

# İşyeri Nezaketsizliğinin İşe Adanmaya Etkisinde Psikolojik Sermaye Bileşenlerinin Rolü<sup>1 2</sup>

(Araştırma Makalesi)

*The Role of Psychological Capital Components in the Effect of Workplace Incivility on Work Engagement*

Doi: 10.29023/alanyaakademik.1030523

**Hilal BARAN**

Arş. Grv. Dr. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,

hilal.durmus@dpu.edu.tr

Orcid No: 0000-0002-4254-9566

**Ceren GİDERLER KARAVELİOĞLU**

Prof. Dr., Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,

ceren.giderler@dpu.edu.tr

Orcid No: 0000-0002-3984-6703

**Bu makaleye atıfta bulunmak için:** Baran, H., & Giderler Karavelioğlu, C. (2022). İşyeri Nezaketsizliğinin İşe Adanmaya Etkisinde Psikolojik Sermaye Bileşenlerinin Rolü. *Alanya Akademik Bakış*, 6(2), Sayfa No.2235-2259.

## ÖZET

### Anahtar kelimeler:

İşe Adanma, İşyeri Nezaketsizliği, Psikolojik Sermaye

Makale Geliş Tarihi:  
30.11.2021

Kabul Tarihi:  
12.04.2022

Bu çalışmada öncelikle işyeri nezaketsizliğinin işe adanma üzerinde ne kadar etkili olduğu ve daha sonra işe adanmanın öncülleri arasında yer alan psikolojik sermaye bileşenlerinin işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenip üstlenmediği incelenmiştir. Bu kapsamda Kütahya'daki özel eğitim kurumlarında görev yapan 338 öğretmenden elde edilen veriler ile araştırma modeli IBM SPSS 20.0 programına eklenti olarak kullanılan Process Makro yardımı ile test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin işe adanma üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu ve bu ilişkide psikolojik sermaye bileşenlerinden öz yeterlilik ve umudun aracılık rolüne sahip olduğu görülmüştür.

### Keywords:

Work Engagement,  
Workplace Incivility,  
Psychological  
Capital

## ABSTRACT

In this study, first of all, how effective workplace incivility is on work engagement and then whether the psychological capital components, which are among the antecedents of work engagement, play a mediating role in the relationship between workplace incivility and work engagement are examined. In this context, the research model was tested with the help of

<sup>1</sup> Bu çalışma TÜBİTAK 2211 Genel Yurt İçi Doktora Burs Programı ile desteklenen Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. Ceren Giderler Karavelioğlu danışmanlığında Hilal Baran tarafından "İşyeri Nezaketsizliğinin İşe Adanmaya Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü" başlığı ile tamamlanarak 31.10.2019 tarihinde savunulan Doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Bu çalışma için Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Etik Kurulu'nun 27.02.2019 tarihli ve E.1476 sayılı kararınca "Etik Kurul Onayı" alınmıştır.

*Process Macro, which is used as an add-on to the IBM SPSS 20.0 program with the data obtained from 338 teachers working in private education institutions in Kütahya. According to the results of the research, it has been seen that workplace incivility caused by coworkers has a negative effect on work engagement, and self-efficacy and hope, which are the components of psychological capital, has a mediating role in this relationship.*

---

## 1. GİRİŞ

Günümüz iletişim tarzları ve yaşam şartları düşünüldüğünde hem örgütlerde hem de toplum içerisinde bireylerin bilinçli ya da bilinçsiz olarak nezaketsiz davranışlar sergilediklerini söyleyebiliriz. Özellikle yoğun çalışma koşulları nedeniyle bireylerin saygı kurallarını gözeterek iletişim kuracak zamana sahip olmadıkları görülmektedir. Ancak birçok olumsuz davranış için başlangıç noktası olma özelliği taşıyan nezaketsiz davranışların nedenleri ve sonuçları ile araştırılması gerekmektedir.

İşyeri nezaketsizliği, süreklilik kazandığında saldırganlık, zorbalık ve üretkenlik karşıtı iş davranışları gibi bazı zararlı olumsuz davranışlara yol açacağı ifade edilmektedir (Meier ve Semmer, 2013: 461). Yapılan araştırmalar çalışanların işyeri nezaketsizliğini hem deneyimlediklerini hem de nezaketsizliğe şahitlik ettiklerini ortaya koymuştur (Porath ve Pearson, 2010; Reio ve Sanders-Reio, 2011). Nezaketsiz davranışlara maruz kalan bireylerin ise stres düzeylerinin arttığı, yaratıcılıklarının olumsuz yönde etkilendiği, memnuniyet düzeylerinin ve örgütlerine duydukları bağlılığın azaldığı tespit edilirken, bu durumların çalışanların işten ayrılmalarına neden olduğu görülmüştür (Pearson vd., 2000; Cortina vd., 2001; Pearson vd., 2001; Cortina vd., 2002; Lim vd., 2008).

Yenilikler ve hızlı değişimler örgütleri zorlu iş süreçleri içerisinde daha fazla çaba sarf etmeye yönlendirmektedir. Örgütler için bu çabanın temel kaynağı ise gelişme potansiyeline sahip, örgütsel değerleri benimseyen, yetenekli ve proaktif çalışanlardır. Örgütler için stratejik güç kaynağı olan çalışanların örgüt yararına çıktılar sunması için dikkat edilmesi gereken iki konunun ise pozitif örgütsel davranış kapsamında ele alınan işe adanma ve psikolojik sermaye değişkenleri olduğu düşünülmektedir.

İşsel ve dışsal kaynakların etkisi altında oluşan psikolojik bir durum olarak ifade edilen (Jacobs, 2013: 1-2) işe adanma, bireyin örgüt üyelerinin işlerine karşı olumlu duygular beslemesini, yaptığı işi anlamlı ve yönetilebilir bulmasını ve işinin geleceğine yönelik umut dolu olmasını sağlamaktadır (Attridge, 2009: 384). Yapılan araştırmalarda işe adanmanın performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi olumlu davranışları artırdığı, işten ayrılma niyeti gibi olumsuz davranışları ise azalttığı görülmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008; Halbesleben ve Wheeler, 2008; Bakker ve Demerouti, 2009; Rich vd., 2010; Christian vd., 2011; Mache vd., 2013).

Örgütün olumlu sonuçlar ve rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayan bir diğer değişken ise psikolojik sermayedir. Bireyin olumlu psikolojik durumunu ifade eden psikolojik sermaye; öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık olarak isimlendirilen dört bileşenden oluşmaktadır (Luthans vd., 2015: 2). Her bir bileşen bireyin ayrı bir özelliğini açıklarken, bileşenlerin bir araya gelmesiyle bireysel performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olan psikolojik sermaye kavramı üst düzey bir yapıyı ifade etmektedir (Luthans vd., 2010).

Benlik yüceltme teorisine göre olumlu yönlerini geliştirmek isteyen birey, değerlendirme yaparken olumsuz bilgilere karşı kendini korumaktadır. Bu bağlamda birey, sadece faydalı ve

olumlu olduğunu düşündüğü bilgileri kabul ederek zihinsel süreçlerine dahil etmektedir (Sedikides, 1993: 318). Chen ve arkadaşları (2013) da yaptıkları araştırma ile bireyin benliğinde olumlu düşünceler ortaya çıkaran işe adanmanın, bir tehdit olarak değerlendirilen işyeri nezaketsizliği tarafından engellendiği ve azalmasına neden olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Diğer taraftan kaynakların korunması teorisine göre birey, sahip olduğu kaynakları koruma güdüsüyle hareket etmekte ancak kendisini tehdit altında hissettiğinde var olan kaynaklarını geliştirmek için çaba harcamamaktadır. Bu doğrultuda çalışanlar tarafından tehdit olarak görülen işyeri nezaketsizliğinin, çalışanların bireysel kaynakları arasında yer alan işe adanma düzeylerini azalttıkları söylenebilmektedir (Giunetti vd., 2013: 297-298).

Literatür incelendiğinde işyeri nezaketsizliğinin işe adanma üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yabancı yazında sınırlı sayıda araştırma yapıldığı görülürken, yerli yazında bu etkileşimin derecesini açıklayan ampirik bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada Türkiye örnekleminde elde edilen verilerin analizi ile işyeri nezaketsizliği ve işe adanma arasındaki etkileşimin yönü ve gücü tespit edilerek literatüre katkı sağlanacaktır. Araştırmanın bir başka katkısı ise işe adanma düzeyinin öncülleri arasında yer alan psikolojik sermaye bileşenlerinin (Schaufeli ve Salanavo, 2007; Halbesleben, 2010), işyeri nezaketsizliği ile işe adanma ilişkisindeki aracılık rollerinin tespit edilmesi olacaktır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. İşyeri Nezaketsizliği

İşyeri nezaketsizliği kavramını literatüre kazandıran ve olumsuz işyeri davranışlarından biri olarak araştırılmasına öncülük eden ilk teorik makale 1999 yılında Andersson ve Pearson tarafından *Academy of Management Review* de yayınlanmıştır. Andersson ve Pearson (1999) tarafından işyeri nezaketsizliği, “işyerinde karşılıklı saygı kurallarının ihlali ile ortaya çıkan düşük yoğunluklu, niyeti tam olarak belli olmayan ancak hedefe zarar veren sapkın bir davranış” olarak ifade edilmiştir (Andersson ve Pearson, 1999: 457).

Örgütte ortaya çıkan diğer olumsuz davranışlar ile karşılaştırıldığında daha az zararsız olarak nitelendirilen (Sears ve Humiston, 2015: 391) nezaketsiz davranışlar, önemsenmediği takdirde örgütün huzurunun bozulmasına ve büyük sorunların temelini atılmasına neden olmaktadır (Shim, 2010: 13-14). Daha çok sözel olarak ifade edilen, pasif ve dolaylı olarak gerçekleşen işyeri nezaketsizliği (Cortina vd., 2001: 67) kapsamında değerlendirilecek davranışlardan bazıları; bireyin karşısındaki ile azarlayıcı ses tonunda konuşması, kaba veya aşağılayıcı e-posta göndermek, dedikodu yapmak, konuşurken karşıdakinin sözünü kesmek, başkalarının telefon görüşmelerini dinlemek, özel yaşamları hakkında konuşmaktır. Bu davranışların, değerler ve algılamalara bağlı olarak bireyden bireye değişebileceği ifade edilmektedir (Pearson vd., 2000: 126; Johnson ve Indvick, 2001: 706-707). İletişim sırasında özensiz davranışların sergilenmesi ve saygı kurallarının ihlal edilmesi ile ortaya çıkan nezaketsiz davranışların tespit edilmesinin zor olduğu (Shim, 2010: 13-14), yöneticilerin bu davranışlarla baş edebilme konusunda yetersiz kaldığı söylenebilmektedir (Pearson ve Porath, 2005: 8).

