



Yöneticilerin Liderlik Tarzının İşyeri Nezaketsizliğine Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma*

Sultan ÇELİK**

Hasan GÜL***

Öz

Örgütlerin yönetim kademelerinde yer alan insanların benimsedikleri liderlik tarzları ve astlarının onları nasıl gördükleri, astlarının yöneticilerine ve örgüt kültürüne dair sergiledikleri davranışları ile ilgili belirleyici bir etki yaratmaktadır. Bu sebeple yöneticilerin liderlik tarzlarının astları tarafından nasıl algılandığını bilmek başarılı bir yönetim için son derece önemlidir. Bu bağlamda liderlik tarzlarının çalışanların işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı bir rol üstlenip üstlenmediğini araştırmak bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Samsun ilinde yer alan otomotiv özel sektöründeki yerli bir firmada görev yapan 162 beyaz yakalı çalışandan elde edilen verilere göre örgüt kültürünün liderlik tarzları ve işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkide anlamlı ölçüde bir aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Tarzları, İşyeri Nezaketsizliği, Örgüt Kültürü.

Makale Türü: Araştırma Makalesi

A Research on The Intermediation Role of Organizational Culture in The Effect of The Leadership Style of The Managers on Workplace Incivility

Abstract

The leadership styles adopted by the people in the management levels of the organizations and how their subordinates see them have a determining effect on the behavior of their subordinates towards their managers and organizational culture. For this reason, it is extremely important for successful management to know how managers' leadership styles are perceived by their subordinates. In this context, the aim of this research is to investigate whether organizational culture plays a mediating role in the effect of leadership styles on workplace incivility of employees. According to the data obtained from 162 white-collar employees working in a domestic company in the automotive private sector in Samsun, it has been determined that organizational culture has a significant mediating effect in the relationship between leadership styles and workplace incivility.

Keywords: Workplace Incivility, Leadership Styles, Organizational Culture.

Article Type: Research Article

* Bu çalışma ikinci yazarın danışmanlığındaki birinci yazarın yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

** Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, sultanckmk61@gmail.com, ORCID: 0000-0001-6283-0673

*** Prof. Dr. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, hasan.gul@omu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3720-5451

1. GİRİŞ

Günümüzde organizasyonların temel amaçlarına ulaşmaları ve yüksek performans göstermelerinde insan kaynağının önemi oldukça artmıştır. Kapasitesi sürekli yükseltilebilen insan kaynağından azami fayda ve verimin elde edilmesinde çalışanlarını iyi tanıyan liderlere sahip olmak elzemdir. Değişim ve dönüşümün organizasyonların temel özellikleri haline geldiği günümüz iş ortamında liderlerin hem psikolojik hem de sosyolojik olarak insan doğasını anlaması ve gelişimine destek olabilecek yetenekte olması durumunda insan kaynaklarını daha rahat kontrol edebileceğine ve yönetebileceğine dair görüşler artık bir paradigma haline gelmiştir. Bu sebeple içinde bulunduğumuz modern çağda liderlik becerilerine sahip ve sürekli olarak gelişmeleri takip eden yönetici modeli oldukça önem arz etmektedir.

Varoluş gereği ve hedeflerine ulaşması amacıyla bir araya gelmiş insanlardan oluşan örgütlerin her türlü kaos ortamına karşı desteklediği ve izleyicisi olduğu bir yönetici veya lider tarafından yönetilmeleri gerekmektedir. Liderlerin sergiledikleri tarzın örgüt içerisindeki anlaşmazlık ve huzursuzlukları bertaraf edecek nitelikte olması ve çalışanlar tarafından kabul görmesi örgütün refahı ve işleyişi açısından son derece önemlidir. Ne yazık ki modern hayatın getirdiği trafik, aile, eğitim, sağlık, geçim gibi ekonomik, psikolojik ve sosyal sorunlar iş hayatına da yansımakta ve çalışanlar sözlü ve/veya filli kaba ve nezaketten uzak davranışlar sergileyebilmektedirler. Örgütler ve doğal olarak liderler bireysel ve örgütsel performansı olumsuz olarak etkileyen işyeri nezaketsizliğini bir sorun olarak değerlendirmeli ve çözümler üretmelidirler. Liderler tarafından oluşturulan, şekillendirilen veya geliştirilen kültürünün başta işyeri nezaketsizliği olmak üzere tüm örgüt içi ve dışı değer, tutum ve davranışlar üzerinde belirleyici olduğu düşünülmektedir. Liderlerin davranış tarzlarındaki farklılıkların çalışanların işyeri nezaketsizliğine olan etkisini araştırmak, bu süreçte örgüt kültürünün aracı bir rol üstlenip üstlenmediğini belirlemek bu çalışmanın temel amacını ve konusunu oluşturmaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Yöneticilerin Liderlik Tarzları

İnsanoğlu varlığından bu yana toplum içinde yaşayan bir canlı olduğundan, içinde bulunduğu toplumu yönetebilecek ve yol gösterebilecek bir lidere her zaman ihtiyaç duymuştur. Liderlik literatürüne bakıldığında lider ve liderlik üzerine yapılmış birçok tanımın bulunduğu görülmektedir. Bu tanımlardan birinde lider yön belirleyen, yol gösteren, hedef belirleyen, öğreten ve emrine verilmiş kişilerde azim, hırs, istek gibi duygular uyandıran kişi olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda lider, bağlı olduğu yapının amaç ve kültürünün etkisiyle hareket eden kimsedir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 232). Liderin yol gösterici veya rehber yönü her bir örgüt şeklinde ve her durumda farklı şekilde kendini gösterse de sonuç olarak aynı fonksiyonu yerine getirmeyi hedeflemektedir. Liderlik tarzları liderin izleyicilerini etkileme şekli, kişilik özellikleri, örgüt üyelerinin özellikleri gibi faktörleri önemseyen bir davranış tarzıdır (Bono ve diğerleri, 2012: 134). Bu davranış tarzları, liderlerin örgütlerde işleri nasıl yöneteceğinin, izleyicilerini nasıl etkileyeceğinin daha genel anlamda istenen hedeflere ulaşırken hangi yol ve yöntemleri kullanacağını simgesidir (Colbert ve diğerleri, 2012: 671). Yönetim literatürü tipik olarak yetkili, katılımcı ve yönetsel liderlik tarzları arasında seçim yaparken, yeni anlayışta daha çok vizyoner, karizmatik, özgün, ekip ruhu olan stratejik liderlik dâhil popüler ve daha geniş iş çevrelerinde olumlu çağrışıma sahip liderlik tarzları ortaya çıkmıştır.

Her liderin kendine has bir duruşu, anlayışı, davranışı, bakış açısı ve yeteneği olduğundan bu farklılıklar onu izleyenlere bir tarz ifade etmektedir. Dolayısıyla liderin davranışı örgüt hedeflerine ulaşmasında, sorunların üstesinden gelinmesinde, çalışanların motive edilmesinde etkili olmaktadır. Geleneksel yönetim tarzlarından biri olan otokratik liderlik, liderin tüm organizasyon faaliyetlerini

kendi yetkisinde sürdürdüğü, bütün yasal ve konum yetkisini kendisinde topladığı ve tek yetkili merci olarak kendisini gördüğü bir tarzdır. Bu liderlik tarzında iletişim tek yönlü işlemekte ve hedefler lider tarafından belirlenmekte ve yürütme talimatlar şeklinde çalışanlara iletilmektedir (Vugt ve diğerleri, 2004: 2-3). Otokratik liderler otoriteyi merkezileştirmekte, karar mekanizmalarını ellerinde tutmakta ve kararlarını tek başlarına vermektedirler. Bu tür liderler ellerinde bulundukları gücü tam olarak kullanmaktadırlar. Çünkü liderin izleyicileri üzerindeki sert ve katı yönetim şeklinin çalışanlar arasında benimsenmesi, otoritenin çalışanlar tarafından kabul görmesi ile mümkün olabilmektedir (Van de Vliert, 2006: 46). Bu liderlik tarzının bulunduğu yapılarda kültür de benzer şekilde etkilenmektedir. Bu da otokratik havanın bütün örgüt çalışanları tarafından hissedilmesi sonucunu meydana getirmektedir. Otokratik liderlik tarzında çalışanlar bir nevi emir kulu olarak görülmekte ve bu davranışa sahip liderler aslında çalışanlarından düşünce güçlerini, yeteneklerini, karar alma ve karar verme hazlarını elinden alarak onların gelişmeye kapalı çalışanlar olmasına neden olmaktadır. Bu tür liderliğin en avantajlı yönü hızlı karar almayı doğurduğu için zamandan tasarruf sağlamasıdır. Bu tarz liderlik ile yönetilen örgütlerde örgüt faaliyetlerinde bir memnuniyetsizlik olması kaçınılmazdır. Güçlü bir otorite tarafından yönetim sağlandığı için verim yüksek olsa da kalite düşük kalabilmektedir. Ayrıca bu liderlik tarzının olumsuz sonuçları arasında nezaketsiz çalışma ortamı, iş tatminsizliği, moral bozukluğu gibi durumlar sayılabilmektedir (Arıkkök, 2017: 38-39).

Bir diğer liderlik tarzı olan demokratik liderliğin en önemli özelliği kararların örgüt üyeleri tarafından alınmasıdır. Demokratik liderler kararları tüm örgüt üyelerinin katılımıyla ve bir tartışma ortamı içinde almaktadırlar. Her örgüt üyesinin karar mekanizmasındaki söz hakkı liderinkine eşittir (Güney, 2012: 377). Bu tür liderler, izleyicilerini örgütle ilgili konularda ve görevlerini etkileyen hususlarda bilgilendirmekte ve görüş ve önerilerini söyleme noktasında teşvik etmektedirler. Bu bağlamda demokratik liderlik, yetki devri ve paylaşımıyla izleyicileri karar ve yönetim süreçlerine dâhil etme konusunda oldukça etkili ve başarılı bir tarzdır (Newstrom ve Davis, 1993: 227). Bu tarz liderler, örgüttekilerin iç faktörlere göre güdülendiklerine inandıklarından iyi işleri övmeye tutumu sergilemektedirler (Türk ve Sungü, 2004). İyi bir dinleyici olan demokratik bir liderin, özellikle takım çalışmasına, etkileme gücüne, duygusal zekâyâ ve çatışma yönetimi gibi yetkinliklere ihtiyacı bulunmaktadır. Stratejik konularda, projelerde ve planlarda çalışanların düşüncelerine başvurulmaktadır. Dolayısıyla kolektif aklın ön plana çıkarıldığı bir liderlik tarzıdır. Diğer davranış tarzlarında olduğu gibi tek başına demokratik tarzın da bazı zamanlarda eksiklikleri olabilmektedir. Eğer lider sadece bu yaklaşıma göre davranırsa, çok sayıda çalışan açısından düşüncelerinin ve tartışılan şeylerin karara bağlanmayıp bir türlü görüş birliğine varılamaması ve sonuç olarak bir kez daha bir araya gelme kararı ile yorucu ve sıkıcı bulunabilmekte ve bitmeyen, sonu gelmeyen uzun süren toplantılara yol açabilmektedir. Ayrıca demokratik lider, herkesin görüş ve fikirlerine aynı ölçüde yaklaşmak ve değerlendirmek durumundadır aksi halde kayırma gibi sorunlar ve liderin gayri adil algılanması çalışanlar arasında huzursuzluğa sebebiyet verebilmektedir.

Serbest bırakıcı lider, yönetim görevlerinde aktif olamayan ve liderlikten çekinen lider şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tür liderde yönlendirme ve yöneltme en düşük seviyededir. Liderle çalışanlar arasındaki iletişim sınırlı bir düzeydedir. Yani idari güce duyulan ihtiyaç azalırken, örgütteki kişiler kendi hallerine bırakılıp tüm üyelere plan, hedef ve strateji belirlemelerinde yardımcı olunmaktadır (Seltzer ve Bass, 1990: 698). Çalışana tam serbestlik sunan bu liberal liderlik tarzında, çalışanlar kendilerini eğitip problemlerine en iyi çözümü bulma konusunda güdülenmişlerdir. Lider, fikri sorulduğunda görüşünü belirtmekte ve ana görevi olan her türlü kaynağı temin etmeye yoğunlaşmaktadır (Arun, 2008: 11). Lider sadece bazı konularda düşüncesi sorulduğunda bunu belirtmektedir ancak bu düşünce, çalışanları bağlayıcı nitelikte değil, daha çok yol göstermek anlamını taşımaktadır. Mesleki uzmanlık gerektiren durumlarda ve uzmanların çalışmalarında, işletmelerin ar-ge

birimlerinde işgören, bilgi, beceri ve tecrübe sahibi kişilerin yenilikçi düşüncelerini büyütüp yüceltmelerinde bu tarzda liderlik tercih edilebilmektedir (Eren, 2008: 459). Şüphesiz sadece bu tarz davranış modelini uygulayan liderlikte de bazı sorunlar olasıdır. Çünkü, bu liderliğin olduğu örgütlerde kararların çalışanlar tarafından alınacak olması çatışmaya sebep olabilmekte ve söz konusu kararların alınma süresi uzayabilmektedir. Ayrıca süreçler içerisinde liderler kendilerine ihtiyaç duyulduğu zamanları iyi anlayabilmeli, çalışanlardan kaynaklanabilecek çatışmalara karşı hazırlıklı olmalı ve gerekli olduğunda görüşlerini kabul ettirebilmelidir. Bu bakımdan, söz konusu davranış tarzının liderler tarafından benimsenmesi çok da kolay bir durum olmamaktadır.

