından bilinmemektedir. Mücadele stratejilerinin belirlenebilmesi için, kavramın bilinmesi önemlidir. İşte bu noktada işyeri nezaketsizliği kavramının bilincinde olunması için, hem çalışanlara hem de yöneticilere yönelik eğitimler düzenlenmeli ve kavram tanıtılmalıdır.

Yöneticiler, ilk önce kendilerini nezaketsizlik açısından değerlendirmelidir. Özellikle çalışanların, yöneticilerin davranışlarından etkilenecek kendilerine rol model aldıkları görülmektedir. Bu noktada yöneticilere önemli bir sorumluluk düşmektedir. İşyerinde kalıcı nezaket iklimini oluşturmak, süreç ve sabır gerektirir. Nezaket ve

saygı ortamının dalga dalga tüm örgüte yayılması ve etki etmesi için günlük aktivitelerden başlayarak her kademedede çaba gösterilmelidir. Nasıl işyeri nezaketsizliği, örgütü bir kanser gibi sarabiliyorsa, nezakette aynı şekilde yayılabilir.

Yöneticiler, nezaketsizliğe neden olabilen stres gibi durumların kaynağına inmeye çalışabilirler. Hemşireler, bazı kliniklerin iş yükünün daha ağır olduğunu, buna karşılık çalışan hemşire sayısının yetersiz olduğunu yapılan görüşmelerde ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra, iş yükünün daha hafif olduğu kliniklerle, yoğun olan klinikler arasında çalışanların rotasyona tabi tutulması gerektiğini belirtmişlerdir. İlaveten, gece nöbeti ve gündüz çalışması arasında ücret düzenlemelerine gidilmesi, talep edilen başka bir konudur. Bu talepler göz önünde tutulduğunda, kurumsal olarak dağıtımsal adalet olgusunun oluşturulması konusunda bir beklentinin olduğunu görebiliriz. Bu noktada yöneticiler, çalışanların beklentilerini ve isteklerini daha net ortaya koymak için hemşirelerden görüş almalı ve çözülebilecek ya da çözilemeyecek noktaları hemşirelere bildirmelidir.

Hemşireler, örgütsel konularda görüşlerinin çoğu zaman sorulmadığı, kendilerini yeterince ifade edemediklerini belirtmektedir. Özellikle etkileşimsel adalet olgusunu oluşturmak maksadıyla, iletişim kanallarının açık tutulmasının faydalı olacağı inancındayız. Bireysel ya da örgütsel problemlerin tamamının çözülmesi her zaman mümkün olmamakla birlikte, sonuç ne olursa olsun (olumlu ya da olumsuz) çalışan personele geri bildirimde bulunulması ve bunu yaparken zaman kaybedilmemesi önemlidir.

Yöneticiler; bir klinikte sürekli hatalar oluyorsa, aksaklıklar çıkıyorsa, mutsuz personeller dikkati çekiyorsa ya da stres düzeyi yüksekse, bunların temelinde yaşanan nezaketsiz etkileşimlerin olduğundan şüphe duymalıdır. Bu konuda çalışanlardan geri bildirim almak, erken dönemde sorunu tespit etmek açısından önemli olabilir.

Araştırma bulguları, hemşirelerin en çok doktor nezaketsizliğinden daha sonra da yönetici nezaketsizliğinden en az oranda da meslektaş nezaketsizliğinden etkilendiklerini ortaya koymaktadır. Buradan yola çıkarak, hemşirelerin statüsü dolayısıyla gücü daha yüksek olan kişilerin nezaketsizliğinden daha fazla etkilendiklerini ifade edebiliriz. Çalışma hayatı, bireyleri birtakım eşitsizliklerle karşı

karşıya bırakabileceğinden, güç sahiplerinin etik ilkelere dikkat etmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle yönetim, ilk önce kendinden başlamak üzere işyeri nezaketsizliği açısından objektif değerlendirmeler yapmalı, eksikliği hissedilen alanlar geliştirilmelidir. Daha sonrasında, çalışanlardan beklentiler hem sözlü hem de yazılı olarak bildirilmeli ve eğitimler düzenlenmelidir. Özellikle taraflara, mesleki etik kavramı konusunda eğitim verilerek, ahlaki değerlerin önemi vurgulanmalıdır. Etik çerçevede geliştirilen insan ilişkileri, saygı normlarını ve nezaketide beraberinde getirebilir. Yöneticiler, işe yeni başlayanlara, örgütün beklentilerini açıkça bildirmeli ve saygı ihlallerinin hoş görülmediği bir örgüt yapısının korunmaya çalışıldığını belirtmelidir.

Hemşirelik mesleği, kadınların yoğun olarak çalıştığı bir meslektir. Hemşirelerin, çalışma ortamında bulunan diğer meslek üyeleri, hasta ve hasta yakınlarından gördükleri nezaketsiz davranışların kökeninde kadına şiddet eğiliminin olup olmadığına değerlendirilmelidir. Eğer bu tür bir eğilim var ise, bu kişilerin eğitilmesi ve psikolojik rehabilitasyona yönlendirilmesi olumsuz işyeri davranışlarıyla mücadelede etkili olabilir.

İşyeri nezaketsizliğinin, olumlu iş çıktılarına zarar verdiği de görülmektedir. Bu araştırmada, nezaketsizliğin etkilediği kavramların tükenmişlik ve iş doyumu olduğu saptanmıştır. Hemşirelik mesleği açısından tükenmişlik ve iş doyumu önemli iki kavramdır. İşyeri nezaketsizliği ve bağlı olarak yaşanan saygısız etkileşimler, uzun vadede tükenmeye, iş doyumsuzluğuna ve daha birçok olumsuzluğa neden olabilir. Bu olumsuzlukların, hemşirenin hastaya vereceği bakımı olumsuz etkileyeceği açıktır. Tedavi ve bakım yetersizlikleri, taburcu olmayı geciktirir ve bu durum, diğer sırada bekleyen hastaların tedavilerinin gecikmesine neden olur.

Sonuç olarak; işyeri nezaketsizliği çalışana, örgütte ve hizmet alanlara ciddi zararlar verebilen bir sorundur. Sağlık sektöründe, hem çalışan hem hastalar açısından değerlendirildiğinde sağlığın korunması ve geliştirilmesi temel amaçtır. Nezaketsizlik, sadece çalışan hemşire ya da doktorun değil, örgütün üzerinde durması gereken bir konudur. Çünkü işyeri nezaketsizliği, sarmal etki nedeniyle saldırganlık ve şiddet gibi daha ciddi problemlere dönüşebilir. Bu noktada yöneticilere önemli görevler düşmektedir.

Bu tez çalışmasında, hemşirelerin meslektaşlarından, doktorlarından ve yöneticilerinden gördükleri işyeri nezaketsizliği ile bu nezaketsizliğin iş doyumu, tükenmişlik üzerine olan etkisi ortaya konulmuştur. Araştırma esnasında hemşireler hasta ve hasta yakınlarından da nezaketsizlik gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu durumu belirlemeye yönelik olarak hasta nezaketsizliği ölçeği geliştirerek inceleme yapılabilir. Hemşireler, yoğun iş temposu nedeniyle anket doldurmak istememekte ya da okumadan doldurma eğilimi göstermektedirler. Yapılacak araştırmalarda, hemşirelerin anket sorularına yeterince zaman ayırarak yapmalarını sağlamak adına acele etmeden araştırmanın sabırla yürütülmesi faydalı olacaktır. Gün içerisinde uygun olacakları muhtemel saatler öğrenilerek ziyaretlerine gitmek, anlaşılmayan maddeleri tekrar tekrar açıklamak ve okuyarak cevaplamalarının önemini vurgulamak anket sürecinin etkinliğini artırmaktadır.

KAYNAKLAR

- Abbasoğlu, Ş. (2015). İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bir Devlet Hastanesi Örneği, Yüksek lisans Tezi, *Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Adams, A. ve Bond, S. (2000). Hospital Nurses' Job Satisfaction, *Individual and Organizational Characteristics Journal of Advanced Nursing*, 32(3), 536-543.
- Adıgüzel, O. (2012). İşle İlgili Stres, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Beklenen Personel Devri Üzerine Etkisi: Hemşireler Üzerine Bir Uygulama, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4 (3), 163-169.
- Açıkgöz, A. (2009). Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki, Yüksek lisans Tezi, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Bolu.
- Ajala, E.M. (2017). A Relationship Study Between Organisational Justice and Job Satisfaction Among Industrial Employees in Ogun State, *Nigeria, African Journal for the Psychological Study of Social Issues*, 20(2), 26-42.
- Akarsu, S. F. (2016). Hemşirelerde Çalışan Sessizliği ve İş Doyumu Arasındaki İlişki, Yüksek lisans Tezi, *Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Ankara.
- Akbaş, Ö. (2016). İstanbul Bakırköy Bölgesi Kamu Hastaneler Birliğinde Çalışan Fizyoterapistlerde Duygusal Zekâ ve İş Doyumu İlişkisi, Yüksek lisans Tezi, *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

-Akbolat, M. ve Sırakaya, İ.R. (2016). Hasta Güvenliği Kültürünün Algılanan Örgütsel Adalet Üzerine Etkisi, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(1), 1-16.

