



Araştırma Makalesi

**Yönetici Nezaketsizliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi:  
Psikolojik Sözleşme İhlali ve Ahlaki Çözülmenin Aracılık Rolü<sup>a</sup>**

*The Effect of Manager's Incivility on Organizational Citizenship Behavior: The  
Mediation Role of Psychological Contract Violation and Moral Disengagement*

Selen Doğan<sup>b</sup>, Fatma Gül Karaçelebi<sup>c</sup>

MAKALE BİLGİSİ

*Anahtar Kelimeler:*  
Yönetici Nezaketsizliği,  
Örgütsel Vatandaşlık  
Davranışı,  
Psikolojik Sözleşme İhlali,  
Ahlaki Çözülme.

*Tarihler :*  
Geliş 2 Eylül 2023  
Düzeltilme Geliş  
2 Ekim 2023  
Kabul 6 Ekim 2022

ÖZ

Nezaket, insan ilişkilerinde kilit rol oynamaktadır. Örgütler bağlamında konu ele alındığında nezaketin örgütün işleyişinde aynı şekilde önemli yer tuttuğu görülmektedir. Çalışanların yöneticileri ile ilişkilerinde yaşadığı veya gözlemlediği nazik davranışlar tüm örgüte yayıldığı gibi nezaketsiz ve kaba davranışlarda aynı şekilde sirayet etmektedir. Nezaketsizlik kaynaklı olumsuzluklar örgütün çalışma düzenini bozabilmekte ve çalışan-örgüt ilişkisini zedeleyebilmektedir. Buradan hareketle bu çalışmada yönetici nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde psikolojik sözleşme ihlali ve ahlaki çözülmenin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma Konya, Karaman, Yozgat ve Niğde illerinde bulunan 509 kamu kurumu çalışanı üzerinde yapılmıştır. Veriler Yapısal Eşitlik Modeli ile analiz edilmiştir. Bulgular, yönetici nezaketsizliğinin psikolojik sözleşme ihlali ve ahlaki çözülme üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini göstermektedir.

ARTICLE INFO

*Keywords:*  
Manager's Incivility,  
Organizational Citizenship  
Behavior,  
Psychological Contract  
Violance,  
Moral Disengagement..

*Article history:*  
Received 2 September 2023  
Received in Revised Form  
2 October 2022  
Accepted  
6 October 2022

ABSTRACT

Civility plays a key role in the formation of human relationships. When the subject is considered in the context of organizations, it is seen that civility has an important place in the functioning of the organization. The polite behaviors experienced or observed by the employees in their relations with their managers spread to the whole organization and also spread to the rude and rude behaviors. This situation can disrupt the working order of the organization and damage the employee-organization relationship. From this point of view, in this study, the mediating role of psychological contract violation and moral disengagement in the effect of manager's incivility on organizational citizenship behavior was examined. The research was conducted on 509 public institution employees in the provinces of Konya, Karaman, Yozgat, and Niğde. The data were analyzed with the Structural Equation Model. Findings show that manager incivility affects organizational citizenship behavior through psychological contract violation and moral disengagement.

<sup>a</sup> Bu çalışma 2. yazarın 1. yazar danışmanlığında yaptığı "İş yeri nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde psikolojik sözleşme ihlali ve ahlaki çözülmenin aracılık rolü" adlı doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>b</sup> Prof. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İşletme Bölümü, selendogan@gmail.com, ORCID:0000-0002-4019-5581

<sup>c</sup> Sorumlu Yazar, Arş. Gör. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İşletme Bölümü, fkaracelebi@ohu.edu.tr, ORCID:0000-0001-8165-0491

## 1. GİRİŞ

Çalışanın, görev tanımının dışında kalan, çalıştığı örgüt için özverili olma bilinciyle yaptığı tüm vatandaşlık davranışlarının örgütün ilerleyebilmesinde önemli bir yere sahip olduğu açıktır. Örgüte fayda sağlayan bu tür davranışların devam ettirilebilmesi örgüt yönetiminin gereken altyapıyı oluşturması ile mümkün olmaktadır. Kademe gözetmeksizin tüm çalışanları içine alan saygı ve nezaketin örgüt kültürü haline getirilmesi vatandaşlık davranışının artarak devam ettirilmesinde büyük rol oynamaktadır. Ancak günümüzde çeşitli nedenlerle (rekabet, teknolojik değişimler, demografik yapı değişiklikleri vb.) örgütlerde nazik davranış kalıplarının azalabileceği öngörülmektedir. Saygının yerini alan nezaketsizlik örgütün tümüyle olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir. Özellikle yönetici nezaketsizliğinin örgütlerde büyük sorunları beraberinde getirmesi olasıdır.

Buradan hareketle bu çalışmada, yönetici nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında psikolojik sözleşme ihlali ve ahlaki çözülmenin bu etki üzerindeki aracılık etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Yönetici Nezaketsizliği

İş yeri nezaketsizliğini literatüre kazandıran Andersson ve Pearson (1999: 457) kavramı “*iş yerinde karşılıklı saygı ve normların ihlal edilmesi ile yapılan, hedefe zarar verme niyetinin belirsiz olduğu, düşük yoğunluklu sapkın davranışlar*” olarak tanımlamışlardır ve nezaketsizliği “*karakteristik olarak kaba ve saygısız*” davranışlar olarak nitelendirmişlerdir. Nezaketsizlik, genel olarak, nezaketsizliği yapan kışkırtıcı(lar), nezaketsizliğe maruz kalan hedef(ler) ve olaya şahit olan ya da duyan gözlemci(ler)’in taraf olduğu etkileşimli bir olay olarak görülmektedir (Karanfil, 2019: 5).

Pearson, Andersson ve Wegner (2001: 1398) iş yeri nezaketsizliğinin düşük yoğunluk, norm ihlali ve belirsiz niyet olmak üzere üç özelliğinin olduğunu belirtmişlerdir. Bu özellikler nezaketsizliği, diğer kötü davranışlar formları ile arasındaki farkı yansıtmaktadır. Düşük yoğunluk, eylemin fiziksel bir müdahaleden çok sözel, pasif ve dolaylı olduğunu anlatmaktadır (Pearson & Porath, 2005: 8). Belirsiz niyet, nezaketsizliğe taraf olanların

(kışkırtıcı, hedef ve gözlemleyen) kışkırtıcının niyetinin ne olduğu konusunda net bir çıkarım yapamadığı durumları ifade etmektedir (Cortina & Magley, 2009: 273). Son olarak farklılık göstermesine karşın her örgütte bulunan normların ihlal edilmesinin örgütün sürdürülebilirliği için tehlike oluşturduğudur (Trent & Allen, 2019: 71). Bu üç özellik nezaketsizliği olağan karşılanmasına neden olmakta ve sonuçlarının buna maruz kalanlar açısından son derece yoğun ve bunaltıcı olduğu gözden kaçabilmektedir (Akella & Lewis, 2019: 55). Bu olağan görünüm normalleştiğinde nezaketsizlik, iş yerlerinde daha fazla kasıtlı saldırgan eylemlerin başlangıç noktası olabilmektedir (Pearson, Andersson & Porath, 2000: 123).

Andersson ve Pearson (1999: 458) nezaketsizliği daha saldırgan davranış formlarına dönüşme potansiyeli olduğunu ve bir sarmal halinde artabileceğini belirtmişlerdir. Sarmal, kışkırtıcının yaptığı nezaketsiz davranışın hedef tarafından algılanması ve kendisine yapılan nezaketsizliğe karşılık vermesi ile ortaya çıkmaktadır. Hedef, devam eden bu sarmal içerisinde eğer kendisine yönelik nezaketsiz davranışı kimliğine veya itibarına yönelik bir saldırı olarak algılsa sarmal kırılma noktasına (tipping point) ulaşmakta hedef ölçü alma duygusuyla karşılık verebilmektedir. Bu durum sarmalın hızlı bir şekilde yukarı tırmanarak daha büyük olumsuzlukları beraberinde getirmesine neden olmaktadır (Andersson & Pearson, 1999: 462; Baron & Neuman, 1996: 170).

İş yerlerinde nezaketsizliğe pek çok faktör (cinsiyet, kişilik, yöneticiler, informal örgüt yapısı vb.) neden olabilmektedir. Her bir faktörün hedef üzerindeki etkisi farklı olmakla birlikte özellikle yönetici kaynaklı nezaketsizliğin hedef üzerinde çok daha fazla yıkıcı etkisi olabileceği yapılan çalışmalarda görülmektedir (Martinez & Eisenberg, 2019: 100; Hershcovis & Barling, 2010; Itzkovich, 2014; Jungert & Holm, 2021).