İşyeri nezaketsizliğinden söz edilebilmesi için kaba davranışlara maruz kalan (İşyeri nezaketsizliğine hedef olan) bireyin, bu davranışları nezaketsizlik olarak algılanması gerekmektedir (Lewis, 2009: 6). Andersson ve Pearson (1999: 458), nezaketsizliğin daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla geliştirdikleri modelde insan davranışlarının karşılıklı ilişkiye dayalı olarak sarmal bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Bu modele göre işyeri nezaketsizliği, birey hedef aldığı kişiye karşı olumsuz davranış sergilediğinde, olumsuzluğu algılayan

hedefinde olumsuz davranış ile tepki göstermesi ile başlamaktadır ve olumsuz yönde ilerleyen nezaketsizlik sarmalı ortaya çıkmaktadır. Nezaketsizlik sarmalında taşma noktasına ulaşıldığında taraflar davranışlarının şiddetini artırabilecek ve işyeri sapkınlığı, şiddet gibi diğer olumsuz işyeri davranışları sergilenebilecektir. Bu sarmalın son bulması, taraflardan birinin geri çekilmesi, özür dilemesi, kaba davranışlarını gerekçelendirmesi veya karşı tarafın davranışlarını önemsememesi gerekmektedir.

İşyeri nezaketsizliği sürecinde nezaketsizliği başlatan ve algılayarak hedef olan bireylerin dışında nezaketsizliğe şahitlik eden seyirciler olmak üzere üç grup aktör bulunmaktadır (Aujla, 2010: 9). Yapılan araştırmalar nezaketsizliği başlatan bireyin, yüksek statülü, bireylerarası iletişim becerileri olan ve yöneticileri ile güçlü ilişkiler kuran çalışanlar olduğu görülmüştür (Pearson vd., 2000: 127-128; Linvill, 2008: 22-23). İşyeri nezaketsizliğine hedef olan bireyin ise düşük statüsü gereği kaba davranışlara tepki gösteremeyen zayıf çalışanlar olduğu görülmektedir (Linvill, 2008: 22-23). Nezaketsizlik sürecine şahitlik eden bireylerin ise iş tatminleri, motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları zarar görmektedir (Pearson ve Porath, 2004: 413-414).

Nezaketsizlik süreci incelendiğinde davranışsal ve deneyimlenen olmak üzere iki temel bileşenin olduğu görülmektedir. Davranışsal nezaketsizlik (behavioral incivility), çalışanın örgütünde nezaketsiz tutum ve davranış sergileme durumu iken, deneyimsel nezaketsizlik (experienced incivility) ise çalışanın arkadaşlarından nezaketsiz tutum ve davranışları algılama düzeyi olarak ifade edilmektedir (Blau ve Andersson, 2005; Cortina vd., 2001). Araştırmacılar, süreçte merkezi bir role sahip olan davranışsal nezaketsizliğin ortaya çıkmasında etkili olan faktörlerin, deneyimlenen nezaketsizliğin ise sonuçları üzerinde durulması gerektiğini ifade etmişlerdir (Harold ve Holtz, 2015: 16). Bu çalışmada ise deneyimlenen nezaketsizlik incelenerek bireylerin çalışma arkadaşlarından kaynaklanan nezaketsiz davranışlara yönelik algıları ölçülmeye çalışılacaktır.

## 2.2. İşe Adanma

Son zamanlarda insan kaynakları danışmanlık şirketleri tarafından ileri sürülen daha sonra da akademik araştırmalara konu olan (Macey ve Schneider, 2008: 3) işe adanma kavramının, iş dünyasında ne zaman kullanıldığı tamamen açık olmasa da ilk olarak Gallup Enstitüsü tarafından 1990'lı yıllarda ortaya çıktığı ve etnografik araştırmacı olan Kahn (1990) tarafından kavramsallaştırıldığı ifade edilmektedir (Schaufeli, 2013: 2). Adanma kavramı, katılım, bağlılık, heves, kendini işe verme, çaba odaklı olma, gayret, özveri ve enerji anlamlarını çağrıştırmaktadır (Schaufeli, 2013: 1). İşe adanma ise bireylerin yaptıkları işi anlamlı bulmasını, işlerine karşı olumlu duygular hissetmelerini, iş yüklerinin yönetilebilir olması ve işleri konusunda geleceğe umutla bakmalarını ifade etmektedir (Attridge, 2009: 384). Çalışanın fiziksel, bilişsel ve duygusal açıdan yüksek enerjisini, aktif ve etkili bir şekilde iş performansına yansıtarak güçlü bir özdeşleşme gösterip çalışma konusunda isteklilik sergilemesi (Law vd., 1998; Bakker vd., 2008: 188-189), olumlu psikolojik durum olan işe adanmayı açıklamaktadır (Albrecht, 2010: 5).

Motivasyonel bir kavram olan işe adanma çalışanların zorlu hedeflere ulaşmak ve başarılı olmak için çaba sarf etmelerini sağlamaktadır. Adanmış çalışanlar, sahip oldukları enerjii hevesli bir şekilde ortaya koyarak, işe yoğun katılım sağlamaktadırlar. Ayrıca, güçlü bir performans ortaya çıkmasını sağlayacak olan bu durum, çalışanların sorumluluk kapasitelerini de artırmaktadır (Leiter ve Bakker, 2010: 2). İşine adanmış çalışanlar; işe katılım, müşteri

memnuniyeti, iş tatmini, motivasyon, bağlılık ve kaliteye yönelik çaba gibi olumlu organizasyonel sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Rothmann ve Rothmann, 2010: 1).

İşe adanma kavramını üç alt bileşenden oluşmaktadır. İlk bileşen olan dinçlik, çalışanın enerji ve zihinsel dayanıklılığının yüksek olmasını, işinde çaba sarf etme isteğinin fazla olmasını ve zorluklar karşısında dirençli olmasını ifade etmektedir (Schaufeli vd., 2002: 74). İkinci bileşen olan adanmışlık ise, çalışanların işine güçlü bir şekilde dahil olarak anlamlılık, gurur, ilham, coşku ve mücadele etme duygusu yaşamasını ifade etmektedir (Schaufeli vd., 2006: 702). Son bileşen olan yoğunlaşma, çalışanın derinlemesine konsantre olarak işine dahil olması ve işiyle bütünleşmesini sağlayarak kendini işten ayırmakta zorluk çekmesi olarak açıklanmaktadır (Schaufeli vd., 2002: 75; Salanova vd., 2005: 1218). İşe adanmanın hem bileşenleri hem de bütüncül olarak örgüt yararına birçok sonuç doğurduğunu söylemek mümkündür.

### 2.3. Psikolojik Sermaye

Martin Seligman, insanların geçmişlerinden kalan olumsuzluklarına takıldıklarını ifade ederek insanların iyi yönlerine olumsuzluklardan daha fazla odaklanmaları gerektiği düşüncesini savunarak pozitif psikolojinin temellerini atmıştır (Seligman, 1998). Pozitif psikoloji insanların özlerinde olumlu bir dizi özelliklerinin olduğunu bu yeteneklerin bireylerin sürekli büyümesine ve işyerinde performans üzerinde yüksek etkisi olan tam ve üstün varlıklara dönüşmesine olanak sağladığını tanımlamakla birlikte (Brandt vd., 2011: 269), çalışanların olumlu güçlerinin sinerjilerini ifade etmektedir (Süral Özer vd., 2013: 437). Dolayısıyla psikolojik sermaye kavramının temeli pozitif psikoloji hareketine dayanmaktadır (Luthans vd., 2007c). Hobfoll'un (2002) Psikolojik Kaynaklar Teorisi (Avey vd., 2011: 130) ve Olumlu Duygular Teorisi psikolojik sermayenin nasıl çalıştığını açıklamak için kullanılmaktadır (Fredrickson, 2001).

İnsan kaynaklarına değer vermenin ve yönetmenin bir yolu olarak ortaya çıkan psikolojik sermaye bireyin dört pozitif özelliği olan; öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılığı tanımlamaktadır (Luthans vd., 2007a: 13). Bu dört durum, bugünün örgütlerine uygulandığında daha yüksek verimlilik, daha iyi müşteri hizmetleri ve daha fazla çalışanın elde tutulmasını sağlayarak yüksek bir performans elde edilmektedir (Luthans vd., 2004: 47). Ayrıca bu dört pozitif psikolojik kapasitenin, ölçülebilir, geliştirilebilir, yönetilebilir ve performansa dayalı olması psikolojik sermayeyi en iyi şekilde açıklamaktadır. (Luthans vd., 2007a: 13). Öz yeterlilik (self-efficacy), umut (hope), iyimserlik (optimism) ve dayanıklılık (resiliency) bileşenlerinden oluşan psikolojik sermaye bugünün ve yarının zorluklarını karşılama ve nasıl çözüm yolları bulacağı konusunda bireylere ve örgütlere yardımcı olmaktadır (Luthans vd., 2007c: 4).

Psikolojik sermayeyi ve önemini daha iyi anlayabilmek için bileşenleri kısaca açıklamamız gerekmektedir. Öz yeterlilik, belirli bir görevi başarıyla yürütmek için gerekli olan motivasyonu, bilişsel kaynakları ve eyleme geçme yeteneklerine olan inancı ifade etmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998: 60). Umut, bireyin başarıya ulaşmada hedefe yönelik enerji ve hedefleri karşılama yollarının planlanmasını sağlayan olumlu motivasyon durumu olarak tanımlanmaktadır (Snyder, 1991b: 287). Scheier ve Carver (1987) iyimserliği, iyi şeylerin gerçekleşeceği yönündeki genel beklenti olarak ifade etmektedir. Dahası iyimserlik belirli bir ortamla sınırlı olmayan istikrarlı bir kişilik özelliği olarak görülmektedir (Snyder vd., 1991a: 571). Son olarak dayanıklılık ise , çatışma, sıkıntı, belirsizlik ve başarısızlık hatta olumlu olay, ilerleme ve artan sorumluluk durumları karşısında bunlarla baş edebilme kapasitesini tanımlamaktadır (Luthans, 2002a: 702). Bu çalışmada psikolojik sermaye kavramının her bir bileşeni ayrı ayrı incelenecektir.