-Akduman, G., Hatipoğlu, Z. ve Yüksekbiçgili, Z. (2015). Medeni Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-13.

-Akgündüz, Y. ve Güzel, T. (2014). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3).

-Akın, Z. (2006). Organizational Misbehavior: Roles of Perception of Injustice, Negative Positive Affectivity and Ethical Ideology, Doktora Tezi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

-Akkaya, T. (2015). Lider-Üye Etkileşiminin İş Doyumuna Etkisinde Örgütsel İklimin Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Lojistik Şirket Uygulaması', Doktora Tezi, *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, İstanbul.

-Akkoç, İ. ve Tunç, H. (2015). Örgüt Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması: Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü Örneği, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(34), 1-21.

-Akman, F. (2017). Sağlık Kurumlarında Hemşirelerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Adaletin İş Motivasyonuna Etkisi; Özel Hastaneler Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, İstanbul.

-Akpınar, S. (2010). Spor Federasyonlarında Çalışanların, Sosyal Beceri, İş Doyumu ve Problem Çözme Yeterlilikleri Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, *Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı*, Ankara.

-Akyüz, A. N. (2013). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Öğretmenler Üzerine Ampirik Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Gebze.

-Akyüz, B. (2012). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Gebze.

-Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity, *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.

-Altay, B., Gönener, D. ve Demirkıran, C. (2010). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Aile Desteğinin Etkisi, *Fırat Tıp Dergisi*, 15(1), 10-16.

-Altınkurt, H., ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(6), 463-484.

-Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

-Al-Zu'bi, H. A. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction, *International Journal of Business and Management*,5(12),102-109.

-Ambrose, M. L. (2002). Contemporary Justice Research: A New Look At Familiar Questions, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 803–812.

-Andersson, L.M. ve Pearson, C. M. (1999). Tit For Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace, *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.

-Angerer, J. M. (2003). Job Burnout, *Journal Of Employment Counselling*, 40, 98-107.

-Aras, A. (2014). Erzurum’da Birinci Basamak Sağlık Kurumlarında Görev Yapan Hekimlerde İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Etkili Faktörlerin İncelenmesi, Uzmanlık Tezi, *Atatürk Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı*, Erzurum.

-Arı, G. S. ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*,15(1),131-148.

-Arı, M., Gülova, A. A. ve Köse, S. (2017). Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Davranışının İlişkisi: Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 10(1), 43-51.

-Aşık, A. N. (2010). Çalışanların İş doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme, *Türk İdare Dergisi*, 467, Haziran, 31-51.

-Avşaroğlu, S., Deniz, M. E. ve Kahraman, A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, *S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 115-129.

-Ayan, A. (2013). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Edirne.

-Ay, F. A., Öz, B. F. ve Öncül, M. S. (2014). Kariyer Yönetimi Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi: Kamu ve Özel Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *AKÜ İİBF Dergisi*, 16(2), 45-61.

-Ay, F. A., Ünal, Ö., Amarat, M., Hekim, S. (2018). İstihdam Şekillerine Göre Örgütsel Adalet Algılaması: Üniversite Hastanesi Örneği, *İş ve İnsan Dergisi*, 5(1), 33-46.

-Azash, S. M. D. ve Safare, R. (2011). The Motivational Factors And Job Satisfaction: A Study On Selected Public And Private Sector Bank Employees In Kadapa District, *Andhra Pradesh, Journal of Arts, Science & Commerce*, 2(4), 161-168.

-Azeem, M. M., Abrar, M., Bashir, M. ve Zubair, A. (2015). Impact of Organizational Justice and Psychological Empowerment on Perceived Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour, *American Journal of Industrial and Business Management*, 5, 272-280.

-Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.

-Bağcı, Z. (2016). Hemşirelerin Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 330-346.

-Bahri-Ammari, N. ve Bilgihan, A. (2017). The Effect of Distributive, Procedural and Integrative Justice on Customer Retention. An Empirical Investigation in the Mobile Telecom Industry in Tunisia, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37, 89-100.

-Balaban, Ö. ve Konyalı, H. (2016). Kamu Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sakarya SGK Örneği, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 189-207.

-Balcıoğlu, İ., Memetali, S. ve Rozant, R. (2008). Tükenmişlik Sendromu, *Dirim Tıp Gazetesi*, 83, 99-104.

-Balık, E. ve Şengül, Ü. (2016). İş Sağlığı ve Güvenliğinde Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık ve İş Tükenmişliği Üzerindeki Rolü: Çanakkale’de Ampirik Bir Uygulama, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 115-125.

-Balkan, M. O., Serin, A. E. ve Kılıç, A. O. (2014). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar İlindeki Bankalarda Bir Uygulama, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 25(1), 207-220.

-Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.

-Baron, M. R. ve Kenny, A. D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research, Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Psychology*, 51(6), 1173-1182.

-Bartlett, J. E. , Barlett, M. E. ve Reio, T. G. JR. (2008). Workplace Incivility: Worker and Organisational Antecedents and Outcomes, *Paper Presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas*, Panama City, 20-24 February.

-Başar, U. (2011). Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma, Yüksek lisans Tezi, *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü*, Ankara.

-Bayarçelik, E. B. ve Afacan Fındıklı, M. (2016). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relation Between Organizational Justice Perception and Intention to Leave, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235, 403 – 411.

-Baysal, E. (2010). Hemşirelerde Öz-Yeterlilik İnancı ve İş doyumu İlişkisi: Bir Üniversite Hastanesinde Saha Çalışması, Yüksek lisans Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

-Beattie, L. ve Griffin, B. (2014). Accounting for Within-Person Differences in How People Respond to Daily Incivility at Work, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 625–644.

-Bhatti, K. K. ve Qureshi, T. M. (2007). Impact Of Employee Participation On Job Satisfaction, Employee Commitment And Employee Productivity, *International Review of Business Research Papers*, 3(2), 54 – 68.

-Bies, R. J. ve Shapiro, D. L. (1987). Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts, *Social Justice Research*, 1(2), 199-218.

-Blau, G. ve Andersson, L. (2005). Testing a Measure of Instigated Workplace Incivility, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 595-614.

-Blodgett, J. G., Hill, D. J. ve Tax, S. S. (1997). The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Post Complaint Behavior, *Journal of Retailing*, 73(2), 185–210.

-Bora, M. G. (2016). Bir Üniversite Hastanesi İdari Kadro Çalışanlarında İş Doyumu, Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, İstanbul.

-Bozeman, D. P., Perrewé, P. L., Hochwarter, W. A. ve Brymer, R. A. (2001). Organizational Politics, Perceived Control, and Work Outcomes: Boundary Conditions on the Effects of Politics. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(3), 486–503.

-Bozkurt, P. (2013). Denetim Kavramı ve Denetim Anlayışındaki Gelişmeler, *Denetişim*, 12, 56-62.

-Börekçi, N. E. (2013). Akademik Personelin Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi: Ardahan Üniversitesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Erzurum.

-Brienza, J. P., ve Bobocel, D. R. (2017). Employee Age Alters the Effects of Justice on Emotional Exhaustion and Organizational Deviance, *Frontiers in Psychology*, 8(479), 1-15.

-Bühler, K. E. ve Land, T. (2003). Burnout and Personality in Intensive Care: An Empirical Study, *Hospital Topics*, 81, 5–12.

-Bülbül, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Edirne.

-Carayon, P. ve Gurses, A. P. (2008). *Nursing Workload and Patient Safety—A Human Factors Engineering Perspective*. In R. Hughes (Ed.) *Patient Safety and Quality: An Evidence-Based Handbook for Nurses*. Rockville, MD: Agency for Healthcare Research and Quality.

-Carbonnel, P. ve Rodriguez-Escudero, A. I. (2013). Management Control, Role Expectations and Job Satisfaction of New Product Development Teams: The Moderating Effect of Participative Decision Making, *Industrial Marketing Management*, 42, 248–259.

