

# İşyeri Nezaketsizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: Perakende Sektöründe Bir Araştırma

Hüseyin KARAGÖZ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, huseyinkaragoz@kmu.edu.tr , ORCID: 0000-0003-4981-8156

**Öz:** Araştırmada işyeri nezaketsizliğinin örgütsel bağlılığa etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracı rolünü tespit etmek amaçlanmıştır. Bu bağlamda örneklem olarak Karaman ilinde faaliyet gösteren perakende sektörü çalışanları seçilmiştir. Araştırma kapsamında ilgili örneklemdaki 324 çalışana yüz yüze anket uygulanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak işyeri nezaketsizliği ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve algılanan yönetici desteği ölçeği kullanılmıştır. Bu bağlamda veriler SPSS 26 programında analize tabi tutulmuş, ölçek puanlarının ilk olarak normalliğine bakılmış ve bu bağlamda basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Ardından hiyerarşik regresyon yöntemi ile aracı ilişki tespitine çalışılmıştır. Araştırma bulgularınca işyeri nezaketsizliği örgütsel bağlılığa negatif yönde etki etmektedir. Ek olarak ilgili örneklemden algılanan yönetici desteğinin, örgütsel bağlılığa olumlu yönde etki ettiği görülmektedir. Bunun yanı sıra işyeri nezaketsizliği algılanan yönetici desteğini de azaltmaktadır. Son olarak algılanan yönetici desteğinin bağımlı ve bağımsız değişkenler üzerinde kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İşyeri Nezaketsizliği, Örgütsel Bağlılık, Algılanan Yönetici Desteği  
**Jel Kodları:** M10, D23, M19

## *The Mediating Role of Perceived Manager's Support in the Relationship between Workplace Dishonesty and Organizational Commitment: A Study in the Retail Industry*

**Atıf:** Karagöz H. (2023). İşyeri Nezaketsizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: Perakende Sektöründe Bir Araştırma. *Politik Ekonomik Kuram*, 7(2), 185-200.  
<https://doi.org/10.30586/pek.1329671>

Geliş Tarihi: 19.07.2023

Kabul Tarihi: 04.09.2023



**Telif Hakkı:** © 2023. (CC BY) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Abstract:** The aim of the study was to determine the mediating role of perceived managerial support in the effect of workplace incivility on organizational commitment. In this context, retail sector employees operating in the province of Karaman were selected as a sample. Within the scope of the research, a face-to-face survey was applied to 324 employees in the relevant sample. In the study, workplace incivility scale, organizational commitment scale and perceived manager support scale were used as data collection tools. In this context, the data were analyzed in the SPSS 26 program, the normality of the scale scores was checked first, and the kurtosis and skewness values were examined in this context. Then, an intermediary relationship was tried to be determined by the hierarchical regression method. According to the research findings, workplace incivility has a negative effect on organizational commitment. In addition, it is seen that perceived managerial support in the relevant sample has a positive effect on organizational commitment. In addition, workplace incivility also reduces perceived managerial support. Finally, partial mediation effect of perceived managerial support on dependent and independent variables was determined.

**Keywords:** Workplace Incivility, Organizational Commitment, Perceived Supervisor Support  
**Jel Codes:** M10, D23, M19

## 1. Giriş

Örgütlerin günümüz rekabet koşullarında başarılı olabilmeleri adına çalışanların örgüte karşı duydukları bağlılık hissi önem arz etmektedir. Örgütün kendisine değer verdiğini hisseden çalışan, işine daha fazla sahip çıkabilecek, işi ve örgütü için daha fazla çaba sarf edecektir. Hall vd. (1970)'ne göre örgütsel bağlılık; çalışanların, örgütün kültür ve amaçlarının kendi bireysel değerlerine uyumlu hissetmesi veya algılaması sürecidir. Bu bağlamda örgütün değer yargılarının, inançlarının ya da yıllar içerisinde oluşmuş örgüt kültürünün çalışanlar tarafından kabulü, örgütsel başarıya katkı sunacaktır. Örgütüne bağlılık duyan kimselerin ise işlerine devam hususunda, örgütte kalma arzusu hususunda daha istekli oldukları görülmektedir (Porter vd., 1974). Öte yandan bu bağlılık, O'Reilly ve Chatman (1986) tarafından psikolojik bağlılık ile açıklanmaktadır. Yani örgütsel bağlılık esasında çalışanı örgüte bağlayan psikolojik bir bağ olarak görülmektedir. Ancak çalışanların örgüte bağlanmalarını negatif yönde etkileyebilecek unsurlar da söz konusu olabilmektedir. Bunlardan birisi işyeri nezaketsizliğidir. İşyerlerinde nezaketsiz bir ortamda faaliyetlerini sürdüren çalışanların örgütsel bağlılıkları azalma göstermektedir. İşyeri nezaketsizliği sayılabilecek davranışlar arasında; çalışanların birbirlerine olan saygısız tutumları, birbirlerini küçümsemeleri, aşağılama, kötü söz veya davranışlar sayılabilecektir (Dion, 2006, s.11). Bunların yanında Martin (1996)'e göre nezaketsiz davranışlar; telefonda ya da yüz yüze herhangi bir ilişkide teşekkür etmeme, çalışan arkadaşı telefon görüşmesi yaparken yanında bulunmak, çalışan arkadaşlarıyla yüksek sesle konuşmak gibi davranışlardan oluşmaktadır. Çalışanları bu gibi davranışlara iten sebepler arasında üzerlerinde artan iş baskısı, otokratik çalışma ortamı, ücretlerdeki yetersizlik ya da belirsizlikler sayılabilmektedir (Johnson, 1988; Martin, 1996; Roberts, 1985). Çalışmanın bir diğer değişkenini oluşturan algılanan yönetici desteği, örgüt yöneticilerinin, çalışanların örgüte sağladıkları katkıya ve çalışanların sosyal refahlarına yönelik alakalarını konu alan bir kavramdır. Burada algılanan yönetici desteğinden anlaşılan, çalışanın birinci dereceden yöneticisinden gördüğü destek algısıdır (Arslan, 2016). Kavram, çalışanların başarılarından memnun olan ve bunu belirten, onları gerektiğinde takdir eden, onların daha verimli çalışabilmeleri adına eksiklerini, ihtiyaçlarını devamlı takip eden ve bunlara cevap veren yöneticileri konu almaktadır (Bhanthumnavin, 2003). Bir diğer ifade ile algılanan yönetici desteği, çalışanların ortaya koyduklarının beğenilmesi, takdir görmesi konusunda yöneticilere duyulan inançtır (Kottke ve Sharafinski, 1988; Pohl ve Galletta, 2016). Bütün bunlar ışığında çalışmada amaç, işyeri nezaketsizliğinin örgütsel bağlılığa etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracı etkisinin saptanmasıdır. Bu bağlamda çalışmanın ilk bölümünde ilgili değişkenler kavramsal olarak incelenmiş, ilgili değişkenler arasındaki ilişkilerle alakalı literatür taranmış ve çalışmanın hipotezleri oluşturulmuştur. Ardından çalışmanın yöntemi ve bulgularına yer verilmiştir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. İşyeri Nezaketsizliği