Çalışmalar yönetici nezaketsizliğinin performansın azalması, çalışma düzeninin bozulması, örgüt kültürünün yıkıcı hale gelmesi vb. örgütü etkileyen sonuçların ve çalışanlarda stresin artması, işe bağlılığın azalması, güvenin azalması ve örgüt normlarına uymayan davranışlarda artma gibi sonuçları olabileceğini göstermektedir. Konu ile ilgili yapılmış çalışmalar, kaba ve saygısız davranışların, çalışanların örgütle aralarındaki bağı giderek azaltabileceğini, psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiği algısını ortaya çıkarabileceğini ve sonuç olarak çalışanın örgüte karşı geliştirmiş olduğu vatandaşlık hissini kaybolmasına neden olabileceğini göstermektedir (Dhanani & Wolcott,

2018; Jelavic, Aleksic & Braje, 2021; Pearson & Porath, 2005; Samosh, 2019).

## 2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Çağdaş örgütlerde, artan küresel rekabet, küçülme girişimleri ve müşteri hizmetlerine daha fazla önem verilmesi gibi mevcut eğilimler, görev ve teknik yeterliliğin ötesine geçen, bunun yerine görevlerin yerine getirilmesi için kritik katalizör görevi gören örgütsel, sosyal, psikolojik bağlamı destekleyen ve vatandaşlık performansı olarak adlandırılan davranışların önemi artmıştır (Borman, 2004: 238).

Katz (1964: 132) örgütlerdeki resmi sistemlerin (planlama vb.) beklenmedik değişimleri öngöremeyeceğini ve dolayısıyla doğru tahmin edemeyeceğini, her zaman yenilikçi ve spontane olan bir dizi eyleme ihtiyaç duyulabileceğini, sadece belirlenmiş davranış planlarına bağlı bir örgütün çok kırılabilir bir sosyal sistem olduğunu ifade etmiştir. Bunun önüne geçmek için Katz, örgütlerde etkinliğin artırılmasına yönelik olarak çalışanlarda bulunması gereken davranışları üç kategoride toplamıştır. Bireyler bir örgüte girmeye ve orada kalmaya teşvik edilmeli, kendilerine verilen rol gerekliliklerini güvenilir bir şekilde yerine getirmeli ve rol gerekliliklerinin ötesine geçen yenilikçi ve kendiliğinden faaliyetlerde bulunmalıdırlar. Smith, Organ ve Near (1983) son kategoriyi “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)” olarak adlandırmış ve 1980’li yılların başlarında ilk defa kullanılmıştır (Konovsky & Pugh, 1994).

Organ (1988) ÖVD’yi “Resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanınmayan ve toplamda örgütün etkin işleyişini teşvik eden, isteğe bağlı olan bireysel davranış.” şeklinde tanımlamıştır (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000: 513). ÖVD’nin sosyal mekanizmaların çalışmasına destek olduğu ve ani gelişen durumlara karşı esneklik kazandırdığı için örgütlerde önemli bir yere sahip olduğu belirtilmektedir (Smith vd., 1983: 654)

ÖVD’nin alt boyutlarına ilişkin çalışmayı Smith vd. (1983) gerçekleştirmiş ve diğergamlık ve genelleştirilmiş uyum olmak üzere iki alt boyut altında toplandığını ortaya koymuşlardır (Hoffman, Blair, Meriac & Woehr, 2007: 555). Çalışma 1988 yılında Organ tarafından genişletilmiş ve diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik olmak üzere ÖVD’yi beş alt boyutta toplamıştır (LePine, Erez & Johnson, 2002: 53). Yapılan bazı çalışmalarda ise ÖVD iki boyut (ÖVD-0 ve ÖVD-1) veya tek boyut altında toplandığı görülmektedir (Coleman & Borman, 2000; Meydan & Şeşen, 2011; Williams & Anderson, 1991).

*Diğergamlık (Özgecilik)*, başka bir kişinin refahını artırma motivasyonudur (Batson & Powell, 2003). İş arkadaşlarına ve üstlerine bire bir desteği ifade etmektedir (Chahal & Mehta, 2010: 26; Organ, 2017). *Vicdanlılık/Dürüstlük*, dürtü kontrolünü sağlayabilmek için, sosyal olarak öngörülen normları takip etme, hedefe yönelik olma, plan yapma ve hazzı erteleyebilme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Roberts, Jackson, V.Fayard, Edmonds & Meints, 2009). *Nezaket*, örgüt içinde yapılacak olan işler neticesinde kimsenin bundan olumsuz etkilenmemesi için önceden bilgilendirilmesini anlatmaktadır. (Konovsky & Organ, 1996: 255; Morrison, 1994: 1550). *Centilmenlik*, Organ (1990) tarafından “kaçınılmaz rahatsızlıklara ve işin dayatmalarına şikâyet etmeden tahammül etme istekliliği” olarak tanımlanmıştır (Podsakoff vd., 2000: 517). *Sivil Erdem*, örgütün tümüne gösterilen büyük ilgiyi temsil etmektedir (Podsakoff vd., 2000: 525).

Podsakoff vd. (2000) yapmış oldukları çalışmada ÖVD’nin örgütün yönetsel karar alma süreçlerindeki potansiyel etkilerini incelemiş ve örgüt içerisindeki karşılıklı yardımı ve desteğin ÖVD ile geliştirebileceğini ifade etmişlerdir. Bunu yanı sıra, performans değerlendirme safhasında da ÖVD’nin öncü rol oynayabileceğini belirtmişlerdir. Podsakoff ve MacKenzie (1997) de ÖVD’nin örgütsel performans üzerindeki potansiyel etkilerini incelemişler ve örgütün tümünde oluşabilecek nezaket döngüsünün, yardımlaşmanın, çözüm odaklı yaklaşım tarzının örgüt ve çalışanlar için olumlu sonuçları olabileceğini belirtmişlerdir. Her iki çalışma birlikte incelendiğinde ÖVD’nin örgütlerde karşılıklı saygı ve nazik davranışın ne kadar önemli olduğu eksikliğinin ise örgüt performansını olumsuz etkileyeceği sonucu ortaya çıkmaktadır.

## 2.3. Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme, örgüt ve çalışanın bir iş ilişkisi için bir araya gelmesi ile ortaya çıkan bir süreç olup çalışanın örgüt ile iş ilişkisinden kaynaklanan değişimi her iki tarafın da kabul ettiği inancını yansıtmaktadır. (Robinson & Rousseau, 1994: 246). Psikolojik sözleşmelerde karşılıklılığa ulaşmak istihdam ilişkilerinde altın kural olarak görülmektedir (Rousseau, 2004).

Sosyal değişim teorisi karşılıklılığa dayalı bir dizi değiş tokuş sonucunda ilişkilerin nasıl geliştiğini açıklamakta ve psikolojik sözleşmelerin temelini oluşturmaktadır (Gouldner, 1960). Teori, insanların, karşılıklılık esasının bulunduğu ekonomik değişimlerin yanında bazı sosyal yükümlülüklerin de değiş tokuş ettiğini öne sürmektedir (Johnson & O’leary-Kelly, 2003: 627). Bu değişimler dengeli

bir şekilde devam ettiği sürece kaliteli ilişkilerin devam edeceğini öngörmektedir (Cropanzano & Mitchell, 2005; Köksal, 2012). Çoğunlukla yöneticinin çalışana olumlu veya olumsuz bir davranışlarıyla değişim süreci başlamaktadır. Çalışan, örgütsel destek, adil olma vb. olumlu davranışlara olumlu, kaba, istismarcı vb. olumsuz davranışlara olumsuz karşılık vermekte ve böylelikle ilişki ortaya çıkmaktadır (Cropanzano, Anthony, Daniels & Hall, 2017: 2).

Rousseau (1998: 667) temelde sözleşmelerin işlemsel ve ilişkisel olarak biçimlendiğini belirtmiştir. *İşlemsel sözleşmeler*, tarafların kısa vadeli parasal anlaşmalardır. Burada sınırlı ve kısa süreli çalışma söz konusudur. Dar görevler mevcuttur. Çalışanlar örgüt vatandaşı gibi hareket etmekten çok kendi faydaları için çalışmaktadır (Grimmer & Oddy, 2007; Rousseau, 2004; Turnley & Feldman, 1998). *İlişkisel sözleşmeler* ise salt parasal konulardan ziyade destek, sadakat vb. sosyo-duygusal faktörlerin değişimine dayanmaktadır. İşlemsel sözleşmelerin aksine burada vatandaşlık davranışı, katılım, bağlılık gibi unsurlar ön plandadır (DelCampo, 2007: 45; Grimmer & Oddy, 2007; Turnley & Feldman, 1998: 72).