-Caza, B. ve Cortina, L. M. (2007). From Insult to Injury: Explaining the Impact of Incivility, *Basic and Applied Social Psychology*, 29(4), 335–350.

-Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), 48-58.

-Chan, M. (2000). Organizational Justice Theories and Landmark Cases, *International Journal of Organizational Analysis*, 8(1),68–88.

-Chatterjee, P. (2016). Organizational Stress, Job Satisfaction and Employee Mental Health: A Comparative Analysis Among the Banking and I.T. Professionals, *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(2), 1-16.

-Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C., Lin, Y. T., Lee, S. I. (2015). Organizational Justice, Trust, and Identification and their Effects on Organizational Commitment in Hospital Nursing Staff, *BMC Health Services Research*, 15, 1-17.

-Choi, S. (2011). Organizational Justice and Employee Work Attitudes: The Federal Case, *The American Review of Public Administration*,41(2),185–204.

-Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19), 195-213.

-Cong, N. N. ve Van, D. N. (2013). Effects of Motivation and Job satisfaction on Employees' Performance at PetrovietnamNghe and Construction Joints Stock Corporation (PVNC), *International Journal of Business and Social Science*, 4 (6), 212-217.

-Cortina, L. M. (2008). Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations, *Academy of Management Review*, 33(1), 55-75.

-Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M. ve Magley, V. J. (2013). Selective Incivility as Modern Discrimination in Organizations. Evidence and Impact, *Journal of Management*, 39(6), 1579-1605.

-Cortina, L. M., Lonsway, K. A., Magley, V. J., Freeman, L. V., Collinsworth, L. L., Hunter, M. ve Fitzgerald, F. F. (2002). What's Gender Got to do with it? Incivility in the Federal Courts, *Law and Social Inquiry*, 27(2), 235-270.

-Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H. ve Langhout, R. D. (2001). Incivility in the Workplace: Incidence and Impact, *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.

-Cropanzano, R., Bowen, D. E. ve Gilliland, S. W. (2007, November). The Management of Organizational Justice, *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.

-Cupw (Fall 2007). Highlights of Study on Incivility, *Our Health Our Safety*, 5(2), 1-4.

-Currihan, D. B. (1999). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover, *Human Resource Management Review*, 9, 495-524.

-Cüce, H., Güney, S. ve Tayfur, Ö. (2013). Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 1-30.

-Çağ, A. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Afyonkarahisar.

-Çağan, Ö. (2014). Malatya İlindeki Aile Sağlığı ve Toplum Sağlığı Merkezlerinde Görev Yapan Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu, Tükenmişlik ve Anksiyete Düzeyleri, Doktora Tezi, *Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, Kayseri.

-Çakar, S. ve Özyer, K. (2016). Yiyecek-İçecek Sektöründe Örgütsel Bağlılığın ve Algılanan Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Alt Boyutlar Bağlamında Bir Araştırma, *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 227-245.

-Çakar, N. D. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken mi?, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28),68-90.

-Çakıcı, A. B. (2012). Örgütsel Adalet Algısının Bağlılık Üzerine Etkisi: Doğu Karadeniz Bölgesinde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya.

-Çarıkçı, İ. H. ve Oksay, A. (2004). Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(2), 157-172.

-Çelebi, N., Vuranok, T. T. ve Asan, T. (2015). Bazı Demografik Değişkenler Açısından İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 24-35.

-Çelik, A., Çakıcı, A.B. ve Fındık, M. (2014). Çalışma İlişkilerinde Algılanan Adaletsizlik İle Örgütsel Bağlılık, İşe Devamsızlık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Sağlık Kurumları Örneği, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(2), 159-169.

-Çetin, C. ve Özcan, E. D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul.

-Çetinkaya, M. ve Çimenci, S. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 237-278.

-Çiftçi, M. (2014). Eğitim Araştırma Hastanesi Ameliyathane ve Yataklı Servis Biriminde Görev Yapan Hemşirelerin İş Doyumunun Karşılaştırılması, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

-Çimen, M. (2000). Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, *Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, Ankara.

-Çınar, Ö. (2013). Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü: Kahramanmaraş Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kahramanmaraş.

-Çolak, G. (2009). İşgören Motivasyonu İle İş Doyumu Arasındaki İlişki: Kuşadası'ndaki Beş ve Dört Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, Adnan Menderes Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Aydın.

-Dagget, T., Molla, A. ve Belachew, T. (2016). Job Related Stress Among Nurses Working in Jimma Zone Public Hospitals, South West Ethiopia: A Cross Sectional Study, *BMC Nursing*, 15(1), 1-10.

-Dalgın, T. (2015). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Muğla Konaklama Sektörü Örneği, Doktora Tezi, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Muğla.

-Dalkılıç, S. O. (2014). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*, Ankara: Nobel Yayın.

-Deconinck, J. B. (2010). The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust, *Journal of Business Research*, 63,1349-1355.

-Delen, M. G. (2010). Çalışma Hayatında İşyeri Kabalığı Olgusu. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, *Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, (53),43-58.

-Demir, F. E. (2014). Çalışanlarda İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler (Diyarbakır Çocuk Hastalıkları Hastanesi Örneği), Yüksek lisans Tezi, *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

-Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları, [The Concept of Organizational Trust: Reasons and Results.] *Journal of Management and Economy*, 10(2), 139–150.

-Demirhan, Y., Kula, S. ve Karagöz, G. (2014). İş Memnuniyeti ve Yönetici Desteğinin Memurların Performansına Etkisi: Diyarbakır Özel Harekat Polis Birimi Örneği, Süleyman Demirel Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 285-297.

-Derinbay, D. (2012). Öğretim Elemanlarının İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişliklerinin İncelenmesi (Pamukkale Üniversitesi Örneği), *e-Journal of New World Sciences Academy*, 7(3), 910-929.

-Dion, M. J. (2006). The Impact of Workplace Incivility and Occupational Stress on the Job Satisfaction and Turnover Intention of Acute Care Nurses, Doctoral Dissertation, *ETD Collection for University Of Connecticut*, Storrs.

-Doğan, H. (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), 71-78.

-Doğan, S. ve Kılıç, S. (2014). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri, Boyutları ve Benzer Kavramlarla İlişkilerine Yönelik Bir Yazın İncelemesi, *H.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 103-132.

-Dorman, J. (2003). Testing a model for teacher burnout, *Australian Journal of Educational and Developmental Psychology*, 3, 35-47.

-Doshy, P. V. ve Wang, J. (2014). Workplace Incivility: What do targets say about it? *American Journal of Management*, 14(1-2), 30-42.

-Duarte, J., Pinto-Gouveia, J. ve Cruz, B. (2016). Relationships Between Nurses' Empathy, Self-Compassion and Dimensions of Professional Quality of Life: A Cross-Sectional Study, *International Journal of Nursing Studies*, 60,1–11.

-Efeoğlu, İ. E. (2006). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Adana.

-Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 23(3), 35-52.

-Ehtiyar, R. ve Alper, F. (2006). Organizational Justice Perceptions in Work Life: Research on Accommodation Firms, *Tourism and Hospitality Management*, 12(2), 1-14.

-Eib, C. (2015). Process of Organizational Justice: *Insights into the Perception and Enactment of Justice*, Department of Psychology, Stockholm University.

-Enache, R. G. (2013). Burnout Syndrome and Work Accidents, *Procedia—Social and Behavioral Sciences*, 78, 170–174.

-Erbil, N. ve Bostan, Ö. (2004). Ebe ve Hemşirelerde İş Doyumu, Benlik Saygısı ve Etkileyen Faktörler, *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 7(3), 56-66.

-Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.

-Erdoğan, Ö. (2016). Çalışma Hayatında Tükenmişlik ve İş Doyumu, Yüksek Lisans Tezi, *Beypazarı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

-Eren, E. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayıncılık, 11. Baskı, İstanbul.

-Eroğlu, B. (2015). Sağlık Kurumlarındaki Sağlık Çalışanlarında İş Doyumunun İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, İstanbul.

-Eroğlu, F. (2011). *Davranış Bilimleri*, Beta Yayıncılık, 11. Baskı, İstanbul.

-Ertürk, E. ve Keçecioğlu, T. (2012). Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış*, 12(1), 39-52.

-Ertürk, S. (2011). Kuruma Aidiyet Bağlamında Adanmışlık Algısı ile Kişilik, İş Doyumu ve Stres İlişkisi, Doktora Tezi, *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü*, Ankara.

-Faheem, M. A. ve Mahmud, N. (2015). The Effects of Organizational Justice on Workplace Deviance and Job Satisfaction of Employees: Evidence from a Public Sector Hospital of Pakistan, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(5), 342-352.