Günümüz örgüt yapıları ve süreçleri oldukça dinamik yapıda ve durumsallık gereği değişken bir zemindedir. Teknolojik gelişmelerin ve küreselleşmenin yaygın görüldüğü dünyada örgütler artık farklılaşabilmek adına kendine özgü yetenekleri ön plana çıkarabilmek adına özgün nitelikleri olan bireyleri istihdam etmeye gayret göstermektedir (Özkalp ve Kirel, 2013). Bu değişimlerden kaynaklı olarak örgütte bazen örgütsel amaçlara veya kurallara pek uygun olmayan davranışlar görülebilmektedir. Bu tarz davranışları, çalışanlar tesadüf olarak değil, kasıt olarak nitelemektedir. Bu davranışlar örgütsel çıkarları zedeleyebilmektedir. Bu durum ise çalışanlarda verim düşüklülüğü olarak netice göstermektedir (Üstün ve Ersolak, 2020, s.332). İşyeri nezaketsizliği de bu psikolojik davranışlardan bir tanesidir. Andersson ve Pearson (1999) bu konu üzerinde ayrıntılı çalışmalar yapmışlardır (Cortina vd., 2001). Nezaketsizlik Trudel ve Reio (2011, s.396)'a göre ortadan kaldırılması gereken ancak kaçınılmaz olduğu

düşünülen bir sorundur. Andersson ve Pearson (1999) işyeri nezaketsizliğini “iş yerinde karşılıklı saygı normlarının ihlali ile ortaya çıkan düşük yoğunluklu ve niyeti belirsiz olan ancak hedefe zarar veren sapkın davranış” biçiminde tanımlamışlardır. Yine başka bir tanımla işyeri nezaketsizliği Andersson ve Pearson (1999)’a göre “düşük yoğunluklu sapkın davranış”tır. İşyeri nezaketsizlikleri arasında saldırganlık, işyerinde sosyal baltalama, antisosyal davranışlar sayılabilecektir (Namin, Øgaard ve Røislien, 2021, s.2). Her kuruluş, karşılıklı saygı ile ilgili bazı yazılı-yazılı olmayan kurallarını ortaya koymakta ve bu normları ihlal eden davranışların medeni olmayan davranışlar olduğunu belirtmektedir. Bu kabalıklara dair onlarca örnek verilebilir. Bunlardan birkaçı; birine isim takmak, hakaret etmek hatta birini sosyal ağlardan engellemek dahi bu tarz medeni olmayan davranışlara örnek verilebilecektir (Irum, Ghosh ve Pandey, 2020, s.959). Örgütlerde görülen bu tarz davranışlar neticesinde çalışanların özgüvenlerinde eksilme, psikolojik ve tüm bunlara bağlı fiziksel sorunlar görülebilmektedir (Zauderer, 2002, s.38). İşyeri nezaketsizliği yalnızca üstleri ya da amirleri kapsamaz, kıdemliler, meslektaşlar, müşteriler, iç ve dış paydaşların tamamı arasında söz konusu olabilmektedir. En çok amir nezaketsizliği görülse de müşteri nezaketsizliği de çalışanın hayatında dengesizlikler oluşturabilmektedir (Ghosh, Dierkes ve Falletta, 2011; Vasconcelos, 2020, s.514).

İşyeri nezaketsizliğine konu olan kötü şaka, aşağılama, küçük düşürme gibi davranışların kasıtlı veya istemsiz olması çok önemli değildir. Netice itibarıyla bu davranışlar çalışanın moralini düşürmekte, ona psikolojik olarak zarar vermektedir (Samma, Zhao, Rasool, Han ve Ali, 2020, s.508). Bu tarz davranışta bulunan kimseler kaba, küçümseyici, dışlayıcı ve saygı normlarını ihlal ediyor olsalar dahi normal gibi görünmektedirler. Aynı zamanda işyeri nezaketsizliği kavramsal olarak işyeri zorbalığına da çok yakındır (Hershcovis, 2011). Çalışma düzeyinde meydana gelen nezaketsizlik uzun vadede çalışan ilişkilerinin bozulmasına, örgütsel bağlılığın kaybına ya da azalmasına, depresyona ve strese ve düşük iş tatmini ve özgüven kaybına neden olabilmektedir (Cortina, 2008; Estes ve Wang, 2008). Örgütlerdeki kültürel, sosyal beklentiler veya normlar belirli kimlik gruplarına daha büyük bir güç statüsü kazandırabilmektedir. Genel olarak örgütler içerisinde bu güç temelleri kişinin hiyerarşik yapıdaki konumundan, cinsiyet veya kökeninden kaynaklanabilmektedir. Bu gruplar, güç farklılıklarını sürdürebilmek veya yönetebilmek için baskın veya çoğunluk grubun üyeleri azınlık grup üyeleriyle etkileşimlere girebilmektedir. Bu tür etkileşimler, bu grupları daha da marjinalleştirebilir ve çoğunluk grubunun statüsünü koruyabilir. Bu durum da işyeri nezaketsizliğine sebebiyet verebilecektir (Young, Hassan ve Hatmaker, 2021, s.34). Yapılan araştırmalar örgütlerde ne tarz nezaketsizliklerle karşılaşıldığını ortaya koymuştur. Bunlar arasında; bağırarak konuşmak, sözünü devamlı kesmek, selamlaşmamak, hakaret etmek, saygısız hitap, dedikodu, bilgi saklama, grup davranışlarından dışlama, imalarda bulunmak, ortamı dağınık bırakmak, kendisine ait olmayana kullanmak sayılabilecektir (Pearson vd., 2000, s.126; Porath ve Pearson, 2013, s. 64).

İşyeri nezaketsizliğinin hem örgütleri hem de bireyleri etkilediğini ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmaların sonucuna göre bireysel etkiler olarak; iş-aile çatışmasında (Lim ve Lee, 2011, s.101), sağlık sorunlarında artış (Hershcovis, 2011, s.508), iş arkadaşına yardım hususunda, örgüte bağlılıkta (Spence-Laschinger, Wong, Cummings ve Grau, 2014), iş doyumunda (Welbourne, Gangadharan ve Sariol, 2015, s.211) azalma olduğu görülmüştür. Ek olarak nezaketsizliğin örgütsel etkileri arasında; işe devam etmemede (Khadjehturian, 2012, s.638; Pearson vd., 2000, s.130), işten ayrılma hususunda (Huang ve Lin, 2019, s.49), işyerindeki adaletsizlik hususunda (Lim ve Lee, 2011, s.101; Pearson vd., 2000, s.130), performans ve verim düşüklülüğü hususunda (Logan, 2016, s.50; Pearson ve Porath, 2005, s.11) görülmektedir. Tüm bunlardan hareketle işyeri nezaketsizliklerinin örgütlerde yoğun olarak yaşandığı, tespitinin zor olduğu söylenebilecektir. Etkilerinin ise negatif yönde olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur.

## 2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel davranış alanına 1950'li yıllarda kazandırılan örgütsel bağlılık kavramı kısa süre içerisinde yoğun çalışma alanı haline gelmiştir. O'Reilly (1989, s.18) örgütsel bağlılığı "Bir bireyin örgüte işle ilgili katılım, sadakat ve kurumun değerlerine olan psikolojik bağları" olarak tanımlamıştır. Bunun yanında genel kabul gören tanımlardan birisi de Porter ve arkadaşlarına aittir. Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974, s.656) göre örgütsel bağlılık; örgütün gaye ve örgüt kültürüne, değerlerine güçlü bir biçimde inanma, örgütün genel başarısı için çaba sarfetme ve örgütte kalıcı olma isteğidir. Örgütsel bağlılığı açıklamak için sık kullanılan model örgütsel bağlılık modelidir. Modele göre bu bağlılık iki boyutludur. Bunlardan birincisi, duygusal bağlılık, ikincisi zorunlu bağlılıktır. Daha sonra bu iki boyuta normatif bağlılık da eklenmiştir (Meyer ve Allen, 1991). Allen ve Meyer'in (1990) geliştirdiği model için duygusal bağlılık; çalışanların örgütlere karşı besledikleri duygularla ilgilidir. Bu duygular arasında oraya ait olma, örgüt ile özdeşleşme, aidiyet duygularıdır. İkinci boyut ise zorunlu bağlılıktır. Buna göre ise birey işinden ayrıldığında maddi zorluklar içerisine girebilecektir. Dolayısıyla bunları yaşamamak adına örgüte mecburen bağlı kalma arzusu taşıyabilecektir. Dolayısıyla zorunlu bağlılıkta maddi çıkarlar esastır. Çünkü bireyler temel ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına kazanç elde etmek durumundadırlar ve bunun için riskten kaçınırlar. Normatif bağlılık ise ahlaki, etik değerler ön plandadır. Çalışanlar bazen çeşitli sebeplerle, vefa duyguları ile örgütte kalmayı da seçebilmektedir (Altaş, 2021, s.877).