Güven, psikolojik sözleşmelerin temelini oluşturmaktadır (Rousseau, 1989: 128). Örgütte yaşanan değişimler çalışanların güven ve bağımlılığın azalmasına ve psikolojik sözleşmelerin tek taraflı ihlal edildiğini düşünmelerinin önünü açabilmektedir (Herriot, Manning & Kidd, 1997; Lucero & Allen, 1994; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994). Psikolojik sözleşme ihlalleri, örgüt yöneticilerinin sözünden dönmesi (bir çalışana verdiği bir sözü bilerek yerine getirmemesi veya yapmak istememesi) ve uyumsuzluk göstermesi (bir çalışanın verilen bir sözle ilgili algılarının, sözü yerine getirmekle görevli yönetici tarafından algılandığı şekilden farklı olması) ile gerçekleşebilmektedir (Morrison & Robinson, 1997: 233). Bu tür anlaşmazlıklara sözlerin karmaşıklığı, tarafların farklı bilişsel çerçeveleri, iletişimsizlik vb. etkenlerin neden olabileceği düşünülmektedir (Pavlou & Gefen, 2005: 375).

Sözleşmeler şartları yerine getirilmediğinde bozulmuş olurlar. Psikolojik bir sözleşmede ihlal, örgütlerin, çalışanın katkısına, yükümlülüğü çerçevesinde yanıt verememesinden kaynaklanmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde, ihlalin, örgütsel bağlılığın ve iş doyumunun düşmesi, işten ayrılma niyetinde artış ve iş performansında düşme vb. olumsuz sonuçlarının olduğunu göstermektedir. (Bal, Chiaburu & Jansen, 2010; Knights & Kennedy, 2005; Salin & Notelaers, 2018: 5).

#### 2.4. Ahlaki Çözülme

Ahlak, gerek bireysel gerek toplumsal olarak büyük bir öneme sahip olmanın yanı sıra insanlar için standartların içselleştirilmesi, kendi kendini yönetme, süreklilik ve amaç duygusuna ulaşmanın vazgeçilmez bir unsurudur. (Bandura, 1991). İnsanlar, gelişimlerinin erken aşamalarında, sosyalleşme süreci içerisinde ahlaki davranışla ilgili kendi kendine yaptırımların temel dayanakları ve rehberleri olarak görülen ahlaki standartları içselleştirmektedirler (Bandura, 1999: 193). Ahlaki standartlar, eğitim yoluyla, kişinin davranışları neticesinde ortaya çıkan sosyal tepkiler ile ve başkaları tarafından biçimlendirilen öz değerlendirme standartları tarafından belirlenmektedir (a.g.m). Ortaya çıkan standartlar insanların davranışlarını düzenlemesinde yol göstermektedir (Bandura, Barbaranelli, Caprara & Pastorelli, 1996: 364).

İnsanlar, kendilerini tatmin eden veya değerli hissettiren eylemlerde bulunurlar. İnsanlık dışı bir şekilde davranmak yerine kendi kendilerini etkileyerek iç standartlarına uygun bir şekilde davranışlar sergilemek isterler (Bandura, 2002: 102; White, Bandura & Bero, 2009: 42). Sosyal bilişsel teori ahlaki failliği, öz-yeterlilik, kendi kendini etkileme ve duygusal öz-değerlendirme olarak adlandırılan üç alt işlev aracılığıyla işleyen bir öz düzenleme sistemine dayandırmaktadır (Bandura vd., 1996). Ancak sistem etkin olarak kullanılmadığında ahlaki çözülme etkinleştirilen mekanizmalar devreye girmektedir (Bandura, 1990: 27).

Ahlaki çözülme, haksız, sapkın ve antisosyal davranışın, kişiyi gerçekleştirmekten caydıracağı düşünülen olumsuz niteliklerden ayrıştırarak şekilde psikolojik olarak değiştirdiği sosyal-bilişsel süreçleri ifade etmektedir (Fida vd., 2015). Bir başka tanıma göre ahlaki çözülme, kişinin içsel ahlaki standartlarıyla ilişkisini keserek, rahatsızlık hissetmeden, etik olmayan davranışlarda bulunmasını sağlayan bilişsel yeniden yapılandırma süreci olarak tanımlanmaktadır (Newman, Le, North-Samardzic & Cohen, 2020).

Sonuç olarak ahlaki çözülme ile insanlar, eylemlerinin etik içeriklerini ve anlamlarını küçümseyen şekillerde yeniden çerçeveleyen bilişsel mekanizmaları kullanmayı alışkanlık haline getirmekte ve böylece sosyal bilişsel teorinin bireysel ahlaki yönetmeyi önerdiği öz düzenleme araçlarını askıya almaktadırlar (Moore, 2008: 129). Bandura (1990) ahlaki çözülme mekanizmalarını dört ana başlık altında topladığı sekiz farklı mekanizma ile açıklamaktadır. Tablo 1'de ahlaki çözülme mekanizmalarına yer verilmiştir.

**Tablo 1:** Ahlaki Çözülme Mekanizmaları

Zararlı Davranışın Yeniden Yapılandırılması	Kişisel Sorumluluğu Örtme	Sonuçları Göz Ardı Etme veya Çarpıtma	Kurbanı Suçlama ve İnsanlıktan Çıkartma
1-Ahlaki Gerekleştirme	4- Sorumluluğun Yer Değiştirmesi	6- Sonuçları Göz Ardı Etme veya Çarpıtma	7- İnsanlıktan Çıkartma
2- Örtülü Etiketleme	5- Sorumluluğun Dağıtılması		8- Suç Atfetme
3- Avantajlı Karşılaştırma			

**Kaynak:** Bandura, 1999'dan uyarlanmıştır.

**Zararlı Davranışın Yeniden Yapılandırılması**, davranışların ahlaki olarak çeşitli mekanizmalarla rasyonelize edildiği durumları anlatmaktadır (Newman vd., 2020). *Ahlaki gerekçeleştirme*, davranışın kendisinin bilişsel olarak yeniden yapılandırılması ile açığa çıkmaktadır. İnsanlar, önce davranışı kendi içlerinde yeniden değerlendirerek kişisel ve sosyal olarak ahlaki bir amaca hizmet ediyormuş gibi göstermekte daha sonra bu davranışı uygulamaktadırlar (Bandura, 1999: 194). *Örtülü etiketleme*, bir eylemin ciddiyetinin en aza indirilerek daha az sert bir dil kullanma süreci olarak tanımlanmaktadır (Kirshenbaumvd., 2021). *Avantajlı karşılaştırma*, zararlı davranışın zararsız hale getirilmesinde veya önemsiz gibi gösterilmesinde ortaya çıkmaktadır (Bandura, Caprara & Zsolnai, 2000: 58).

**Kişisel Sorumluluğu Örtme**, bireyin eylemlerinin neden olduğu zararda bireyin rolünü en aza indirmeyi amaçlamaktadır (Moore, 2008: 130). *Sorumluluğun yer değiştirmesi*, davranış ve etkileri arasındaki bağlantının belirsizleştirilerek veya bozularak ahlaki bağlantının kesilmesi olarak tanımlanmaktadır (Barsky, 2011: 63). *Sorumluluğun dağıtılması*, eylem ve sonuçları arasındaki bağlantı, kusurlu davranışın sorumluluğunun dağıtılmasıyla zayıflamakta ve kendi kendine yaptırım gücünü azaltmasını açıklamaktadır.

**Sonuçlarını Göz Ardı Etme veya Çarpıtma**, insanların çeşitli nedenlerle diğer insanları etkileyecek zararlı faaliyetlerde bulduklarında, neden oldukları zararları yüzleşmekten kaçındıklarını veya bunu en aza indirdiklerini anlatmaktadır. Ortaya çıkan zarar göz ardı edildiği sürece kişinin öz eleştiri yapmasına gerek olmayacaktır (Bandura, 1999).

**Kurbanı Suçlama ve İnsanlıktan Çıkartma**, diğer başlıklardan farklı olarak burada, davranışı zararsız göstermekten çok, davranışın sonuçlarını gizleyerek yeniden değerlendirilme süreci vardır (Moore, 2008: 130; Newman vd., 2020). *İnsanlıktan çıkarma*, zararlı davranışın sahibi kişilerin

davranıştan etkilenen kişileri insan dışı ve dolayısıyla ahlaki yükümlülük veya sempatiye sahip olmayan varlıklar olarak algılamaları sonucunda eylemlerini gerçekleştirdiklerini ifade etmektedir (Rai, Valdesolo & Grahamc, 2017: 8511; Sustersic, 2015). *Suç atfetme*, failin kendisini kurban olarak görmesi ve zararlı davranışının kendilerine karşı yapılan kasıtlı davranışların sonucu olduğunu iddia etmesi sürecidir (Bandura, 1990: 41). Kişi burada kendisini kurban görmenin yanında yaptığı davranışlarda da haklı görmektedir (Bandura vd., 2000: 59).