Dönüşümcü liderlik, ilk ortaya atıldığı yıllardan günümüze kadar araştırmacılar tarafından etkin bir liderlik türü olarak görülmüştür. Çünkü dönüşümcü (transformatif) liderler çalışanların performanslarını beklentilerin çok üstüne taşıyacak davranışlar sergilemektedirler (Arslantaş ve Pekdemir, 2007). Genel bir ifadeyle dönüşümcü lider; bir vizyon geliştiren, izleyicilere bu vizyonu aktarabilen ve dönüşümün gerekliliği noktasında ilham kaynağı olabilen kimsedir. Bu bağlamda dönüşümcü lider örgütsel hedefleri bireysel hedef ve çıkarların önüne geçirebilen liderdir. Dönüşümcü liderler, organizasyonu hızla değişen çevre şartlarına entegre edebilecek süreci başlatan, organizasyonel yapıyı harekete geçiren ve izleyicilerinde saygı ve güven uyandırabilen özelliklere sahiptir (Özalp ve Öcal, 2000: 5). Dönüşümcü liderlik birbiriyle ilişkili beş unsuru (boyutu) kapsamaktadır. Bunlar (Bureau ve diğerleri, 2017: 3-4); (a) takipçilerin liderin saygı duyulacak ve hayran olunacak biri olarak karakterine ilişkin atıflarından oluşan atfedilen idealleştirilmiş etki, (b) değerleri ifade etmekten ve etik davranmaktan oluşan davranışsal idealleştirilmiş etki, (c) bir vizyon ifade ederek, iyimser ve coşkulu bir şekilde hareket ederek takipçilere anlam ve meydan okuma sağlamaktan oluşan ilham verici motivasyon, (d) bireysel ihtiyaçlara dikkat etmeyi, koçluk ve mentorluk yoluyla bireysel gelişimi sürekli olarak kolaylaştırmayı içeren bireyselleştirilmiş değerlendirme ve (e) yaratıcılığı ve yeniliği cesaretlendirmekten ve rasyonelliği ve problem çözme teşvik etmekten oluşan entelektüel teşviklerdir.

Dönüşümcü liderliğin, yukarıda sayılan boyut ve özellikleriyle bireylerde ve organizasyonlarda köklü değişim ve dönüşüm dalgası yaratan bir yaklaşım olduğu ortaya konulmuştur. Bu dönüşüm sürecinde lider, yaratıcılık ve inovasyon arayışı içinde olan bir çalışma iklimi ve vizyon ile kuşatılmış bir çevre oluşturmaktadır (Chen ve diğerleri, 2015: 439). Dönüşümcü liderlik, örgütlerde radikal değişikliklerin yapılmasında çok başarılı bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü lider; özgürlük, barışçıl, adalet, hümanist gibi üstün değerlerle çalışanlarını yönlendirmekte ve korku, mobbing, kıskançlık ve aşırı rekabet gibi duygusal faktörleri devre dışı bırakmaktadır (Kirel, 2001: 47).

Etkileşimci liderlik (transaksiyonel), işgörenlerin uzun süredir devam eden faaliyetlerinin daha etkin ve yararlı olması ya da iyileştirilmesi koşuluyla görev yapabilme ve yaptırabilme şeklidir. Bu tarzı kabullenen liderler yetkilerini, işgörelere ödüllendirme ya da daha fazla emek göstermeleri için ödenecek ve terfi hediyesi şeklinde kullanmaktadırlar. İşgörenlerin üretici ve girişimci tarafları ile minimum seviyede ilgilidirler (Eren, 2001: 456-458). Örgütün başarılı olabilmesi için bireysel çıkarlar ön plandadır ve karşılıklı alışveriş söz konusudur. Astlar, liderin verdiği görevleri başarılı bir şekilde yerine getirmeleri durumunda ücret, terfi, ödül vs. almaktadırlar. Bu karşılıklı alışveriş sırasında lider ve astlar birbirine bağlanmaktadır ancak görev tamamlandıktan sonra bu görev ve bilinç ortadan kalkmaktadır. Etkileşimci lider, üyelerinin ilgisini çeken öncelikli işler üzerinde çalışmaktadır (Demir ve Okan, 2008: 73). Bu liderlik tarzında çalışanların sorumlulukları, liderin onlardan istedikleri, yapmaları gereken işler, liderin emrine göre hareket etmenin önemi ve işleri tamamlamaları durumunda alacakları ödüller açık ve net bir şekilde ifade edilmektedir. Karşılıklı değiş tokuş diğer ifadeyle trampa mantığına dayalı etkileşimci liderlikte taraflar karşılıklı olarak çıkarlarını koruma güdüsüyle hareket etmektedirler. Bu tip liderlik tarzında liderle izleyici arasındaki bağ, dönüşüm davranışını gerektirmekte veya liderle

izleyici arasındaki belirli bir uzlaşa ile temin edilmektedir. Bu liderler, talep ve hedefler doğrultusunda verimli olabilmektedirler. Fakat etkileşimci liderler, genelde çalışanlarının uzun vadede potansiyellerini iyileştirmeyi görmezden gelebilmektedirler (Lievens ve diğerleri, 1997: 56).

2.2. İşyeri Nezaketsizliği

Çağımızda insanlar iş yerlerinde ve sosyal yaşamlarında yaşadıkları farklı nedenlerden dolayı birbirleriyle anlaşma konusunda daha fazla zorluk yaşamaya başlamışlardır (Leiter, 2013: 1). Yaşanan bu zorluklar bireylerin tüm yaşamlarını olumsuz etkilediği için günümüzde sosyal etkileşim alanlarının önemi giderek artmaktadır. Bir organizasyonda meydana gelme olasılığı yüksek olan davranışlar genellikle iki kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar; olumlu davranışlar ve sapkın (üretkenlik karşıtı) davranışlar olarak sınıflandırılmışlardır. Sapkın davranış; sabotaj, hırsızlık, kabalık, dolandırıcılık, ifşa edilmesi gereken bilgilerin gizlenmesinin yanı sıra mülk ve tesislerin kötüye kullanılması gibi davranışlardan oluşmaktadır. Nezaketsizlik, fark edilmeyen ve hemen göze çarpmayan, ancak genellikle işyerinde ortaya çıkan sapkın bir davranış türüdür (Novitasari ve diğerleri, 2020: 387). İşyeri nezaketsizliği olarak tanımlanan iletişimsel davranışlar, küçümseyici sözler, iş arkadaşlarını görmezden gelme veya birinin başka birinin yorumuna gözlerini devirme gibi sözlü veya sözsüz olabilmekte, ancak genellikle işyeri saldırganlığı olarak kabul edilenlerden daha az yoğunlukta olmaktadır (Gill, 2015: 3). Ne yazık ki son yıllarda nezaketsizlik görgü kuralları ihlallerinden profesyonel suistimallere, genel sivil huzursuzluktan ahlaki çürümeye kadar çeşitli biçimler almıştır (Andersson ve Pearson, 1999: 455).

Nezaketsizliği simgeleyen kaba veya saygısız davranışlar, eski bir görgü kalesi olarak bilinen iş dünyası da dâhil olmak üzere modern toplumun neredeyse tüm yönlerinde yaygın hale gelmektedir (Harold ve Holtz, 2015: 16). Bu nedenle son birkaç yılda, işyeri nezaketsizliğinin önemi sadece yönetim ve psikoloji literatürüne değil, dergilere, gazetelere ve hatta popüler kitaplara da yansımıştır. Popüler literatürde işyerinde kötü muameleye artan ilgi, işyeri nezaketsizliğinin bugün binlerce çalışan için önemini korumaya devam eden bir konu olduğunu göstermektedir (Gallus ve diğerleri, 2014: 143; Samosh, 2019: 82). Aslında işyeri nezaketsizliği, ilk kez Katz tarafından 1964 yılında örgüt üyeleri arasında görülen olumsuz bir davranış olarak açıkça ileri sürülmüş, ancak bu tür davranışlar ve olumsuz sonuçları o dönemde yönetim araştırmacılarının çok fazla dikkatini çekmemiştir (Shi ve diğerleri, 2018: 1). Yaklaşık otuz yıl sonra işyeri nezaketsizliği en yaygın antisosyal davranış türlerinden biri olan kişilerarası kötü muamelenin yeni bir versiyonu olarak literatürde yer almaya başlamıştır (Shabir ve diğerleri, 2014: 2). Örgütsel davranış ve yönetim literatüründe nezaketsizlik, genel anlamda yerleşmiş ve kabul gören değer ve normların ihlal edilmesiyle birey ve örgüt performansını azaltan bir saldırgan davranış olarak ele alınmaktadır (Çiçek ve Çiçek, 2020: 268). 1999 yılında, Yönetim Akademisi Dergisi'nde Pearson ve Andersson tarafından ortaya atılan iş yeri nezaketsizliği, geçen süre zarfında pek çok çalışmaya konu olmuştur. Andersson ve Pearson (1999: 455) işyeri nezaketsizliğini, "işyeri çatısı altında karşılıklı saygı norm ve kurallarının ihlal edilmesi neticesinde ortaya çıkan, amacı net olarak belli olmayan ve yoğunluğu düşük ancak karşı tarafa zarar verici sapkın bir davranış" olarak ifade etmişlerdir. Zauderer (2002: 38) ise işyeri nezaketsizliğini, çalışanlara gereksiz acılar yaşatan ve öz saygılarını zayıflatan saygısız davranış şeklinde tanımlamıştır. Spence Laschinger ve arkadaşları (2014) işyeri nezaketsizliğini; şiddet eğilimi olan, iyi bir çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyen davranışlar bütünüdür şeklinde ele almışlardır.

Nezaketsiz davranışların failleri, akranları tarafından kaba mizaçlı, astlarına saygısız ve geçinilmesi zor kişi olarak tanımlanmıştır. Sutton (2007: 1) tarafından belirtildiği gibi, bunlar çoğu zaman kişinin çalışma ortamına musallat olan "sürüngeçenler, geri zekâlılar, işkenceciler, tiranlar, seri katiller, despotlar veya sınırsız egomanyaklardır". Nezaketsizlik, çalışanların sapkınlığı şemsiyesi altına girse de işyerinde kötü muamelenin daha açık zararlı eylemlerinden farklıdır (Gallus ve diğerleri, 2014:

144). İşyeri nezaketsizliği üretkenlik karşıtı davranışlarından biraz farklıdır. Üretkenlik karşıtı davranışlar ve bireysel saldırılar zarar verme niyeti taşıırken, nezaketsizlik illaki bilerek ya da kötü bir niyetle yapılmayabilmektedir. Bu nedenle, nezaketsizliği gerçekleştiren kişinin karşısındaki kişiyi incitmek isteyip istemediği belli değildir. Bu durum, işyeri nezaketsizliğinin belirlenmesini zorlaştırmaktadır (Polatçı ve Özçalık, 2013: 21-23; Milam ve diğerleri, 2009: 59). İşyeri nezaketsizliği, işyerinde saygı normlarını ihlal eden, yine de kabalığın hedefine zarar verme amacının olup olmadığı konusunda belirsiz olan düşük yoğunluklu sosyal etkileşimlerle karakterize edilen işyerinde kötü muamelenin bir alt türü olarak tanımlanmıştır. Bu tanımın ima ettiği gibi, nezaketsiz davranışlarla ilişkili üç önemli özellik vardır; normları ihlal etmeleri, düşmanca niyetle ilgili belirsizlikleri ve genel olarak düşük yoğunluklarıdır (Ferris ve diğerleri, 2017: 316; Liu ve diğerleri, 2009: 164-165; Kanten, 2016, 533-536). Her türlü kaba ve sıradan hakareti, küçümseyici davranışları ve rutin hakaretleri ifade eden işyeri nezaketsizliği tüm organizasyonları ve yönetimini ilgilendiren bir konu haline gelmiştir (Akella ve Eid, 2021: 54).

İşyeri nezaketsizliği konusunda yapılan onlarca akademik çalışmaya rağmen (Schilpzand ve diğerleri, 2014), yönetimin nezaketsizliğe verdiği yanıtlar “sivilceli” olarak değerlendirilmektedir (Pearson ve Porath, 2005: 9). Maalesef genellikle yöneticiler nezaketsizliği hesaba katmamaktadırlar. Örgüt, medeni olmayan diğer bir ifadeyle nezaketsiz davranışlara müdahale etmediği veya bu tür olumsuz davranışları caydırmadığı zaman, çalışanlar bunu kabul edilebilir bir işyeri davranışı olarak algılayabilmekte ve bu da işyeri tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir (Abubakar ve diğerleri, 2018: 2).