Bağlılık, toplumun ve toplumsal içgüdünün olduğu her yerde söz konusudur. İnsanın sosyal bir varlık olmasından ötürü, bağlılık her insanın zaman zaman ihtiyaç duyduğu güdüler arasındadır. Toplum içerisinde varlık mücadelesi veren insanlar bağlı olma arzusu taşırlar. Örgütsel bağlılık ise genelde örgüte duyulan sadakat, özdeşleşme ile bağdaştırılmaktadır (Boz, Duran ve Uğurlu, 2021, s.346). Örgütsel bağlılık uzun süredir çalışılan bir konu olsa da üzerinde mutabık kalınan bir tanımı olmamıştır. Fischer ve Mansell (2009) örgütsel bağlılığı; örgüt üyelerinin mensubu olduğu örgütsel yapıyı benimsemesi, oradaki varlığını kalıcı hale getirmesi olarak tanımlamışlardır. Lapointe ve Vandenberghe, (2018, s.102) ise örgütsel bağlılığı örgütsel devamlılığın sürdürülebilir kılınması için sarfedilen çabalar olarak nitelemişlerdir. Johanson vd. (1998) ise örgütsel bağlılığı psikolojik temellerle açıklamışlardır. Buna göre çalışanlar bireysel mutlulukları için ait olma duygusu taşımakta, bu aidiyet temelli yaklaşım sayesinde bireysel ve örgütsel amaçları optimum kılmaktadırlar. Temelde örgütsel bağlılığa etki eden birçok faktörden bahsedilebilir. Bunlardan birkaçı; yaş, tecrübe, eğitim düzeyidir (Allen ve Meyer, 1990). Yapılan iş ile alakalı olarak ise; işin çalışana kariyer hedefi sunabilme yeteneği, çalışanın inisiyatif alabilme yetkisi, ücret durumu, işteki statüsü, örgüt kültürü, örgüt içerisindeki hiyerarşik yapının durumu, örgüt yöneticilerinin davranış biçimleri, liderlik tarzları veya yaklaşımları, maaşlar veya özendirici ücretler örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerdendir (Kim vd., 2018; Florkowski ve Schuster, 1992, s.508; Wallace, 1995). Mowday, Steers ve Porter (1979) örgütsel bağlılığı farklı bir açıdan yorumlamışlardır. Mowday ve arkadaşlarına göre örgütsel bağlılık temelde üç faktörle açıklanmaktadır. Bunlar; örgütün inanç, kültür ve değerlerine saygı duyup benimseme, örgüt faydası için yüksek çaba ve örgütün üyesi olarak kalabilme adına güçlü bir istek duymadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaçlarına inandıkları, kabullendikleri ve örgütle devam etme isteklerinin ölçüsüdür. Örgüt üyeliğinin sürdürülmesi açısından güçlü bir istek hali, örgütsel hedeflerin kabulü ve bu bağlamda çaba sarfedilmesi örgütsel bağlılığın temelidir (Luthans, 2006). Kreitner ve Kinicki'ye (2014) göre de örgütsel bağlılık bir bireyin kendisini kurumu ile ne denli özdeşleştirdiği ile ilgilidir. Bu iş tutumu son derece önemlidir. Çünkü kendisini işi ile ve örgütü ile özdeşleştirmiş birey, daha istekli daha tutkuludur ve bu durum performansına olumlu yansıtacaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, örgüt amaçları ile daha çok özdeşleşebilecek, örgütün hedeflerine ulaşmasında daha fazla gayret ortaya koyabileceklerdir (Cihangiroğlu, 2010, s.87). Bağlılık konusunda sorun yaşamayan çalışanlar diğer arkadaşları ile daha güçlü

ilişkiler kurmak suretiyle çift yönlü iletişim kanallarını açık tutarak sorun çözme konusunda daha istekli ve başarılı olabileceklerdir. Bunların yanında örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde işten ayrılma işe devamsızlık, işgören devir hızı gibi hususlarda da ciddi oranda düşüşler gözlenebilecektir. Tüm bu hususlar ışığında örgüt yöneticilerinin ya da liderlerin örgütsel bağlılığın artırılması hususunda çalışan davranışlarını iyi okuması son derece önemlidir. Lider ya da yönetici, astlarını iyi izlemeli, sorun çözücü rol almalı, iletişim kanallarını hep açık tutmalı ve çalışanlarına adaletli davranmalıdır. Bunları sağladığı takdirde örgütsel bağlılığı artırabilecek, örgütsel başarıya daha fazla katkı sunabilecektir (Wolowska, 2014, s.129).

### 2.3. Algılanan Yönetici Desteği

Yönetici desteği, yöneticilerin ya da liderlerin astlara, izleyicilere ya da çalışanlara iyi niyetli, sosyal veya duygusal olarak iyi davranması demektir (Karabulut ve Seymen, 2020, s.63). Tozkoparan ve Tenteriz (2019, s.43) ise yönetici desteğini, yöneticilerin örgüt için en değerli varlık olarak çalışanları bilmesi, onların motivasyonlarını yükseltecek ne varsa onları yapması, aksi durumlardan kaçınması, onları değerli hissettirecek davranışlarda bulunması, onların çalışma ortamının kalitesini artırması ve onlara hemen her konuda destek olması olarak açıklamıştır. Öte yandan Bhanthumnavin (2003, s.79), yönetici desteğini; “yönetici ile ast arasındaki olumlu iş ilişkisi” olarak tarif etmiştir. Karabulut ve Seymen (2020) ise algılanan yönetici desteğini, yöneticiler tarafından çalışanlara sağlanan desteğin ya da olumlu psikolojik faktörlerin çalışanlar tarafından ne derece hissedildiği olarak tanımlamıştır. Babin ve Boles (1996, s.60) de benzer biçimde algılanan yönetici desteğini, çalışanları olumlu etkileyebilecek tüm faktörlerin ne kadarının yöneticileri tarafından sağlandığının algısıyla ilgili olduğu şeklinde açıklamıştır. Pohl ve Galletta (2016, s.62) ise yönetici desteğini “yöneticilerin, çalışanlarının örgüte yaptıkları katkılara değer atfetmesi ve onları önemli görmesine dair çalışanların inançları” şeklinde tanımlamışlardır. Babin ve Boles (1996, s.60) diğer bir tanımla yönetici desteğini, yöneticilerin çalışanlarına ya da astlarına her konuda destek olması, onların her türlü sorunlar ile ilgilenmesi, onları yapacak oldukları işte teşvik etmesi ve motivasyonlarını yükseltmesi olarak açıklamışlardır. Yoon ve Lim (1999)’e göre algılanan yönetici desteği, astların amirlerinden gördükleri destektir. Buna göre burada çalışanların algısı çok önemlidir. Yöneticilerin astlarına verdikleri destekten öte, çalışanların bu desteği ne biçimde algıladıkları çok önemlidir (Özkara, Taş ve Aydın, 2019, s.104).