Bandura (1990) ahlaki çözülme mekanizmalarının birkaçının bir araya gelmesinin ilave etki sağlamaktan ziyade birbirini güçlendirdiğini ve ahlaki çözülmenin günlük hayatın aktif bir oyuncu olduğunu belirtmiştir (Bandura, 2002: 114). Yapılan çalışmalar, adaletsizlik, sağlıksız etik iklim, örgüt politikaları vb. özellikle örgüt düzeyinde ortaya çıkan olumsuzlukların ahlaki çözülmenin oluşmasında büyük etken olduğunu ortaya çıkarmıştır (Bandura, 2002; Detert, 2008; Hiekkataipale & Lamsa, 2017; Huang, Wellman, Ashford, Lee & Wang, 2016; Newman vd., 2020; Tillman, Gonzalez, Whitman, Crawford & Hood, 2018). Ahlaki çözülmenin sonuçlarını inceleyen çalışmalara bakıldığında ise üretkenlik karşıtı iş davranışı, sosyal aylıklık, işten ayrılma niyeti, etik olmayan liderlik davranışı gibi olumsuz durumları artırarak performansı etkilediği gibi, aynı zamanda, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi toplum yanlısı davranışların azalmasına da neden olabildiği görülmektedir (Alnuaimi, JR. & Maruping, 2010; Baron, Zhao & Miao, 2015; Christian & Ellis, 2014; Newman vd., 2020; Nguyen, 2015).

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada verilerin analizi nicel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanmasında yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Türkiye’de görev yapan kamu

kurumu çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Tüm kamu çalışanlarına ulaşmak mümkün olmaması nedeniyle kolayda örneklem yöntemi kullanılarak Konya Ovası Projesi (KOP) Bölgesinde yer alan illerde (Karaman, Niğde, Yozgat, Konya, Nevşehir, Kırıkkale, Kırşehir ve Aksaray) görev yapan kamu kurumu çalışanları örneklem olarak seçilmiştir. KOP Bölgesinde bulunan tüm il valiliklerinden araştırma için izin istenmiş ancak Karaman, Niğde, Yozgat ve Konya illerinden olumlu yanıt alınmıştır. Veri toplama işlemi sonucunda 509 adet anket formunun değerlendirmeye uygun olduğu tespit edilmiştir. Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezine (CİMER) araştırmada yer alan illerde görev yapan kamu kurumu çalışanın sayısı sorulmuş ancak “4982 sayılı Bilgi Edinme Kanununun 7. maddesi kapsamında özel çalışma gerektiğinden cevap verilememektedir” cevabı sonucunda net bir sayıya ulaşılabilmiştir.

### 3.1. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Araştırma modeli kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır.

**H<sub>1</sub>:** Yönetici nezaketsizliğinin ÖVD üzerinde ters yönde etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Yönetici nezaketsizliğinin ÖVD üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık etkisi vardır.

**H<sub>2a</sub>:** Yönetici nezaketsizliğinin sosyal ÖVD üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin

aracılık etkisi vardır.

**H<sub>2b</sub>:** Yönetici nezaketsizliğinin kurumsal ÖVD üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** Yönetici nezaketsizliğinin ÖVD üzerindeki etkisinde ahlaki çözülmenin aracılık etkisi vardır.

**H<sub>3a</sub>:** Yönetici nezaketsizliğinin sosyal ÖVD üzerindeki etkisinde ahlaki çözülmenin aracılık etkisi vardır.

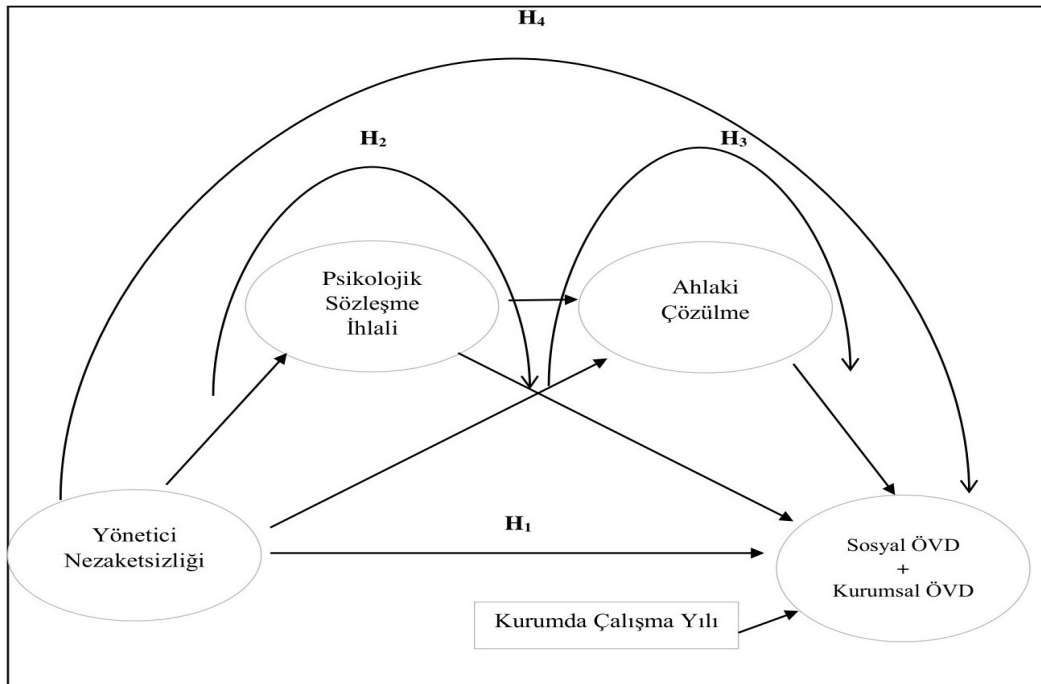
**H<sub>3b</sub>:** Yönetici nezaketsizliğinin kurumsal ÖVD üzerindeki etkisinde ahlaki çözülmenin aracılık etkisi vardır.

**H<sub>4</sub>:** Yönetici nezaketsizliğinin ÖVD üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme ihlali ve ahlaki çözülmenin sıralı aracılık etkisi vardır.

**H<sub>4a</sub>:** Yönetici nezaketsizliğinin sosyal ÖVD üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme ihlali ve ahlaki çözülmenin sıralı aracılık etkisi vardır.

**H<sub>4b</sub>:** Yönetici nezaketsizliğinin kurumsal ÖVD üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme ihlali ve ahlaki çözülmenin sıralı aracılık etkisi vardır.

Şekil 1 araştırma modelinin sıralı aracılık veya seri çoklu aracı model olarak belirlendiğini göstermektedir. Bu tip modellerde paralel olarak çalışan araçların bağımsız değişkenden etkileyecek şekilde modellenmesi ve sırayla bağımlı değişkeni etkilemeleri söz konusudur (Hayes, 2018: 565). Sıralı aracılıkta, bağımsız değişken bağımlı değişkeni üç dolaylı ve bir doğrudan olmak üzere dört farklı yoldan etkilemektedir (Hayes, 2018). Yönetici nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

davranışını doğrudan etkilediği yol (H<sub>1</sub>), yönetici nezaketsizliğinin, yalnızca psikolojik sözleşme ihlali üzerinden (H<sub>2</sub>), yalnızca ahlaki çözülme üzerinden (H<sub>3</sub>) ve serideki hem psikolojik sözleşme ihlali hem de ahlaki çözülme üzerinden (H<sub>4</sub>) örgütsel vatandaşlık davranışını dolaylı olarak etkilediği şeklindedir.

### 3.2. Veri Toplama Araçları

**Yönetici Nezaketsizliği Ölçeği:** Yönetici nezaketsizliğini ölçmek amacıyla Cortina ve Magley (2001) tarafından geliştirilmiş iş yeri nezaketsizliği ölçeği (Workplace Incivility WIS) kullanılmıştır. Ölçek yedi maddeden oluşmakta ve 1= Hiçbir Zaman, 5= Her zaman göre yayılan 5'li Likert tipindedir. Ölçek, nezaketsizliği meslektaş ve yönetici olarak iki farklı düzeyde ölçebilmektedir. Araştırmada yönetici nezaketsizliği boyutu kullanılmıştır.

**Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği:** Psikolojik sözleşme ihlalini ölçmek için, Robynson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Dokuz maddeden oluşan ölçek, tek boyutta psikolojik sözleşme ihlalini ölçmektedir. 1= Kesinlikle Katılmıyorum'dan, 5= Tamamen Katılıyorum'a doğru 5'li Likert tipi ölçek olarak hazırlanmıştır.

**Ahlaki Çözülme Ölçeği:** Ahlaki çözülme ölçmek için Moore, Detert, Trevino, Baker ve Mayer (2012) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Sekiz maddeden oluşan ölçek ahlaki çözülme tek boyutta ölçmektedir. 1= Kesinlikle Katılmıyorum...5= Tamamen Katılıyorum'a doğru giden 5'li Likert tipi ölçek olarak hazırlanmıştır.

**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği:** Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için Organ (1988) tarafından geliştirilen ve Basım ve Şeşen (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek beş alt boyut (diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) ve 19 maddeden oluşmaktadır. 1= Kesinlikle Katılmıyorum'dan 5= Tamamen Katılıyorum'a doğru giden 5'li Likert tipi ölçek olarak hazırlanmıştır.