### 3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ VE MODEL

Bu bölümde, kaynakları koruma ve benlik yüceltme teorilerine dayandırılarak ve literatür taraması sonucunda ulaşılan ampirik araştırma sonuçlarından hareketle ortaya konulan araştırma hipotezleri ve modeli açıklanacaktır.

#### 3.1. İşyeri Nezaketsizliği ve İşe Adanma Arasındaki İlişki

İşyeri nezaketsizliği ve işe adanma arasındaki ilişkinin altyapısı benlik yüceltme (self-enhancement) ve kaynakları koruma teorilerine dayanmaktadır. Benlik yüceltme teorisine göre, bireyler kendi benliklerini tehdit altında hissettikleri durumlardan kaçınırken, kendilerine ilişkin olumlu bakış açısını koruyabildikleri durumlara daha çok odaklanmaktadır. Bu doğrultuda işyeri nezaketsizliği bireyin benliği için tehdit oluştururken, işe adanma bireyin işi hakkında bireyin benliğinde olumlu düşünceler oluşturmaktadır. Birey için tehdit unsuru olan işyeri nezaketsizliğinin bireyin işi ile ilgi faaliyetlere odaklanma isteğini azaltacağı düşünülmektedir (Chen vd., 2013). Bireyin olumlu bakış açısına sahip olma ve bu bakış açısını sürekli hale getirme arzusunu tehdit eden nezaketsizliğin doğası gereği işe adanmanın gelişimini engelleyeceğini öngören Chen ve arkadaşları (2013) yaptıkları araştırma sonucunda narsisizm ile birleşen nezaketsizliğin işe adanmayı olumsuz yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

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

Beattie ve Griffin (2014: 124-138) yaptıkları boyamsal araştırmada, katılımcıların günlük stres düzeylerinin yüksek olduğunu ve nezaketsizliği fazlaca deneyimlediklerini ancak yönetici desteğinin bu durumu azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki olumsuz ilişkinin temel benlik değerlendirmesinin düşük olduğu durumda anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma sonucunda yönetici desteğinin, nezaketsizliğin olumsuz etkisini azaltmakta ve çalışanların çabasını artırmakta merkezi bir role sahip olduğu söylenebilmektedir.

Yeung ve Griffin (2008: 2) yaptıkları araştırma ile işyeri nezaketsizliği ve işe adanma arasındaki olumsuz ilişkiyi ortaya koymuşlardır. 6 farklı Asya (Hindistan, Japonya, Singapur, Kore, Hong Kong ve Çin) ülkesi ve 600 farklı örgütten, 116.986 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda düzenli (ayda bir kez veya haftada bir kez) olarak nezaketsiz davranışlar ile karşılaşan çalışanların işe adanma düzeylerinin düşük olduğu, nezaketsiz davranışlarla karşılaşmayan çalışanların ise işe adanma düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışma

arkadaşından kaynaklanan nezaketsiz davranışların daha yoğun olduğu görülürken, nezaketsizliğin boyutunun ise ülkelere göre farklılık gösterdiği (nezaketsizliğin en yüksek olduğu yer Güney Kore iken en düşük olduğu yer ise Çin'dir) sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca üst düzey yönetici olan erkeklerin daha fazla nezaketsizliğe maruz kaldıkları ileri sürülmüştür.

Yöneticilerin ve insan kaynakları uzmanlarının işyeri nezaketsizliğine karşı dikkatli olması gerekmektedir. Çünkü nezaketsizlik adanmanın anlamlılığına, güvenilirliğine ve geçerliliğine zarar verebilmektedir. Çalışanların yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile karşılıklı saygıya dayanan, güven ve empati içeren olumlu ilişkiler geliştirmesi gerekmektedir. Olumlu çalışma koşulları sağlandığında ve iletişim sağlıklı hale geldiğinde örgütte optimal düzeyde işe adanma gerçekleşebilecektir. Hedef çalışma arkadaşı tarafından nezaketsiz davranışlara maruz kaldığında, yaptıkları iş anlamını yitirebilmekte, işleri zorlayıcı hale gelebilmekte hatta kendilerini güvende hissetmeyebilmektedirler (Reio ve Sanders-Reio, 2011: 466). Diğer taraftan işe adanmanın ise çalışan performansının önemli öncüllerinden olduğu yapılan araştırmalar ile ortaya konulmuştur (Bakker ve Demerouti, 2008: 218; Christian vd., 2011: 119). Bu doğrultuda örgüte ve çalışanlara zarar veren işyeri nezaketsizliğinin işe adanma üzerindeki etkisinin tespit edilmesi gerektiği düşünülerek aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H<sub>1</sub>: Çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği, işe adanma üzerinde olumsuz yönde etkiye sahiptir.

### 3.2. Psikolojik Sermaye Bileşenlerinin İşyeri Nezaketsizliği ve İşe Adanma ile İlişki

Psikolojik sermayenin bireyin geçmişteki, bugünkü ve gelecekteki olaylar ile ilgili olumlu bilişsel değerlendirme sürecini kolaylaştırdığı söylenebilmektedir (Luthans ve Youssef-Morgan, 2017: 348-349). Çünkü psikolojik sermaye bileşenleri olan umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılığın ortak temasının güçlü bir motivasyonla sergilenen çaba ve istikrarlı olma isteği ile başarmak için olasılıkları ve içinde buldukları şartları olumlu bir bakış açısı ile değerlendirdikleri söylenebilmektedir (Luthans vd., 2007b: 550). Olumlu ve tatmin edici bir ruh halini karakterize eden (Schaufeli ve Bakker, 2004) işe adanmanın psikolojik sermayenin bileşenleri ile doğrudan bağlantılı olduğu ifade edilmektedir. Bireyin yeteneklerine güvenmesi, olumlu sonuçlara odaklanması, amaçlarına ulaşmak için yollar bulması, irade beyan etmesi ve engellerle karşılaştığında mücadele etmeye devam etmesi işe adanma sürecine katkı sağlamaktadır (Sweetman ve Luthans, 2010: 57-60).

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

Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde, psikolojik sermayenin aracılık ve düzenleyicilik rolünü inceleyen farklı araştırmalar olduğu görülmüştür. İşyeri nezaketsizliğinin farklı değişkenler üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar çoğunlukla psikolojik sermaye ve bileşenlerinin düzenleyici rolünü incelemektedir (Shabir vd., 2014; Al-Hawari vd., 2019; Semu ve Goyal, 2019). Diğer taraftan farklı değişkenlerin işe adanma üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar ise psikolojik sermayenin aracılık rolü üzerinde durmaktadır (Aybas ve Acar, 2017; Zhong vd., 2016; Alola vd., 2018). Bu durumun nedeni ise teorik çerçeveden

bakıldığında psikolojik sermaye bileşenlerinin işe adanma üzerinde güçlü belirleyici etkiye sahip olmasıdır.

İşyeri nezaketsizliği ve işe adanma değişkenleri arasındaki ilişkinin anlatıldığı konu başlığında ifade edildiği gibi benlik yüceltme ve kaynakların korunması teorisi araştırma hipotezlerinin oluşturulmasında temel alınmıştır. Psikolojik bir eğilim olarak nitelendirilen benlik yüceltmede birey kendisi ve yaşamı ile ilgili yetenekleri, amaçları, gerçekleşmesini arzuladığı olaylar vb. konularda olumlu bakış açısına sahip olmaktadır (Sedikides ve Luke, 2007: 182-183). Kaynakların korunması teorisi ise bireylerin sahip oldukları kaynakları korumak için çaba sarf edeceği, kaynaklarını tehdit altında hissettiğinde ise stres ve tükenmişlik yaşayacağı belirtilmektedir (Hobfoll, 1989). Teori kapsamında ifade edilen maddi kaynaklar, fiziksel bir varlığa sahip olan giyinme, barınma vb. unsurları; durumsal kaynaklar, diğer kaynaklara ulaşmayı ve sahip olmayı sağlayan statü ve sağlık gibi şartları; kişisel kaynaklar, mesleki yetenekler, öz saygı, öz yeterlilik vb., özellikleri; güç kaynaklarını ise değeri diğer kaynakların değişim kabiliyetine göre şekillenebilecek olan para, bilgi vb., unsurları içermektedir (Alvaro vd., 2010: 3). Birey kaynaklarını koruyabildiği durumlarda ise yeni kaynaklar elde edebilmek için çabalayacağı söylenebilmektedir (Hobfoll, 1989). Özellikle, işleri ile ilgili daha fazla kaynağa sahip olan bireylerin, işlerine karşı enerji ve tutku ile yaklaşacakları ileri sürülmektedir (Bakker vd., 2007). Bu bilgiler doğrultusunda gerekli kişisel kaynaklara sahip olan bireylerin karşılaştıkları olumsuz durumlardan kendilerini koruyarak kendilerini işlerine adayacakları çıkarımı yapılabilmektedir.

Psikolojik sermaye bileşenlerinin bireyler açısından önemli bir kaynak olduğu ve işyeri nezaketsizliğinin ise bu kişisel kaynakları azaltabilecek bir tehdit olduğu; bu bağlamda bireylerin işe adanma düzeylerinin olumsuz yönde etkilendiği düşünüülerek aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H<sub>2a</sub>: Psikolojik sermaye bileşenlerinden öz yeterlilik, çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

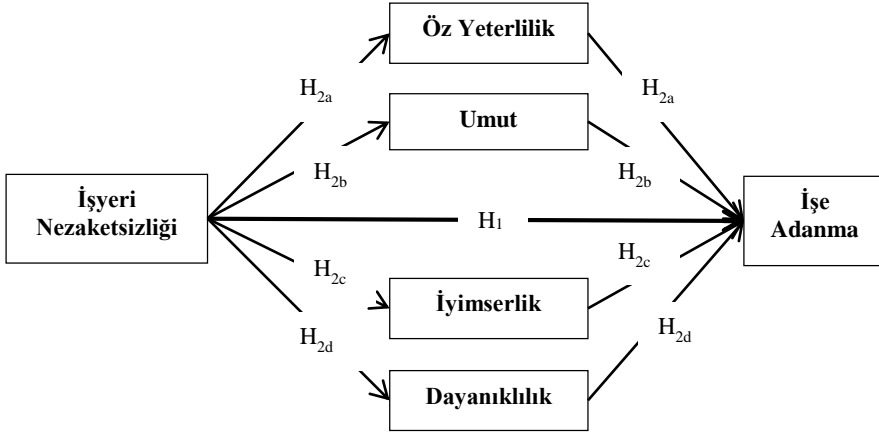
H<sub>2b</sub>: Psikolojik sermaye bileşenlerinden umut, çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H<sub>2c</sub>: Psikolojik sermaye bileşenlerinden iyimserlik, çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H<sub>2d</sub>: Psikolojik sermaye bileşenlerinden dayanıklılık, çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Benlik yüceltme ve Kaynakların korunması teorilerine dayandırılarak geliştirilen araştırmada test edilecek model Şekil 1'de sunulmuştur.