Eisenberger vd. (2002) algılanan yönetici desteğini, çalışanların örgütleri amaçları uğruna yaptıkları katkıların yöneticileri açısından ne denli önemli olduğunun ya da bu katkılar neticesinde çalışanların bu gayretleri adına ne derece kıymet gördüklerini ifade eden algı olarak tanımlamışlardır. Her bir çalışan, yönetici desteğini farklı biçimde algılayıp, yorumlayabilir. Örneğin, yöneticilerin daha katılımcı bir anlayışla yapılan iş konusunda çalışanların fikrini alması, onlara uygun görevler vermesi, zaman zaman yetki devri ile onlara güvendiğini göstermesi, yaptıkları işle ilgili takdir görmeleri, onları sürekli kontrol etmek yerine otokontrol ile onlara güven aşılması astların yönetici desteği algılarını güçlendirecektir (Maertz vd., 2007). Bu konuda bir destek de Kahn’dan (1990) gelmiştir. Çalışanların iş yaparken kendi kararlarını verebiliyor olmasının çalışanların işe bağlanmasında etkili olduğundan söz etmiştir. Kendilerine güvenildiğini hisseden çalışanların daha isabetli kararlar vermek suretiyle işlerini daha verimli hale getirebilecekleri, bunun karşılığında ise çalışanların örgüte daha fazla katkı yapmak için çaba sarfedeceklerine inanılmaktadır (Koçak, 2020, s.703). Bu kavramı Eisenberger vd. (2002, s.565) örgütsel destek teorisi kapsamında “yöneticilerinin çalışanları önemseyip önemsemediğine ve çalışmalarına değer verip vermediğine ilişkin çalışan değerlendirmeleri” olarak yorumlamışlardır. Bu teoriyi destekler nitelikte Rhoades ve Eisenberger (2002, s.700) de algılanan yönetici desteğinin, algılanan örgütsel destekle alakalı olduğunu, hatta algılanan örgütsel desteğin öncüsü konumunda olduğunu

açıklamışlardır. Esasında yöneticiler bu bakımdan çalışanları desteklemekle birlikte etkin bir yönetim de sergilemiş olmaktadır (Fan, 2018, s.1006).

Algılanan yönetici desteği, Sosyal Mübadele Kuramı ile açıklanmaktadır. Yani sosyal değişim sürecinde taraflardan her biri ister yönetici olsun ister çalışan kendilerinin veya kendi yaptıklarının değerli olduğuna inanmalıdırlar (Dawley, Houghton ve Bucklew, 2010, s.240). Buradan hareketle karşılıklılık normu söz konusu olmaktadır. Yani, her iki tarafa da (yönetici-çalışan) birbirlerine karşı olumlu davranış veya tutum sergileyeceklerdir. Algılanan yönetici desteğini destekleyen bir diğer kuram da Lider-Üye Etkileşimi kuramıdır. Bu kurama göre liderler ya da yöneticiler, her bir çalışan ile farklı ilişkiler geliştirmekte ve bu karşılıklı iletişim sayesinde verimliliği artırmayı amaçlamaktadır. Bunun yanında bu etkileşim neticesinde işe devamsızlık, işten ayrılma, işgücü devir hızı da azalma gösterebilmektedir (Scandura ve Schriesheim, 1994, s.1589-1590). Öte yandan yönetici desteğine temel oluşturabilecek bir kuram da Psikolojik Sözleşme Kuramı'dır. Buna göre taraflar arasında birbirlerinden olan beklentilerini konu alan yazılı olmayan bir sözleşme söz konusudur. Ancak bu sözleşmenin yazılı olmaması öznel ya da subjektiflik olarak algılanabilmektedir (Çömlekçi ve Yıldız, 2021, s.30).

### 3. Hipotezler

#### 3.1. İşyeri Nezaketsizliği ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Literatür incelendiğinde ilgili değişkenlerin ilişkisini konu alan çalışmalar görülmüştür. Sarıtaç (2017) çalışmasında örgütsel bağlılık ile işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkiyi sözleşmeli ve kadrolu memurlar üzerinde test etmiş, işyeri nezaketsizliği olan örgütlerde bağlılığın azaldığını saptamıştır. Güzel (2019) çalışmasında örgütsel bağlılık ile işyeri nezaketsizliği arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir. Diğer yandan ilgili değişkenler arasındaki ilişki örgütsel bağlılık açısından ele alındığında örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, işyeri nezaketsizliğinden daha fazla etkilendiği sonucuna ulaşılmaktadır (Liu, Zhou ve Che, 2019; Zhou, Yan, Che ve Meier, 2015; Laschinger, Leiter, Day ve Gilin, 2009). Kumral (2017) çalışmasında işyeri nezaketsizliği ile örgütsel sessizlik ve dışlanma değişkenlerini ilişkilendirmiş ve işyeri nezaketsizliğinin örgütsel sessizliği ve dışlanmayı artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer biçimde Çoban ve Deniz (2021) çalışmalarında işyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyetine etkisini incelemiş; iki değişken arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmişlerdir. Yani nezaketsizlikle karşılaşan çalışan işten ayrılmayı tercih etmektedir. Dolayısıyla bu durumu örgütsel bağlılıkla da ilişkilendirmek yanlış olmayacaktır. Doğan ve Karaçelebi (2021) de benzer biçimde çalışmalarında işyeri nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlığı negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Smith, Andrusyszyn ve Spence Laschinger (2010) da çalışmalarında benzer bir biçimde nezaketsizliğin az olduğu örgütlerde ya da ortamlarda bağlılığın daha yüksek olabileceği yönünde sonuçlar elde etmişlerdir. Öte yandan Guo, Qui ve Gan (2020) çalışmalarında işyeri nezaketsizliğinin örgütsel bağlılığa etkisini Çin'deki bir özel üniversitedeki öğretim üyeleri üzerindeki etkisini tespit etmeyi amaçlamış, sonuçta işyeri nezaketsizliğinin örgütsel bağlılığı azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Benzer biçimde Kim, Kim ve Park (2013) işyeri nezaketsizliğinin örgütsel bağlılığa etkisini hemşireler üzerinde ölçmüş, benzer biçimde ilgili değişkenler arasında negatif ilişki tespit etmişlerdir. Reio ve Trudel (2013) de çalışmalarında işyeri nezaketsizliğinin, örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Dolayısıyla literatürde ilgili değişkenleri konu alan çalışmaların sonuçları ile bu çalışmanın bu iki değişkenle ilgili sonuçları örtüşmektedir. Yani, işyeri nezaketsizliğinin artması örgütsel bağlılığı düşürmektedir. Tüm bu bulgular ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1: İşyeri nezaketsizliği ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.2.İşyeri Nezaketsizliği ile Algılanan Yönetici Desteği Arasındaki İlişki

Literatür tarandığında ilgili iki değişkenin birbirleriyle olan ilişkisini doğrudan konu alan bir çalışmaya çok rastlanmamıştır. Wals, Lee, Jensen, McGonagle ve Sammani (2018) çalışmalarında pozitif liderlik davranışlarının işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisini konu almış, araştırma sonucunda pozitif lider davranışlarının yaygın olduğu örgütlerde işyeri nezaketsizliğinin azaldığını tespit etmişlerdir. Öte yandan Lewis ve Malecha (2011) çalışmalarında işyeri nezaketsizliği ile yönetici becerileri ve üretkenlik arasındaki ilişkiyi incelemiş, sonuç olarak işyeri nezaketsizliğinin yönetici becerileri ile ilgili olduğuna ulaşmışlardır. Bunun yanında işyeri nezaketsizliğinin üretkenliği de olumsuz etkilediği çalışma bulguları arasındadır. Al-Romeedy ve Ozbek (2022) ise çalışmalarında otantik liderlik tarzını benimsemiş yöneticilerin çalışanlarına daha fazla destek sunduğunu, çalışanlar tarafından olumlu algılanan bu desteklerin ise işyeri nezaketsizliğini azaltabileceği yönünde sonuçlar ortaya koyulmuştur. Öte yandan Lee ve Jensen (2014) çalışma bulgularında yapıcı yönetim biçiminin ya da aktif-yapıcı liderliğin işyeri nezaketsizliğini azaltabileceğini ortaya koymuşlardır.