### 3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerliliği

Araştırmada ölçeklerin yapı geçerliliğini belirlemek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. DFA'da amaç elde edilen verinin, daha önce keşfedilmiş ve farklı çalışmalarda kullanılmış olan yapıya uyup uymadığını ortaya koymaktır (Basım & Şeşen, 2006: 57). Ölçeklerin faktör yapıları incelendiğinde yönetici nezaketsizliğinin, faktör analizi sonucunda oluşan tek boyutun faktör yüklerinin .52 ile .90

arasında değiştiği görülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinin faktör yapısı incelendiğinde, faktör analizi sonucunda oluşan tek boyutun faktör yüklerinin .55 ile .92 arasında değiştiği görülmektedir. Ahlaki çözülme ölçeğinin faktör yapısına bakıldığında, faktör analizi sonucunda oluşan tek boyutun faktör yüklerinin .42 ile .76 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen veriler adı geçen üç ölçeğin de öngörülen tek faktörlü yapısıyla uyduğunu göstermektedir.

ÖVD ölçeği için elde edilen verilerin orijinal yapıya uyup uymadığını tespit edebilmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır (Meydan & Şeşen, 2011). Analiz sonucunda uygun değerlerin elde edilememesi nedeniyle Keşfedici Faktör Analizi (KFA) yapılmıştır. Analiz sonucu Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik değerinin .94 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için  $p=.000$  düzeyinde yeterli olduğu göstermektedir.

19 madde ve 5 alt boyuttan oluşan ÖVD ölçeği yapılan faktör analizi sonucunda iki faktör (sosyal ÖVD ve kurumsal ÖVD) altında toplanmıştır. 1. ve 18. madde iki faktöre de girmediği için çıkartılmıştır. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan iki faktörlü yapıdan ilkinin çalışanın diğer çalışanlarla, diğerinin ise örgüt ile arasındaki ilişkisini düzenleyen davranışlar olarak ayrıldığı tespit edilmiştir. Bu sonuç Williams ve Anderson (1991)'in ÖVD'yi ÖVD0 ve ÖVD1 olarak iki faktör altında topladıkları çalışma ile benzerlik göstermektedir. Faktörlerin toplam varyansın %59.96'sını karşıladığı, birinci faktörün %49.63, ikinci faktörün ise %10.33 oranında toplam varyansı açıkladığı tespit edilmiştir.

ÖVD ölçeğinin faktör yapısı incelendiğinde, faktör analizi sonucunda oluşan sosyal ÖVD için faktör yüklerinin .72 ile .90 ve kurumsal ÖVD için faktör yüklerinin .55 ile .77 arasında değiştiği görülmektedir. Bu sonuç araştırmada elde edilen verilerin örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin öngörülen iki faktörlü yapısıyla uyduğunu göstermektedir.

Yapısal eşitlik modeli testleri, araştırma için toplanan veriler ile test etmeye çalışılan model arasındaki uyumu ortaya çıkarmaya dair uyum indeksleri sunmaktadır. Ölçeklere yeterli uyum iyiliklerine ulaşması için modifikasyon işlemi uygulanmıştır. Ölçeklerin uyum indeksleri değerlerine bakıldığında, yönetici nezaketsizliği ölçeğinin  $\chi^2/DF = 4,42.93$ , TLI = .97, CFI = .98 ve RMSEA = .08, psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinin  $\chi^2/DF = 4,48$ , AGFI = .91 TLI = .96, CFI = .98 ve RMSEA = .08, ahlaki çözülme ölçeğinin  $\chi^2/DF = 4,05$ , AGFI = .92, TLI = .91, CFI = .94 ve RMSEA

=.07, ÖVD ölçeğinin  $\chi^2/DF = 3,87$ , AGFI =.86, TLI =.92, CFI =.93 ve RMSEA =.07 ile yapısal olarak geçerli olduğu görülmektedir.

#### 4. BULGULAR

Katılımcıların cinsiyet, yaş, kurumda çalışma yılı ve toplam çalışma yılı gibi demografik bilgilerinin elde edildiği bulgulara ilişkin istatistikî sonuçlara göre katılımcıların %36,9'unun (188) kadın, % 61,9'unun (315) ise erkek, %35,4'ünün (180) 31-40 yaş, %28,3'ünün (144) yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların kaç yıldır şu anda çalıştıkları kurumda görev yaptıkları sorusuna çalışanların %23,6'sının (120) 6-10 yıldır, % 31,4'ünün (160) 21 yıl ve üzeri süredir cevabını verdiği görülmektedir. Toplam mesleki tecrübelerinin ise %27,9'unun (142) 6-10 yıl ve %19,1'inin (97) 21 ve üzeri yıl olduğu görülmektedir.

Verilerin normalliğini test için yapılan çarpıklık ve basıklık değerleri uygulamada yaygın olarak kullanılmakta ancak bu değerlerin hangi aralıkta olmasına dair bir fikir birliği bulunmamaktadır (Orcan, 2020: 256). Kim (2013: 53) örneklem büyüklüğüne göre çarpıklık ve basıklık değerleri farklılık gösterebileceğini ve örneklem büyüklüğü 300'den büyükse çarpıklık değerinin 2, basıklık değerinin ise 7 olmasının normal dağılım için uygun olduğuna işaret etmektedir. Kline'da (2016: 77) YEM analizinde çarpıklık değerinin 3'ten küçük, basıklık değerinin 10'dan küçük olmasının verilerin normal dağılım sınırları içerisinde değerlendirilebileceğini belirtmektedir.

Yapılan analiz sonucuna göre ölçeklerin çarpıklık/basıklık değerleri, yönetici nezaketsizliği için 2,68/7,85, psikolojik sözleşme ihlali için 0,53/-0;54, ahlaki çözülme için 1,59/3,27, sosyal ÖVD için -2,32/7,52 ve kurumsal ÖVD için -1,13/2,88 olduğu görülmektedir. Araştırma değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık değerleri SPSS programı ile

hesaplanmış yukarıdaki görüşlerden yola çıkılarak araştırma verisinin normal dağıldığı görülmüştür.

Buna ek olarak değişkenlerin CR (birleşik güvenilirlik) değerleri, yönetici nezaketsizliği ölçeğinin .91, psikolojik sözleşme ihlalinin .93, ahlaki çözülmenin .78, sosyal ÖVD'nin .92 ve kurumsal ÖVD'nin .88 olduğu görülmektedir. CR değerleri ölçeklerin güvenilir olarak değerlendirilebileceğine işaret etmektedir (Malhotra & Dash, 2011).

Değişkenler arasında ikili ilişkiler olup olmadığını ölçmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analizde kurumda çalışma yılı kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. Kurumda çalışma yılı değişkeninin yönetici nezaketsizliği ile arasında ( $r=-.09$ ,  $p<.05$ ) ters yönde, sosyal ÖVD ( $r=.11$ ,  $p<.01$ ) ve kurumsal ÖVD ( $r=.18$ ,  $p<.01$ ) ile arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Yönetici nezaketsizliğinin aracı değişkenler ile ilişkisine bakıldığında psikolojik sözleşme ihlali ile ( $r =.37$ ,  $p<.01$ ) ve ahlaki çözülme ile ( $r =.11$ ,  $p<.01$ ) aynı yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Kurumsal ÖVD arasında ( $r=-.12$ ,  $p<.01$ ) ters bir ilişki görülürken, sosyal ÖVD ile arasında bir ilişki bulunmamıştır. Psikolojik sözleşme ihlali ile ahlaki çözülme arasında ( $r =.22$ ,  $p<.01$ ) aynı yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali ve ÖVD'nin boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde kurumsal ÖVD ( $r = -.20$ ,  $p<.01$ ) ile ters yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu ancak diğer boyut olan sosyal ÖVD ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmektedir. Ahlaki çözülme ve ÖVD'nin boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında, ahlaki çözülme ile kurumsal ÖVD'nin ( $r = -.20$ ,  $p<.01$ ) ters yönde bir ilişki içerisinde olduğu, diğer boyut olan sosyal ÖVD ile de benzer şekilde ( $r =-.21$ ,  $p<.01$ ) ters yönlü bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Son olarak sosyal ÖVD ve kurumsal ÖVD arasında ( $r=.83$ ,  $p<.01$ ) aynı yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 2:** Değişkenler Arası Korelasyonlar

	1	2	3	4	5	6
<b>1. Kurumda Çalışma Yılı</b>	1					
<b>2. Yönetici Nezaketsizliği</b>	-,09*	1				
<b>3. Psikolojik Sözleşme İhlali</b>	-0,01	,37**	1			
<b>4. Ahlaki Çözülme</b>	-0,02	,11**	,22**	1		
<b>5. Sosyal ÖVD</b>	,11**	-0,07	-0,06	-,21**	1	
<b>6. Kurumsal ÖVD</b>	,18**	-,12**	-,20**	-,20**	,83**	1

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , n= 509.



Değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri görebilmek amacıyla AMOS 24 programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli (YEM) analizi yapılmıştır. Genel olarak YEM, değişkenler arasındaki doğrudan veya dolaylı çoklu ilişkilerin ya da ardışık dolaylı ilişkilerin tek bir model içerisinde test edilebilmesine olanak sağlamaktadır (Meydan & Şeşen, 2011). Nedensel model için hesaplanan uyum indeks değerleri ( $\chi^2 = 1578,61$ ,  $DF = 791$ ,  $\chi^2/DF = 1,99$ ,  $RMSEA = .04$ ,  $CFI = .94$ ,  $GFI = .87$  ve  $AGFI = .85$ ) modelin veri ile desteklendiğini göstermiştir. Örgütteki istihdamın uzunluğu olarak tanımlanan kurumda çalışma yılı, (S. Wang, Beatty & Liu, 2012: 75) korelasyon analizi sonucunda ÖVD'nin her iki alt boyutu ile ilişkili olduğu görülmüştür. Bu sonuçta kontrol değişkeni olarak modele dahil edilmiştir.

YEM analizinde incelenen doğrudan etkilere yönelik elde edilen sonuçlara göre yönetici nezaketsizliğinin psikolojik sözleşme ihlali ( $B = .60$ ,  $p < .01$ ,  $YD \%95 GA [0.45, 0.79]$ ) aynı yönde anlamlı etkisinin olduğu; ahlaki çözümler üzerinde

faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Analizler bu iki ayrı bağımlı değişkene göre yapılmıştır. Yönetici nezaketsizliğinin sosyal ÖVD ( $B = -.05$ ,  $p < .01$ ,  $YD \%95 GA [-0.17, 0.04]$ ) ve kurumsal ÖVD ( $B = -.02$ ,  $p < .01$ ,  $YD \%95 GA [-0.17, 0.9]$ ) üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu sonuca göre **H<sub>1a</sub>** ve **H<sub>1b</sub>** hipotezlerinin desteklenmediği görülmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlalinin ahlaki çözümler üzerindeki aynı yönde etkisinin ( $B = .17$ ,  $p < .01$ ,  $YD \%95 GA [0.09, 0.26]$ ) olduğu görülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinin sosyal ÖVD üzerinde anlamlı bir etkisinin ( $B = .03$ ,  $p < .01$ ,  $YD \%95 GA [-0.04, 0.12]$ ) olmadığı ancak kurumsal ÖVD üzerindeki ters yönde etkisinin ( $B = -.14$ ,  $p < .01$ ,  $YD \%95 GA [-0.22, -0.06]$ ) olduğu görülmüştür. Ahlaki çözümlerin ÖVD'nin alt boyutları olan sosyal ÖVD ( $B = -.27$ ,  $p < .05$ ,  $YD \%95 GA [-0.45, -0.11]$ ) ve kurumsal ÖVD ( $B = -.16$ ,  $p < .01$ ,  $YD \%95 GA [-0.32, -0.01]$ ) üzerinde ters yönde etkisinin olduğu görülmektedir.

YEM analizinde doğrudan etkilerin yanı sıra dolaylı

**Tablo 3:** Yapısal Eşitlik Modeli Analizi Tahmin Değerleri

İncelenen Yol	B	S.H.	$\beta$	YD %95 GA	
				Alt Sınır	Üst Sınır
Psikolojik Sözleşme İhlali <--- Yönetici Nezaketsizliği	0.60***	0.08	0.40	<b>0.45</b>	<b>0.79</b>
Ahlaki Çözümle <--- Psikolojik Sözleşme İhlali	0.17***	0.04	0.24	<b>0.09</b>	<b>0.26</b>
Ahlaki Çözümle <--- Yönetici Nezaketsizliği	0.04	0.06	0.04	-0.06	0.16
Sosyal ÖVD <--- Yönetici Nezaketsizliği	-0.05	0.06	-0.05	-0.17	0.04
Sosyal ÖVD <--- Psikolojik Sözleşme İhlali	0.03	0.04	0.04	-0.04	0.12
Sosyal ÖVD <--- Ahlaki Çözümle	-0.27***	0.06	-0.25	<b>-0.45</b>	<b>-0.11</b>
Sosyal ÖVD <--- Kurumda Çalışma Yılı	0.04**	0.02	0.10	<b>0.01</b>	<b>0.07</b>
Kurumsal ÖVD <--- Yönetici Nezaketsizliği	-0.02	0.05	-0.02	-0.2	0.09
Kurumsal ÖVD <--- Psikolojik Sözleşme İhlali	-0.14***	0.04	-0.20	<b>-0.21</b>	<b>-0.06</b>
Kurumsal ÖVD <--- Ahlaki Çözümle	-0.16*	0.05	-0.16	<b>-0.32</b>	<b>-0.01</b>
Kurumsal ÖVD <--- Kurumda Çalışma Yılı	0.08***	0.02	0.20	<b>0.04</b>	<b>0.11</b>

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı,  $\beta$  = Standardize edilmiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart hata, n=509 (5.000 Bootstrap örnekleme), YD %95 GA = Yanlılığı Düzeltilmiş % 95 Güven Aralığı (BC 95% CI), \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

ise ( $B = .04$ ,  $p < .01$ ,  $YD \%95 GA [-0.06, 0.16]$ ) anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir.

Araştırmanın başında ÖVD değişkeni tek faktör olarak ele alınmış ancak yapılan faktör analizinde ÖVD'nin sosyal ÖVD ve kurumsal ÖVD olarak iki

etkilerin anlamlılığını incelemek için, etki değerlerinin anlamlılığı 5000 yeniden örnekleme (Bootstrap) ve yanlılığı düzeltilmiş (%95) güven aralığı (YD %95 GA) yöntemiyle değerlendirilmiştir (Preacher & Hayes, 2008). Analizde katılımcıların kurumda çalışma yıllarının bağımlı değişkenler

üzerindeki etkisi kontrol edilmiştir. Buna göre, kurumda çalışma yılının sosyal ÖVD (B=.04,  $p<.01$ ) ve kurumsal ÖVD (B=.08,  $p<.001$ ) üzerinde aynı yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4'te psikolojik sözleşme ihlali ve ahlaki çözülmenin aracılık rolünü incelemek amacıyla

**reddedilmiştir.** Yönetici nezaketsizliğinin psikolojik sözleşme ihlali ve ahlaki çözülmenin sıralı aracılık etkisi (B=-.02,  $p<.01$ ,  $-.05<YD \%95 GA<-.01$ ) üzerinden kurumsal ÖVD'yi etkilediği yönündedir. Bu sonuç **H<sub>4b</sub> hipotezinin kabul edildiğini** göstermektedir.

**Tablo 4:** Aracılık (Dolaylı Etki) Analizi Sonuçları

Dolaylı Etkiler		B	S.H.	YD %95 GA	
				Alt Sınır	Üst Sınır
Sosyal ÖVD	Yön. Nezaketsz.→Psik. Söz. İhlali→Sosyal ÖVD	.03	.03	-.08	.02
	Yön. Nezaketsz.→Ahlaki Çöz.→Sosyal ÖVD	-.01	.02	-.05	.01
	Yön. Nezaketsz.→Psik. Söz. İhlali→Ahlaki Çöz.→Sosyal ÖVD	-.03**	.01	-.06	-.01
Kurumsal ÖVD	Yön. Nezaketsz.→Psik. Söz. İhlali→Kurumsal ÖVD	-.11*	.03	-.18	-.06
	Yön. Nezaketsz.→Ahlaki Çöz.→Kurumsal ÖVD	-.01	.01	-.04	.01
	Yön. Nezaketsz.→Psik. Söz. İhlali→Ahlaki Çöz.→Kurumsal ÖVD	-.02**	.01	-.05	-.01

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart hata, n=509 (5.000 Bootstrap örnekleme), YD %95 GA =Yanlılığı Düzeltilmiş % 95 Güven Aralığı (BC 95% CI), \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$

dolaylı etkilere yönelik AMOS24 paket programı ile yapılan YEM analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo 4 incelendiğinde aracılık etkilerinin güven aralığı değerlerine bakıldığında, yönetici nezaketsizliğinin psikolojik sözleşme ihlali üzerinden sosyal ÖVD'yi etkilemediği (B= -.03,  $p<.01$ , YD %95 GA [-.08, .02]) aynı şekilde ahlaki çözülme üzerinden de sosyal ÖVD'yi etkilemediği (B=-.01,  $p<.01$ , YD%95GA [-.05, .01]) görülmektedir. Bu sonuçlar **H<sub>2a</sub> ve H<sub>3a</sub> hipotezlerinin reddedildiğini** göstermektedir. Sıralı aracılık etkisi incelendiğinde, yönetici nezaketsizliğinin sosyal ÖVD üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme ihlali ve ahlaki çözülmenin anlamlı sıralı aracılık etkisinin (B=-.03,  $p<.01$ , YD %95 GA [-.06, -.01]) olduğunu göstermektedir. Bu sonuç **H<sub>4a</sub> hipotezinin desteklediğini** göstermektedir.