İşyeri nezaketsizliği, diğer çalışanlara saygısızlık içeren herhangi bir olumsuz davranıştır. Göz devirme veya kaş kaldırma gibi küçük düşürücü mimikler takınmak, bilgi saklamak, edepsizlik, pasif agresif bir şekilde iletişim kurmak, güven kırmak, günah keçisi yapmak, kabalık, dedikodu yapmak, kaba yorumlar, insanları aşağılamak ve hor görmek, başkalarını küçümseyerek konuşmak, küçük düşüren yorumlarda bulunmak, yersiz suçlamalar ve şikâyetlerde bulunmak, iş birliği içinde çalışmayı reddetmek, iş arkadaşını dinlemeden lafını kesmek ve görmezden gelmek, “lütfen” ya da “sağ olun”, “teşekkür ederim” gibi kibarlık içeren kavramları kullanmamak, telefonu “ne var?” şeklinde bir hitapla açmak, toplantılar sırasında cep telefonunu açık bırakmak, iş arkadaşlarının ortaya koyduğu gayret, emek ve çabaları değersiz görmek ve iş arkadaşı övgüyü hak ettiğinde itibar etmemek, iş arkadaşlarına rahatsız edici takma adlar (lakaplar) takmak, iş arkadaşlarına karşı “abla, bacı, efendi” gibi profesyonellikten ve nezaketten uzak terimler kullanmak, başkalarının konuşmalarını ve çağrılarını dinlemek, gelen çağrılara, mesajlara ya da e-postalara cevap vermemek, çalışma ortamını dağınık tutmak, dağınık iş yapmak, etrafı kirli bırakmak, sıkışmış bir fotokopi makinesini veya yazıcıyı başka birinin düzeltmesi için bırakmak, iş arkadaşlarının farklı fikirlerine önem vermemek, çocukları işe getirmek, bir iş arkadaşı veya üçüncü bir kişi bir iyilik istediğinde sinirli davranmak, iş arkadaşlarının eşyalarını izinsiz kullanmak, planlanmış randevuları tutmamak, kaba şakalar gibi kasıtsız, hafiften duyarsız eylemler gibi çok sayıda dikkat dağıtıcı ve sinir bozucu olumsuz ve saygısız davranıştır (Pearson ve Anderson, 1999: 457; Fellingner ve diğerleri, 2008: 414-420; Abid ve diğerleri, 2015: 6308; Kumral ve Çetin, 2016: 154-155; Daniels ve Jordan, 2019: 190; Gök, Karatuna ve Başol, 2019: 107; Shin ve Hur, 2019: 3; Green, 2019: 51; Nigarish ve diğerleri, 2019: 393; Akella ve Eid, 2021: 54).

İşyeri nezaketsizliğinin öncülleri çeşitlidir ve birkaç grupta sınıflandırılmaktadır. Schilpzand, De Pater ve Erez (2014) ruhsal, davranışsal ve durumsal öncüller şeklinde bir tasnif önermektedir. Benzer şekilde Cortina, Kabat-Farr, Magley ve Nelson (2017) işyeri nezaketsizliğinin öncülleri olarak; nezaketsizlik algısı/deneyimi, deneyimlenen nezaketsizlikle bağlantılı kimlikler (cinsiyet, etnik köken, kilo, annelik durumu vb.) ve işle ilgili durumsal faktörlerle bağlantılı bireysel farklılıklar şeklinde bir

sınıflandırma yapmaktadır. Ruhsal öncüller, işyeri nezaketsizliğinin belirleyicileri olarak kişisel özellikleri vurgulamaktadır. İşyeri nezaketsizliğinin davranışsal öncülleri, üretken olmayan iş davranışını (Meier ve Spector, 2013), belirli kişilik özellikleriyle ilişkili kışkırtıcı veya sinir bozucu davranışları (Milam ve diğerleri, 2009), çatışma yönetimi stilini (Trudel ve Rejo, 2011), işkolikliği (Lanzo ve diğerleri, 2016) vb. içerebilmektedir. İşyeri nezaketsizliğini kolaylaştıran durumsal öncüller organizasyonla ilgili değişkenler ve işle ilgili değişkenler olarak sınıflandırılmaktadır. Örgütsel faktörler arasında küçülme, yeniden yapılanma, yarı zamanlı istihdam, üretkenlik baskısı, örgütsel değişim (Andersson ve Pearson, 1999; Pearson ve Porath, 2005), hiyerarşiye vurgu, yetersiz örgüt kültürü, nezaket için yetersiz normlar, kayıt dışılık ortamı, dağıtım adaletsizliği, karşılıklılık eksikliği, düşük sosyal destek (Torkelson ve diğerleri, 2016) vb. sayılmaktadır. İşle ilgili öncüller arasında ise yüksek rol belirsizliği veya rol çatışması, yüksek iş talebi, iş yükü (Ferris, 2002) ve performans baskısı (Jensen ve diğerleri, 2019) gibi unsurlar yer almaktadır (Jelavic ve diğerleri, 2021: 2).

Örgüt kültürü ve yönetimin tarzıyla yakından ilişkili olan işyeri nezaketsizliğini etkileyen nedenler arasında işyeri çevresindeki sosyal etkileşimler, çalışanların inançları ve örgüt değerlerine ek olarak çalışanların ruh sağlıkları, ahlaki olgunluk seviyeleri ve psikolojik sözleşmeye bağlılıklarından da söz etmek mümkündür (Köse ve diğerleri, 2014: 243). Ayrıca, demografik değişkenlerin (Estes ve Wang, 2008), informal örgüt yapısının (Pearson ve Anderson, 1999), güç ve sosyal statünün (Pearson ve Porath, 2005) işyeri nezaketsizliğinin ortaya çıkmasında etkili olduğu da araştırmacılar tarafından vurgulanmıştır. Kültür ve işyeri nezaketsizliği ilişkisinde iletişim ağının kuvvetli olması gerekmektedir. İletişim, kültürel unsurların çalışanlara aktarılmasında ve kültürün benimsetilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Gudykunst, 1997: 232). İletişim sayesinde örgüt kültürü çalışanlara doğru bir şekilde aktarılabilen ve nezaketsiz davranışların ortaya çıkması önlenebilmektedir.

Nezaketsiz davranışların yoğunluğu düşük olsa da araştırmalar yine de önemli zararlı etkilere yol açabileceğini öne sürmektedir. Belki de yüksek sıklıklarından dolayı onları kronik bir stres etkeni olarak görmelerine (Cortina, 2008; Lim ve diğerleri, 2008) yol açmaktadır (Holmvall ve Sobhani, 2020: 302). Örgütlerdeki nezaketsizlik, 1990'ların sonlarından bu yana önemli ölçüde artan eğilimle birlikte, işgücünün yaklaşık % 98'ini etkilemiştir. Bu yükselen eğilim, nezaketsizliğin iş gücü üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesinin önemini vurgulamaktadır. Şüphesiz liderlik davranışının işyeri nezaketsizliği üzerinde önemli bir etkisi vardır (Martinez ve Eisenberg, 2019: 1).

Nezaketsizlik, bireyler ve çalışma grubu arasındaki etkileşimler nedeniyle çalışma grubu nezaketsizliği olarak ortaya çıkabileceği gibi kuruluşlar arasındaki etkileşimler nedeniyle örgütsel nezaketsizlik şeklinde de ortaya çıkabilmektedir. Nezaketsizliğin tarafları açısından hareket edildiğinde hakaret failleri, iş arkadaşları ve işverenler gibi kuruluş içinden ve müşteriler ve aileler dahil olmak üzere kuruluş dışından da kaynaklanabilmektedir. Bu bağlamda nezaketsizliği; içsel ve dışsal nezaketsizlik şeklinde sınıflandırmak da mümkün olabilmektedir (Novitasari ve diğerleri, 2020: 387). Bu nezaketsizlik türlerinin kaynağı, failler dışında birbirine benzemektedir; yani, amir ve iş arkadaşı nezaketsizliğinin failleri organizasyon içinde, aile ve müşteri nezaketsizliğinin failleri ise organizasyonun dışındadır. Amir (süpervizör) nezaketsizliği; incitici yorumlar, sert e-postalar, dedikodu ve kasıtlı olarak kaçınma gibi bireysel süpervizör tarafından başlatılan davranışları ifade etmektedir. İş arkadaşı tarafından yapılan nezaketsizlik ise iş arkadaşına “lütfen” veya “teşekkür ederim” gibi nezaket içerikli kavramları kullanmaktan kaçınmayı, sesini yükseltmeyi veya meslektaşlarına karşı kayıtsız kalma gibi davranışları kapsamaktadır. Buna karşın müşterilerin bir çalışana karşı nezaketsiz davranması müşteri nezaketsizliği olarak isimlendirilmektedir (Arasli ve diğerleri, 2018: 1246).

Gigi ve Kumari (2020) tarafından Andaman ve Nicobar adalarında farklı hastanelerde görev yapan hemşireler üzerinde yapılan araştırmada işyeri nezaketsizliğinin temel nedeninin hekimler olduğu

ve yaş, cinsiyet, iş deneyimi, hastane konumu, medeni durum ve nitelik gibi demografik değişkenlerin hiçbirinin işyeri nezaketsizliğini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Şüphesiz Gigi ve Kumari tarafından yapılan çalışmanın bulguları literatürde ağırlıklı olarak ortaya konulan görüş ve bulgularla örtüşmemektedir. Zira literatürde işyeri nezaketsizliğinin yaş, cinsiyet, medeni durum gibi çeşitli demografik değişkenlerden, örgüt kültürü, liderlik tarzı gibi unsurlardan etkilendiğine dair onlarca çalışma bulunmaktadır.

İş yerinde nezaketsizlik salgını endişe vericidir çünkü nezaketsizlik çalışanlar, iş arkadaşları ve genel olarak kuruluşlar için ciddi maliyetler taşımaktadır (Harold ve Holtz, 2015: 16). Nezaketsizlik sadece ofis ortamlarında hoş olmayan şeyler yaratmakla kalmamakta şirketin karlılığını, itibarını ve kurumsal imajını da olumsuz etkilemektedir (Akella ve Lewis, 2019: 1). Örneğin, çeşitli sektörlerle yapılan bir anket saha çalışmasında, Porath ve Pearson (2013) nezaketsizlik yaşayanların (hedeflerin) %40'ından fazlasının iş motivasyonunda kayıp, iş kalitesinde düşüş ve görevle ilgili sonuçlarda azalma yaşadığını bulmuşlardır. Ek olarak, diğer araştırmalar, nezaketsizliği deneyimlemenin, iş tutumlarında bir düşüş ve işten ayrılma bilişlerinde bir artış ile ilişkili olduğunu ileri sürmektedir (Daniels ve Jordan, 2018: 2). Cortina, Magley, Williams ve Langhout (2001: 64) 1180 çalışan üzerinde yaptıkları bir araştırmada çalışanların % 71'inin son beş yılda işyeri nezaketsizliğini deneyimlediklerini bildirmişlerdir. Üstelik yapmış oldukları çalışmada işyeri nezaketsizliğinin mağdur, tanık ve ortak faydayı paylaşan diğer taraflar tarafından kuruluş değerlerini yok eden ve kuruluş kaynaklarını tüketen davranışlara yol açtığını bulgulamışlardır. İşyeri nezaketsizliği deneyimi, çalışanların iş çabalarını, işe harcadıkları zamanı, üretkenliklerini ve performanslarını düşürmekte aynı zamanda daha az iş tatmini, organizasyon bağlılığı ve sadakate neden olabilmektedir (Lim ve diğerleri, 2008: 96-99; Yan ve Zhang, 2016: 830). Algılanan nezaketsizlik iş yerinde sorunlu davranışlardandır. Örneğin, küfürlü eylemlerin takipçilerine zarar verdiğine, psikolojik iyilik hali, iş performansı, evde yaratıcılık ve ilişki kalitesini azalttığına (Mitchell ve Ambrose, 2007) dair güçlü ampirik kanıtlar vardır (Fouk ve diğerleri, 2018: 662).

Araştırmacılar işyeri nezaketsizliğinin üretkenlik, lider-çalışan etkileşimi, örgütsel aidiyet, iş tatmini ile negatif yönlü; devamsızlık, iş yavaşlatma, işten ayrılma niyetiyle (Çoban ve Deniz, 2021) pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğuna dikkat çekmişlerdir (Penney ve Spector, 2005). Bir davranış bozukluğu olan işyeri nezaketsizliğinin çalışanların moral ve motivasyonlarını, iş tatminini, örgütsel bağlılığını, iş performansını azalttığı, işgören devir hızı, işten ayrılma niyeti, devamsızlığı ve iş stresini (Carter ve Loh, 2017: 42-44) artırdığı, takım çalışmasını bozduğu, hoş olmayan bir çalışma ortamına, daha yüksek iş stresine, bilişsel sapmaya, psikolojik sıkıntıya, düşük yaratıcılığa ve mali kayıplara yol açtığı ileri sürülmektedir (Polatçı ve Özçalık, 2013: 23; Sleem ve Seade, 2017: 34; Çiçek ve Çiçek, 2020: 268). Aynı zamanda nezaketsiz davranışların tükenmişliğe (Polatçı ve Özçalık, 2013) neden olduğu, yöneticilerin nezaketsiz davranışlarının çalışanın iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu bilinmektedir (Spence Laschinger ve diğerleri, 2009: 308). Bu durumdan dolayı yöneticiler aslında çalışanların sorunlarını çözmek için daha çok uğraşmak zorunda kaldıklarının ve işyeri nezaketsizliğinin örgüt kültürüne verdiği zararın farkına varamamaktadırlar.

2.3. Örgüt Kültürü

1980'li yıllardan itibaren araştırmacıların örgüt kültürüne olan ilgisi artmış ve beraberinde örgüt kültürü ile ilgili çok sayıda tanım ortaya konulmuştur. Bu tanımlardan birinde örgüt kültürü, bireyin örgütte kendine yer edinmesine olanak veren, onun inanış, düşünüş ve davranış biçimini belirleyen ve örgüt üyelerince paylaşılan normlar ve değerler sistemidir şeklinde tanımlanmıştır (Erengül, 1997: 7).

Kültür, üyelerin çevreyle ilgili olarak yaşadıklarını düzenleyebilmeleri için kullandıkları bir araçtır. Kültür konusunu örgütsel açıdan ele alan Smircich (1983) örgüt kültürünü örgütü bir arada tutan sosyal yapılandırıcı olarak tanımlamıştır. Kültür, tarihsel ve toplumsal gelişim süreci içerisinde oluşan her türlü değeri sonraki kuşaklara iletmeye, bunlarla ilgili gelişmelerle ve sosyal ilişkilerle ilgilidir. Örgüt kültürü toplum kültürünün bir alt kültürüdür. Bu sebeple kültür bir örgüte dâhil kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren, normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilmektedir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 99).