-Faragher, E. B., Cass, M. ve Cooper, C. L. (2005). The Relationship Between Job Satisfaction and Health: A Meta-Analysis, *Occupational and Environmental Medicine*, 62, 105-112.

-Farooqui, S. ve Nagendra, A. (2014). The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees, *Procedia Economics and Finance*, 11, 122 – 129.

-Fatt, C. K., Khin, E. W. ve Heng, T. N. (2010). The Impact of Organizational Justice on Employees' Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives, *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(1), 56-63.

-Felblinger, D. M. (2008). Incivility and Bullying in The Workplace and Nurses' Shame Responses, *Journal of Obstetric, Gynecologic and Neonatal Nursing*, 37(2), 234–242.

-Ferguson, M. (2012). You Cannot Leave it at the Office: Spillover and Crossover of Coworker Incivility, *Journal of Organizational Behavior*, 33, 571-588.

-Fischer, R. (2012). Organizational Justice Research: Present Perspectives and Challenges, *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(1), 97-112.

-Francisco, C., Arce, C., Vélchez, M. P. ve Vales, Á. (2016). Antecedents and Consequences of Burnout in Athletes: Perceived Stress and Depression, *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 16, 239-246

-Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out, *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.

-Friberg, T. (2009). Burnout: From Popular Culture To Psychiatric Diagnosis in Sweden. *Culture, Medicine and Psychiatry*, 33(4), 538–558.

-Gezer, E. (2008). Stres Veren Yaşam Olayları'nın, Öğretim Elemanlarının, Depresyon ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, Ankara.

-Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories, *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.

-Greenberg, J. (1996). The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.24.

-Greenberg, J. (2009). Everybody Talks About Organizational Justice, but Nobody does Anything about it, *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 181-195.

-Greenberg, J. (2010). Organizational İnjustice as an Occupational Health Risk, *The Academy of Management Annals*, 4(1), 205-243.

-Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, *Akademik Bakış*, 15, 1-11.

-Güler, B. K. (2016). Avukatlarda Bazı Demografik Değişkenlerin Tükenmişlik, Denetim Odağı ve İş Doyumu Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

-Gülova, A. A., İspirli, D. ve Eryılmaz, İ. (2014). İşkoliklik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 19, 25-39.

-Gümüş, H. (2006). Farklı mesleklerde çalışanların iş ve yaşam doyumlarının tükenmişlik düzeyleri açısından karşılaştırılması, Doktora Tezi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Erzurum.

-Gündüz, G. O. (2016). Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve İş Doyumunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Ankara.

-Gür, A. Ö. (2015). Sağlıkta Dönüşüm Programı Sonrası, Sağlık Personeli İş Doyumunun ve Tükenmişlik Derecesinin Araştırılması: Adana Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Dr. Aşkın Tüfekçi Devlet Hastanesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, *Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Mersin.

-Gürbüz, S., Ayhan, Ö. ve Sert, M. (2016). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Türkiye’de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi, *Türk Psikoloji Dergisi*, 31 (77), 61-75.

-Güven, M., Bakan, İ. ve Yeşil, S. (2005). Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(1), 127-151.

-Harzer, C. ve Ruch, W. (2015). The Relationships of Character Strengths with Coping, Work-Related Stress, and Job Satisfaction, *Frontiers in Psychology*, 6, 165.

-Hatipoğlu, C. (2013). Hekimlerde Empati, İş Doyumu, İş Stresi Düzeyleri ve Birbirleri ile İlişkileri, Uzmanlık Tezi, Pamukkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Denizli.

-Hauge, L. J., Skogstad, A. ve Einarsen, S.(2009). Individual and Situational Predictors of Workplace Bullying: Why do Perpetrators Engage in the Bullying of Others?, *Work & Stress*, 23(4), 349-358.

-Hershcovis, M. S. (2011). Incivility, Social Undermining, Bullying...oh my!: A Call to Reconcile Constructs within Workplace Aggression Research, *Journal of Organizational Behavior*, 32, 499-519.

-Hornstein, H. A. (2003). Workplace Incivility: An Unavoidable Product of Human Nature and Organizational Nurturing, *Ivey Business Journal*, 68(2), 1-7.

-Huang, H. T. ve Lin, C.P. (2017). Assessing Ethical Efficacy, Workplace Incivility and Turnover Intention: A Moderated-Mediation Model, *Review Of Managerial Science*, 1-24.

-Hunt, P. A., Denieffe, S. ve Gooney, M. (2017). Burnout and its Relationship to Empathy in Nursing: A Review of the Literature, *Journal of Research in Nursing*, 22(1-2), 7-22.

-Idris, M. A., Dollard, M. F. ve Winefield, A. H. (2011). The Effect of Globalization on Employee Psychological Health and Job Satisfaction in Malaysian Workplaces, *Journal of Occupational Health*, 53, 447-454.

-Ismail, I. R. (2011). Effect of Workplace Incivility on Coworker Helping: The Mediating Role of Hurt Feelings, *Universiti Tun Abdul Razak e-Journal*, 7(2), 11-22.

-Izgar, H. (2003). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

-İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.

-İntepeler, Ş. S., Güneş, N., Bengü, N. ve Yılmazmı, F. (2014). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu ve Kurumsal Bağlılıklarındaki Değişim, *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*, 7(1), 2-6.

-İplik, F. N. (2009). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 107-118.

-İşcan, F. Ö. ve Naktiyok, A. (2003). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1),181-201.

-Johnson, P. R. ve Indvik, J. (2001). Rudeness at Work: Impulse Over Restraint, *Public Personnel Management*, 30(4), 457–465.

-Judge, T. A., Ilies, R. ve Zhang, Z. (2012). Genetic Influences on Core Self-Evaluations, Job Satisfaction, Work Stress, and Employee Health: A Behavioral

Genetics Mediated Model, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 208-220.

-Kaçan, C. Y., Örsal, Ö. ve Köşgeroğlu, N. (2016). Hemşirelerde Tükenmişlik Düzeyinin İncelenmesi, *Cumhuriyet Hemşirelik Dergisi*, 5(2), 65-74.

-Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik Sendromu, *İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 68 (1), 29-32.

-Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın, 6. Baskı, Ankara.

-Kanbur, E., Kanbur, A. ve Özdemir, B. (2017). Psikolojik Dayanıklılık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide İş Doyumunun Aracılık Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma, *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2), 127-141.

-Kanten, P. (2016). *İşyeri Nezaketsizliği, Örgütlerde Davranışın Aydınlik Ve Karanlık Yüzü*, Kanten ve Kanten (Ed.), (ss.527-564), Ankara: Nobel.

-Kanten, P. (2014). İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 11-26.

-Karaca, M. ve İnce, F. (2016). İşyerinde Saldırganlık ve Şiddet İşten Ayrılma Niyetini Etkiler (mi?): Kamu Sektörü Örneği, *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18(2), 45-62.

-Karakelle, S., ve Canpolat, S. (2008). Tükenmişlik Düzeyi Yüksek İlköğretim Öğretmenlerinin Öğrencilere Yaklaşım Biçimlerinin İncelenmesi, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33 (147), 106-120.

-Katsifaraki, M. ve Tucker, P. (2013). Alexithymia and Burnout in Nursing Students, *The Journal of Nursing Education*, 52(11), 627–633.

-Kaya, E. Ü. (2015). İşyeri Kabalığı, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmin Değişkenleri Arasındaki İlişkiler ve Birbirleri Üzerindeki Etkileri: Yüksek Öğretimde Bir Çalışma, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 41, 55-78.

-Keleş, Y. (2014). Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, *Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı*, Ankara.

-Khadjehturian, R. (2012). Stopping the Culture of Workplace Incivility in Nursing, *Clinical Journal of Oncology Nursing*, 16(6), 638–639.

-Kırılmaz, A., Çelen, Y., ve Sarp, N. (2003). İlköğretim'de Çalışan Bir Öğretmen Grubunda “Tükenmişlik Durumu” Araştırması, A.Ü. Sağlık Eğitim Fakültesi, *İlköğretim-Online* 2 (1), 2-9.

-Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, 15. Baskı, İstanbul.

-Korunka, C., Tement, S., Zdrehus, C. ve Borza, A. (2010). *Burnout: Definition, Recognition and Prevention Approaches*, BOIT: Burnout Intervention Training for Managers and Team Leaders.

-Köksal, O. (2012). Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi, Doktora Tezi, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Erciyes.

-Koroğlu, Ö. (2011). İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Balıkesir.