Şekil 1. Araştırma Modeli

## 4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### 4.1. Örneklem

Araştırmanın evrenini Kütahya ili merkez ilçesi ve 12 ilçesinde faaliyette bulunan özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan bilgiye göre evrenin yaklaşık 900 kişi olduğu ve araştırmada örneklem büyüklüğü için %95 güven aralığında 278 katılımcının yeterli olduğu görülmektedir. Bununla birlikte örneklem büyüklüğü arttıkça elde edilecek sonuçların güvenilirliği ve genellenbilirliği artacağı için daha fazla katılımcıya ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmada zaman ve maddi kısıt nedeniyle ihtiyaç duyulan örneklem büyüklüğüne ulaşmak amacıyla olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme tekniği kullanılarak Kütahya merkez ilçe ve 3 ilçedeki özel eğitim kurumlarına 600 anket dağıtılmış ve 370 anket doldurulmuş olarak teslim alınmıştır. Verilerin SPSS programına girişi sırasında eksik doldurulduğu tespit edilen 14 anket analiz dışında bırakılmıştır.

Araştırma sonuçlarını ortaya koyacak olan analizlere geçmeden önce kayıp veriler tespit edilmiş ve aykırı değerlerin tespit edilmesi için çoklu uç değer analizi yapılmıştır. Her bir verinin merkezden ne kadar uçta olduğunu gösteren Mahalanobis uzaklık değerleri (Gürbüz, 2019: 39) hesaplanarak, anlamlı derecede yüksek olan değerler veri setinden çıkarılmıştır. Bu işlem sonucunda ise uç değerlere sahip olan 18 anket değerlendirme dışında bırakılmış ve kalan 338 anket ile araştırma hipotezlerini test etmek için gerekli olan analizler yapılmıştır.

Katılımcıların %51.8'i (175 kişi) 30 yaş ve altı, %65.4'ü (221 kişi) kadın, %48.8'i (165 kişi) bekar ve %51.2'si (173 kişi) evlidir. Son olarak katılımcıların mesleklerindeki toplam iş tecrübelerine bakıldığında ise %51.5'inin 5 yıl ve daha az (174 kişi) deneyime sahip oldukları görülmüştür.

### 4.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada geçerlilikleri ve güvenilirlikleri farklı çalışmalar ile kanıtlanmış işyeri nezaketsizliği, işe adanma ve psikolojik sermaye ölçekleri kullanılmıştır. Tüm ölçekler 5'li likert tipi ile hazırlanmıştır.

**İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği:** İşyerinde algılanan nezaketsizlik düzeylerini tespit etmek amacıyla araştırmacı tarafından Martin ve Hine'nin (2005) çalışmasındaki 19 ifadeden oluşan işyeri nezaketsizliği ölçeği Türkçe 'ye tercümesi yapılarak kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından ölçek Türkçe' ye tercüme edildikten sonra ifadeler anlam bakımından bir Türk Dili Akademisyeni tarafından gözden geçirilmiştir. Kontrol sonucunda bazı ifadelerin daha anlaşılır olabilmesi için bazı değişiklikler yapılmıştır. Bunun yanında tercüme hatasından kaynaklı bir anlam kaybının olup olmadığını tespit etmek amacıyla ifadeler Türkçe 'den İngilizceye tekrar çevrilerek uzman iki akademisyen tarafından yeniden tercüme edilmiştir. Ölçek ifadelerinin cevaplayıcılar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını tespit etmek amacıyla pilot bir çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma sonucunda ifadelerin anlaşılır olduğu görülmüş ve küçük düzenlemelerden sonra anketin nihai şekline karar verilmiştir.

**İşe Adanma Ölçeği:** Katılımcıların işe adanma düzeylerini tespit etmek amacıyla Schaufeli ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen 17 ifadeden oluşan Utrecht Work Engagement Scale (UWES) ölçeği kullanılmıştır. Turgut (2011) ve Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından da Türkçeye uyarlanan ölçeğin  $\alpha$  değerinin 0.70'den yüksek olduğu (Nunnally ve Bernstein, 1994) tespit edilmiştir. Her iki çalışmadan da faydalanılarak işe adanma ölçeğine son hali verilmiştir.

**Psikolojik Sermaye Ölçeği:** Katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerini tespit etmek amacıyla Luthans ve arkadaşları (2007c) tarafından geliştirilen 24 ifadede ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Çetin ve Basım (2012) tarafından yapılmıştır. Ölçeğe son halinin verilmesi ve ifadelerin daha anlaşılır olması için Aybas (2014) tarafından yapılan çalışmada Cronbach alfa ( $\alpha$ ) değeri 0.91 bulunan psikolojik sermaye ölçeğinden de faydalanılmıştır.

#### 4.3. Veri Analizi

Araştırma kapsamında örneklemden elde edilen verilerin analizinde IBM SPSS 20.0, AMOS 22.0 ve IBM SPSS 20.0 programına eklenti olarak Process Makro v3.5 paket programları kullanılmıştır. Ölçüm modelinin geçerliliğini kanıtlamak amacıyla Doğrulayıcı Faktör analizi (DFA) ve ölçeklerin güvenilirliklerini tespit etmek için Cronbach alfa katsayısına bakılmıştır. Araştırma modelini test etmek için ise Andrew F. Hayes (2013) tarafından geliştirilen ve IBM SPSS 20.0 paket programında eklenti olarak çalıştırılan process makro v3.5 uygulaması kullanılmıştır. Process Makro yazılımı model hesaplamalarını en küçük kareler yöntemine dayalı olarak doğrusal regresyon analizi ile yapmaktadır (Gürbüz, 2019: 40). Alanda henüz yeni sayılan bu yazılımın tercih edilme nedeni sahip olduğu üstünlüktür. Bu uygulama sayesinde dolaylı, düzenleyici ve durumsal etkiler daha pratik ve kolay incelenebilmektedir. Ayrıca aracı ve düzenleyici etkileri ortaya koyan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan analizler, Bootstrap (önyükleme) tekniği ile yeniden örnekleme yaparak elde edilen güven aralıklarına göre sınırlanmaktadır. Bootstrap tekniği ile sınırlanan aracılık modellerinin daha güvenilir ve geçerli sonuçlar ortaya koyduğu ifade edilmektedir (Fritz ve MacKinnon, 2007: 234-237).

Bootstrap tekniği ile test edilen aracılık modeli Sobel testinden daha güvenilir ve geçerli sonuçlar üretmektedir. Bootstrap tekniği ile orijinal veri setinden yeni küçük veri setleri oluşturularak, istatistiki hesaplamalar bu veri setleri ile tekrarlanmakta ve sonuçların güvenilirliği test edilmektedir (Efron, 1987). Bu teknik sonucunda güvenilir sonuçlar elde edilmesinin nedeni dağılımla ilgili yanlılık (bias) ve çarpıklıkların (skewness) düzeltilmesidir (Efron ve Tibshirani, 1993: 324). Bootstrap tekniği sonucunda elde edilen %95 güven aralığındaki değerlere bakılarak alt ve üst güven aralığı değerleri sıfır (0) değerini kapsamıyorsa

dolaylı etki anlamlı ve aracılık etkisinin var olduğu anlaşılmaktadır. Bootstrap tekniği sonucunda elde edilen düzeltilmiş yanlılık ve hızlandırılmış güven aralığı değerleri (bias corrected and accelerated bootstrap confidence interval) BCA CI olarak raporlanmaktadır (Gürbüz, 2019: 57-64). Bununla birlikte, çağdaş yaklaşım aracılık modelinin test edilmesi sonucunda aracılık vardır veya yoktur şeklindeki yorumlamaların doğru olmadığını ve sonuçların sayısallaştırılarak ifade edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Etki büyüklüklerine bakılmalı ve göreceli karşılaştırmalar yapılması gerekmektedir (MacKinnon vd., 2002; Preacher ve Hayes, 2004). Etki büyüklükleri değerlendirilirken genellikle  $K^2=.01$ 'e yakın ise düşük etki,  $K^2=.09$ 'a yakın ise orta etki,  $K^2=.25$ 'e yakın ise yüksek etki olarak yorumlanmaktadır (Preacher ve Kelley, 2011: 107).

## 5. BULGULAR

### 5.1. Ölçüm Modelinin Geçerlilik ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

Ölçüm modelinde yer alan çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği, işe adanma ve psikolojik sermaye değişkenlerinin yapı geçerliliğini sağlamak amacıyla yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan DFA sonucunda düşük faktör yüküne sahip olan 16 gözlenen değişken modelden çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır.

Tablo 1'e bakıldığında gözlenen değişkenin bağlı bulunduğu örtük değişkeni açıklama gücünü gösteren (Hair vd., 2010) faktör yüklerinin 0.50'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçüm modelinin doğrulandığını görmek için bakılması gereken diğer değerler ise model uyum indeksleridir. İkinci düzey DFA neticesinde elde edilen uyum iyilik değerleri ( $\chi^2[933, N=338]=1987.728$ ;  $p<.01$ ;  $\chi^2/df= 2.13$ ; RMSEA= .05; CFI= .90; IFI= .90) önerilen modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçları, ölçüm modelinde yer alan ölçeklerin öngörülen teorik yapısı ile uyumunu göstermiştir.