Yönetici nezaketsizliğinin kurumsal ÖVD üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme ihlali ve ahlaki çözülmenin etkilerini gösteren Tablo 4'e göre yönetici nezaketsizliği psikolojik sözleşme ihlali (B=-.011,  $p<.01$ , YD %95 GA [-.18, -.06]) üzerinden kurumsal ÖVD'yi etkilediğini ve **H<sub>2b</sub> hipotezinin kabul edildiğini** göstermektedir. Ahlaki çözülmenin ise (B=-.01,  $p<.01$ , YD %95 GA [-.04, .01]) yönetici nezaketsizliğinin kurumsal ÖVD üzerindeki etkisinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. **H<sub>3b</sub> hipotezi bu sonuçla**

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada yönetici nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme ihlali ve ahlaki çözülmenin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma, Konya, Karaman, Niğde ve Yozgat illerinde görev yapan 509 kamu çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bulgular, nezaketsizliğin ÖVD'yi doğrudan etkilemediği, ancak psikolojik sözleşme ihlali ve ahlaki çözülme üzerinden dolaylı olarak etkilediği yönündedir.

Bulgular, yönetici nezaketsizliğinin psikolojik sözleşme ihlali üzerinden ÖVD'yi belirli ölçüde etkilediği yönündedir. Bu sonuç çalışanların nezaketsizliğe maruz kaldıklarında örgütün yararına olan davranışlardan kendilerini geri çektiğini ancak çalışma arkadaşlarına karşı herhangi bir olumsuz tavır sergilemedikleri ve nezaketsiz eylemlerde bulunan yöneticilerinin niyetini anlamaya çalışmak için çokça çaba ve zaman harcadıkları için performans ve motivasyonlarında düşüş yaşadığı şeklinde yorumlanabilir. Pearson ve Porath'ın (2005) örgütlerde nezaketsizliğin hedefi olanların kışkırtıcının statü olarak üstte yer aldığı algılandığında, kısa süreli olarak, örgüt aleyhine

davranışlarda bulunabildiği sonucu ile paralellik göstermektedir. Bu sonuç nezaketsizliğin ÖVD üzerindeki etkisini inceleyen diğer çalışmalarla da benzerlik göstermektedir (Liu, Zhou & Che, 2019; Pearson vd., 2000).

Ortaya çıkan bir başka bulgu ise yönetici nezaketsizliğinin sosyal ve kurumsal ÖVD'yi ahlaki çözülme üzerinden anlamlı biçimde etkilemediği yönündedir. Bu bulgu, örgüt kurallarına uymak, yapılan değişikliklere ayak uydurmak, diğer çalışanlar yardımcı olmak, çatışmalardan uzak durmak ve örgütün gelişip ilerlemesi için her türlü etkinlik içerisinde yer almak gibi vatandaşlık davranışlarını sergileyen çalışanların yukarıda belirtilen süreç sonucunda ÖVD sergilemekten kaçınmadıkları ve iç ahlaki standartlarına uymayan davranışları benimsemedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Son bulgu, yönetici nezaketsizliğinin ÖVD'nin tüm boyutlarını (sosyal ve kurumsal) psikolojik sözleşme ihlali ve ahlaki çözülmenin sıralı aracılığı yoluyla anlamlı şekilde etkilediğidir. Sonuç, Andersson ve Pearson (1999) tarafından ortaya koyulan nezaketsizlik kavramını ve nezaketsizliğin bir sarmala dönüşerek örgütlerde nasıl bir bozulmaya neden olduğunu göstermesi bakımında önemlidir. Yönetici kaynaklı ortaya çıkan nezaketsiz davranış, çalışan tarafından algılanması ve karşılık vermesi ile bir sarmala dönüşüyor ve örgüt ve çalışan arasında var olan psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini göstermektedir. Bununla birlikte örgütün genelinde ahlaki bir çözülme ortaya çıkartan ciddi bir sorun ortaya çıkmaktadır. Nezaketsizlik neticesinde ortaya çıkan sonuç, çalışanların görev tanımları dışında kalan örgüte katkı sağlama amacıyla yaptıkları gönüllü davranışlardan (diğer çalışanlara yardımcı olma, çözüm odaklı olma, kural ve prosedürlere uyma vb.) vazgeçmesine neden olmaktadır. Nihai durum ise çalışan örgüt ilişkisinin bozulduğu, örgütün çalışma düzeninin aksadığı ve her iki tarafın performansında düşüşün ortaya çıktığı sağlıklı bir ortama neden olabilmektedir.

Araştırma sonuçları örgütlerde yöneticilerin kaba ve saygısız davranışlarının konunun muhatabı tüm taraflar için yıkıcı sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir. Özellikle yöneticilerin tüm örgütü kapsayacak şekilde bazı önlemler almaları bu tip sonuçlardan kaçınmak için önemlidir. Yönetim kademesinin örgütte ortaya çıkan nezaketsizliğe tolerans gösterilmeyeceği konusunda fikir birliğinin olması, kullandıkları dil ve davranışlarda saygıyı ön planda tutmaları olası olumsuzlukların önüne geçmede önemli yer tutmaktadır. Bunun yanı sıra, gerek yeni başlayan gerek mevcut çalışanlara ve yönetim kademesine nezaketsizliğin ne olduğunun

ve neden kaçınılması gerektiğinin anlatıldığı toplantılar düzenlenmesi konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Çalışan örgüt ilişkisinin dinamik yapısı dikkate alınarak psikolojik sözleşmelerin sürekli göz önünde bulundurulması ve gerekli görüldüğünde yeniden oluşturulması yanlış anlaşılmanın önüne geçmek için dikkate alınması gereken bir diğer konudur.

ÖVD'nin, beş alt boyut yerine, sosyal ÖVD ve kurumsal ÖVD olmak üzere iki alt boyutta analiz edilmesi araştırmayı diğer araştırmalardan ayırmaktadır. İş yeri nezaketsizliği ölçeğinin meslektaş nezaketsizliği ve yönetici nezaketsizliği olarak ayrı ayrı ölçülebilmesi ile yönetici nezaketsizliği ölçeği verilerinin tek başına kullanılması yazında yönetici nezaketsizliğin nedenleri ve sonuçlarının ortaya konması açısından önem arz etmektedir.

Çalışmanın yazına katkılarının yanında bazı sınırlılıkları da mevcuttur. Araştırmanın kamu kurumlarında yapılması bir sınırlılıktır. Bir diğer sınırlılık ise tek zamanlı veri toplanmasıdır. Çalışmanın sadece yönetici nezaketsizliğini ölçmesi ve katılımcıların algısını ölçmesi bir diğer sınırlılık olarak görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi esnasında ölçeklerde bazı maddelerin faktör yüklerinin birleştirilmesi yöntemsel bir sınırlılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmanın KOP bölgesindeki illerde yapılması diğer sınırlılığı oluşturmaktadır.

Araştırma konuları olan yönetici nezaketsizliği, psikolojik sözleşme ihlali, ahlaki çözülme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda çalışmanın olması bu konuların ulusal yazında daha fazla incelenmesini gerektirmektedir. Sadece yönetici nezaketsizliği değil aynı zamanda meslektaş nezaketsizliğinin de incelenmesinin konunun daha kapsamlı ele alınmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Kamu sektörünün yanında özel sektör çalışanlarının ve yöneticilerinin de bu konulardaki algılarının ölçülmesi ile elde edilecek sonuçlar yazına katkı sağlayacaktır.

## ETİK BEYANATI

**Destek Bilgisi:** Bu çalışma, kamu, ticari veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

**Çıkar Çatışması:** Tüm yazarlar adına, sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

**Etik Onayı:** İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya

ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur. Bu araştırma için Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'ndan 02.07.2021 tarih ve 11 sayılı karar numarası ile Etik Kurul Onayı alınmıştır.

**Bilgilendirilmiş Onam Formu:** Çalışmaya Katılan tüm bireysel katılımcılardan bilgilendirilmiş onam formu alınmıştır.

## KAYNAKÇA

- Akella, D. & Lewis, V. J. (2019). The modern face of workplace incivility. *Organization Management Journal*, 16(2), 55-60. doi:10.1080/15416518.2019.1604202
- Alnuaimi, O. A., Jr., L. P. R. & Maruping, L. M. (2010). Team size, dispersion, and social loafing in technology-supported teams: A perspective on the theory of moral disengagement. *Journal of Management Information Systems*, 27(1), 203-230.
- Andersson, L. M. & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *The Academy of Management Review*, 24(3), 452.
- Bal, P. M., Chiaburu, D. S. & Jansen, P. G. W. (2010). Psychological contract breach and work performance: Is social exchange a buffer or an intensifier? *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 252-273.
- Bandura, A. (1990). Selective activation and disengagement of moral control. *Journal of Social Issues*, 46(1), 27-46.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of moral thought and action. In W. M. Kurtines ve J. L. Gewirtz (Eds.), *Handbook of Moral Behavior and Development* (Vol. 1, pp. 45-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193-209.
- Bandura, A. (2002). Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Moral Education*, 31(2).
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V. & Pastorelli, C. (1996). Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 364-374.
- Bandura, A., Caprara, G.-V. & Zsolnai, L. (2000). Corporate transgressions through moral disengagement. *Journal of Human Values*, 6(1).
- Baron, R. A. & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.
- Baron, R. A., Zhao, H. & Miao, Q. (2015). Personal motives, moral disengagement, and unethical decisions by entrepreneurs: Cognitive mechanisms on the "slippery slope". *J Bus Ethics*, 128, 107-118.
- Barsky, A. (2011). Investigating the effects of moral disengagement and participation on unethical work behavior. *J Bus Ethics*, 104, 59-75.