-Lambie, G. W. (2007, Winter). The Contribution of Ego Development Level to Burnout in School Counselors: Implications for Professional School Counseling, *Journal of Counseling & Development*, 85, 82-88.

-Lather, S. A. ve Kaur, S. (2015). Evolution of the Concept of Organizational Justice, *Asia Pacific Journal of Research*, 1(XXIV), 7-25.

-Lee, H., Song, R., Cho, Y. S., Lee, G. Z. ve Daly, B. (2003). A Comprehensive Model for Predicting Burnout in Korean Nurses, *Journal of Advanced Nursing*, 44 (5), 534-545.

-Leiter, M. P. ve Maslach, C. (2009). Nurse Turnover: The Mediating Role of Burnout, *Journal of Nursing Management*, 17, 331-339.

-Leiter, M. P. ve Maslach, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment, *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.

-Lewis, P. S. ve Malecha, A. (2011). The Impact of Workplace Incivility on the Work Environment, Manager Skill and Productivity, *The Journal of Nursing Administration*, 41(1), 41-47.

-Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces, *Violence and Victims*, 5 (2), 119-126.

-Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.

-Lim, S., Cortina, L. M. ve Magley, V. J. (2008). Personal and Workgroup Incivility: Impact on Work and Health Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95–107.

-Lim, S. ve Lee, A. (2011). Work and Nonwork Outcomes of Workplace Incivility: Does Family Support Help?, *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(1), 95-111.

-Lizano, E. L. ve Barak, M. M. (2015). Job Burnout and Affective Wellbeing: A Longitudinal Study of Burnout and Job Satisfaction among Public Child Welfare Workers, *Children and Youth Services Review*, 55, 18–28.

-Logan, T. R. (2016). Influence of Teamwork Behaviours on Workplace Incivility as it Applies to Nurses, *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 2(1), 47–53.

-Lu, L., Liu, L., Sui, G. ve Wang, L. (2015). The Associations of Job Stress and Organizational Identification with Job Satisfaction Among Chinese Police Officers:

The Mediating Role of Psychological Capital, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12, 15088–15099.

-Macintosh, G. ve Krush, M. (2014). Examining the Link between Salesperson Networking Behaviors, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: Does Gender Matter?, *Journal of Business Research*, 67(12), 2628-2635.

-Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout, *Journal Of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.

-Maslach, C. ve Leiter, M. P. (2017). Understanding Burnout, In book: The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice, DOI 10.1002/9781118993811.ch3

-Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout, *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.

-Miner, K. N. ve Cortina, L. M. (2016). Observed Workplace Incivility toward Women, Perceptions of Interpersonal Injustice, and Observer Occupational Well-Being: Differential Effects for Gender of the Observer, *Frontiers in Psychology*, 7(1), 1-12.

-Miner, K. N., Settles, I. H., Pratt-Hyatt, J. S. ve Brady, C. C. (2012). Experiencing Incivility in Organizations: The Buffering Effects of Emotional and Organizational Support. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(2), 340-372.

-Mohamed, S. A. (2014). The Relationship Between Organizational Justice and Quality Performance Among Healthcare Workers: A Pilot Study, *The Scientific World Journal*,1-7.

-Moorman, R. H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?, *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.

-Naktiyok, A. ve Karabey, C. N. (2005). İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu, *A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 179-198.

-Nath Gangai, K. ve Agrawal, R. (2015). Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is It Important for Employee Performance, *International Journal of Management and Business Research*, 5(4), 269-278.

-Negahban, T., Ansari Jaber, A. ve Manssouri, H. (2017). Nurses' Job Satisfaction and Their Perceived Organizational Justice in Kerman University of Medical Sciences: An Evaluation for the Iranian Health System Transformation Plan, *Journal Of Occupational Health And Epidemiology*, 6(1), 47-55.

-Neuman, J. H. ve Baron, R. A. (1998). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets, *Journal of Management*, 24 (3), 391-419.

-Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.

-Nuruzzaman, M. ve Talukder, M. H. (2015). Organizational Justice and Employee's Service Behavior in Healthcare Organizations in Bangladesh: An Agenda of Research, *Bangladesh Journal of Bioethics*, 6(3),10-24.

-O'connor, J. (2018). The Impact of Job Satisfaction on the Turnover Intent of Executive Level Central Office Administrators in Texas Public School Districts: A Quantitative Study of Work Related Constructs, *Education Sciences*, 8(69), 1-13.

-Omar, A., Salessi, S. ve Urteaga, F. (2017). Impact of Management Practices on Job Satisfaction, *Revista de Administração Mackenzie*, 18(5), 92-115.

-Oreg, S. ve Van Dam, K. (2009). Organisational Justice in the Context of Organisational Change, *Netherlands Journal of Psychology*, 65, 127-135.

-Oruç, S. (2007). Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Adana İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı*, Adana.

-Otacıoğlu, S. G. (2008). Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (15), 103 – 116.

-Oyeleye, O., Hanson, P., O'connor, N. ve Dunn, D. (2013). Relationship of Workplace Incivility, Stress, and Burnout on Nurses' Turnover Intentions and Psychological Empowerment, *The Journal of Nursing Administration*, 43(10), 536–542.

-Önder, G., Aybas, M. ve Önder, E. (2014). Hemşirelerin Stres Seviyesine Etki Eden Faktörlerin Öncelik Sırasının Çok Kriterli Karar Verme Tekniği ile Belirlenmesi, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1),21-35.

-Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.

-Özdamar, K. (2013). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Nisan Kitabevi, 9. Baskı, 1. Cilt, Ankara.

-Özel, T. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyi: İstanbul İli Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenlere Yönelik Bir Alan Araştırması, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı*, Ankara.

-Özer, P. S. ve Urtekin, G. E. (2007). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 107-125.

-Paro, H. B. M. S., Silveira, P. S. P., Perotta, B. G., Gannam, S., Enns, S. C., Giaxa, R. R. B. ve Bonito, R. F. (2014). Empathy among Medical Students: Is there a Relation with Quality of Life and Burnout?, *PLos ONE*, 9(4), 1-10.

-Pearson, C. M., Andersson, L. M. ve Porath, C. L. (2000). Assessing and Attacking Workplace Incivility, *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137.

-Pearson, C. M., Andersson, L. M. ve Wegner, J. W. (2001). When Workers Flout Convention: A Study of Workplace Incivility, *Human Relations*, 54(11), 1387-1419.

-Pearson, C. M. ve Porath, C. L. (2005). On the Nature, Consequences and Remedies of Workplace Incivility: No Time for ‘Nice’? Think Again, *Academy of Management Executive*, 19(1),7-18.

-Peker, R. (2002). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerine Etki Eden Bazı Faktörler, *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 305-318.

-Penney, L. M., ve Spector, P. E. (2002). Narcissism and Counterproductive Work Behavior: Do Bigger Egos Mean Bigger Problems?, *International Journal of Sekction and Assessment*, 10, 126-134.

-Polatcı, S. (2007). Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Tokat.

-Polatcı, S. ve Özçalık, F. (2013). Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişliğe Etkisi, *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 17-34.

-Porath, C. L. ve Pearson, C. M. (2010). The Cost of Bad Behavior, *Organizational Dynamics*, 39(1), 64–71.

-Porath, C. ve Pearson, C. (2013). The Price of Incivility, *Harvard Business Review*, 91(1-2), 115-121.

-Portoghese, I., Galletta, M., Coppola, R. C., Finco, G. ve Campagna, M. (2014). Burnout and Workload Among Healthcare Workers: The Moderating Role of Job Control, *Saf Health Work*, 5, 152–157.

-Rai, G. S. (2013). Impact of Organizational Justice on Satisfaction, Commitment and Turnover Intention: Can Fair Treatment by Organizations Make a Difference in Their Workers' Attitudes and Behaviors?, *International Journal of Human Sciences*, 10(2), 260-284.

-Rajan, D. (2015). Motivation and Job Satisfaction: A Study of Pharmacists in Private Hospitals, *Samvad*, 9, 87- 100.

-Raziq, A. ve Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction, *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725.

-Reio, T. ve Ghosh, R. (2009). Antecedents and Outcomes of Workplace Incivility: Implications for Human Resource Development Research and Practice, *Human Resource Development Quarterly*, 20(3), 237–264.

-Ricciotti, N. A. (2016). Emotional Intelligence and Instigation of Workplace Incivility in a Business Organization, Walden Dissertations and Doctoral Studies, *Walden University*, USA.

-Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study, *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.