**Tablo 1. Ölçüm Modelinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Faktör Yükleri	$\alpha$
<b>İşyeri Nezaketsizliği (AVE: 0.57; CR: 0.94)</b>		<b>0.81</b>
<b><i>Düşmanca Davranış (AVE: 0.52; CR: 0.81)</i></b>		
Benimle konuşurken sesini yükseltir.	.801	<b>0.80</b>
Benimle konuşurken uygun olmayan (kaba) bir ses tonu kullanır.	.784	
Benimle konuşurken uygun olmayan (kaba) bir ses tonu kullanır.	.649	
Bana sinirli bir şekilde bakar.	.644	
<b><i>Özel Yaşama Müdahale (AVE: 0.64; CR: 0.84)</i></b>		
Masamdan (veya dolabımdan) aldığı eşyaları geri getirmez. (Kitap, kalem vb.)	.644	<b>0.81</b>
İzin almadan masamdan (veya dolabımdan) eşyalarımı alır. (Kitap, kalem vb.)	.973	
Masamdaki çekmeceleri (veya dolabımı) izin almadan açar.	.764	
<b><i>Dişlayıcı Davranış (AVE: 0.43; CR: 0.75)</i></b>		
Beni ilgilendiren bir kararda fikrim alınmaz.	.636	<b>0.74</b>
Bana bildirilmesi gereken bir toplantıyı söylemez.	.663	
Normalde bana danışmaları gereken işlerde danışmaktan kaçınırlar.	.702	
Normalde bana danışmaları gereken işlerde danışmaktan kaçınırlar.	.619	
<b><i>Dedikodu (AVE: 0.88; CR: 0.93)</i></b>		
Arkamdan konuşur.	.897	<b>0.93</b>
Dedikodumu yapar.	.984	
<b>İşe Adanma (AVE: 0.62; CR: 0.95)</b>		<b>0.93</b>
<b><i>Dinçlik (AVE: 0.58; CR: 0.87)</i></b>		

İşimi yaparken enerji dolu olurum.	.856	<b>0.85</b>
İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	.902	
Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.	.694	
İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.	.665	
İşimde yolunda gitmeyen şeyler olduğunda bile azimle çalışmaya devam ederim.	.671	
<b>Adanmışlık (AVE: 0.72; CR: 0.91)</b>		
Yaptığım işin bir anlamı ve amacı olduğunu düşünüyorum.	.764	<b>0.90</b>
İşimi hevesle yaparım.	.932	
İşim bana ilham verir.	.916	
Yaptığım işle gurur duyarım.	.770	
<b>Yoğunlaşma (AVE: 0.57; CR: 0.84)</b>		
Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini fark etmem.	.676	<b>0.82</b>
Yoğun çalıştığım zamanlarda bile kendimi mutlu hissederim.	.596	
Çalışırken işime konsantre olurum.	.894	
Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.	.835	
<b>Psikolojik Sermaye (AVE: 0.63; CR: 0.97)</b>		<b>0.95</b>
<b>Öz Yeterlilik (AVE: 0.71; CR: 0.93)</b>		
Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	.816	<b>0.93</b>
Yönetimle yapılan toplantılarda kendi çalışma alanımı temsil ederken kendime güvenirim.	.844	
Çalıştığım kurumun stratejisi ve amaçları hakkındaki tartışmalara katkıda bulunmak konusunda kendime güvenirim.	.829	
Çalışma alanımla ilgili hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	.883	
Sorunları tartışmak için kurum dışındaki kişilerle (örneğin; veliler vb.) iletişime geçme konusunda kendime güvenirim.	.857	
Bir grup iş arkadaşşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	.830	
<b>Umut (AVE: 0.60; CR: 0.88)</b>		
Şu günlerde iş hedeflerimi enerjik bir şekilde yerine getiriyorum.	.709	<b>0.87</b>
Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	.779	
Şu anda çalışma hayatında kendimi oldukça başarılı görüyorum.	.852	
Mevcut iş hedeflerime ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	.866	
Şu anda kendim için belirlediğim iş hedeflerimi gerçekleştiriyorum.	.651	
<b>Dayanıklılık (AVE: 0.64; CR: 0.87)</b>		
Genellikle işteki zorlukları bir şekilde yönetebilirim.	.784	<b>0.87</b>
Eğer mecbur kalırsam işte kendi başımın çaresine bakabilirim.	.812	
Daha önceden yaşadığım tecrübeler sayesinde iş yerindeki zorlukların üstesinden gelebiliyorum.	.771	
İşimde aynı anda karşıma çıkan birçok sorunla başa çıkabileceğimi hissediyorum.	.845	
<b>İyimserlik (AVE: 0.56; CR: 0.83)</b>		
İşimde belirsizlikler olduğu zaman genellikle olabilecekler arasından en iyisini beklerim.	.735	<b>0.83</b>
İşimle ilgili konularda her zaman olayların iyi yönlerine bakarım.	.710	
İşimle ilgili gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim.	.785	
İşimde her kötü günün ardından iyi günler gelecektir yaklaşımına sahibim.	.777	
$\alpha$ : Cronbach Alpha AVE: Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans) CR: Composite Reliability (Birleşik Güvenilirlik)		

Modelde yer alan ölçeklerin Yakınsak (convergent) geçerliliğini tespit etmek için Birleşik Güvenirlik (Composite Reliability: CR) ve Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted: AVE) değerleri hesaplanmıştır. Yakınsak geçerliliğin sağlandığını gösteren AVE

değerinin 0.50'in üzerinde, CR değerinin ise 0.70'in üzerinde olması gerekmektedir (Fornel ve Larcker, 1981). Hair ve arkadaşları (2010) ise CR değerinin AVE değerinden büyük olması gerektiğini ifade etmişlerdir (CR>AVE; AVE>0.5). Tablo 1'de gösterilen bulgulara bakıldığında işyeri nezaketsizliğinin alt boyutlarından dışlayıcı davranışın AVE değerinin 0.50'nin altında olduğu görülmektedir. Ancak Fornel ve Larcker (1981)'a göre AVE değeri 0.50'den çok az küçük de olsa CR değerinin 0.70 üzerinde olması AVE değerinin kabul edilmesini sağlamaktadır (Gediz ve Akçay, 2018: 5991). Bununla birlikte değişkenlere ilişkin AVE ve CR değerleri incelendiğinde yakınsak geçerliliğin sağlandığı görülmektedir. Ölçeklerin güvenilirlik değerlerine bakıldığında ise her biri için Cronbach Alpha katsayısının 0.70'in üzerinde olduğu görülmektedir.

## 5.2. Korelasyon Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular

Araştırma modelinde yer alan işyeri nezaketsizliği, işe adanma ve psikolojik sermaye bileşenleri olan öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 2'de sunulan pearson korelasyon katsayıları incelendiğinde çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin, işe adanma ve psikolojik sermaye bileşenleri ile olumsuz yönlü ve düşük düzeyde anlamlı ilişki içinde olduğu görülmektedir. İşe adanma ve psikolojik sermaye bileşenleri arasında ise olumlu yönlü ve güçlü anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca araştırma değişkenlerine ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde katılımcıların çalışma arkadaşlarından algıladıkları işyeri nezaketsizliğinin düşük seviyede olduğu, işe adanma ve psikolojik sermaye bileşenlerinin ise yüksek seviyede olduğu söylenebilmektedir.

**Tablo 2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular**

	Ort.	S.S.	ÇİN	İA	ÖY	UM	DA	İY
ÇİN	1.25	.35	<b>(0.76)</b>	-.301**	-.138*	-.232**	-.167**	-.259**
İA	4.26	.60		<b>(0.78)</b>	.785**	.732**	.734**	.641**
ÖY	4.30	.66			<b>(0.84)</b>	.716**	.794**	.620**
UM	4.21	.64				<b>(0.77)</b>	.743**	.716**
DA	4.22	.65					<b>(0.80)</b>	.700**
İY	4.11	.69						<b>(0.75)</b>
AVE			<b>0.57</b>	<b>0.62</b>	<b>0.71</b>	<b>0.60</b>	<b>0.64</b>	<b>0.56</b>
CR			<b>0.94</b>	<b>0.95</b>	<b>0.93</b>	<b>0.88</b>	<b>0.87</b>	<b>0.83</b>

\*\* .01 düzeyinde anlamlı bir korelasyon vardır; \* .05 düzeyinde anlamlı bir korelasyon vardır. ÇİN= Çalışma arkadaşından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği, İA=İşe adanma, ÖY= Öz yeterlilik, UM= Umut, DA= Dayanıklılık, İY= İyimserlik

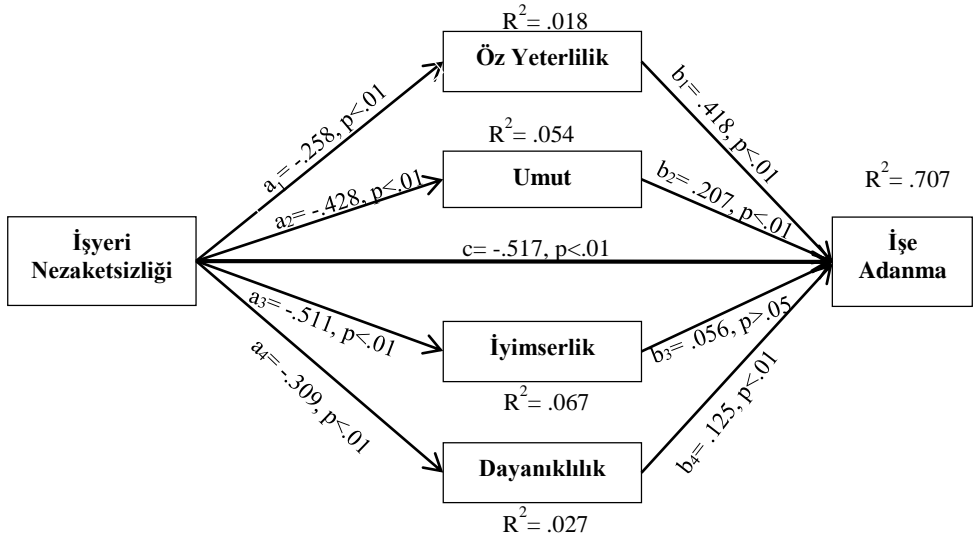
Tablo 2'de parantezi içinde verilen değerler değişkenlerin AVE değerlerinin kareködür. AVE değerlerinin karekökleri incelendiğinde değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren pearson korelasyon katsayılarından daha yüksek olması ayırıcı geçerliliğin sağlandığını göstermektedir.