2.4. Değişkenler Arasındaki İlişkilerle İlgili Literatür

Liderlik ve örgüt kültürünün işyeri davranışı üzerinde derin bir etkisi olduğu bilinmektedir ancak liderlik tarzı ile işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az çalışma vardır. J. A. Kaiser'in "Journal of Nursing Management" adlı dergide hemşireler üzerinde yaptığı anket çalışması dönüşümcü liderlik tarzının, düşük nezaketsizlik seviyesi ile en güçlü korelasyona sahip olduğunu ve lider-personel ekip çalışmasının da personel kabalığını etkilediğini göstermiştir. Sonuçlara göre liderlik tarzı, nezaketsizliğin kesin bir faktörü değildir ancak lider davranışları çalışanlar arasındaki nezaketsizlik seviyesini etkilemektedir. Liderler ve personeller arasındaki ilişki ve personelin yetkilendirilmesinin çalışan nezaketsizliği üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu savunulmuştur (Kaiser, 2017: 110).

Literatürde takipçilerin işyeri nezaketsizliğini teşvik etmede veya engellemede liderliğin önemini tartışmak için çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bir liderin organizasyonun vizyonunu şekillendirmesi zorunludur. Liderlerin, organizasyonel yapının ayrılmaz bir parçası olmaları için takipçilerini heyecanlandırması ve onların esenliği konusunda gerçekten endişe duymaları gerekmektedir. Liderlerin çalışanlara karşı pratik bir yaklaşımı yoksa işyerleri davranış ve tutumla ilgili standartlar veya resmi prosedürlerden yoksun olabilmektedir (Kanwal, 2016: 2). Nezaketsizliğin öncüllerini anlamaya yönelik deneysel çalışmalar yetersiz olmasına rağmen, bilim insanları iş yerinde nezaketsizliği teşvik etme veya engellemede liderliğin önemine (Cortina, 2008; Cortina ve diğerleri, 2013) değinmişlerdir. Cortina (2008: 62) tarafından belirtildiği gibi, "liderler tüm organizasyonun gidişatını belirler ve çalışanlar kabul edilebilir davranışı neyin oluşturduğuna dair ipuçları için onlara bakarlar". Yönetici ve liderler uyulması gerekli açık kural ve normlar oluşturarak ve istenilmeyen davranışları düzelterek ve gerekirse cezalandırarak normları kalıcı ve örgüt kültürünün bir parçası haline getirirler. Liderler işyeri nezaketsizliğini organizasyondan kaldırmak için proaktif olmalı ve bu tür istenilmeyen davranışlara hoşgörü ile yaklaşılmayacağını bizzat kendi tutum ve davranışları ile takipçilerine göstermelidirler (Keçeci ve Turgut, 2018: 437).

Pasif liderlik, bir kişinin otorite konumunda sergilediği bir eylemsizlik örüntüsünü içermektedir. Bu tür liderler kararlardan kaçınma, işyeri sorunlarını ihmal etme ve uygun davranışı modellememe veya pekiştirememe gibi davranışları içermektedir. Pasif liderlik, istisna yoluyla pasif yönetimi ve bırakınız yapsınlar (laissez-faire, serbest bırakıcı, liberal) liderliğini kapsamaktadır. Kavramsal olarak her iki pasif liderlik türü çalışanları yönetmek için etkin olmayan bir yaklaşımı içermektedir. Pasif bir liderlik tarzı sergileyen yöneticiler, nezaketsizliğin gelişmesine izin veren "her neyse" zihniyetiyle tutarlı, kayıtsız bir davranış biçimini model almaktadırlar. Pasif liderlerin çalışanları için davranışsal beklentileri tanımlaması ve netleştirmesi çok az olasıdır. Genellikle uygun davranışı modellemek ve ödüllendirmek için proaktif adımlar atmazlar. Ayrıca, nezaketsizlik düşük yoğunluklu davranışı temsil ettiğinden, pasif liderlerin astları arasındaki nezaketsizlik eylemlerini basitçe gözden kaçırmaları veya görmezden gelmesi muhtemeldir. Dolayısıyla pasif liderlik ile işyeri nezaketsizliği arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Harold ve Holtz, 2015: 19-20). Akhtar (2016) tarafından yapılan çalışmada kamu kuruluşlarında pasif liderlik ve sonuçları arasındaki ilişki ve söz konusu değişkenler arasındaki ilişki

işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolü incelenmiştir. Veriler, Pakistan'ın 245 kamu sektörü çalışanından toplanmıştır. Araştırmada işyeri nezaketsizliğinin pasif liderlik ile tükenmişlik ve kişilerarası çatışmayı içeren sonuçlar arasındaki ilişkiye tam aracılık yaptığı belirlenmiştir. Çalışmada pasif liderlik ile işyeri nezaketsizliği arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki; pasif liderlik ile tükenmişlik arasında ise negatif yönlü ve önemsiz bir ilişki bulunmuştur. Baig ve Zaid (2020) tarafından yapılan çalışmada liderlik, çeşitli tarzlarına bağlı olarak nezaketsizlik uygulamalarını motive etmede ve cesaretlendirmede oldukça belirgin bulunmuştur. Pasif liderlik, hizmetkâr liderlik, iş gerilimi, istihdam güvencesizliği ve ilişki adaletsizlik ve davranışsal nezaketsizlik arasındaki ilişkiye dair literatür gözden geçirilmiştir. Pakistan imalat sektörü bağlamında iş gerilimi, istihdam güvencesizliği ve ilişki adaletsizliğin aracı rolünü açıklığa kavuşturmak için kavramsal bir model önerilmiştir. Pasif liderliğin davranışsal nezaketsizliği artırdığı ortaya konulmuştur.

Nezaketsizliğe karşı tepkisiz kalmanın bu tür davranışları normalleştirdiği ileri sürülmektedir (Clark ve diğerleri, 2013: 44). Başka bir deyişle, nezaketsizliği ele almamak, davranışa göz yummak olarak tercüme edilmektedir (Hoel ve diğerleri, 2010: 457). Bu durumda, yönetim adına katılımın olmaması, fail tarafından düşük algılanan kötü davranış maliyetleri yaratmaktadır. Bu eylemsizlik, medeni olmayan davranışların kendisinden daha fazla olmasa da daha fazla zarara neden olmaktadır (Clark ve diğerleri, 2013: 215). Benzer şekilde, işlemsel liderler, ayrıntılara ve günlük eylemlere aşırı derecede odaklanma ve personele birey olarak ilgi eksikliğini aktarma eğilimindedir, bu da kötü muameleye ve işle ilgili olmayan endişelere tolerans gösteren bir kültürle sonuçlanmaktadır (Hutchinson ve Hurley, 2013: 560).

Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, geçmiş araştırmalar, pozitif liderliğin ve örgütsel çalışma koşullarının, iş arkadaşlarının nezaketsizliğini azaltmada önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Spence Laschinger ve Read, 2016: 575). Literatürde yer alan çalışmalar, liderlerin nezaketsiz davranışlarının, astların işteki olumlu davranışlarının sıklığını ve kalitesini azalttığını ve bunun da örgütler için zararlı olduğunu göstermiştir. Şayet liderler, pozitif liderliği teşvik etmek için empatik bir kültür oluşturlarsa, ilişkileri daha olumlu gelecek ve böylece işyeri nezaketsizliği azaltılacaktır (Ko ve diğerleri, 2021: 2).

Singapur çalışanları üzerinde yaptıkları bir çalışmada, Lim ve Lee (2011), nezaketsizlik (kabalık) algılarının örgütsel hiyerarşideki liderin seviyesi ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Özellikle, çalışanlar nezaketsiz davranışlara en çok yöneticileri, ardından akranları ve daha sonrada astları tarafından muhatap olduklarını bildirmişlerdir. Genç çalışanlar, yaşlı çalışanlara; erkekler de kadınlara göre daha fazla nezaketsizlik olayı yaşadıklarını bildirmişlerdir (Martinez ve Eisenberg, 2019: 3). Holmvall ve Sobhani (2020) başkalarının çalışmalarını denetleyen veya yöneten 50 çalışandan (28 kadın, 22 erkek) oluşan bir örnekleme, kesitsel bir ilişki tasarımı kullandıkları çalışmalarında erkek ve kadın yöneticilerin, astlarından ve üst düzey yöneticilerden kaynaklanan benzer nezaketsizlik seviyeleri bildirdiklerini tespit etmişlerdir. Erkekler iş arkadaşlarından daha fazla nezaketsizlik bildirmişlerdir. Daha üst yöneticilerden gelen nezaketsizlik ile olumlu etki (yüksek ve düşük yoğunluk) ve algılanan etki arasındaki ilişki, kadın (erkeklere karşı) yöneticiler için önemli ölçüde daha güçlü bulunmuştur. Yazarlar, daha üst kademelerden gelen deneyimli nezaketsizliklerin refah etkilerinin genellikle kadın liderler için daha güçlü olduğuna dair kanıtlar bulmuşlardır. Nezaketsizliğin kaynağı, onun nasıl algılandığını ve hedefleri üzerindeki sonuçlarını etkileyebilmektedir. Herhangi bir düzeyde bulunan yöneticilerin kaba davranışlarının çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler meydana getirme potansiyeli olsa da bu tür davranışlarda bulunan bir lider eğer kuruluşun tepesindeyse, liderin davranışının tüm kuruluş üzerinde geniş kapsamlı etkilerde bulunma ihtimali çok daha yüksektir.

Örgüt kültürü, zamanla gelişen inançlar, semboller, ritüeller ve mitler hakkında örgütün karşılıklı anlaşmasıdır. Örgüt kültürü, liderin davranışlara rehberlik eden ve davranışları sınırlayan rutinleri, kuralları ve normları tarafından inşa edilmektedir (Novitasari ve diğerleri, 2020: 389). Sosyal ilişkilerin karmaşık doğası göz önüne alındığında, işyerinde nezaketsizlik ve ilişki çatışması beklenen bir durumdur. Değişmeyen nezaketsizlik davranışı ekip çalışmasını engellemekte, işle ilgili verimli sonuçları ve maliyeti düşürmekte ve çalışma ilişkilerinin kalitesini yıpratmaktadır. İş yerinde nezaketsizlik yapmak personel ve kurumlar için zararlı olduğundan, kurumsal liderler, işyeri nezaketsizliğinin tam olarak ne olduğu ve örgütsel davranışlarda nasıl görüldüğü konusunda büyük bir öngörüye sahip olmalıdır (Atalla ve Farghally, 2019: 1).

Araştırmalar, çalışma ortamlarının nezaketsizliğin başlangıcında potansiyel olarak önemli bir rol oynayabileceğini öne sürmektedir. Örneğin, çalışanlarını destekleyen örgütler, daha düşük düzeyde nezaketsizlikle karakterize olma eğilimindedir. Çalışmalar ayrıca, pozitif liderlik tarzlarının (örneğin, yapıcı) daha düşük işyeri sapma seviyeleri ile ilişkili olduğunu vurgulamaktadır ki, bu tür çalışmalarla birlikte, yönetsel liderlik tarzlarının işyeri nezaketsizliği ile ilişkili olabileceği ileri sürülmektedir. Dönüşümcü liderlik tarzı çalışanlar için olumlu sonuçları teşvik eden ve temel özelliği ekip üyelerini yetkilendirmek olan bir liderlik türüdür (Bureau ve diğerleri, 2017: 3). Çalışanların güçlendirilmesi, artan iş tatmini, işte kalma, profesyoneller arası iş birliği, profesyonel uygulamada özerklik ve diğer faktörlerle ilişkilendirilmiştir (Beteh ve Heyliger, 2014: 38, Kennedy ve diğerleri, 2015: 488). Güçlendirme, çalışanlar arası nezaketsizlikte kilit bir rol oynama eğilimindedir (Spence Laschinger ve diğerleri, 2014: 44; Wing ve diğerleri, 2015: 636). Güçlendirmeye odaklanan dönüşümcü liderlik tarzı, dolayısıyla daha olumlu bir kişilerarası çalışma ortamı yaratmaktadır.

Arnold ve Walsh (2015) tarafından hizmet sektöründen 215 çalışan üzerinde yapılan araştırmanın amacı müşteri nezaketsizliği, olumsuz duygulanım ve cinsiyet arasındaki ilişkilerde dönüşümcü liderliğin moderatör rolünü incelemektir. Çalışmanın birinci bölümünde bağımsız değişkenler (müşteri nezaketsizliği), kontrol değişkenleri (olumsuz duygulanım ve cinsiyet) ve moderatör (dönüşümcü liderlik) ölçümleri ile ilgili veriler toplanmıştır. Bir ay sonra, iki moderatör (anlam ve bakış açısı alma) ve sonuç (psikolojik iyi oluş) ölçümleri ile ilgili veriler toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda anlam ve bakış açısı almanın müşteri nezaketsizliği ve çalışan refahı arasındaki ilişkinin moderatörleri olduğu sonucuna varılmıştır. Sonuçlar, çalışanları müşteri nezaketsizliğinin olumsuz etkilerinden koruma potansiyeline sahip üç faktörün; işte anlam bulma, bakış açısı alma ve denetçilerin dönüşümcü liderliği olabileceğini göstermiştir (Vasconcelos, 2020: 533).

Jelavic, Aleksic ve Braje (2021) tarafından yapılan çalışmada işyeri nezaketsizliğinin öncülleri olarak kişilik özellikleri ve örgüt kültürünün etkileşimi incelenmiştir. 251 çalışandan oluşan bir örneklem üzerinde yapılan ampirik araştırma, işyeri nezaketsizliği algılarının ve oluşumunun, kişilik özellikleri ve organizasyon kültürünün özellikleri ile önemli ölçüde ilişkili olabileceğini göstermiştir. Kişilik ve örgüt kültürünün birleşik etkisine bakıldığında kültür, kişinin nezaketsizlik algısını ve deneyimini tek başına kişilik özelliklerinden daha güçlü şekilde belirlediği sonucuna varılmıştır. Araştırma, kişilik özelliği uyumluluğunun ve klan, pazar veya adhokrasi kültürüyle ilgili değerleri vurgulamanın işyeri nezaketsizliği olasılığını azaltabileceğini göstermiştir.