-Saadati, M., Saadati A., Asghari A., Golkhatmi, B. M., Bidgoli, M. G., Ghodsi, A. ve Bidgoli, A. G. (2016). The Relationship Between Perceived Organizational Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction, *Health Spirituality and Medical Ethics*, 3 (1),10-17.

-Sakallı, S. Ö. (2015). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Güven İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü ve Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Balıkesir.

-Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L. ve Andrade, S. M. (2017). Physical, Psychological and Occupational Consequences of Job Burnout: A Systematic Review of Prospective Studies, *PLoS One* 12 (10), e0185781.

-Sanfey, A. G., Rilling, J. K., Aronson, J. A., Nystrom, L. E. ve Cohen, J. D. (2003). The Neural Basis of Economic Decision-Making in the Ultimatum Game, *Science* 300(5626), 1755-1758.

-Sareshkeh, S. K., Ghaziani, F. G. ve Tayebi, S. M. (2012). Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Iranian Sport Federations Perspective, *Annals of Biological Research*, 3(8), 4229-4238.

-Sarıçam, H. ve Sakız, H. (2014). Burnout and Teacher Self-Efficacy Among Teachers Working in Special Education Institutions in Turkey, *Educational Studies*, 40(4), 423-437.

-Sayers, J. K., Sears, K. L., Kelly, K. M. ve Harbke, C. R. (2011). When Employees Engage in Workplace Incivility: The Interactive Effect of Psychological Contract Violation and Organizational Justice, *Employee Rights and Responsibilities*, 23, 269–283.

-Schafer, R. ve Klonglan, G. (1974). Application of the Rules of Distributive Justice in a Normative Organization, *Pacific Sociological Review*, 17(2), 199–213.

-Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Van Der Heijden, F. M. M. A. ve Prins, J. T. (2009). Workaholism, Burnout and Well-Being Among Junior Doctors: The Mediating Role of Role Conflict, *Work & Stress*, 23, 155-172.

-Schilpzand, P., De Pater, I. E. ve Erez, A. (2016). Workplace Incivility: A Review of the Literature and Agenda for Future Research, *Journal of Organizational Behavior*, 37, 57–88.

-Schneider, B. J. ve Snyder, R. A. (1975). Some Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate, *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318–328.

-Schrbracq, M. J., Winnubst, J. A. M. ve Cooper, C. L. (1996). *Handbook of Work and Health Psychology*, Chichester: John Wiley.

-Sempane, M. E. (2002). Job Satisfaction in Relation to Organizational Culture, *Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 23-30.

-Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2017, 2 Nisan). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, http://www.onlinedergi.com/makaledosyalari/51/pdf2005,_1_7.pdf.

-Seyrek, İ. H. ve İnal, O. (2017). İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkili Faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1), 63-74.

-Shan, S., Ishaq, H. M. ve Shaheen, M. A. (2015). Impact of Organizational Justice on Job Performance in Libraries: Mediating Role of Leader-Member Exchange Relationship. *Library Management*, 36(1/2), 70-85.

-Shea, T. H. (2000). Workplace Violence Turning Down The Heat, *Workplace Violence Prevention Report*, 6.

-Shelton, T. L. (2011). Mobbing, Bullying, and Harassment: A Silent Dilemma in the Workplace, *Research Papers*, Paper 149, http://opensiuc.lib.siu.edu/gs_rp/149.

-Shkoler, O. ve Tziner, A. (2017). The Mediating and Moderating Role of Burnout and Emotional Intelligence in the Relationship Between Organizational Justice and Work Misbehavior, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(2), 157–164.

-Sıgı, Ü. ve Basım, N. (2006). İşgörenlerin İş doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6 (12), 131-154.

-Singh, M. P. ve Sinha, J. (2013). Job Satisfaction in Organizational Executives, *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(4), 1–6.

-Sökmen, A. ve Mete, E. S. (2015). Bezdirinin İş Performansı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Ankara’da Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 17(3), 271-295.

-Spector, P. E., ve Fox, S. (2005). *The Stressor-Emotion Model of Counterproductive work behavior*, In Fox, S. & Spector, P.E. (Eds). *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*. Washington, DC: American Psychological Association.

-Spector, P. E., Fox, S. ve Domagalski, T. (2006). *Emotions, Violence, and Counterproductive Work Behavior*, In: Kelloway, E.K., Barling, J. and Hurrell, J. (eds), *Handbook of Workplace Violence*. Thousand Oaks, CA: Sage, 29–46.

-Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A. ve Kessler, S. (2006). The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?, *Journal of Vocational Behavior*, (68), 446-460.

-Spence-Laschinger, H. K., Leiter, M., Day, A. ve Gilin, D. (2009). Workplace Empowerment, Incivility, and Burnout: Impact on Staff Nurse Recruitment and Retention Outcomes, *Journal of Nursing Management*, 17(3), 302–311.

-Spence-Laschinger, H. K., Wong, C. A., Cummings, G. G. ve Grau, A. L. (2014). Resonant Leadership and Workplace Empowerment: The Value of Positive Organizational Cultures in Reducing Workplace Incivility, *Nursing Economics*, 32(1), 5-44.

-Srivastava, S. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment Relationship: Effect of Personality Variables, *The Journal of Business Perspective*, 17(2), 159-167.

-Steiner, D. D. ve Bertolino, M. (2006). The Contributions of Organizational Justice Theory to Combating Discrimination, *Cahiers de l'URMIS*, 10-11.

-Tabibnia, G., Satpute, A. B. ve Lieberman, M. D. (2008). The Sunny Side Of Fairness Preference For Fairness Activates Reward Circuitry (And Disregarding Unfairness Activates Self-Control Circuitry), *Psychological Science*, 19 (4), 339–347.

-Tarcın, M., Hikmet, N., Schooley, B., Top, M. ve Tarcın, G. Y. (2017). An Analysis of the Relationship Between Burnout, Socio-Demographic and Workplace Factors and Job Satisfaction Among Emergency Department Health Professionals, *Applied Nursing Research*, 34, 40-47.

-Tarcın, G. Y., Tarcın, M. ve Top, M. (2017). An Analysis of Relationship between Burnout and Job Satisfaction among Emergency Health Professionals, *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(12), 1339-1356.

-Tarraf, R. C. (2012). Taking a Closer Look at Workplace Incivility: Dimensionality and Source Effects, Unpublished Master's Thesis, *The University of Western Ontario*, Ontario, Canada.

-Taslak, S. (2015). Banka Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyetleri Üzerinde Etkili Olan Faktörlere Yönelik Bir Araştırma: Muğla İli Örneği, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(12), 145-160.

-Taş, Ö. (2012). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği, Yüksek Lisans Tezi, *Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, Ankara.

-Taştan, S. (2014). İşyeri Nezaketsizliğini Öngören Örgütsel ve Durumsal Önceller İle Çalışanların Davranışsal Sonuçları Arasındaki İlişkinin ve Sosyo-Psikolojik Kaynakların Rolünün İncelenmesi: Sağlık Kurumlarında Yapılan Bir Araştırma, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3), 60-75.

-Tatlılıoğlu, K. (2014). Üniversite Öğrencilerinin Beş Faktör Kişilik Kuramı'na Göre Kişilik Özellikleri Alt Boyutlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi, *Tarih Okulu Dergisi (TOD) Journal of History School (JOHS)*, 17, 939-971.

-Taylor, S. G. ve Kluemper, D. H. (2012). Linking Perceptions of Role Stress And Incivility to Workplace Aggression: The Moderating Role of Personality, *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(3), 316–329.

-Taylor, S. J. (2010). *Cold Looks and Hot Tempers: Individual-Level Effects of Incivility in the Workplace*, Louisiana State University, Baton Rouge, LA.

-Tekin, E. (2018). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algisinin Aracılık Rolü, *BMIJ*, 6(1), 291-314.

-Tekingündüz, S., Aydın, M. ve Polat, H. (2014). Kamu Sektöründe Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Devlet Hastanesi Örneği, *Sayıştay Dergisi*, 94, 53-72.

-Tepret, N. Y. ve Tuna, K. (2015). Effect of Management Factor on Employee Job Satisfaction: An Application in Telecommunication Sector, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 673-679.

-Tilev, S. ve Beydağ, K. D. (2014). Hemşirelerin İş Doyum Düzeyleri, *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 3(1), 140-147.

-Tor, S. S. (2011). Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Karaman.

-Tözün, M, Çulhacı, A, ve Ünsal, A. (2008). Aile Hekimliği Sisteminde Birinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hekimlerin İş Doyumu (Eskişehir), *TAF Prev Med Bull*, 7(5), 377-384.