## 5.3. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında araştırma kapsamında oluşturulan model analiz edilerek katılımcıların çalışma arkadaşlarından algıladıkları işyeri nezaketsizliğinin işe adanma düzeylerini nasıl etkilediği ve bu etkileşimde öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik değişkenlerinin aracılık rolü

üstlenip üstlenmediği incelenerek geliştirilen hipotezler test edilmiştir. Analizler, Hayes (2013) tarafından geliştirilen Process makro uygulaması kullanılarak ve bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilerek yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonuçları Şekil 2’de sunulmaktadır.

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



Doğrudan etki (c<sup>1</sup>) = -.252, p < .001

Dolaylı Etki<sub>1</sub> = -.108, %95 CI [-.20, -.02]

Dolaylı Etki<sub>2</sub> = -.088, %95 CI [-.18, -.02]

Dolaylı Etki<sub>3</sub> = -.029, %95 CI [-.08, .01]

Dolaylı Etki<sub>4</sub> = -.038, %95 CI [-.09, .00]

**Şekil 2. Çalışma Arkadaşlarından Kaynaklanan İşyeri Nezaketsizliği ile İşe Adanma Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermaye Bileşenlerinin Aracılık Rolü (N= 338)**

**Not:** a ve b değerleri olarak standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır. c değeri toplam etkiyi, R<sup>2</sup> değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

Şekil 2’deki bulgulara bakıldığında çalışma arkadaşından kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin, öz yeterliliği (b = -.258, %95CI [-.4586, -.0588], t = -2.545, p < .05); umudu (b = -.428, %95CI [-.6202, -.2358], t = -4.379, p < .001); iyimserliği (b = -.511, %95CI [-.7167, -.3072], t = -4.919, p < .001) ve dayanıklılığı (b = -.309, %95CI [-.5056, -.1134], t = -3.104, p < .01) anlamlı düzeyde

ve olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Standardize olmayan beta (b) değerinin anlamlı olduğu hem p değerlerinden hem de güven aralığına ait değerlerin sıfır değerini kapsamamasından anlaşılmaktadır. Katılımcıların çalışma arkadaşlarından algıladıkları işyeri nezaketsizliğinin, öz yeterlilikteki değişimin yaklaşık %2'sini ( $R^2 = .018$ ), umuttaki değişimin %5'ini ( $R^2 = .054$ ), dayanıklılıktaki değişimin yaklaşık %3'ünü ( $R^2 = .027$ ) ve iyimserlikteki değişimin yaklaşık %7'sini ( $R^2 = .067$ ) açıkladığı tespit edilmiştir.

Aracı değişkenlerin işe adanma üzerindeki etkileri Şekil 2'de incelendiğinde; öz yeterlilik ( $b = .418$ , %95CI [.3262, .5108],  $t = 8.921$ ,  $p < .001$ ), umut ( $b = .207$ , %95CI [.1144, .3009],  $t = 4.379$ ,  $p < .001$ ) ve dayanıklılığın ( $b = .125$ , %95CI [.0231, .2272],  $t = 2.412$ ,  $p < .05$ ) işe adanmayı anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkiledikleri, iyimserliğin ( $b = .056$ , %95CI [-.0223, .1355],  $t = 1.410$ ,  $p > .05$ ) ise işe adanma üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Aracı değişkenler kontrol edilirken bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerindeki doğrudan etkiyi ifade eden  $c'$  değerine bakıldığında ise çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin işe adanma üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde olduğu görülmektedir ( $b = -.252$ , %95CI [-.3567, -.1479],  $t = -4.753$ ,  $p < .001$ ). Açıklanan varyansa bakıldığında ise çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin ve aracı değişkenlerden öz yeterlilik, umut ve dayanıklılık, işe adanmadaki değişimin %70'ini ( $R^2 = .707$ ) açıklamaktadır.

Şekil 2 incelendiğinde çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin, aracı değişkenler (öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık) vasıtasıyla işe adanma üzerindeki etkisini gösteren dolaylı etki değerleri bootstrap tekniği ile elde edilen güven aralıkları ile raporlanmıştır. Aracılık etkisinin incelendiği regresyon analizi sonuçlarına göre çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin, işe adanma üzerindeki dolaylı etkisinin öz yeterlilik ve umut aracı değişkenleri için anlamlı iken dayanıklılık ve iyimserlik için anlamlı olmadığı dolayısıyla öz yeterliliğin ( $b = -.108$ , %95 BCA CI [-.2057, -.0221]) ve umudun ( $b = -.088$ , %95 BCA CI [-.1899, -.0268]), çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık ettiği; iyimserlik ( $b = -.029$ , %95 BCA CI [-.0875, .0155]) ve dayanıklılığın ( $b = -.038$ , %95 BCA CI [-.0951, .0067]) çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiye aracılık etmediği tespit edilmiştir. Aracılık etkilerinin tam standardize etki büyüklüklerine ( $K^2$ ) bakıldığında, öz yeterlilik aracı değişkeninin etki büyüklüğü -.063 olup bu değer orta değere yakın, umut aracı değişkeninin etki büyüklüğü ise -.051 olup düşük değere yakın bir etki büyüklüğü olduğu söylenebilmektedir. Tüm bu bulgular ışığında araştırma hipotezlerinden  $H_{11}$ ,  $H_{2a}$  ve  $H_{2b}$  hipotezleri desteklenirken,  $H_{2c}$  ve  $H_{2d}$  hipotezleri desteklenmemektedir.

## 6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada işyeri nezaketsizliği, işe adanma ve psikolojik sermaye bileşenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Özellikle, işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkide psikolojik sermaye bileşenleri olan öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserliğin aracı rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Kurum yöneticileri aracılığı ile yaptırılan anketler sonucunda ulaşılan 338 katılımcıya ait veriler neticesinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin işe adanma üzerinde olumsuz yönde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde benzer sonuçlara ulaşan farklı araştırmalar olduğu görülmektedir (Yeung ve Griffin, 2008; Reio ve Sanders-Reio, 2011; Chen vd., 2013; Giumetti vd., 2013; Beattie ve Griffin, 2014). Bu sonuç doğrultusunda, nezaketsiz davranışlara maruz kalan

çalışanların olumsuz duygulara kapılıp işe adanma düzeylerinin azaldığını söylemek mümkündür. Çalışanlar, çalışma arkadaşları ile saygı kuralları çerçevesinde ve olumlu iletişim kurdukları zaman işe adanma düzeyleri artabilecektir.

Bireylerin tüm enerji ve dikkatlerini vererek, bilişsel düzeyde aktif ve güdülenmiş vaziyette örgütlerinde faaliyette bulunmalarını ifade eden (Schaufeli ve Bakker, 2004) işe adanma değişkeninin ortaya çıkmasını sağlayan bireysel faktörlerden biri de psikolojik sermayedir. Bireylerin öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık düzeyleri işe adanma sürecine öncülük eden kişisel kaynaklar arasında yer almaktadır (Sweetman ve Luthans, 2010). Psikolojik sermaye bileşenlerinin işe adanma ve performans üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu iş kaynakları ve talepleri modeli (Bakker ve Demerouti, 2008) ile teorik olarak ortaya konulmuş ve ampirik çalışmalar (Xanthopoulou vd., 2007; Mauno vd., 2007; Xanthopoulou vd., 2009; Halbesleben, 2010; De Waal ve Pienaar, 2013; Costantini vd., 2017) ile bu teori desteklenmiştir. Psikolojik sermaye bileşenlerinin işe adanma üzerindeki olumlu etkisini benzer sonuçlar ile ortaya koyan araştırmalar, öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılığın işe adanmanın öncülleri olduğunu göstermiştir. Bu bilgiler doğrultusunda çalışma arkadaşlarından kaynaklanan işyeri nezaketsizliğinin işe adanma üzerindeki olumsuz etkisinde psikolojik sermaye ve bileşenlerinin aracılık rolü üstleneceği öngörülmüştür. Kaynakların korunması teorisi kapsamında bakıldığında bireye değer sağlayan her türlü kaynağın elde edilmesi ve korunması teşvik edilmektedir. Bu bağlamda işlerine ilişkin çeşitli olumlu kaynaklara sahip olan bireylerin, işlerine karşı istekli ve enerji dolu oldukları söylenebilmektedir (Halbesleben vd., 2009). Bireysel kaynaklar arasında yer alan psikolojik sermaye bileşenleri de elde edilmesi ve korunması gereken kaynaklardır (Alvora vd., 2010). Kısaca ifade etmek gerekirse, bu teori doğrultusunda öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık bileşenlerinden oluşan psikolojik sermayenin elde edilmesi ve korunması gereken bireysel bir kaynak olduğu ve bu kaynak ile yakın ilişki içinde olan işe adanmanın artırılacağı ve yeni kaynaklara ulaşmak için çaba sarf edileceği söylenebilmektedir. Bu durumda olumsuz işyeri davranışları ilk önce bireylerin psikolojik sermaye bileşenlerini azaltacak, daha sonra işe adanma düzeylerini düşürecektir. Araştırma sonuçları bu bilgileri destekler niteliktedir.

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

Günümüz teknolojik gelişmeleri düşünüldüğünde iletişim araçlarının çeşitlendiği ve sözlü ve yazılı farklı şekillerde iletişim kurma imkanı sağlayan bu araçların nezaketsizliğin artmasına zemin hazırladığı düşünülmektedir. Hızlı ve kolay iletişim kurmayı sağlayan kanallar bireylerin daha özensiz ve rahat davranmasına neden olmaktadır. Kelimelerine, beden dillerine, ses tonlarına vb. durumlara dikkat etmeyen bireyler toplumsal yaşam içinde ve çalıştıkları örgütte saygı kurallarını ihlal eden davranışlar sergilemektedirler. Örneğin; mesai saatleri dışında aranmak ya da e-posta veya mesaj gönderilmesi vb. birçok davranış bireyleri olumsuz yönde etkilemektedir. Zamanla nezaketsiz davranışlara maruz ve seyirci kalan çalışanlar psikolojik ve fiziksel olarak etkilenecek olumlu işyeri davranışlarının azalacağı ve stres ve kaygı düzeylerinin



artacağı söylenebilmektedir. Diğer taraftan nezaketsiz davranışlara maruz kalan bireyler, karşı tepkiler göstermeye başladığında, sarmal bir etki ile ilerleyecek olan nezaketsiz davranışlar, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sergilenmesine neden olabilecektir. Bu durum örgütün performansını ve verimliliğini düşürebilecek, iş süreçlerinin kalitesini azaltarak, ilerleyen aşamalarda finansal kayıplara yol açabilecektir. Önemsiz olarak görülebilen ve ihmal edilebilen nezaketsiz davranışların sürekli hale gelmesi durumunda ortaya çıkarabileceği olumsuz sonuçların önlenmesi gerekmektedir. Araştırma sonucunda daha önce de söylendiği gibi işyeri nezaketsizliği, performans üzerinde belirleyici role sahip olan işe adanma ve psikolojik sermaye bileşenleri üzerinde olumsuz yönde etkilidir. Bu bağlamda işyeri nezaketsizliğinin olumsuz sonuçlarına son verebilmek için örgütlerde yönetilmesi ve engellenmesi gerekmektedir. Örgütlerde saygı kurallarının temel alındığı bir kültür oluşturularak, çalışanlara uymaları gereken normlar benimsetilmelidir. Böylelikle, nezaketsiz davranışlar azaltılarak işe adanma ve psikolojik sermayenin geliştirilmesi mümkün olabilecektir.