LaGuardia ve Oalke (2021) tarafından yapılan çalışma sağlık sektöründeki en büyük meslek grubu olan hemşirelerde nezaketsizlik ve zorbalığın etkilerini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmada gücü kötüye kullanan, eşitliği göz ardı eden ve baskıyı kolaylaştıran örgüt kültürlerinin işyerinde nezaketsizlik ve zorbalığın varlığını teşvik ettiğini ortaya koymuştur. Bu tür kültürlerin, failerin kaynak tahsisini, sosyal eşitsizliklere karşı cehaleti ve mağdurların sessizliğini kontrol etmek için yetkilerini

kötüye kullanmalarına izin verdiği belirlenmiştir. Ayrıca, neoliberal kuralsızlaştırma, kemer sıkma ve bireycilik kavramlarının işyeri nezaketsizliğini daha da ilerlettiği bulgulanmıştır.

Yöneticilerin liderlik tarzları ile işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkide örgüt kültürü kristalleştirici olarak ilişkiye temel sağlamaktadır. İşyeri nezaketsizliği, günümüzde yönetim literatüründe önemli bir yapı olarak ortaya çıkmaktadır. Yöneticilere sunulan raporlar işyeri nezaketsizliğinin çalışanlar arasında yaygın olduğunu gösterdiğinden konuyu dikkate almaktadırlar. Zira bir organizasyonun kültürü olumsuz olduğunda işyeri nezaketsizliği meydana gelmektedir (Shah ve Hashmi, 2019: 937). Özetle, liderler ve yöneticiler örgütün en önemli varlığı ve üyesi olan “insan-çalışan” olmadan görevlerini icra edemezler. Varoluş gayesi ve hedeflerine ulaşmak amacıyla bir araya gelmiş insanlardan oluşan her örgüt, oluşabilecek her türlü kaos ortamına karşı kendi desteklediği ve izleyicisi olduğu bir yönetici veya lider tarafından yönetilmek zorundadır. Her lider örgüt kültürüne uygun bir yönetim tarzı uygulayacağından ki aksi durumda örgüt içinde huzursuzluklar çıkabilmektedir, kullandığı bu yönetim tarzı çalışanlarıyla direkt ilişkili olmaktadır. Bu durumda hem lider çalışanlarından hem de çalışanlar liderlerinden etkilenmiş olacaklardır. Liderlerin bu davranış tarzlarındaki farklılıkların çalışanların işyeri nezaketsizliğine olan etkilerini araştırmak, bu süreçte örgüt kültürünün aracı bir rol üstlenip üstlenmediğine bakmak bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

3. YÖNTEM

Çalışma kapsamında literatür taraması yapılmış ve konu ile ilgili ulusal ve uluslararası literatürde yer alan yayınlar gözden geçirilmiştir. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı bu çalışmada, araştırma konusuyla ilgili değişkenleri en iyi şekilde ortaya çıkaracağı düşünülen ölçekler yardımıyla veriler toplanmış ve analiz edilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi

Son yıllarda ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik krizler, dünyada meydana gelen salgın hastalıklar, iş dünyasında art arda yaşanan ekonomik buhranlar işyeri nezaketsizliğinin dünya ölçeğinde artış eğilimine girmesine yol açmıştır (Akçakavaklı, 2019: 1). Örgütler insan ihtiyaçlarını gidermek amacıyla kurulan ve yönetilen ekonomik ve sosyal birimlerdir. Örgütlerin başarıya ulaşmalarında yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarının önemli etkileri bulunmaktadır. Liderler sergilemiş oldukları demokratik, otoriter, serbest bırakıcı, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ile örgütün başarı veya başarısızlığına doğrudan etkide bulunabilmektedirler. Ortaya konulan liderlik tarzı başarı, etkinlik, verimlilik, iş tatmini, motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel bağlılık, örgütsel sabotaj, devamsızlık, işten ayrılma niyeti gibi pek çok bireysel ve örgütsel çıktı üzerinde önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Bu bağlamda liderlik tarzının etkilediği konulardan birisi de işyeri nezaketsizliğidir.

İşyeri çatısı altında karşılıklı saygı norm ve kurallarının ihlal edilmesi neticesinde ortaya çıkan, amacı net olarak belli olmayan ve yoğunluğu düşük ancak karşı tarafa zarar verici sapkın bir davranış olarak nitelendirilen işyeri nezaketsizliğinin liderlik tarzı ile yakından ilişkili olduğu literatürde sıklıkla dile getirilmiştir. Bir örgütte liderler ortaya koydukları tutum ve davranışlarla, liderlik tarzlarıyla, şekillendirdikleri örgüt politikaları ve kültürüyle işyeri nezaketsizliğinin artmasına veya azalmasına doğrudan etkide bulunabilmektedirler. Literatürde yer alan bilgiler doğrultusunda pozitif ve yapıcı liderlik tarzlarının işyeri nezaketsizliği ile ters yönde; pasif, yıkıcı ve olumsuz liderlik tarzlarının ise pozitif yönde ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Yerli ve yabancı literatürde liderlik tarzları özellikle de demokratik, otokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik türleri ile işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkileri bir arada inceleyen bir araştırmaya rastlanılamamış olması bu çalışmanın yapılma

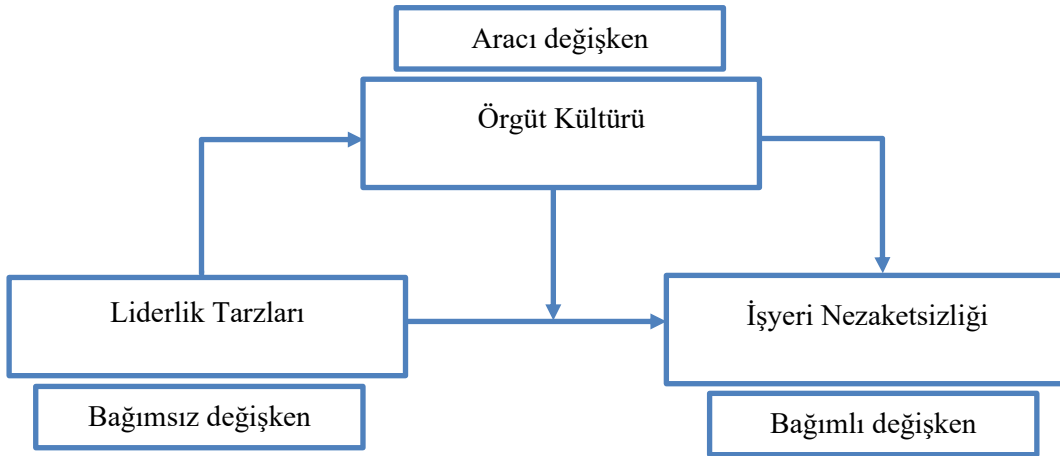
nedenini oluşturmaktadır. Literatürde var olan söz konusu boşluk çalışmayı hem özgün hem de değerli kılmaktadır.

Özetlemek gerekirse araştırmanın temel amacı yöneticilerin liderlik tarzlarının işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkilerini belirlemek ve örgüt kültürünün bu iki faktör üzerindeki aracı rolünü ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın diğer amaçları ise şunlardır:

- Bir özel sektör işletmesindeki yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemek,
- Yöneticilerin liderlik tarzları ile işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkileri incelemek,
- Örgüt kültürünün yöneticilerin liderlik tarzları ile işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkide aracılık rolünü belirlemek ve
- Liderlik tarzları, işyeri nezaketsizliği örgüt kültürünün yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi bazı demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Yöneticilerin liderlik tarzının işyeri nezaketsizliği üzerine etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolünün incelendiği bu araştırmanın modeli Şekil 1'de gösterilmektedir. Araştırmada liderlik tarzları bağımsız değişkeni, işyeri nezaketsizliği bağımlı değişkeni ve örgüt kültürü de aracı değişkeni oluşturmaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında test edilmek üzere geliştirilen hipotezler şunlardır;

H1: Yöneticinin liderlik tarzı çalışanların işyeri nezaketsizliğini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H2: Örgüt kültürü çalışanların işyeri nezaketsizliğini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H3: Liderlik tarzının örgüt kültürü üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H4: Örgüt kültürü yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkide aracılık etmektedir.

3.3. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları

Her bilimsel çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da bir takım varsayım ve sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmada katılımcıların ankette yer alan tüm ölçek sorularına doğru yanıt verdiği, birbirinden ve yöneticilerinden etkilenmediği, işletmenin çalışanlara herhangi bir baskıda bulunmadığı, değişkenlerle ilgili ölçeklerin araştırmanın amacına uygun olduğu, araştırma yönteminin ve uygulanan

istatistiksel analiz tekniklerinin ileri sürülen hipotezlerin test edilmesine ve problemin çözümüne uygun olduğu ve araştırmayı etkileyebilecek çevre koşullarının kontrol altında tutulduğu varsayılmaktadır. Araştırmaya işletmenin mavi yaka çalışan olarak ifade edilen üretim işçileri, hizmet personelleri, lojistik ve depo sorumluları ile en üst kademe yöneticileri dâhil edilmeyip sadece beyaz yaka çalışanlar dâhil edilmiş ve kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini Samsun ilinde yer alan ve toplamda (mavi ve beyaz yaka) 2500 çalışana sahip, otomotiv özel sektöründen yerli bir üretim firması oluşturmaktadır. Ancak araştırmada sadece bu firmanın Samsun şubesinde görev yapan beyaz yakalı çalışanlardan elde edilen veriler kullanılmıştır. Firmada yaklaşık 260 beyaz yakalı çalışan bulunmaktadır. Bu sebeple evren sayısı bilinen örneklem hesaplama formülü $n = \frac{Nt2pq}{(d^2(N-1)) + (t2pq)}$ kullanılmıştır (Büyüköztürk vd., 2014: 83). Örneklem sayısı 0.95 doğruluk değeri için belirlendiğinde 155 kişiden oluşması gerektiği hesabıyla toplamda 162 anket toplanmış ve tamamı analize dâhil edilerek evreni temsil edeceği varsayılmıştır.

3.5. Soru Formunun Oluşturulması

Daha önce ifade edildiği üzere araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu toplamda 4 bölümden oluşmaktadır. Veri toplama aracının birinci bölümünde çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Veri toplama aracının ikinci bölümünde yöneticilerin liderlik tarzını ölçmek amacıyla Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği (LTDÖ) kullanılmıştır (Taş ve diğerleri, 2007). Ölçek toplamda 59 madde ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu 5 alt boyutta otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Beşli Likert Ölçeğindeki sorularda maddeler; “Her Zaman” ve “Hiç” (1.00-1.79) aralığında oluşturulmuştur. Ölçeğin güvenilirliği Taş, Çelik ve Tomul (2007) tarafından yapılan çalışmada (Cronbach Alfa katsayısı) .87 olarak bulunmuştur.

Anket formunun üçüncü bölümünde Cortina ve arkadaşları (2013) tarafından geliştirilen İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği (İNÖ) kullanılmıştır. Ölçek toplamda 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte çalışanların yöneticileri veya çalışma arkadaşları tarafından işyeri nezaketsizliği davranışlarına ne kadar sıklıkta maruz kaldıkları ölçülmektedir. Ölçek; “Asla”=0, “Bir/iki kez”=1, “Bazen”=2, “Sıklıkla”=3, “Çoğu zaman”=4 şeklinde beşli Likert Ölçeği şeklindedir. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri .92 olarak bildirilmiştir. Ölçek puan aralığı minimum 0, maksimum 48 aralığındadır. Puanın artması çalışanların işyeri nezaketsizliği davranışlarına daha çok maruz kaldıklarını göstermektedir (Cortina ve diğerleri, 2013). Çalışmada Cortina ve arkadaşları tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe uyarlaması Kutlu ve Bilgin (2017) tarafından yapılan versiyonu kullanılmıştır. Kutlu ve Bilgin tarafından yapılan çalışmada ölçeğin güvenilirliği (Cronbach Alpha katsayısı) .90 olarak bulunmuştur (Kutlu ve Bilgin, 2017: 56).

Veri toplama aracının son bölümünde ise Cameron ve Quinn (2011) tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği”nin (Organizational Culture Assessment Instrument- OCAI) Köse (2017) tarafından Türkçe’ye uyarlaması yapılmış şekli kullanılmıştır. Ölçek beşli Likert sisteminde “Asla”=0, “Bir/iki kez”=1, “Bazen”=2, “Sıklıkla”=3, “Çoğu zaman”=4 şeklinde yapılandırılmış olup toplamda 24 maddeden oluşmaktadır.