Literatürde ilgili iki değişkeni konu alan çok az sayıda çalışma tespit edilmiştir. Çalışma bulgularının geneli işyeri nezaketsizliğinin algılanan yönetici desteği ile ilgili olduğu yönündedir. Bu bağlamda ilgili değişkenlerle ilgili şu hipotez geliştirilmiştir.

H2: İşyeri nezaketsizliği ile algılanan yönetici desteği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.3.Algılanan Yönetici Desteği ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

İlgili değişkenlerle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; yönetici desteği algısı yüksek olan çalışanların, bu algısı düşük olan çalışanlara göre çalıştığı işinden ayrılmalarının daha az olduğu görülmüştür (Eisenberger vd., 2002). Yönetici desteği algıları yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıkları (Kalidass ve Bahron, 2015; DeConinck ve Johnson, 2009) ve aynı zamanda örgütsel vatandaşlıkları (Wang, 2014) daha yüksek görülmüştür. Saks (2006) ise bu işe bağlanma veya aidiyet duygularında algılanan yönetici desteğinin rol oynadığını ortaya koymuştur. Benzer biçimde (Koçak, 2020) de örgütlerde algılanan yönetici desteğinin artmasının çalışanlar açısından olumlu okunduğunu, daha istekli, daha verimli çalışma arzusu kazanmada önemli bir faktör olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır. Öte yandan örgütsel bağlılığa etki eden önemli değişkenlerden birisi de algılanan örgütsel destektir. Allen ve Meyer'e (1990) göre işe yeni başlayan bir bireyin örgüt yöneticisinden ya da çalışanlardan gördüğü destekle birlikte örgütle duygusal bir bağ geliştirdikleri tespit edilmiştir. Casper vd. (2002) de örgütte stres içeren unsurların azlığı ile birlikte birey daha fazla destek hissedecek ve bağlanma arzusu içerisine girecektir. Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığın örgütsel özdeşleşme ile yakından ilgili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda Kumar ve Singh (2012, s.5)'e göre çalışanların davranışlarının yöneticileri tarafından desteklenmesi sonucunda çalışanların örgütleri ile olan özdeşleşmelerinin artacağını ortaya koymuşlardır. Bunlara ek olarak Belçika'da yapılan bir çalışmada algılanan yönetici desteğinin artmasının normatif bağlılığı artırdığını saptamışlardır. Çakmak ve Otluoğlu (2012) ise Türkiye'de yaptıkları çalışmada benzer sonuca ulaşmışlardır. Bunların yanında Çin'de yürütülen bir çalışmada da algılanan yönetici desteğinin artmasıyla öncelikle duygusal bağlılık güçlenmekte, bu ise zamanla normatif bağlılığa etki etmektedir (He, Lai ve Lu, 2011). Daha birçok çalışma (Rousseau ve Aubé, 2010; Kuvaas ve Dysvik, 2010; Döckel, Basson ve Coetzee, 2006) benzer sonuçlara yer vermiştir.

İlgili değişkenleri konu alan çalışmalar ve bulgular neticesinde aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H3: Algılanan yönetici desteği ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: İşyeri nezaketsizliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide algılanan yönetici desteğinin aracılık rolü vardır.

## 4. Yöntem

### 4.1. Örneklem ve Amaç

Çalışmanın örneklemini Karaman ilinde faaliyet gösteren perakende sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Bu bağlamda Ataoğlu'nun (2022) hazırladığı Türkiye İş Kurumu İşgücü Piyasası Araştırması Karaman İli 2022 Yılı Sonuç Raporu verilerine göre Karaman'da toptan ve perakende ticaret sektöründe toplam çalışan sayısı 1465'tir. Bu çalışanların 891 tanesi erkek, 574 tanesi bayanlardan oluşmaktadır. Çalışmanın uygulama aşamasının yürütülebilmesi adına Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu 06.06.2023 toplantı tarihli, 158-162 karar sayısı 11-2023/160 sayılı karar ile araştırma izni alınmıştır.

Çalışma için ilgili evrenden 324 kişi ile yüz yüze anket gerçekleştirilmiş, bu anketler değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

**Tablo 1.** Ankete Katılan Bireylerin Demografik Yapısı

Değişkenler	Grup	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	143	44,1
	Erkek	181	55,9
Yaş	18-23	53	16,4
	24-29	199	61,4
	30-35	69	21,3
	36-41	3	,9
Medeni Durum	Evli	169	52,2
	Bekâr	155	47,8
Eğitim düzeyi	İlkokul	19	5,9
	Lise	143	44,1
	Ön lisans	127	39,2
	Lisans	35	10,8
Çalışma süre	1-3 yıl	131	40,4
	4-6 yıl	168	51,9
	7-10 yıl	25	7,7
Pozisyon	Çalışan	190	58,6
	Alt düzey yönetici	91	28,1
	Orta düzey yönetici	43	13,2
Toplam		324	100

Çalışmaya dâhil olanların %44,1'i kadın, %55,9'u erkektir. Katılımcıların %16,4'ü 18-23, %61,4'ü 24-29, %21,3'ü 30-35 ve %0,9'u 36-41 yaş aralığındadır. Burada çalışanların yaş aralığı 24-29 bandında yoğunlaşmaktadır. Bunun yanında araştırmaya katılanların %52,2'si evli, %47,8'i ise bekârdır. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde %5,9'u ilkokul, %44,1'i lise, %39,2'si ön lisans ve %10,8'i lisans düzeyinde eğitime sahiptir. Katılımcıların %40,4'ü 1-3 yıl, %51,9'u 4-6 yıl ve % 7,7'si 7-10 yıl iş tecrübesine sahiptir. Son olarak araştırmaya katılanların iş yerlerindeki pozisyonları araştırmaya dâhil edilmiştir. Buna göre katılımcıların %58,6'sı çalışan, %28,1'i alt düzey yönetici ve %13,2'si orta düzey yönetici pozisyonlarında çalışmaktadırlar.

### 4.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında işyeri nezaketsizliği ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve algılanan yönetici desteği ölçeklerinden yararlanılmıştır.

İşyeri nezaketsizliği ölçeği (Workplace Incivility Scale-WIS) Cortina vd. (2001) tarafından geliştirilmiş, ölçeğin Türkçeye uyarlaması Kaya (2015, s.69) tarafından yapılmıştır. Ölçek tek boyutlu olup 7 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte 5'li likert kullanılmış olup; ifadeler "1-Hiçbir Zaman, 2-Çok Nadir, 3-Bazen, 4-Çoğu Zaman ve 5-Her Zaman" biçimindedir.

Örgütsel bağlılık ölçeği (Meyer ve Allen, 1991) tarafından geliştirilmiş olan üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin kısa versiyonudur. Meyer ve Allen (1991)'in ilk olarak ortaya koydukları ölçek 24 maddeden oluşmaktaydı. Ancak bu çalışma için 2001 yılında Meyer ve Hersovitch (2001, s.320) kısa versiyon olarak ortaya koydukları ölçek



kullanılmıştır. İlgili ölçek 6 maddeden oluşmaktadır ve Türkçeye uyarlaması Avcı ve Küçükusta (2009) tarafından yapılmıştır. Ölçek 5'li likert tipindedir ve ifadeleri "1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir.

Çalışmanın bir diğer değişkeni olan algılanan yönetici desteğini ölçmek adına Giray ve Şahin (2012) tarafından geliştirilen ve 11 maddeden oluşan algılanan yönetici desteği ölçeği kullanılmıştır. Giray ve Şahin (2012) ilgili ölçeği geliştirebilmek adına Gant vd. (1993), Gillen vd. (2002), Jiang ve Klein (2000), Babin ve Boles (1996), Yoon ve Lim (1999), Karasek vd. (1982) ve Liden ve Maslyn (1998) çalışmalarından yararlanmışlardır. Ölçek 5'li likert tipindedir ve ifadeleri "1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir.