-Trudel, J. ve Reio JR., T. G. (2011). Managing Workplace Incivility: The Role of Conflict Management Styles-Antecedent or Antidote?. *Human Resource Development Quarterly*, 22(4), 395-423.

-Tuna, R. ve Baykal, U. (2014). The Relationship Between Job Stress & Burnout Level of Oncology Nurses, Asia – *Pacific Journal of Oncology Nursing*, 1(1), 33-39.

-Tunç, S. (2016). Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Eskişehir Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Eskişehir.

-Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17 (2),183- 206.

-Tutar, H. (2007). Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 97-120.

-Uluköy, M. (2014). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısı İle Tükenmişlik Duyguları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 39, 213-225.

-Utami, I. ve Nahartyo, E. (2013). The effect of Type A Personality on Auditor Burnout: Evidence from Indonesia, *Accounting & Taxation*, 5(2), 89-102.

-Vagharseyyedin, S. A. (2015). Workplace Incivility: A Concept Analysis, *Contemporary Nurse*, 50(1), 115-125.

-Vercambre, M. N., Brosselin, P., Gilbert, F., Nerriere, E. ve Kovess-Masfety, V. (2009). Individual and Contextual Covariates of Burnout: A Cross-Sectional Nationwide Study of French Teachers, *BMC Public Health*, 9, 333.

-Verhaeghe, M. ve Bracke, P. (2012). Associative Stigma Among Mental Health Professionals: Implications for Professional and Service User Well-Being, *Journal of Health and Social Behavior*, 53(1), 17-32.

-Walsh, B. M., Magley, V. J., Reeves, D. W., Davies-Schrls, K. A., Marmet, M. D. ve Gallus, J. A. (2012). Assessing Workgroup Norms for Civility: The Development of the Civility Norms Questionnaire-Brief, *Journal of Business and Psychology*, 27, 407–420.

-Warokka, A., Gallato, C. G. ve Moorthy, T. (2012). Organizational Justice in Performance Appraisal System and Work Performance: Evidence from an Emerging Market, *Journal of Human Resources Management Research*, 1(1), 1-18.

-Weiss, D. J., Rene, W. D., George, W. E. ve Lloyd, H. L. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, The Vocational Rehabilitation Administration: Washington, Web: http://vpr.psych.umn.edu/sites/g/files/pua2236/f/minonograph_xxii_manual_for_the_mn_satisfaction_questionnaire.pdf adresinden 25.05.2017’de alınmıştır.

-Welbourne, J. L., Gangadharan, A. ve Sariol, A. M. (2015). Ethnicity and Cultural Values as Predictors of the Occurrence and Impact of Experienced Workplace Incivility, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 20 No. 2, pp. 205-217.

-Wright, T. A. ve Bonett, D. G. (1997). The Contribution of Burnout to Work Performance, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 491–499.

-Yadav, L. K. ve Yadav, N. (2016). Organizational Justice: An Analysis of Approaches, Dimensions and Outcomes. *NMIMS Management Review*, 31.

-Yean, T. F. ve Yusof, A. A. (2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion. *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, 219, 798-803.

-Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 254-278.

-Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 2(4), 93-108.

-Yılmaz, G. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi, Doktora Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı*, İstanbul.

-Yom, Y. H. (2013). Analysis of Burnout and Job Satisfaction among Nurses Based on The Job Demand-Resource Model, *Journal of Korean Academy of Nursing*, 43(1), 114-122.

-Yun, I., Hwang, E., ve Lynch, J. (2015). Police Stressors, Job Satisfaction, Burnout, and Turnover İntention Among South Korean Police Officers, *Asian Journal of Criminology*, 10(1), 23-41.

-Yüksel, A. (2004). Empati Eğitim Programının İlköğretim Öğrencilerinin Empatik Becerilerine Etkisi, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 341-354

-Zauderer, D. G. (2002). Workplace Incivility and the Management of Human Capital, *The Public Manager*, 31(1), 36-42.

-Zeynel, E. ve arıkcı, İ. H. (2015). Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgöl Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Faköltesi Dergisi*, 20(3), 217-248.

-Zhang, H. (2006). Antecedents and Consequences of Organizational Justice: An investigation in China, Unpublished Ph.D Thesis, *McMaster University*, Ontario.

-Ziaaddini, M. ve Hasani, S. (2013). Studying the Relationship between Incivility in Work Environment and Perceived Organizational Justice in Rafsanjan Executive Systems, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*,3(10),110-123.

EKLER

Ek.A

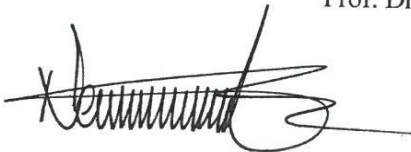
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR
VE YAYIN ETİĞİ KURULU DEĞERLENDİRME FORMU

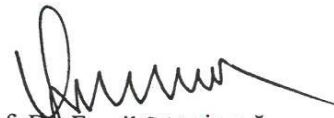
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU	
Protokol No: 23	Karar No:23
Araştırmamanın Yürütücüsü	MSKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Doç. Dr. Soner TASLAK
Araştırmamanın Başlığı:	İşyeri Nezaketsizliği, Tükenmişlik ve İş Doyumu İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü: Muğla İli Kamu Hastaneleri Birliğinde Görev Yapan Hemşireler Üzerine Bir Araştırma
Başvuru Formunun Etik Kurula Geldiği Tarih:	02.03.2017
Başvuru Formunun Etik Kurulda İncelendiği Tarih:	14.04.2017
Karar Tarihi:	14.04.2017

SONUÇ

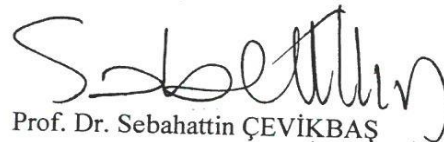
1.	☒ Kabul. Araştırmamanın/Projenin uygulanabilirliği konusunda bilimsel araştırmalar etiği açısından bir sakınca yoktur.
2.	☐ Düzeltme gereklidir.
3.	☐ Red.

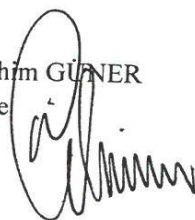

Prof. Dr. Bayram COŞKUN
Başkan


Prof. Dr. Nevide DELLAL
Başkan Yardımcısı


Prof. Dr. Famil ŞAMİLOĞLU
Üye


Prof. Dr. Mehmet Naci ÖNAL
Üye


Prof. Dr. Sebahattin ÇEVİKBAŞ
Üye


Prof. Dr. İbrahim GÜNER
Üye


Prof. Dr. Umut AVCI
Üye


Şükrü VARLI
Fakülte Sekreteri

Ek.B



T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu
Muğla İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

MUĞLA İLİ KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ GENEL
SEKRETERLİĞİ - MUĞLA İLİ KHBGS İDARİ HİZMETLER
BAŞKANLIĞI
03/05/2017 09:26 - 31261031 - 044 - E 5441



Sayı : 31261031-044
Konu : Araştırma İzni

Sayın Doç.Dr.Soner TASLAK
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
MUĞLA

İlgi :24/04/2017 tarihli dilekçe yazınız.

İlgide kayıtlı dilekçenize istinaden, “İşyeri Nezaketsizliği, Tükenmişlik ve İş Doyumu İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü: Muğla İli Kamu Hastaneleri Birliğinde Görev Yapan Hemşireler Üzerine Bir Araştırma” konulu tez çalışmasının anketini, Genel Sekreterliğimize bağlı Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi, 75. Yıl Milas Devlet Hastanesi, Bodrum Devlet Hastanesi ve Fethiye Devlet Hastanesinde yapabilmemiz için alınan Makam Oluru, yazımız ekinde gönderilmiş olup; yapılan çalışmanın bir nüshasının kitapçık halinde, Genel Sekreterliğimize teslim edilmesi hususunda; Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Dr. Rıza Murat HİMOĞLU
Genel Sekreter

EKLER:
Araştırma İzni Onay yazısı

Güvenli Elektronik İmza

Ash ile Aynıdır

04/05/2017

SALTAN CAN

Muğla İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği Karamahmet Mah.
Abdi İpekci Cd. No: 70 Merkez/Muğla
E-posta: muglagenelsekreterlik@gmail.com
Faks No:0 252 2144046

e-Posta:leman.inanuysal@saglik.gov.tr İnt.Adresi:
muglagenelsekreterlik@gmail.com

Evrakin elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 34008e61-6e7f-425a-816a-b3a25f4cf801 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi için:Leman İNAN UYSAL

Unvan:HEMŞİRE

Telefon No:

Ek C: Anket Formu

Saygıdeğer katılımcı,

‘İşyeri Nezaketsizliği, Tükenmişlik ve İş Doyumu İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü: Kamu Hastaneleri Birliğinde Görev Yapan Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma’ konulu anket çalışması sizlerin katılımıyla değer kazanacaktır. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel bir araştırma çerçevesinde doktora tezinde kullanılacak olup tamamen gizli tutulacaktır. Anket uygulaması sırasında kesinlikle kimlik bilgisi istenmemektedir. Soruları ve verilen ifadeleri eksiksiz işaretlemeniz sonuçların güvenilirliği açısından oldukça önemlidir.