3.6. Bulgular ve Yorum

3.6.1. Araştırma Kapsamındaki Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında toplam 162 çalışana ulaşılmıştır. Bu çalışanlara ait demografik bilgiler Tablo 1.'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Demografik Özellikler

Değişkenler	Kategoriler	N	%
Yaş	18-29	77	47.53
	30-39	64	39.51
	40-49	15	9.26
	50-59	6	3.70
Cinsiyet	Kadın	87	53.70
	Erkek	75	46.30
Eğitim	İlköğretim	1	0.62
	Lise	12	7.41
	Ön Lisans/Lisans	98	60.49
	Yüksek Lisans	46	28.40
	Doktora	5	3.09
Pozisyon/Unvan	Ara Düzey Yönetici	25	15.43
	Memur	15	9.26
	Mühendis	43	26.54
	Sorumlu/Görevli	26	16.05
	Şef/Şef Yardımcısı	8	4.94
	Teknisyen	6	3.70
	Uzman/Uzman Yardımcısı	39	24.07

Tablo 1.'de katılımcıların demografik bulgularına yönelik frekans analizi sonuçları gösterilmektedir. Bulgulara göre katılımcıların % 46.30'u erkek, % 53.70'i ise kadındır. Katılımcıların % 47.53'ünün 18-29, % 9.51'inin 30-39, % 9.26'sının 40-49, % 3.70'inin 50-59 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu katılımcıların % 0.62'si ilkokul, % 7.41'i lise, % 60.49'u üniversite, % 28.40'ı yüksek lisans ve % 3.09'u ise doktora mezunudur. Pozisyon ve unvanlarına göre katılımcıların % 15.43'ü ara düzey yönetici, % 9.26'sı memur, % 26.54'ü mühendis, % 16.05'i sorumlu/görevli, % 4.94'ü şef/şef yardımcısı, % 3.70'i teknisyen ve % 24.07'si ise uzman/uzman yardımcısıdır.

Tablo 1. Ölçek Puanlarına Ait Tanımlayıcı İstatistik ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Ölçek	Ort.	SS	Cronbach Alfa
DEMLİD (Demokratik Liderlik)	2.965	0.771	0.776
OTOKLİD (Otokratik Liderlik)	3.123	0.905	0.913
SERBİRLİD (Serbest Bırakıcı Liderlik)	3.021	0.744	0.829
DÖNLİD (Dönüşümcü Liderlik)	3.129	0.868	0.910
ETKLİD (Etkileşimci Liderlik)	2.962	0.713	0.760
LİD (Liderlik)	3.040	0.475	0.902
İŞYNEZ (İşyeri Nezaketsizliği)	1.383	1.069	0.952
ÖRGKÜL (Örgüt Kültürü)	3.427	0.798	0.960

Tablo 2.'de liderlik tarzları, işyeri nezaketsizliği ve örgütsel kültür ölçekleri üzerinden elde edilen Cronbach Alfa güvenirlik analizi sonuçları ve ölçek puanlarının tanımlayıcı istatistikleri gösterilmektedir. Liderlik tarzları, işyeri nezaketsizliği ve örgütsel kültür ölçeklerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir. Liderlik tarzları, işyeri nezaketsizliği ve örgütsel kültür ölçeklerinin genel ve alt boyutlarına ait Cronbach Alfa katsayıları 0.70'in üzerindedir ve ölçeklerin tamamı güvenilir bulunmuştur.

3.6.2. Aracılık Analizi

Bağımlı ve bağımsız değişken arasında gözlenen ilişkinin tamamını veya sadece bir kısmını gösteren değişkene aracı değişken adı verilmektedir. Diğer bir ifadeyle aracı değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine aracılık yapan değişken olarak ifade edilmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2013: 129). Eğer aracı değişken ilişkinin tamamını yansıtıyor ise tam aracılık, bir kısmını yansıtıyor ise kısmi aracılıktan bahsedilmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkide tam aracılık söz konusu olduğunda, aracı değişken analize eklendiğinde bağımlı ya da bağımsız değişken arasındaki ilişkinin oldukça zayıflaması veya istatistiksel olarak anlamsız hale gelmesi beklenmektedir. Kısmi aracılık söz konusu olduğundaysa aracı değişken bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin tamamını ölçememektedir. Bu durumda bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki anlamlılığını sürdürmekte fakat anlamlılık düzeyinde bir düşüş gerçekleşmektedir. Kısmi ya da tam aracılık durumunun belirlenebilmesi için bağımsız değişken tarafından açıklanan varyanstaki düşüş Sobel testi gibi testlerle belirlenmelidir (Yılmaz ve İlhan Dalbudak, 2018: 520).

Çalışmada aracılık ilişkisini belirlemek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yaklaşımı uygulanmıştır (Newsom, 2002). Bu yaklaşıma göre aşağıdaki regresyon koşullarının sağlanması gerekmektedir:

- Bağımsız değişken olarak kullanılan liderlik tarzlarının (X) bağımlı değişken olarak kullanılan işyeri nezaketsizliği (Y) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmalıdır (X->Y).
- Bağımsız değişken olarak kullanılan liderlik tarzlarının (X) aracı değişken olarak kullanılan örgüt kültürü (M) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmalıdır (X->M).
- Aracı değişken olarak kullanılan örgüt kültürünün (M) bağımlı değişken olarak kullanılan işyeri nezaketsizliği (Y) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmalıdır (M->Y).

Son aşamada, aracılık etkisinin olduğunu tespit etmek için; bağımsız, bağımlı ve aracı değişkenlerin bir arada olduğu regresyon modeli tahmin edilmelidir. Son modelde; bağımsız değişken liderlik tarzlarının (X) bağımlı değişken işyeri nezaketsizliği (Y) üzerindeki regresyon katsayısı, aracı

değişkenin olmadığı ilk modele göre mutlak değerce daha düşük değer alıyorsa, aracılık etkisinin var olduğu söylenebilir. Ayrıca aracı değişken örgüt kültürünün yer aldığı bu son modelde, liderlik tarzları ile işyeri nezaketsizliği arasındaki regresyon katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunursa kısmi aracılık; anlamsız bulunursa da tam aracılık etkisinin var olduğu sonucuna varılmaktadır (Demiral, 2016: 50). Son olarak, aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının sınanması için ek bir aracılık testinin uygulanması önerilmektedir (Hayes, 2009: 409). Aracılık testi regresyon modelleri için Sobel testi, Aroian testi ve Goodman testi kullanılmaktadır. Bu çalışmada, örgütsel kültürün aracılık etkisinin son aşamada istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını sınamak için Sobel testi, Aroian testi ve Goodman testi uygulanmıştır (Nwankwo ve Igweze, 2016: 65).

Tablo 3. Liderlik Tarzlarının İşyeri Nezaketsizliğine Etkisi Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları

Katsayı	Bağımlı Değişken (İşyeri Nezaketsizliği)			
	B	SH(B)	t	p
Sabit terim	2.558	0.630	4.061	0.000
LİD	-0.408	0.205	-1.994	0.049
F	3.976			
R ²	0.035			
Düz. R ²	0.026			

Tablo 3’de aracılık analizi kapsamında liderlik tarzlarının işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisini ölçmek için uygulanmış regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre liderlik tarzlarının işyeri nezaketsizliği üzerinde ters yönlü, istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($p<0.05$).

Tablo 4. Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürüne Etkisi Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları

Katsayı	Bağımlı Değişken (Örgüt Kültürü)			
	B	SH(B)	t	p
Sabit terim	1.636	0.446	3.666	0.000
LİD	0.582	0.145	4.011	0.000
F	16.090			
R ²	0.127			
Düz. R ²	0.119			

Tablo 4’de aracılık analizi kapsamında liderlik tarzlarının örgüt kültürü üzerindeki etkisini ölçmek için uygulanmış regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre liderlik tarzlarının örgüt kültürü üzerinde aynı yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır ($p<0.05$).

Tablo 5. Örgüt Kültürünün İşyeri Nezaketsizliğine Etkisi Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları

Katsayı	Bağımlı Değişken (İşyeri Nezaketsizliği)			
	B	SH(B)	t	p
Sabit terim	2.613	0.426	6.131	0.000
ÖRGKÜL	-0.381	0.122	-3.116	0.002
F	9.712			
R ²	0.080			
Düz. R ²	0.072			

Tablo 5’de aracılık analizi kapsamında örgüt kültürünün işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisini ölçmek için uygulanmış regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre örgüt kültürünün işyeri nezaketsizliği üzerinde ters yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır ($p<0.05$).

Tablo 6. Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü ile İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları

Katsayı	Bağımlı Değişken (İşyeri Nezaketsizliği)			
	B	SH(B)	t	p
Sabit terim	3.105	0.651	4.771	0.000
LİD	-0.214	0.214	-1.000	0.320
ÖRGKÜL	-0.334	0.131	-2.557	0.012
F	5.355			
R ²	0.089			
Düz. R ²	0.072			

Tablo 6’da aracılık analizi kapsamında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisini ölçmek için uygulanmış regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre örgüt kültürünün işyeri nezaketsizliği üzerinde ters yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır ($p<0.05$).

Tablo 7. Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve İşyeri Nezaketsizliği Uygulanan Aracılık Testlerinin Sonuçları

	Sobel	Aroian	Goodman
z-istatistiği	-2.156	-2.110	-2.205
p	0.031	0.035	0.027

Tablo 7’de aracılık analizi kapsamında uygulanmış Sobel, Aroian ve Goodman testi sonuçları verilmiştir. Test sonuçlarına göre örgüt kültürünün liderlik tarzları ve işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkide anlamlı ölçüde bir aracılık etkisine sahip olduğu görülmektedir. Aracılık analizi kapsamında, ilk üç modeldeki regresyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Örgüt kültürü faktörünün yer almadığı ilk modelde liderlik tarzlarına ilişkin regresyon katsayısı anlamlı bulunmuşken; aracı değişken olarak örgüt kültürünün yer aldığı modelde (Tablo 6) liderlik tarzlarına ilişkin regresyon katsayısı anlamsız bulunmuştur. Bu durum, örgüt kültürünün tam aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Tam aracılık etkisinin anlamlılığı da Sobel, Aroian ve Goodman testleri ile sınanmış ve bu aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

4. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Rekabet, teknoloji, dijitalleşme ve kronik krizlerin yapısını ve şartlarını değiştirdiği çalışma hayatında, örgütlerin en değerli varlığı olan çalışanların kendilerinden beklenen performans ve verimliliği ortaya koyabilmelerinde iş, işyeri ve çalışma arkadaşlarından duydukları memnuniyet ön plana çıkmaktadır. Şüphesiz bu durumun tesisinde çalışma ortamındaki huzur ve güven oldukça önem arz etmektedir. Ne var ki son yıllarda dünyada yaşanan ekonomik, siyasi, kültürel krizler, ahlaki çözümler ve salgınlar ile toplumsal hayatta olduğu gibi çalışma hayatında da bu güven ve huzur ortamının bozulduğu görülmektedir.

Yapılan araştırmalar çalışma hayatında üretkenlik karşıtı kaba, saygısız ve nezaketsiz davranışların sürekli artma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda yöneticilerin söz konusu

davranışları azaltma hususunda önemli rol, görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarz ve uygulamaları ile yerleştirdikleri veya değiştirdikleri örgüt kültürü ile işyerinde nezaketsizliği azaltma veya artırmada belirleyici oldukları bilinmektedir. Bu çalışmanın amacı yöneticilerin liderlik tarzlarının işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü gösterip göstermediğini tespit etmektir.

Samsun ilinde yer alan otomotiv özel sektöründeki yerli bir firmada görev yapmakta olan 162 beyaz yakalı çalışandan elde edilen veriler ile liderlik tarzının işyeri nezaketsizliği üzerine etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma modeli ve amacına uygun olarak hazırlanan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre liderlik tarzlarının işyeri nezaketsizliği üzerinde ters yönlü, istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($p < 0.05$). Genel bir örnekleme ile çalışanlar ve yöneticileri arasındaki ilişkileri inceleyen Gallup araştırması, ankete katılan 7200 kişiden neredeyse yarısının işlerinden ayrılma sebebinin nezaketsiz davranışlar sergileyen yöneticileri olduğunu ortaya koymaktadır (Snyder, 2015). Bu çalışmada elde edilen bulgu Gallup araştırmasının sonuçları ile örtüşmektedir. Dolayısıyla lider tarzının çalışanların işyeri nezaketsizliği ile ilgili davranışları üzerinde olumlu veya olumsuz etkide bulunduğunu söylemek mümkün görünmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre liderlik tarzlarının örgüt kültürü üzerinde aynı yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır ($p < 0.05$). Yani lider davranışı örgüt kültürü oluşumunda etkili bir faktördür. Ayrıca regresyon analizi sonuçlarına göre örgüt kültürünün işyeri nezaketsizliği üzerinde ters yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır ($p < 0.05$). Son olarak aracılık analizi test sonuçlarına göre örgüt kültürünün liderlik tarzları ve işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkide anlamlı ölçüde bir aracılık etkisine sahip olduğu görülmektedir.