Literatür incelendiğinde işyeri nezaketsizliği, işe adanma ve psikolojik sermaye bileşenlerinin birlikte incelendiği ve işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkide psikolojik sermaye bileşenlerinin aracılık rolünü inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Daha önce ifade edildiği gibi işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki ilişkiyi inceleyen farklı araştırmaların olduğu görüldü de yerli yazında iki değişken arasındaki etkileşimi ve bu etkinin gücünü ortaya koyan ilk çalışma olma özelliğini taşıdığı söylenebilmektedir. Bununla birlikte yerli yazında görece yeni bir kavram olduğunu söyleyebileceğimiz işyeri nezaketsizliği ile işe adanma arasındaki dolaylı etkileşimi açıklamada psikolojik sermaye bileşenleri olan öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılığın önemli etkileri olabileceği öngörülmüş ve aracılık hipotezlerinin büyük bir kısmı desteklenmiştir. Değişkenler arasındaki doğrudan, dolaylı ve toplam etkileri gösteren araştırma sonuçlarının yerli yazına teorik ve ampirik katkılar sağladığı söylenebilmektedir.

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

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

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

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

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

#### KAYNAKÇA

- AKÇAY, A., & ÖZDEMİR, E. (2018). "Satış Elemanlarının Cinsiyet Kimliğinin Satış Performansı Üzerindeki Etkisi ve Biyolojik Cinsiyetin Düzenleyici Rolü: Perakendecilik Sektöründe Bir Araştırma". *Social Sciences Studies Journal*, 4(27): 5983-6001.
- ALBRECHT S. L. (2010). "Employee engagement: 10 key questions for research and practice". In *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, (Ed.), S. L. Albrecht, pp. 1–19. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- AL-HAWARI, M. A., BANI-MELHEM, S., & QURATULAIN, S. (2019). "Do Frontline Employees Cope Effectively with Abusive Supervision and Customer Incivility? Testing the Effect of Employee Resilience", *Journal of Business and Psychology*, 1-18.
- ALOLA, U. V., AVCI, T., & OZTUREN, A. (2018). "Organization Sustainability through Human Resource Capital: The Impacts of Supervisor Incivility and Self-Efficacy", *Sustainability*, 10: 1-16
- ALVARO, C., LYONS, R. F., WARNER, G., HOBFOLL, S. E., MARTENS, P. J., LABONTE, R., & BROWN, E. R. (2010). "Conservation of resources theory and research use in health systems", *Implementation Science*, 5(79): 1-20.
- ANDERSSON, L. M., & PEARSON, C. M. (1999). "Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in The Workplace", *Academy of Management Review*, 2(3): 452-471.
- ATTRIDGE, M. (2009). "Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature", *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24: 383-398.

- AUJLA, S. (2010). Exploring the Structural Tenets of Workplace Incivility Using A Mixed Methods Research Approach, The Faculty of Graduate Studies of The University of Guelph, Master of Arts, Canada.
- AVEY, J. B., REICHARD, R. J., LUTHANS, F., & MHATRE, K. H. (2011). "Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance", *Human Resource Development Quarterly*, 22(2): 127-152.
- AVEY, J. B., WERNISING, T. S., & LUTHANS, F. (2008). "Can Positive Employess Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1): 48-70.
- AYBAS, M., & ACAR, A. C. (2017). "The Effect of Human Resource Management Practices on Employees' Work Engagement and the Mediating and Moderating Role of Positive Psychological Capital", *International Review of Management and Marketing*, 7(1): 363-372.
- AYBAS, M. (2014). İnsan kaynakları uygulamalarının çalışanların işe adanmışlığı üzerindeki etkisi ve pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü. İstanbul Üniversitesi, Yayınlanmış Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BAILEY, C., MADDEN, A., ALFES, K., & FLETCHER, L. (2017). "The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis", *International Journal of Management Reviews*, 19: 31-53.
- BAKKER, A. B., & DEMEROUTI, E. (2008). "Towards a model of work Engagement", *Career Development International*, 13(3): 209-223.
- BAKKER, A. B., & DEMEROUTI, E. (2009). "The crossover of work engagement between working couples", *Journal of Managerial Psychology*, 24(3): 220-236.
- BAKKER, A. B., HAKANEN, J. J., DEMEROUTI, E., & XANTHOPOULOU, D. (2007). "Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High" *Journal of Educational Psychology*, 99(2): 274-284.
- BAKKER, A.B., SCHAUFELI, W. B., LEITER, M., & TARIS, T. W. (2008). "Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology", *Work & Stress*, 22(3): 187-200.
- BEATTIE, L., & GRIFFIN, B. (2014). "Day-level fluctuations in stress and engagement in response to workplace incivility: A diary study", *Work & Stress*, 28(2): 124-142.
- BECKER, T. E. (2005). "Potential Problems in the Statistical Control of Variables in Organizational Research: A Qualitative Analysis With Recommendations", *Organizational Research Methods*, 8(3): 274-289.
- BLAU, G., & ANDERSON, L. (2005). "Testing a Measure of Instigated Workplace Incivility", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78: 595-614.
- BRANDT, T., GOMES, J. F. S., & BOYANOVA, D. (2011). "Personality and Psychological Capital Indicators of Future Job Success?: A Multicultural Comparison Between Three European Countries", *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 3: 263-289.

- CHEN, Y., FERRIS, D. L., KWAN, H. K., YAN, M., ZHOU, M., & HONG, Y. (2013). "Self-Love's Lost Labor: A Self Enhancement Model of Workplace Incivility", *Academy of Management Journal*, 56(4): 1199–1219.
- CHRISTIAN, M. S., GARZA, A. S., & SLAUGHTER, J. E. (2011). "Work Engagement: A Quantitative Review And Test Of Its Relations With Task And Contextual Performance", *Personnel Psychology*, 64: 89–136.
- CORTINA, L. M., LONSWAY, K. A., MAGLEY, V. J., FREEMAN, L. V., COLLINSWORTH, L. L., HUNTER, M., & FITZGERALD, L. F. (2002). "What's gender got to do with it? Incivility in the Federal Courts", *Law & Social Inquiry*, 27(2): 235–270.
- CORTINA, L. M., MAGLEY, V. J., WILLIAMS, J. H., & LANGHOUT, R. D. (2001). "Incivility in the Workplace: Incidence and Impact", *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1): 64–80.
- COSTANTINI, A., DE PAOLA, F., CESHİ, A., SARTORI, R., MENEGHINI, A. M., & DI FABIO, A. (2017). "Work engagement and psychological capital in the Italian public administration: A new resource-based intervention programme", *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(0), 1-11.
- ÇETİN, F., & BASIM, H. J. (2012). "Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1): 121-137.
- DE WAAL, J. J., & PIENAAR, J. (2013). "Towards understanding causality between work engagement and psychological capital", *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 39(2): 1-10.
- DEMEROUTI, E., MOSTERT, K., & BAKKER, A. B. (2010). "Burnout and Work Engagement: A Thorough Investigation of the Independency of Both Constructs", *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3): 209–222.
- DHANANI, L. Y., & WOLCOTT, A. M. (2018). "A meta-analysis of the antecedents and outcomes of workplace incivility", Poster presented at the 33rd annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, IL.
- EFRON, B., & TIBSHIRANI, R. J. (1993). "An Introduction to the Bootstrap", New York: Chapman & Hall.
- EFRON, B. (1987). "Better Bootstrap Confidence Intervals", *Journal of the American Statistical Association*, 82(397): 171-185.
- ERYILMAZ, A., & DOĞAN, T. (2012). "İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi", *Klinik Psikiyatri*, 15: 49-55.
- FORNEL, C., & LARCKER, D. F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18: 39-50.
- FREDRICKSON, B. L. (2001). "The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions", *American Psychologist*, 56: 218-226.
- FRITZ, M. S., & MACKINNON, D. P. (2007). "Required Sample Size to Detect the Mediated Effect", *Association for Psychological Science*, 18(3): 233-239.

- GIUMETTI, G. W., HATFIELD, A. L., SCISCO, J. L., SCHROEDER, A. N., MUTH, E. R., & KOWALSKI, R. M. (2013). "What a rude e-mail! Examining the differential effects of incivility versus support on mood, energy, engagement, and performance in an online context", *Journal of Occupational Health Psychology*, 18: 297–309.
- GÜRBÜZ, S. (2019). "Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri", Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- HAIR, J. F., BLACK, W. C. BABIN, B. J., ANDERSON, R. E., & TATHAM, R. L. (2010). "Multivariate Data Analysis", Sixth Edition, Prentice-Hall, New York.
- HALBESLEBEN, J. R. B., & WHEELER, A. R. (2008). "The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave", *Work & Stress*, 22(3): 242–256.
- HALBESLEBEN, J. R. B. (2010). "A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences", In Arnold B. Bakker & Michael P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. The United Kingdom: Psychology.
- HALBESLEBEN, J. R. B., HARVEY, J., & BOLINO, M. C. (2009). "Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family", *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452–1465.
- HAROLD, C. M., & HOLTZ, B. C. (2015). "The Effects of Passive Leadership on Workplace Incivility", *Journal of Organizational Behaviour*, 36: 16-38.
- HAYES, A. F. (2013). "Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression Based Approach", The Guilford Press, New York, USA.
- HOBFOLL, S. E. (1989). "Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress", *American Psychologist*, 44(3): 513-524.
- JACOBS, H. (2013). "An Examination of psychological meaningfulness, safety, and availability as the underlying mechanisms linking job features and personal characteristics to work engagement (Unpublished doctoral dissertation)", Florida International University, Miami, Florida.
- JOHNSON, P. R., & INDVIK, J. (2001). "Slings and arrows of rudeness: incivility in the workplace", *Journal of Management Development*, 20(8): 705-714.
- LAW, K. S., WONG, C., & MOBLEY, W. H. (1998). "Toward a taxonomy of multidimensional constructs", *Academy of Management Review*, 23: 741–755.
- LEITER, M. P., & BAKKER, A. B. (2010). "Work Engagement: Introduction", Leiter, M. P. & Bakker, A. B. (ed.) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, New York: Psychology Press.
- LEWIS, P. S. (2009). "Individual And Organizational Factors That Predict Workplace Incivility: Impact On Costs, Absenteeism, And Productivity", Doctor of Philosophy, Texas Woman's University, Denton, Texas.
- LIM, S., CORTINA, L. M., & MAGLEY, V. J. (2008). "Personal and Workgroup Incivility: Impact on Work and Health Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 93(1): 95-107.