İlginize çok teşekkür eder saygılarımı sunarım.

Çağdaş IŞIKAY

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Yaşınızı belirtiniz.(.....)
- Cinsiyetinizi belirtiniz. () Kadın () Erkek
- Medeni durumunuzu belirtiniz. () Evli () Bekar
- Eğitim durumunuzu belirtiniz.
() İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek lisans () Doktora
- Toplam çalışma yılınızı belirtiniz. (.....)
- Haftalık çalışma sürenizi belirtiniz. (.....saat)

İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ SKALASI					
Bu kurumda çalıştığınız geçtiğimiz yıl boyunca, meslektaşlarınızdan herhangi biri;	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1. Sizi aşağıladı veya küçümsedi mi?	1	2	3	4	5
2. Açıklamalarınıza az önem verdi ya da fikirlerinize az ilgi gösterdi mi?	1	2	3	4	5
3.Sizin hakkınızda alçaltıcı veya onur kırıcı ifadelerde bulundu mu?	1	2	3	4	5
4. Herkesin içinde veya bireysel olarak size meslek ahlakına uygun olmayan atıflarda bulundu mu?	1	2	3	4	5
5. İşyerindeki uyum ve işbirliğinden sizi dışladı mı veya sizi göz ardı etti mi?	1	2	3	4	5
6. Sorumlu olduğunuz bir konu hakkındaki yargılarınızdan şüphe duydu mu?	1	2	3	4	5
7. Sizi kişisel konularda bir tartışmanın içine çekmek için istenmeyen girişimlerde bulundu mu?	1	2	3	4	5
Bu kurumda çalıştığınız geçtiğimiz yıl boyunca, doktorlarınızdan herhangi biri;	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1. Sizi aşağıladı veya küçümsedi mi?	1	2	3	4	5
2. Açıklamalarınıza az önem verdi ya da fikirlerinize az ilgi gösterdi mi?	1	2	3	4	5
3.Sizin hakkınızda alçaltıcı veya onur kırıcı ifadelerde bulundu mu?	1	2	3	4	5
4. Herkesin içinde veya bireysel olarak size meslek ahlakına uygun olmayan atıflarda bulundu mu?	1	2	3	4	5
5. İşyerindeki uyum ve işbirliğinden sizi dışladı mı veya sizi göz ardı etti mi?	1	2	3	4	5

6. Sorumlu olduğunuz bir konu hakkındaki yargılarınızdan şüphe duydu mu?	1	2	3	4	5
7. Sizi kişisel konularda bir tartışmanın içine çekmek için istenmeyen girişimlerde bulundu mu?	1	2	3	4	5
Bu kurumda çalıştığınız geçtiğimiz yıl boyunca, yöneticilerinizden herhangi biri;	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1. Sizi aşağıladı veya küçümsedi mi?	1	2	3	4	5
2. Açıklamalarınıza az önem verdi ya da fikirlerinize az ilgi gösterdi mi?	1	2	3	4	5
3.Sizin hakkınızda alçaltıcı veya onur kırıcı ifadelerde bulundu mu?	1	2	3	4	5
4. Herkesin içinde veya bireysel olarak size meslek ahlakına uygun olmayan atıflarda bulundu mu?	1	2	3	4	5
5. İşyerindeki uyum ve işbirliğinden sizi dışladı mı veya sizi göz ardı etti mi?	1	2	3	4	5
6. Sorumlu olduğunuz bir konu hakkındaki yargılarınızdan şüphe duydu mu?	1	2	3	4	5
7. Sizi kişisel konularda bir tartışmanın içine çekmek için istenmeyen girişimlerde bulundu mu?	1	2	3	4	5
İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ					
Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyarak o cümlede belirtilen yönden işinizden ne derecede memnun olduğunuzu işaretleyiniz.	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
1.“İş sırasında beni her zaman meşgul etmesi” bakımından	1	2	3	4	5
2.“İşimde tek başıma çalışma olanağımın olması” bakımından	1	2	3	4	5
3.“Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması” bakımından	1	2	3	4	5
4.“Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi” bakımından	1	2	3	4	5
5. “Yöneticimin ekibindeki kişileri idare tarzı ” bakımından	1	2	3	4	5
6.“Yöneticimin karar vermedeki yeteneği” bakımından	1	2	3	4	5
7. “Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması” bakımından	1	2	3	4	5
8. “Bana sabit bir iş sağlaması “ bakımından	1	2	3	4	5
9.“Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağını bana vermesi” bakımından	1	2	3	4	5
10.“Başkalarına ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam” bakımından	1	2	3	4	5
11.“Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması” bakımından	1	2	3	4	5
12.“İş ile ilgili prosedürlerin uygulamaya konması” bakımından	1	2	3	4	5
13.“Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret” bakımından	1	2	3	4	5
14.“İş içinde terfi olanağımın olması ” bakımından	1	2	3	4	5
15.“Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi” bakımından	1	2	3	4	5
16.“İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi” bakımından	1	2	3	4	5
17.“Çalışma şartları” bakımından	1	2	3	4	5
18.“Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları (iyi geçinmeleri)” bakımından	1	2	3	4	5
19.“Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem” bakımından	1	2	3	4	5
20.“Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi” bakımından	1	2	3	4	5

TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ					
Aşağıda, kişilerin ruh durumlarını ifade ederken kullandıkları bazı cümleler verilmiştir. Lütfen her bir cümleyi dikkatle okuyarak hangi sıklıkta hissettiğinizi size uyan seçeneğe işaret koyarak belirtiniz.	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	1	2	3	4	5
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini kolayca anlarım.	1	2	3	4	5
5. İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	1	2	3	4	5
6. Bütün gün insanlarla ilgilenmenin gerçekten çok yıpratıcı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	1	2	3	4	5
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
9. Yaptığım iş sayesinde, insanların yaşamına olumlu katkıda bulunduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
10. Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	1	2	3	4	5
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	1	2	3	4	5
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	1	2	3	4	5
13. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
14. İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	1	2	3	4	5
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	1	2	3	4	5
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir atmosfer oluştururum.	1	2	3	4	5
18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.	1	2	3	4	5
19. Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.	1	2	3	4	5
20. İşimde yolun sonuna geldiğimi, tükendiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
21. İşimde ki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.	1	2	3	4	5
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	1	2	3	4	5
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÖLÇEĞİ					
Aşağıda işinizle ve yöneticinizle ilgili ifadelere yer verilmiştir. Lütfen aşağıdaki ifadelere ne kadar katılıp katılmadığınızı belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Çalışma programım adildir.	1	2	3	4	5
2. Ücretimin adil olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
4. İşyerimden aldığım ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir biçimde alınır.	1	2	3	4	5
7. Yöneticiler, işle ilgili kararlar almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alır.	1	2	3	4	5
8. Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	1	2	3	4	5
9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklarlar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	1	2	3	4	5
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu	1	2	3	4	5

kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazık ve ilgili davranır.	1	2	3	4	5
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve görüşlerime önem verir.	1	2	3	4	5
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidir.	1	2	3	4	5
16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetir.	1	2	3	4	5
17. Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.	1	2	3	4	5
18. Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	1	2	3	4	5
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana mantıklı açıklamalar yapar.	1	2	3	4	5
20. Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklar.	1	2	3	4	5



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Çağdaş IŞIKAY

Doğum Yeri: Iğdır

Doğum Tarihi: 1978

Medeni Hali: Bekar

EĞİTİM BİLGİLERİ

Lise: Muğla Turgut Reis Lisesi - 1996

Lisans:

-Muğla Üniversitesi, Muğla Sağlık Yüksekokulu Hemşirelik Bölümü - 23.06.2000

-Muğla Sıtkı Koçman, Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü - 21.06.2018

Yükseklisans:

-Hoca Ahmet Yesevi Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon - 03.07.2014

MESLEKİ BİLGİLER

2000-2015: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu Hemşirelik Bölümü, Öğretim Görevlisi

2015-....: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü, Öğretim Görevlisi