Elde edilen bu bulgular ve değerlendirmeler doğrultusunda araştırmacılar ve yöneticiler için aşağıdaki önerilerde bulunmak mümkündür;

- Gelecek araştırmalarda söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik olarak örneklem büyüklüğü daha geniş tutularak ve farklı örneklemler üzerinde çalışılarak daha farklı sonuçlar elde edilmesi mümkündür. Aynı zamanda özel sektör dışında kamu sektörü için de bu araştırma konusu ele alınabilir.
- Çalışma sürelerine bakıldığında, insanlar yaşamlarının büyük bir kısmını iş yerlerinde geçirmektedirler. Bu nedenle iş arkadaşlarıyla olan iletişimlerini güçlendirmek için çaba harcamaları gerekmektedir. Çünkü iletişimsizlik ilişkilerin bozulmasına ve zamanla kaba davranışların sergilenmesine hatta ilişkilerin kesilmesine kadar ilerleyebilmektedir. Ancak çoğu insan bu çabayı göstermeyen çalışma arkadaşlarıyla aynı ortamda çalışmak zorunda kalmaktadır. Bu durum kişilerin birbirlerine karşı soğuk bir tavır almalarına, iletişim kopukluğuna, yalnızlığa, sinirliliğe ve benzeri durumlara neden olabilmektedir. Bunların sonucunda da birbirlerine kaba söz ve davranışlar sergilemeye başlamaktadırlar. Nezaketten gittikçe uzaklaşmaya başladıklarında çalışanların performansları olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Bu nedenle işyeri nezaketsizliğinin üzerinde durulması gereken çok önemli bir konu olduğu düşünülmektedir. Bu tür nezaketsiz davranışlar çalışma ortamının bozulmasına neden olmaktadır. Kişiler birbirlerine düşmanca bir tavır alabilmektedirler (Fellinger ve diğerleri, 2008). Fakat bu davranışlar nezaketsizliğin en hafif hali gibi görünebilir. Çünkü işyerinde görülen nezaketsizliğin bir üst durumuna zorbalık diyebiliriz. Zorbalık yapan bir kişi çok daha ileri giderek iş arkadaşlarını şiddet veya işten kovdurmakla tehdit edebilmekte, intikam duygusu taşıyabilmekte, iş arkadaşlarını başkalarının önünde eleştirerek utandırabilmekte, küfredabilmekte ve bunun gibi daha kötü davranışlarda bulunabilmektedir. Bu sebeple çalışanlar kısa dönemde olmasa bile uzun dönemde

buldukları konumu terk etmek isteyebilmektedirler. Bu durum işvereni de zor bir durum içine sürükleyebilmektedir. Bu konuda örgüt yönetimi mümkün merteye iş birimleri arasında iletişimi maksimum seviyeye taşıyacak şekilde görev dağılımı yapılmalıdır. Çalışma ortamının düzeni, iş tanımları, yetki devri, farklı görevlendirme ve sorumluluklarla beraber örgüt içi iletişim ağını yaymalı ve çalışanları etkileşim içinde tutmalıdır. Böylelikle iş yapma gereğiyle insanlar sosyalleşmeye başlayabilecek, iş birliği içinde çalışırken takım ruhu artacak ve örgüt amaç ve hedeflerine daha net bakabilecektir. Çalışanlar daha organize oldukları sürece uzlaşmacı tavırlar sergilemeye başlayacak ve nezaketsiz tavırlardan uzaklaşabileceklerdir.

- İçinde bulunduğumuz bilgi ve teknoloji çağında sürekli ve süratli bir biçimde üstelik her alanda değişim yaşanmaktadır. Bu değişim ve dönüşüm sürecinde rekabette ayakta kalabilmek, başarılı olmak ve varlığını devam ettirmek isteyen örgütlerin zaman zaman örgüt kültürlerini gözden geçirmeleri ve güncellemeleri gerekecektir. Bu noktada kurum ve kuruluşların özellikle dönüşümcü lider potansiyeline sahip kişileri keşfetmeleri ve görevlendirmeleri etkili olabilir.
- Güncel literatürde daha sık ele alınan işyeri nezaketsizliğinin en yaygın anti sosyal davranış türlerinden biri olduğu ileri sürülmektedir. Ne yazık ki yöneticiler nezaketsizliği hesaba katmayarak medeni olmayan nezaketsiz davranışlara müdahale etmediği veya bu tür olumsuz davranışları caydırmadığı sürece, çalışanlar bunu kabul edilebilir bir işyeri davranışı olarak algılayabilmektedirler. Bu durumun önüne geçebilmek için işyeri nezaketsizliği hakkında farkındalık oluşturulması örgütler açısından önemli olacaktır. Farkındalığın artırılmasında insan kaynakları tarafından işyeri nezaketsizliğinin tanımının ve kapsamının açıklanması, bunun altında yatan sebeplerin önceden fark edilip ele alınmasında kolaylık sağlayacaktır. Özellikle örgütlerde üst kademedeki görev alan yöneticilere, işyeri nezaketsizliğinin çalışanlar ve örgütler üzerindeki etkisinin anlatılması, yöneticilerin daha çalışılabilir, saygılı bir iş ortamı oluşturmalarını sağlamalarına yardımcı olacaktır (Akçakavaklı, 2019). Ayrıca çalışanlara ve yöneticilere çatışmayı engelleme, stres yönetimi, dinleme ve yönlendirme gibi eğitimler verilerek, işyerinde nezaketsizlik durumlarıyla karşılaşıldığı zaman bu durumları yönetip, kontrol altında tutmaları sağlanabilir.
- İşyeri nezaketsizliğinin engellenebilmesinde en önemli yöntemlerden birisi geri bildirim süreci olabilir. Çalışanların performans yönetimlerinde özellikle 360 derece geri bildirim (üst düzey, orta ve alt düzey yöneticiler, çalışanlar, paydaşlar) sürecine dâhil ve teşvik edilmeleri, çalışma ortamında karşılaşılan nezaketsiz durumların rapor edilmesinin istenilmesi işyeri nezaketsizliğinin önlenmesinde önemli bir etken olabilir. Geri bildirim sürecinde, işyeri nezaketsizliğini başlatan kişi hakkında, resmi pozisyonlar gözetilmeden doğru bir geri bildirim sağlanmalıdır. Geri bildirim süreci doğru bir şekilde işlediği takdirde özellikle nezaketsizlik eylemlerini başlatan kişilerin, davranışlarına daha çok dikkat edecekleri öngörülmektedir (Zauderer, 2002).
- Örgüt içi ilişkilerin abi, abla gibi kavramlardan uzak daha resmi bir şekilde yürütülmesi de çalışma ortamını daha saygılı ve nezaketli kılabilir. Resmîyet, çalışanlara kişisel sınırlar çizerek ve daha profesyonel bir ortam yaratılmasına katkıda bulunabilecektir.
- Çoğu örgüt, iyi bir örgüt kültürünün çalışanların verimliliğini ve örgüte bağlılıklarını artıracığını hesap etmemektedirler. Çalışanlar kendilerine verilen maaş, terfi, yan haklar, hediye, örgüt içi toplu organizasyonlar, kutlamalar, en basiti bir teşekkür ve takdir ile motive olabilmektedirler. Motive edilmiş mutlu bir çalışan ise bireysel bir problemi olmadıkça kaba

davranışlar sergilememektedir. Bu sebeple işveren ve yöneticiler çalışanları motive edebilecek bütçeyi her zaman ayırmalı ve hesaba katmalıdırlar.

- Nezaketsizlik Sarmalına son vermek için, nezaketsizliğe karşı sıfır toleranslı bir kültür geliştirmek ve kabul edilebilir davranış ve normları teşvik etmek zorunludur. Örgüt kültürü, teşvik ettiği değerlerin arzu edilen bir çalışma ortamı ve karşılıklı ahlaki yükümlülükler duygusu yaratması durumunda işyeri sapmalarını engelleyebilmektedir. Bunu yapabilmek için örgüt kültürü açıklık, adalet, güvenilirlik, dikkate alma, iş birliği gibi değerlerin yanı sıra maneviyat, sabır, esneklik, psikolojik sermaye gibi değerleri içermelidir.
- İş ortamında yöneticinin çalışana olan etkisi çalışanın çalışana olan etkisinden çok daha yüksek olabilmektedir. Liderin yeni bir vizyon belirleyip bunu izleyicilerine aktarabilmesinde eski kabulleri yıkmaları, var olan direnci kırması ve yeni kabuller geliştirmesi son derece önemlidir. Liderler çevrelerinde yaşanan mevcut ve gelecekte ortaya çıkabilecek potansiyel değişimleri izleyerek örgüte yeni değerler kazandırabilmelidir.

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde liderlerin özellikle örgütlerin kuruluş aşamalarında ve değişim dönemlerinde örgüt kültürü üzerinde belirleyici oldukları görülmektedir. Liderler izleyiciler tarafından rol modeli olarak görülen, tavır, tutum ve davranışları izlenen ve örnek olarak alınan kişilerdir. Bu nedenle liderlerin yerleştirmek ve görmek istedikleri örgüt yapısına uygun kural, değer, inanç ve normları belirlemeleri, davranışlarına yansıtılmaları ve izleyicilerine kazandırmaları gerekmektedir. Tüm örgütlerin organizasyon yapısında ve işleyişinde şüphesiz ki işyeri nezaketi, çalışma ortamını daha yaşanılabilir kılan çok önemli kriterlerden biridir.

Etik Beyan

“Yöneticilerin Liderlik Tarzının İşyeri Nezaketsizliğine Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma için Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu’ndan 26.02.2021 tarih ve 2021/193 sayılı karar ile izin alınmıştır.

Katkı Oranı Beyanı

Çalışmadaki yazarların tümü çalışmanın yazılmasından taslağın oluşturulmasına kadar tüm süreçlere katkı yapmış ve nihai halini okuyarak onaylamıştır.

Çatışma Beyanı

Yapılan bu çalışma gerek bireysel gerekse kurumsal/örgütsel herhangi bir çıkar çatışmasına yol açmamıştır.

KAYNAKÇA

- Abid, G., Khan, B., Rafiq, Z. ve Ahmed, A. (2015). Workplace Incivility: Uncivil Activities, Antecedents, Consequences; and Level of Incivility. *Science International (Lahore)*, 27(6), 6307-6312.
- Abubakar, A. M., Megeirhi, H. A. ve Shneikat, B. (2018). Tolerance for Workplace Incivility, Employee Cynicism and Job Search Behavior. *The Service Industries Journal*, 1-15, <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1420171>, (06.09.2021).
- Akcakavaklı, H. (2019). *İşyeri Nezaketsizliği İle Stres Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Rolü. (Doktora tezi)*. Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1-182.
- Akella, D. ve Eid, N. (2021). An Institutional Perspective on Workplace Incivility: Case Studies from Academia. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 16(1), 54-75.

- Çelik, S. & Gül, H. (2022). Yöneticilerin Liderlik Tarzının İşyeri Nezaketsizliğine Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(43), 586-613.
- Akella, D. ve Lewis, V. J. (2019). The Modern Face of Workplace Incivility. *Organization Management Journal*, 16(2), 55-60.
- Akhtar, A. (2016). Passive Leadership and its Outcomes in Public Sector Organizations; Mediating Role of Workplace Incivility. *Jinnah Business Review*, 4(1), 38-46.
- 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.
- Arasli, H., Hejraty Namin, B. ve Abubakar, A. M. (2018). Workplace Incivility as a Moderator of The Relationships between Polychronicity and Job Outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1245-1272.
- Arıkök, M. (2017). *Etik Liderlik ve Tükenmişliğin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkileri: Ankara Üretim Sektöründe Bir Uygulama. (Doktora tezi)*. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Arnold, K. A. ve Walsh, M. M. (2015). Customer Incivility and Employee Well-being: Testing The Moderating Effects of Meaning, Perspective Taking and Transformational Leadership. *Work and Stress*, 29(4), 362-378.
- Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- Arun, K. (2008). *Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi. (Doktora tezi)*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Atalla, A. D. G. ve Farghally, S. M. (2019). Emotional Intelligence Skills of Academic Nursing Faculty Members and the Presence of Uncivil Workplace Behaviors. *IOSR Journal of Nursing and Health Science (IOSR-JNHS)*, 8(1), 1-7.
- Baig, J. ve Zaid, A. A. (2020). Behavioral Incivility and Leadership Styles: Assessing The Mediation of Job Strain, Employment Insecurity and Relational Injustice: A Conceptual Model. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(3), 687-693.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Beteh, J. ve Heyliger W. (2014). Academic Administrator Leadership Styles and The Impact on Faculty Job Satisfaction. *Journal of Leadership Education*, 13(3), 34-49.
- Bono, J. E., Hooper, A. C. ve Yoon, D. J. (2012). Impact of Rater Personality on Transformational and Transactional Leadership Ratings. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 132-145.
- Bureau, J. S., Gagné, M., Morin, A. J. S. ve Mageau, G. A. (2017). Transformational Leadership and Incivility: A Multilevel and Longitudinal Test. *Journal of Interpersonal Violence*, 1-26.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (16. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Çelik, S. & Gül, H. (2022). Yöneticilerin Liderlik Tarzının İşyeri Nezaketsizliğine Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(43), 586-613.
- Carter, L. ve Loh, J. (2017). What has Emotional Intelligence got to do with it: The Moderating Role of EI on The Relationships between Workplace Incivility and Mental Health? *International Journal Work Organisation and Emotion*, 8(1), 41-58.
- Chen, A. S., Bian, M. ve Hou, Y. H. (2015). Impact of Transformational Leadership on Subordinate's EI and Work Performance. *Personnel Review*, 44(4), 438-453.
- Clark, C. M., Olender, L., Kenski, D. ve Cardoni, C. (2013). Exploring and Addressing Faculty to-Faculty Incivility: A National Perspective and Literature Review. *Journal of Nursing Education*, 52(4), 211-218.
- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D. ve Wang, G. (2012). Assessing the Trait Theory of Leadership using Self and Observer Ratings of Personality: The Mediating Role of Contributions to Group Success. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 670-685.
- 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., Kabat-Farr, D., Magley, V. J. ve Nelson, K. (2017). Researching Rudeness: The Past, Present, and Future of the Science of Incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 299-313.
- Cortina, L. M., 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.
- Çiçek, B. ve Çiçek, A. (2020). İşyeri Nezaketsizliğinin Yaratıcı Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 267-282.
- Çoban, R. ve Deniz, M. (2012). İşyeri Nezaketsizliğinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(34), 1224-1259.
- Daniels, S. R. ve Jordan, S. L. (2019). The Effect of Paternalism on Incivility: Exploring Incivility Climate as an Important Boundary Condition. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 190-203.
- Demir, H. ve Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 19(61), 72-90.
- Demiral, Ö. (2016). İzlenim Yönetiminin Olumsuz Örgütsel Sonuçlara Etkisi ve Performans Değerlemenin Aracılık Rolü: Türkiye'deki Lider Şirketlerden Ampirik Bulgular. *Niğde Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 43-66.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)* (Genişletilmiş 5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Erengül, B., (1997). *Kültür Sihirbazları*, İstanbul: Evrim Yayınevi.