- LINVILL, J. S. (2008). "Surviving Workplace Incivility: The Use of Supportive Networks as a Coping Strategy", Master of Arts, Purdue University, West Lafayette, Indiana.
- LUTHANS F., AVOLIO, B. J., AVEY, J. B., & NORMAN, S. M. (2007b). "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction", *Personnel Psychology*, 60: 541–572.
- LUTHANS, F., & YOUSSEF-MORGAN, C. (2017). "Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4: 339-366.
- LUTHANS, F. (2002a). "The need for and meaning of positive organizational behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 26: 695–706.
- LUTHANS, F. (2002b). "Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths", *The Academy of Management Executive*, 16: 57-75.
- LUTHANS, F., AVEY, J. B., AVOLIO, B. J., & PETERSON, S. J. (2010). "The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital", *Human Resource Development Quarterly*, 21(1): 41-67.
- LUTHANS, F., LUTHANS, K. W., & LUTHANS, B. C. (2004). "Positive psychological capital: Beyond human and social capital", *Business Horizons*, 47(1): 45-50.
- LUTHANS, F., YOUSSEF, C. M., & AVOLIO, B. J. (2007a). "Psychological Capital: Investing and Developing Positive Organizational Behavior", *Positive Organizational Behavior* Ed: Debra Nelson, Cary L Cooper, SAGE Publication.
- LUTHANS, F., YOUSSEF, C. M., & AVOLIO, B. J. (2007c). "Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge", Oxford, UK: Oxford University Press.
- LUTHANS, F., YOUSSEF-MORGAN, C. M., & AVOLIO, B. (2015). "Psychological Capital and Beyond", New York: Oxford Univ. Press.
- MACEY, W., & SCHNEIDER, B. (2008). "The Meaning of Employee Engagement", *Industrial and Organizational Psychology*, 1: 3–30.
- MACHE, S., VITZHUM, K., KLAPP, B. F., & DANZER, G. (2013). "Surgeons' work engagement: Influencing factors and relations to job and life satisfaction", *The Surgeon*, 12: 181-191.
- MACKINNON, D. P., LOCKWOOD, C. M., HOFFMAN, J. M., WEST, S. G., & SHEETS, V. (2002). "A comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects", *Psychological Methods*, 7(1): 83-104.
- MARTIN, R. J., & HINE, D. W. (2005). "Development and Validation of the Uncivil Workplace Behaviour Questionnaire", *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4): 477-490.
- MAUNO, S., KINNUNEN, U., & RUOKOLAINEN, M. (2007). "Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study", *Journal of Vocational Behavior*, 70: 149–171.

- MEIER, L. L., & SEMMER, N. K. (2013). "Lack of reciprocity, narcissism, anger, and instigated workplace incivility: A moderated mediation model", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4): 461-475.
- NUNNALLY, J. C., & BERNSTEIN, I. H. (1994). "Psychometric Theory", Third Edition, McGraw-Hill, Inc. New York.
- PEARSON, C. M., & PORATH, C. L. (2004). "On incivility Its impact and directions for future research", In R. W. Griffin ve A. M. O'Leary-Kelly (Ed.), *The Dark Side of Organizational Behavior*, pp. 403-425, San Francisco: Jossey-Bass.
- PEARSON, C. M., ANDERSON, L. M., & WEGNER, J. W. (2001). "When Workers Flout Convention: A Study of Workplace Incivility", *Human Relations*, 54(11): 1387-1419.
- PEARSON, C. M., ANDERSSON, L. M., & PORATH, C. L. (2000). "Assessing and attacking workplace incivility", *Organizational Dynamics*, 29(2): 123-137.
- PEARSON, C.M., & PORATH, C. L. (2005). "On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for "nice"? Think again", *Academy of Management Executive*, 19(1): 7-18.
- PORATH, C. L., & PEARSON, C. M. (2010). "The Cost of Bad Behaviour", *Organizational Dynamics*, 39(1): 64-71.
- PREACHER, K. J., & HAYES, A. F. (2004). "SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models", *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4): 717-731.
- PREACHER, K. J., & KELLY, K. (2011). "Effect Size Measures for Mediation Models: Quantitative Strategies for Communicating Indirect Effects", *Psychological Methods*, 16(2): 93-115.
- REIO, T. G., & SANDERS-REIO, J. (2011). "Thinking about workplace engagement: Does supervisor and coworker incivility really matter?", *Advances in Developing Human Resources*, 13(4): 462-478.
- RICH, B. L., LEPINE, J. A., & CRAWFORD, E. R. (2010). "Job Engagement: Mantecedents and Effects on Job Performance", *Academy of Management Journal*, 53(3): 617-635.
- ROBERTS, S. J., SCHERER, L. L., & BOWYER, C. J. (2011). "Job Stress and Incivility: What Role Does Psychological Capital Play?", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4) 449- 458.
- ROTHMANN, S., & ROTHMANN, S. (2010). "Factors associated with employee engagement in South Africa", *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2): 1-12.
- SALANOVA, M., AGUT, S., & PEIRO, J. M. (2005). "Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate", *Journal of Applied Psychology*, 90(6): 1217-1227.
- SCHAUFELI, W. B., & BAKKER, A. B. (2004). "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study", *Journal of Organizational Behavior*, 25: 293-315.

- SCHAUFELI, W. B., & SALANOVA, M. (2007). "Work Engagement: An Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations", *Managing Social and Ethical Issues*, 135-177.
- SCHAUFELI, W. B. (2013). "What is engagement?", In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- SCHAUFELI, W. B., BAKKER, A. B., & SALANOVA, M. (2006). "The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire", *Educational and Psychological Measurement*, 66(4): 701-716.
- SCHAUFELI, W. B., SALANOVA, M., GONZALEZ-ROMA, V., & BAKKER, A. B. (2002). "The Measurement of Engagement and Burnout: A Confirmative Analytic Approach", *Journal of Happiness Studies*, 3: 71-92.
- SCHEIER, M. F., & CARVER, C. S. (1987). "Dispositional optimism and physical well-being: The influence of generalized outcome expectancies", *Journal of Personality*, 55: 169-210.
- SEARS, K., & HUMISTON, G. S. (2015). "The role of emotion in workplace incivility", *Journal of Managerial Psychology*, 30(4): 390-405.
- SEDIKIDES, C., & LUKE, M. (2007). "On When Self-Enhancement and Self-Criticism Function Adaptively and Maladaptively", Chang, E.C (ed.) *Self-Criticism and Self-Enhancement: Theory, Research and Clinical Implications*. Washington, US. American Psychological Association, 181-198.
- SEDIKIDES, C. (1993). "Assessment, enhancement, and verification determinants of the self-evaluation process", *Journal of Personality and Social Psychology*, 65: 317-338.
- SELIGMAN, M. E. P. (1998). "Learned Optimism", Pocket Books, New York.
- SEMU, B. N., & GOYAL, S. (2019). "Curtailing the Reciprocal Effect of Coworkers' Incivility: Does Psychological Capital Buffer the Relationship?", *International Journal of Management Studies*, 1(4): 1-12
- SHABIR, M., ABRAR, M., BAIG, S. A., & JAVED, M. (2014). "The Contribution of Workplace Incivility and Psychological Capital toward Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, 4(6): 70-84.
- SHIM, J. (2010). "The Relationship Between Workplace Incivility And The Intention To Share Knowledge: The Moderating Effects Of Collaborative Climate And Personality Traits", *Doctor of Philosophy, University of Minnesota, USA*.
- SNYDER, C. R., HARRIS, C., ANDERSON, J. R., HOLLERAN, S. A., IRVING, L. M., SIGMON, S. T., YOSHINOBU, L., GIBB, J., LANGELLE, C., & HARNEY, P. (1991a). "The Will and the Ways: Development and Validation of an Individual-Differences Measure of Hope", *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4): 570-585.
- SNYDER, C. R., IRVING, L. M., & ANDERSON, J. R. (1991b). "Hope and health", In C. R. Snyder (Ed.), *Handbook of social and clinical psychology* (pp. 285-305). Oxford, UK: Oxford University Press.



- STAJKOVIC, A. D., & LUTHANS, F. (1998). “Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches”, *Organizational Dynamics*, 26(4): 62-74.
- SÜRAL ÖZER, P., TOPALOĞLU, T., & TİMURCANDAY ÖZMEN, Ö. N. (2013). “Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi”, *Ege Academic Review*, 13(4): 437-447.
- SWEETMAN, D., & LUTHANS, F. (2010). “The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement”, Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (ed.) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, Hove and New York.
- TURGUT, T. (2011). “Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş aile çatışması ile ilişkileri”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- XANTHOPOULOU, D., BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E., & SCHAUFELI, W. B. (2007). “The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model”, *International Journal of Stress Management*, 14(2): 121–141.
- XANTHOPOULOU, D., BAKKER, A. B., DEMEROUTI E., & SCHAUFELI, W. B. (2009). “Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82: 183–200.
- YEUNG, A., & GRIFFIN, B. (2008). “Workplace Incivility: Does it Matter in Asia?”, *People+Strategy*, 31(3): 1-21
- ZHONG, X. N., LI, X. LIU, T., & CHEN, Y. W. (2016). “The Mediator Role of Psychological Capital: A Study Among Authentic Leadership, Work Engagement, and Psychological Capital”, *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, 1861-1865.