### 4.3.Verilerin Analizi

Veri analizinde SPSS 26 programı kullanılmıştır. Ölçek puanlarının ilk olarak normalliğine bakılmış ve bu bağlamda basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Bu değerler  $\pm 2$  arasında ise normal dağılmaktadır (George ve Mallery, 2010; Büyüköztürk, 2014). İşyeri nezaketsizliğinin örgütsel bağlılıklarına etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık etkisi olma durumunun incelenmesinde hiyerarşik regresyon analiz yöntemi kullanılmış olup aracılık yaklaşımı Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yaklaşım baz alınarak uygulanmıştır. Bu bağlamda aracılıktan söz edilebilmesi için bağımlı ile bağımsız değişken ve bağımsız ile aracı değişken arasında anlamlı ilişki olması gerekir. İstatistiksel analizler için  $p < .05$  anlamlılık düzeyi karşılaştırılmıştır.

## 5. Bulgular

Bu araştırmada işyeri nezaketsizliğinin örgütsel bağlılığa etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracı rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda ilk olarak ölçek puanlarının tanımlayıcı istatistikleri yer verilmiştir.

**Tablo 2.** Ölçek Puanlarının Betimleyici İstatistik Tablosu

Ölçek Boyutlar	En Küçük	En Büyük	Ortalama	ss	Çarpıklık	Basıklık
İşyeri Nezaketsizliği	7	35	11,24	7,05	1,082	1,422
Örgütsel Bağlılık	10	27	23,77	4,04	-1,085	1,388
Yönetici Desteği	11	55	48,59	11,07	-1,221	1,857

Araştırma verilerine ilişkin ölçek puanları maddelerin toplanmasıyla elde edilmiştir. Tablo 2'de görüldüğü üzere işyeri nezaketsizliği ölçeği puanları 7-35, örgütsel bağlılık ölçeği puanları 10-27 ve yönetici desteği puanları 11-55 arasında değişmektedir. Çalışma değişkenlerinden işyeri nezaketsizliği için ortalama 11.24, örgütsel bağlılık için 10-27 ve yönetici desteği puan ortalaması 48,59 olarak elde edilmiştir. Çarpıklık ile basıklık değerleri her üç ölçek için de  $\pm 2$  arasında olduğunda puan dağılımı normaldir. Tablo 2 incelendiğinden ilgili değişkenlere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri  $\pm 2$  arasındadır.

### 5.1.Aracılık Testleri ve Hiyerarşik Regresyon

Araştırmaya dâhil olanların işyeri nezaketsizliğinin örgütsel bağlılıklarına olan etkisinde yönetici desteğinin aracılık etkisinin tespitinde hiyerarşik regresyon yöntemi kullanılmış olup, ilgili analiz Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yaklaşım çerçevesinde uygulanmıştır. Bu yaklaşıma göre üç model sırayla test edilmektedir. Model 1'de aracı değişken olmadan bağımlı ve bağımsız değişken arasında kurulan regresyon modelinin anlamlı olması gerekmektedir ve Baron ve Kenny (1986)'nin yaklaşımına göre bu model anlamlı değilse aracılık etkisi söz konusu değildir. Model 2'de ise bağımsız ve aracı değişken arasında regresyon modelinin anlamlı olması gerekmektedir ve bu model anlamlı değilse aracılık söz konusu değildir. Model 3'te ise aracı değişken model 1'e eklenmektedir. Aracı değişken modelde yer aldığı Model 3'te bağımlı ve bağımsız arasındaki regresyon katsayısı ( $c'$ ) ile model 1'de bağımlı ve bağımsız arasındaki regresyon katsayısı ( $c$ ) ile karşılaştırılmaktadır. Bu denklemde

$c=c'+a*b$  olup  $a*b$  aracılığı gösterir. Buna göre eğer  $c'$  katsayısı istatistiksel olarak anlamlı değilse tam aracılık, istatistiksel olarak anlamlı ve  $c$  değerine göre miktarında azalma var ise kısmi aracılık söz konusudur (Şimşek, 2007; Baron ve Kenny, 1986).

**Tablo 3.** Hiyerarşik Regresyon Tablosu

Model		$\beta$	t	p	R	R2	F
Model 1	İN-->OB	-0,942	-50,374	,000*	0,942	0,887	2537,49**
Model 2	İN-->YD	-0,924	-43,338	,000*	0,924	0,854	1878,182**
Model 3	İN-->OB	-0,443	-11,487	,000*	0,964	0,93	2133,354**
	YD-->OB	0,54	13,988	,000*			

\*\*p<.001; İN: İşyeri Nezaketsizliği; YD: Yönetici Desteği; OB: Örgütsel Bağlılık

Model 1 çerçevesinde işyeri nezaketsizliğinin örgütsel bağlılığa olan etkisi anlamlıdır (F=2537.49, p<.001). Araştırma örnekleminde uygulanan ankete göre örgütsel bağlılık düzeylerinde olan değişkenliğin %88,7'si işyeri nezaketsizliği puanlarıyla açıklamaktadır. İşyeri nezaketsizliği örgütsel bağlılık için anlamlı ve negatif yönde etkisi olan bir değişkendir ( $\beta=-0.942$ ,  $t=-50.374$ , p<.001). Buna göre işyeri nezaketsizliği puanlarında 1 birimlik artış olduğunda örgütsel bağlılık puanlarında 0.942 birimlik düşüş yaşanmaktadır. Model 1'de elde edilen bu katsayı toplam etkiyi, yani  $c'$ 'yi göstermektedir.

Model 2'ye göre ise işyeri nezaketsizliğinin puanlarının yönetici desteği düzeylerine olan etkisi yine anlamlıdır (F=1878.182, p<.001). Çalışmaya konu olan örnekleminde algılanan yönetici desteği düzeylerinde olan değişkenliğin %85,4'ü işyeri nezaketsizliği puanlarıyla açıklanabilmektedir. Yani, işyeri nezaketsizliği, yönetici desteği için anlamlı ve negatif yönde etkisi olan bir değişkendir ( $\beta=-0.924$ ,  $t=-43.338$ , p<.001). Buna göre, işyeri nezaketsizliği puanlarında 1 birimlik artış yaşandığında örgütsel güven puanlarında 0.924 birimlik düşüş görülmektedir.

Araştırma verileri teste tabi tutulduğunda aracı değişken olan algılanan yönetici desteği Model 1'e eklendikten sonra kurulan regresyon modeli (Model 3) anlamlıdır (F=2133.54, p<.001). Örgütsel bağlılık puanlarında olan değişkenliğin %93'ü işyeri nezaketsizliği ve algılanan yönetici desteği puanlarıyla açıklamaktadır. Buna göre bağımsız değişkenlerden işyeri nezaketsizliği ( $\beta =-0.443$ ,  $t=-11.487$ , p<.001) ve algılanan yönetici desteği ( $\beta =0.540$ ,  $t=13.998$ , p<.001) katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyi için anlamlı yordayıcılardır.

Araştırma verileri kapsamında aracılık bulgusu incelendiğinde, algılanan yönetici desteği değişkeninin, araştırmayı oluşturan diğer iki değişkenin birbirleri üzerindeki etkisinde tam aracılık etkisi yoktur. Çünkü Model 3'teki işyeri nezaketsizliği ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki regresyon katsayısı ( $c'=-0.443$ ) istatistiksel olarak anlamlıdır ancak Model 1'deki katsayı ( $c$ ) ile karşılaştırıldığında etkisi azalmıştır. Dolayısıyla işyeri nezaketsizliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin kısmi aracılığı söz konusudur.