- Çelik, S. & Gül, H. (2022). Yöneticilerin Liderlik Tarzının İşyeri Nezaketsizliğine Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(43), 586-613.
- Estes, B. ve Wang, J. (2008). Integrative Literature Review: Workplace Incivility: Impacts on Individual and Organizational Performance. *Human Resource Development Review*, 7(2), 218-240.
- Fellinger, J., Holzinger, D., Sattel, H. ve Laucht, M. (2008). Mental Health and Quality of Life in Deaf Pupils. *European Child and Adolescent Psychiatry*, 17(7), 414-423.
- Ferris, D. L. (2002). Studying and Measuring Civility: A Framework, Trends, and Scale. *Sociological Inquiry*, 72, 376-392.
- Ferris, D. L., Chen, M. ve Lim, S. (2017). Comparing and Contrasting Workplace Ostracism and Incivility. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 315-338.
- Fouk, T. A., Lanaj, K., Tu, M. H., Erez, A. ve Archambeau, L. (2018). Heavy is the Head That Wears the Crown: An Actor-centric Approach to Daily Psychological Power, Abusive Leader Behavior, and Perceived Incivility. *Academy of Management Journal*, 61(2), 661-684.
- Gallus, J. A., Bunk, J. A., Matthews, R. A., Barnes-Farrell, J. L. ve Magley, V. J. (2014). An Eye for an Eye? Exploring the Relationship between Workplace Incivility Experiences and Perpetration. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(2), 143-154.
- Gigi, G. S. ve Kumari, J. (2020). Workplace Incivility and Its Causes among Nurses in Andaman and Nicobar Islands. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 26(2), 556-563.
- Gill, M. J. (2015). Incivility in the Workplace. C. R. Berger, M. E. Roloff, S. R. Wilson, J. P. Dillard, J. Caughlin ve D. Solomon (Ed.), *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication* içinde, 2016 John Wiley & Sons, Inc. Published.
- Gök, S., Karatuna, I. ve Başol, O. (2019). İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 22(44), 106-115.
- Green, C. A. (2019). Workplace Incivility: Nurse Leaders as Change Agents. *Nursing Management*, January 2019, 51-53.
- Gudykunst, W. B. (1997). Cultural Variability in Communication: An Introduction. *Communication Research*, 24(4), 327-348.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Harold, C. M. ve Holtz, B. C. (2015). The Effects of Passive Leadership on Workplace Incivility. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 16-38.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the new Millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420.
- Hoel, H., Glaso, L., Hetland, J., Cooper, C. L. ve Einarsen, S. (2010). Leadership Styles as Predictors of Self-Reported and Observed Workplace Bullying. *British Journal of Management*, 2, 453-468.
- Holmvall, C. M. ve Sobhani, S. M. (2020). Incivility Toward Managers: Gender Differences in Well-being Outcomes. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(3), 301-317.
- Hutchinson, M. ve Hurley J. (2013). Exploring Leadership Capability and Emotional Intelligence as Moderators of Workplace Incivility. *Journal of Nursing Management*, 21, 553-562.
- Jelavic, S. R., Aleksic, A. ve Braje, I. N. (2021). Behind the Curtain: Workplace Incivility-Individual Actors in Cultural Settings. *Sustainability*, 13(1249), 1-14.

- Çelik, S. & Gül, H. (2022). Yöneticilerin Liderlik Tarzının İşyeri Nezaketsizliğine Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(43), 586-613.
- Jensen, J. M., Cole, M. S. ve Rubin, R. S. (2019). Predicting Retail Shrink from Performance Pressure, Ethical Leader Behavior, and Store-Level Incivility. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 723-739.
- Kaiser, J. A. (2017). The Relationship between Leadership Style and Nurse-to-Nurse Incivility: Turning The Lens Inward. *Journal of Nursing Management*, 25(2), 110-118.
- 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.
- Kanwal, A. (2016). *Impact of Passive Leadership on Followers Workplace Incivility through Psychological Contract Breach; Moderating Role of Procedural Justice Climate and Perceived Organizational Support (Yüksek lisans tezi)*. Master of Science in Management Sciences, Department of Management Sciences Capital University of Science & Technology, Islamabad.
- Keçeci, M. ve Turgut, T. (2018). Workplace Incivility: Scale Development and Validation. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 53(2), 433-449.
- Kennedy, S., Hardiker, N. ve Staniland, K. (2015). Empowerment an Essential Ingredient in The Clinical Environment: A Review of The Literature. *Nurse Education Today*, 35, 487-492.
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 43-59.
- Ko, S.-H., Kim, J. ve Choi, Y. (2021). Compassion and Workplace Incivility: Implications for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(95), 1-12.
- Köse M. F. (2017). *Üniversitelerde Örgüt Kültürü İle Akademik Performans Arasındaki İlişkiler. (Doktora tezi)*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Köse, S., İspirli, D., ve Eryılmaz, İ. (2014). Düzenleyici Odaklar ve İş Yeri Nezaketsizliği İlişkisinde Örgütsel İklimin Düzenleyici Etkisi: Keşfedici Bir Araştırma, 2. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*. Melikşah Üniversitesi, 7-8, Kayseri.
- Kumral, T. ve Çetin, C. (2016). İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Bir Yazın İncelemesi. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sonbahar 2016, Ek Sayı 1, 153-171.
- Kutlu, A. ve Bilgin, N. (2017). İşyeri Nezaketsizlik Ölçeğinin Hemşireler Üzerinde Türkçe Geçerlik ve Güvenirliği Çalışması. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2(4): 56-62.
- LaGuardia, M. ve Oelke, N. D. (2021). The Impacts of Organizational Culture and Neoliberal Ideology on The Continued Existence of Incivility and Bullying in Healthcare Institutions: A Discussion Paper. *International Journal of Nursing Sciences*, 8(3), 361-366.
- Lanzo, L., Aziz, S. ve Wuensch, K. (2016). Workaholism and Incivility: Stress and Psychological Capital's Role. *International Journal of Workplace Health Management*, 9, 165-183.
- Leiter, M. (2013). *Analyzing and Theorizing the Dynamics of the Workplace Incivility Crisis*. New York: Springer Science.
- Lievens, F. Van Geit, P. ve Coetsier, P. (1997). Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), 415-430.

- Çelik, S. & Gül, H. (2022). Yöneticilerin Liderlik Tarzının İşyeri Nezaketsizliğine Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(43), 586-613.
- Lim, S. ve Lee, A. (2011). Work and Nonwork Outcomes of Workplace Incivility: Does Family Support Help? *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 95-111.
- Lim, S., Cortina, L. M. ve Magley, V. J. (2008). Personal and Workgroup Incivility: Impact on Work and Health Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95-107.
- Liu, W., Chi, Shu-Cheng, Friedman, R. ve Tsai, M. (2009). Explaining Incivility in the Workplace: The Effects of Personality and Culture. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2(2), 164-184.
- Martinez, J. O. ve Eisenberg, J. (2019). Incivility and Beyond at the Top Management Team Level. *Organization Management Journal*, 1-13, DOI:10.1080/15416518.2019.1604200, Erişim Tarihi: 08.09.2022.
- Meier, L. L. ve Spector, P. (2013). Reciprocal Effects of Work Stressors and Counterproductive Work Behavior: A Five-Wave Longitudinal Study. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 529-539.
- Milam, A. C., Spitzmueller, C. ve Penney, L. M. (2009). Investigating Individual Differences among Targets of Workplace Incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 58-69.
- Mitchell, M. S. ve Ambrose, M. L. (2007). Abusive Supervision and Workplace Deviance and The Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168.
- Newsom, J. T. (2002). A Multilevel Structural Equation Model for Dyadic Data. *Structural Equation Modeling*, 9(3), 431-447.
- Newstrom, J. W. ve Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior At Work* (9. Edition). New York: McGraw Hill Inc.
- Nigarish, U., Islam, B. ve Ali, S. (2019). Incivility? It's Effect on Performance in Organization. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 6(7), 393-398.
- Novitasari, D., Riani, A. L., Suyono, J. ve Harsono, M. (2020). Organizational Context on Workplace Incivility and Turnover Intention. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 17, 387-396.
- Nwankwo, C. H. ve Igweze, A. H. (2016). Comparison of Tests of Indirect Effect in Single Mediation Analysis. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(2), 64-69.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Özdevecioğlu, M. ve Çelik, C. (2009). Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 95-111.
- 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 Perspectives*. 19(1), 7-18.
- Pearson, M. ve Anderson, R. W. (1999). Reliability and Durability from Large Heat Recovery Steam Generators. *Proceedings of The Institution of Mechanical Engineers, Part A: Journal of Power And Energy*, 213(3), 151-168.

- Çelik, S. & Gül, H. (2022). Yöneticilerin Liderlik Tarzının İşyeri Nezaketsizliğine Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(43), 586-613.
- Penney, L. M. ve Spector, P. E. (2005). Job Stress, Incivility, and Counterproductive Work Behavior (CWB): The Moderating Role of Negative Affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777-796.
- Polatçı, S. ve Özçalık, F. (2013). Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişliğe Etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(1), 17-34.
- Porath, C. L. ve Pearson, C. M. (2013). The Price of Incivility: Lack of Respect Hurts Morale and The Bottom Line. *Harvard Business Review*, 91, 115-121.
- Samosh, J. (2019). What is Workplace Incivility? An Investigation of Employee Relational Schemas. *Organization Management Journal*, 16(2), 81-97.
- Saruhan, Ş. C. ve Özdemirci, A. (2013). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji* (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Schilpzand, P., De Pater, I. E. ve Erez, A. (2014). Workplace Incivility: A Review of The Literature and Agenda for Future Research. *Journal of Organizational Behaviour*, 37, 57-88.
- Seltzer, J. ve Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, 16(4), 693-703.
- Shabir, M., Abrar, M., Baig, S. A. ve Javed, M. (2014). The Contribution of Workplace Incivility and Psychological Capital toward Job Stress. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(2), 1-17.
- Shah, M. ve Hashmi, M. S. (2019). Relationship between Organizational Culture and Knowledge Hiding in Software Industry: Mediating Role of Workplace Ostracism and Workplace Incivility. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 13(4), 934-952.
- Shi, Y., Guo, H., Zhang, S., Xie, F., Wang, J., Sun, Z., Dong, X., Sun, T. ve Fan, L. (2018). Impact of Workplace Incivility against New Nurses on Job Burn-out: A Cross-sectional Study in China. *BMJ Open*, 8, 1-9.
- Shin, Y. ve Hur, W.-M. (2019). When do Service Employees Suffer more from Job Insecurity? The Moderating Role of Co-Worker and Customer Incivility. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(7), 1-17.
- Sleem, W. F. ve Seada, A. M. (2017). Role of Workplace Civility Climate and Workgroup Norms on Incidence of Incivility Behaviour among Staff Nurses. *International Journal of Nursing Didactics*, 7, 34-43.
- Snyder, B. (2015). Half of us have Quit our Job because of a Bad Boss. *Forbes Magazine*. <https://fortune.com/2015/04/02/quit-reasons/>, (10.04.2022)
- Spence Laschinger, H. K. ve Read, E. A. (2016). The Effect of Authentic Leadership, Person-Job Fit, and Civility Norms on New Graduate Nurses' Experiences of Co-Worker Incivility and Burnout. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 46(11), 574-580.

- Çelik, S. & Gül, H. (2022). Yöneticilerin Liderlik Tarzının İşyeri Nezaketsizliğine Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(43), 586-613.
- 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), 1-12.
- Sutton, R. (2007). *The no Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving one That isn't*. NY: Warner Business Books, New York.
- Taş, A., Çelik, K. ve Tomul E. (2007). Yeni İlköğretim Programlarının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 85-98
- Torkelson, E., Holm, K., Bäckström, M. ve Schad, E. (2016). Factors Contributing to the Perpetration of Workplace Incivility: The Importance of Organizational Aspects and Experiencing Incivility from Others. *Work Stress*, 30, 115-131.
- Trudel, J. ve Reio, T. G. (2011). Managing Workplace Incivility: The Role of Conflict Management Styles-Antecedent or Antidote? *Human Resource Development Quarterly*, 22, 395-423.
- Türk, Z. ve Süngü, A. (2004). İşletmelerde Liderlik ve Çatışma Yönetimi. *Mevzuat Dergisi*, 7 (75).
- Van de Vliert, E. (2006). Autocratic Leadership around The Globe: Do Climate and Wealth Drive Leadership Culture? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37(1), 42-59.
- Vasconcelos, A. F. (2020). Workplace Incivility: A Literature Review. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(5), 513-542.
- Vugt, V. M., Jepson, S. F., Hart, C. M. ve De Cremer, D. (2004). Autocratic Leadership in Social Dilemmas: A Threat to Group Stability. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(1), 1-13.
- Wing, T., Regan, S. ve Spence Laschinger, H. K. (2015). The Influence of Empowerment and Incivility on The Mental Health of The New Graduate Nurse. *Journal of Nursing Management*, 23, 632-643.
- Yan, Y. ve Zhang, Z. (2016). Third Parties' Emotional and Behavioral Responses to Workplace Incivility: The Role of Belief and Power. *2016 8th International Conference on Information Technology in Medicine and Education (ITME)*, 830-834.
- Yılmaz, V. ve İlhan Dalbudak, Z. (2018). Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2), 517-534.
- Zauderer, D. G. (2002). Workplace Incivility and The Management of Human Capital. *The Public Manager*, 31, 36-42.