- Basim, H. N. & Şeşen, H. (2015). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4).
- Batson, C. D. & Powell, A. A. (Eds.). (2003). *Handbook of psychology* (Vol. 5). Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Bauman, Z. & May, T. (2019). *Sosyolojik düşünmek* (Vol. 22). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238-241.
- Caroli, M. E. D. & Sagone, E. (2013). Mechanisms of moral disengagement: An analysis from early adolescence to youth. *Social and Behavioral Sciences*, 140(2014), 312-317. doi:10.1016/j.sbspro.2014.04.426
- Chahal, H. & Mehta, S. (2010). Antecedents and consequences of organizational citizenship behaviour (Ocb): A conceptual framework in reference to health care sector. *Journal of Services Research*, 10(2).
- Christian, J. S. & Ellis, A. P. J. (2014). The crucial role of turnover intentions in transforming moral disengagement into deviant behavior at work. *Journal of Business Ethics*, 119, 193-208.
- Coleman, V. I. & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44.
- Cortina, L. M. & Magley, V. J. (2001). Incivility in the workplace: incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Cortina, L. M. & Magley, V. J. (2009). Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 272-288. doi:10.1037/a0014934
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R. & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: a critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 1-38. doi:10.5465/annals.2015.0099
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Delcampo, R. (2007). Psychological Contract Violation: An individual difference perspective. *International Journal of Management*, 24(1).
- Detert, J. R. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: A study of antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 374-391.
- Dhanani, L. Y. & Wolcott, A. M. (2018). *A meta-analysis of the antecedents and outcomes of workplace incivility*. Paper presented at the 33rd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, IL.
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbaranelli, C. & Farnese, M. L. (2015). An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: The roles of stressors, negative emotions, and moral disengagement. *J Bus Ethics*, 130, 131-144.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Grimmer, M. & Oddy, M. (2007). Violation of the psychological contract: The mediating effect of relational versus transactional beliefs. *Australian Journal of Management*, 32(1).
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis* (Vol. 2). New York: Guilford Press.
- Herriot, P., Manning, W. E. G. & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8, 151-162.
- Hershcovis, M. S. & Barling, J. (2010). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 24-44.
- Hiekkataipale, M.-M. & Lamsa, A.-M. (2017). What should a manager like me do in a situation like this? Strategies for handling ethical problems from the viewpoint of the logic of appropriateness. *J Bus Ethics*, 145, 457-479.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P. & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555-566. doi:10.1037/0021-9010.92.2.555
- Huang, G.-H., Wellman, N., Ashford, S. J., Lee, C. & Wang, L. (2016). Deviance and exit: the organizational costs of job insecurity and moral disengagement. *Journal of Applied Psychology*, 102(1). doi:10.1037/apl0000158
- Itzkovich, Y. (2014). Incivility: The moderating effect of hierarchical status does a manager inflict more damage? *Journal of Management Research*, 6(3).
- Jelavic, S. R., Aleksic, A. & Braje, I. N. (2021). Behind the curtain: Workplace incivility—individual actors in cultural settings. *Sustainability*, 13. doi:https://doi.org/10.3390/su13031249
- Johnson, J. L. & O'leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.

- Jungert, T. & Holm, K. (2021). Workplace incivility and bystanders' helping intentions. *International Journal of Conflict Management Communication Quarterly*. doi:10.1108/IJCMA-08-2021-0131
- Karanfil, D. (2019). *Work-home spillover of uncivil behaviors*. (Doktora Tezi), Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Kim, H.-Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *restorative Dentistry & Endodontics*, 38(1), 52-54.
- Kirshenbaum, J. M., Miller, M. K., Kaplan, T., Cramer, R. J., Trescher, S. A. & Neal, T. M. S. (2021). Development and validation of a general legal moral disengagement scale. *Psychology, Crime & Law*, 27(8), 751-778. doi:10.1080/1068316X.2020.1850722
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (Vol. 4). New York: The Guilford Press.
- Knights, J. A. & Kennedy, B. J. (2005). Psychological contract violation: impacts on job satisfaction and organizational commitment among Australian senior public servants. *Applied H.R.M. Research*, 10(2), 57-72.
- Konovsky, M. A. & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Köksal, O. (2012). *Sosyal değişim teorisi çerçevesinde güven ve algılanan aidiyet durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerine etkisi*. (Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi), Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Lepine, J. A., Erez, A. & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Liu, W., Zhou, Z. & Che, X. X. (2019). Effect of workplace incivility on OCB through burnout: the moderating role of affective commitment. *Journal of Business and Psychology*, 34, 657-669. doi:doi.org/10.1007/s10869-018-9591-4
- Lucero, M. A. & Allen, R. E. (1994). Employee benefits: A growing source of psychological contract violations. *Human Resource Management*, 33(3), 425-446.
- Malhotra, N. K. & Dash, S. (2011). *Marketing research an applied orientation*. London: Pearson Publishing.
- Martinez, J. O. & Eisenberg, J. (2019). Incivility and beyond at the top management team level. *Organizational Management Journal*, 16(2), 98-110.
- Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları* (Vol. 1). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Moore, C. (2008). Moral Disengagement in processes of organizational corruption. *Journal of Business Ethics*, 80, 129-139.
- Moore, C., Detert, J. R., Trevino, L. K., Baker, V. L. & Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel Psychology*, 65, 1-48.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Newman, A., Le, H., North-Samardzic, A. & Cohen, M. (2020). Moral disengagement at work: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 167, 535-570. doi:10.1007/s10551-019-04173-0
- Nguyen, B. (2015). *The effect of ethical leadership, behavioral integrity, and moral disengagement in predicting turnover intentions during newcomer socialization*. (Unpublished doctoral thesis), University of Calgary, Calgary.
- Orcan, F. (2020). Parametric or non-parametric: Skewness to test normality for mean comparison. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 7(2), 255-265. doi:https://doi.org/10.21449/ijate.656077
- Organ, D. W. (2017). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 80.
- Pavlou, P. A. & Gefen, D. (2005). Psychological contract violation in online marketplaces: Antecedents, consequences, and moderating. *Information Systems Research*, 16(4), 372-399.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M. & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M. & Wegner, J. W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human Relations*, 54(11), 1387-1419.

- Pearson, C. M. & Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for "nice"? Thing again. *Academy of Management Executive*, 19(1).
- Podsakoff, P. M. & Mackenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891. doi:10.3758/BRM.40.3.879
- Rai, T. S., Valdesolo, P. & Grahamc, J. (2017). Dehumanization increases instrumental violence, but not moral violence. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114(32), 8511-8516. doi:10.1073/pnas.1705238114
- Roberts, B. W., Jackson, J. J., V.Fayard, J., Edmonds, G. & Meints, J. (2009). Conscientiousness. In M. R. L. R. H. Hoyle (Ed.), *Handbook of Individual Differences in Social Behavior* The Guilford Press.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2).
- Rousseau, D. M. (1998). The 'Problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-671.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1).
- Salin, D. & Notelaers, G. (2018). The effects of workplace bullying on witnesses: Violation of the psychological contract as an explanatory mechanism? *The International Journal of Human Resource Management*.
- Samosh, J. (2019). What is workplace incivility? An investigation of employee relational schemas. *Organization Management Journal*, 16(2), 81-97.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Sustersic, F. (2015). *Excluded from the world of men dehumanization of victims and perpetrators in the genocidal context*. (Doktora Tezi), Maastricht University.
- Tillman, C. J., Gonzalez, K., Whitman, M. V., Crawford, W. S. & Hood, A. C. (2018). a multi-functional view of moral disengagement: Exploring the effects of learning the consequences. *Frontiers in Psychology*, 8(2266).
- Trent, S. B. & Allen, J. A. (2019). Resilience only gets you so far: Volunteer incivility and burnout. *Organizational Management Journal*, 16(2), 69-80.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*, 37(1), 71-83.
- Vickers, M. H. (2006). Writing what's relevant: workplace incivility in public administration? A wolf in sheep's clothing. *Administrative Theory & Praxis*, 28(1), 69-88.
- White, J., Bandura, A. & Bero, L. A. (2009). moral disengagement in the corporate world. *Accountability in Research*, 16, 41-74.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3).