## 6. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada iş yeri nezaketsizliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracı rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda veri analizi yapılırken SPSS 26 kullanılmıştır. Ölçek puanlarının normalliği için basıklık ve çarpıklık değerine bakılmıştır ve bu değerler  $\pm 2$  arasında tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre dağılım normaldir. Buna ek olarak araştırmada ölçek puanlarının betimleyici istatistik verileri bulgular kısmında verilmiştir. İlgili değişkenleri içine alan aracılık analizinde ise hiyerarşik regresyon yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre H1, H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmiştir. Yani işyeri nezaketsizliği ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Ancak bu ilişki negatif yönlüdür. Öte yandan işyeri nezaketsizliği ile algılanan yönetici desteği arasında anlamlı bir ilişki vardır. Ancak bu ilişki de literatürü destekler nitelikte negatif yönlüdür. Son olarak araştırma

bulgularınca algılanan yönetici desteği ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi de kabul görmüştür. Bunların yanında işyeri nezaketsizliğinin örgütsel bağlılığa etkisinde algılanan yönetici desteğinin kısmi aracı rol üstlendiği tespit edilmiştir.

Literatür incelendiğinde Zia-ud-Din, Arif ve Shabbir (2017) çalışmalarında işyeri nezaketsizliğinin çalışan devamsızlığı ve örgüt bağlılığı üzerindeki etkisini incelemiş; işyeri nezaketsizliği ile çalışan devamsızlığı arasında pozitif etki tespit etmişlerdir. Bunun yanı sıra örgütsel bağlılığın bu değişkenler arasında düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür. Güzel (2019) çalışmasında iş tatmini ve tüm birleşenleriyle örgütsel bağlılığın işyeri nezaketsizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki aracı rolünü tespit etmeyi amaçlamış; örgütsel bağlılık birleşenleri ve iş tatminin işyeri nezaketsizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tam aracı değişken olarak tespit etmiştir. Phillips, MacKusick ve Whichello (2018) çalışmalarında hemşirelerin iş yerlerindeki nezaketsizlik tutumlarına karşı davranışlarını incelemiş, işyeri nezaketsizliğinin olumlu birçok değişkenle negatif yönlü ilişkisini ortaya koymuşlardır. Öte yandan Utama ve Tanuwijaya (2022) algılanan yönetici desteği ve iş doyumunun örgütsel bağlılık üzerinde etkisini tespit etmişlerdir. Adil, Hamid ve Waqas (2020) çalışmalarında algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa etkisini tespit etmişlerdir. Arasanmi ve Krishna (2019) ise çalışmalarında algılanan örgütsel ve yönetici desteğinin örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmayı oluşturan değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini konu alan diğer çalışmalar incelendiğinde benzer sonuçların ilgili örneklemelerde elde edildiği görülmektedir. Çalışma bulguları literatürü destekler niteliktedir. Bunların yanı sıra çalışmanın değişkenlerinin tamamının birbirleriyle olan ilişkilerini içeren bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Diğer araştırmacılara katkı sunabilmesi açısından şu husus önemli görülmektedir. Çalışma Karaman ilinde faaliyet gösteren perakende sektörü çalışanları üzerinde yapılmıştır. Bu bağlamda ilgili değişkenlerin farklı örneklemelerde çalışılması literatüre katkı sunabilecektir. Bunun yanı sıra çalışma bulgularınca işyeri çalışanları ve yöneticilere şu öneriler sunulabilecektir:

Araştırma bulgularına göre örgüt çalışanlarının nezaketsiz davranışları, örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilemektedir. Bu bağlamda örgüt çalışanları (çalışanlar-yöneticiler) birbirlerine karşı daha seviyeli, nezaketli dil geliştirmelidirler. Karşılıklı ilişkilerin daha nezaketli olduğu örgütlerde bağlılığın artacağı bulgulanmıştır. Öte yandan algılanan yönetici desteğinin de örgütsel bağlılığa pozitif ilişkisi tespit edilmiştir. Yani yöneticilerinin kendilerini desteklediğini hisseden çalışanların örgütlerine bağlılık hususunda daha pozitif oldukları görülmüştür. Bu bağlamda yöneticiler, çalışanlarının fikirlerine önem verdiklerinde, onları karar alma mekanizmalarında dâhil ettiklerinde, onların herhangi bir yenilik veya iş süreçlerine dönük herhangi bir iyileştirme önerilerine katkı sunduklarında çalışanların aidiyet duygularına olumlu katkı sunabilecekleri öngörülmektedir.

Öte yandan her çalışmanın olduğu gibi bu çalışmanın da belli kısıtları söz konusudur. Araştırma verileri kesitsel yolla toplanmıştır. Yani, veriler ilgili örnekleme temsil eden çalışanların o anki psikolojilerinin bir yansımasıdır. Çalışanların zaman kısıtından ötürü kısa bir zaman diliminde elde edilmiş olan veriler çalışma için bir kısıt sayılabilir. Öte yandan yüz yüze anket yoluyla geliştirilen çalışma sayısının fazlalığının bireylerde meydana getirdiği bıkkınlık çalışmanın bir diğer kısıtı olarak görülebilecektir ve bu durum anket yoluyla veri toplamayı gün geçtikçe zorlaştırmaktadır.

Bu araştırmada işyeri nezaketsizliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin kısmi aracı rol üstlendiği bulgulanmıştır. Bu bağlamda gelecekte ortaya konulabilecek araştırmalarda işyeri nezaketsizliği ile örgütsel bağlılık değişkenlerine tam aracılık eden farklı değişkenlerin tespiti de literatüre katkı sunabilecektir.

- Adil, M. S., Hamid, K. B. A. ve Waqas, M. (2020). Impact of Perceived Organisational Support and Workplace Incivility on Work Engagement and Creative Work Involvement: A Moderating Role of Creative Self-Efficacy. *International Journal of Management Practice*, 13(2), 117-150.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Al-Romeedy, B. ve Ozbek, O. (2022). The Effect of Authentic Leadership on Counterproductive Work Behaviors in Egyptian and Turkish Travel Agents: Workplace Incivility As A Mediator. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 11(2), 409-425.
- Altaş, S. S. (2021). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve Örgütsel Destek Algıları Arasındaki İlişkiler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 875-891.
- Andersson, L.M.; Pearson, C.M. (1999). Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *Acad.Manag.Rev.*, 24, 452-471.
- Arasanmi, C. N. ve Krishna, A. (2019). Employer Branding: Perceived Organisational Support and Employee Retention-The Mediating Role of Organisational Commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174-183.
- Arslan, V. (2016). Yönetici Desteğinin İş Memnuniyeti, Duygu Düzenleme Becerisi ve Örgütsel Performans Algısı Üzerine Aracı Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ataol, E. E. (2022). İşgücü Piyasası Araştırması Karaman İli 2022 Yılı Sonuç Raporu. Karaman Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü. <https://media.iskur.gov.tr/66900/karaman.pdf> Erişim Tarihi: 10.06.2023.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Babin, B. J. ve Boles, J. S. (1996). The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction. *Journal Of Retailing*, 72(1), 57-75.
- 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, 1173-1182.
- Bhanthumnavin, D.(2003).Perceived Social Support From Supervisor and Group Members Psychological and Situational Characteristics as Predictors of Subordinate Performance in Thai Work Units. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 74-97.
- Boz, D., Duran, C. ve Uğurlu, E. (2021). Örgütsel Bağlılığın İş Performansına Etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 345-355.
- Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi: Ankara, 67-71.
- Casper, W. J., Martin, J. A., Buffardi, L. C. ve Erdwins, C. J. (2002). Work-Family Conflict, Perceived Organizational Support, and Organizational Commitment Among Employed Mothers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(2), 99-108.
- Cihangiroğlu, N. (2010). Askeri Tabiplerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Gülhane Tıp Dergisi*, 52, 82-90.
- Cortina, L. M. (2008). Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations. *The Academy of Management Review* 33(1), 55-75.
- 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.
- Çakmak, K.Ö., Otluoğlu, K. Ö. (2012). Protean and Boundaryless Career Attitudes and Organizational Commitment: The Effects of Perceived Supervisor Support, *Journal of Vocational Behavior*, 80, 638-646.
- Çoban, R. ve Deniz, M. (2021). İşyeri Nezaketsizliğinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(34), 1224-1259.
- Çömlekçi, M. G. ve Yıldız, M. L. (2021). Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısının İşe Adanmışlığa Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 16(55), 24-50.
- Dawley, D., Houghton, J. D. ve Bucklew, N. S. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice And Job Fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238-257.
- DeConinck, J.B. ve Johnson, J.T. (2009). The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover among Salespeople, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 333-350.
- Dion, MJ. (2006), The Impact of Workplace Incivility and Occupational Stress on The Job Satisfaction and Turnover Intention of Acute Care Nurses, ABD: University of Connecticut.

- Doğan, S. ve Karagelebi, F. G. (2021). İş Yeri Nezaketsizliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Psikolojik Sözleşme İhlalinin Aracılık Rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(2), 185-193.
- Döckel, A., Basson, J. S. ve Coetzee, M. (2006). The Effect of Retention Factors on Organizational Commitment: An Investigation of High Technology Employees, *SA Journal of Human Resource Management*, 4(2), 20-28.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. ve Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 565.
- Estes, B. ve J. Wang (2008). Workplace Incivility: Impacts on Individual and Organizational Performance. *Human Resource Development Review* 7(2), 218–240.
- Fan, P. (2018). Person-Organization Fit, Work – Family Balance, and Work Attitude: The Moderated Mediating Effect of Supervisor Support. *Social Behaviour and Personality*. 46(6), 995-1010.
- Fischer, R. ve Mansell, A. (2009). Commitment Across Cultures: A Meta-Analytical Approach. *Journal of International Business Studies*, 40(8), 1339-1358.
- Florkowski, G. ve Schuster, M. (1992). Support For Profit Sharing and Organizational Commitment: A Path Analysis. *Human Relations*, 45(5), 507-523.
- Gant, L. M., Nagda, B. A., Brabson, H. V., Jayaratne, S., Chess, W. A. ve Singh, A. (1993). Effects of Social Support and Undermining on African American Workers' Perceptions of Coworker and Supervisor Relationships and Psychological Well-Being. *Social Work*, 38(2), 158-164.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*; 10. Basım; Pearson: Boston, 2010; ss. 19-27.
- Ghosh, R., Dierkes, S. ve Falletta, S. (2011). Incivility Spiral in Mentoring Relationships: Reconceptualizing Negative Mentoring As Deviant Workplace Behavior. *Advances in Developing Human Resources*, 13(1), 22-39.
- Gillen, M., Baltz, D., Gassel, M., Kirsch, L. ve Vaccaro, D. (2002). Perceived Safety Climate, Job Demands, and Coworker Support Among Union and Nonunion Injured Construction Workers. *Journal of Safety Research*, 33(1), 33-51.
- Giray, M. D. ve Şahin, D. N. (2012). Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1-9.
- Guo, J., Qiu, Y. ve Gan, Y. (2020). Workplace Incivility and Work Engagement: The Chain Mediating Effects of Perceived Insider Status, Affective Organizational Commitment and Organizational Identification, *Current Psychology*, 1-12.
- Güzel, C. (2019). The Mediating Effect Of Organizational Commitment And Job Satisfaction in The Relationship Between Workplace Incivility And Turnover İntention. Yüksek Lisans Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hall, D. T., Schneider, B. ve Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190.
- He, Y., Lai, K. K., Lu, Y. (2011). Linking Organizational Support to Employee Commitment: Evidence from Hotel Industry of China, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 197–217.
- Hershcovis, M. S. (2011). Incivility, Social Undermining, Bullying Oh My!': A Call to Reconcile Constructs within Workplace Aggression Research. *Journal of Organizational Behavior* 32(3), 499-519.
- Huang, H. T. ve Lin, C.P. (2019). Assessing Ethical Efficacy, Workplace Incivility and Turnover Intention: A Moderated-Mediation Model. *Review of Managerial Science*, 13(1), 33-56.
- Irum, A., Ghosh, K.. and Pandey, A. (2020). Workplace Incivility and Knowledge Hiding: A Research Agenda. *Benchmarking: An International Journal*, 27(3), 958-980.
- Jiang, J. ve Klein, G. (2000). Software Development Risks to Project Effectiveness. *Journal of Systems and Software*, 52(1), 3-10.
- Johanson, U., Eklov, G., Holmgren, M. ve MÅrtensson, M. (1998). Human Resource Costing And Accounting Versus The Balanced Scorecard: A Literature Survey Of Experience With The Concepts. *School of Business Stockholm University*, 01-11.
- Johnson, CL. (1988), Socially Controlled Civility. *American Behavioral Scientist*, 31(6), 685-701.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kalidass, A. ve Bahron, A. (2015). The Relationship Between Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Employee Turnover Intention, *International Journal of Business Administration*. 6(5), 82-89.

- Karabulut, A. ve Seymen, O. (2020). Paternalist Liderlik Tarzı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Etkisi. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 59-82.
- Karasek, R. A., Triantis, K. P. ve Chaudhry, S. S. (1982). Coworker and Supervisor Support as Moderators of Associations Between Task Characteristics and Mental Strain. *Journal of Occupational Behaviour*, 3(2), 181-200.
- Kaya, E. Ü. (2015). İşyeri Kabalığı, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmin Değişkenleri Arasındaki İlişkiler ve Birbirleri Üzerindeki Etkileri: Yüksek Öğretimde Bir Çalışma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 41(2), 55-78.
- Khadjeturian, R. (2012). Stopping the Culture of Workplace Incivility in Nursing. *Clinical Journal of Oncology Nursing*, 16(6), 638-639.
- Kim, S. S., Donghoon, S., Heather, C. V., Patricia, F. H. ve Christian, V. (2018). How Do Callings Relate to Job Performance? The Role of Organizational Commitment And Ideological Contract Fulfillment. *Human Relations*, 1, 119.
- Kim, S. Y., Kim, J. K. ve Park, K. O. (2013). Path Analysis For Workplace Incivility, Empowerment, Burnout, and Organizational Commitment of Hospital Nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 19(5), 555-564.
- Koçak, D. (2020). İş Özerkliği ile İşe Bağlanma Arasındaki İlişki: Kişi-İş Uyumunun Aracı ve Algılanan Yönetici Desteğinin Düzenleyici Rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 699-718.
- Kottke, K. E. and Sharafinski, C. E. (1988). Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi*, 9. Basım; Salemba Empat: Jakarta, 19-24.
- Kumar, M. ve Singh, S. (2012). Roles of Perceived Exchange Quality and Organisational Identification in Predicting Turnover Intention. *IIMB Management Review*, 24(1), 5-15.
- Kumral, T. (2017). İşyeri Nezaketsizliği ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracı Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuvaas, B., Dysvik, A. (2010). Exploring Alternative Relationships between Perceived Investment in Employee Development, Perceived Supervisor Support and Employee Outcomes, *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156.
- Lapointe, E. ve Vandenberghe, C. (2018). Examination of the Relationships Between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Voice and Antisocial Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99-115.
- Laschinger, H.K.S., 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.
- Lee, J. ve Jensen, J. M. (2014). The Effects of Active Constructive and Passive Corrective Leadership on Workplace Incivility and the Mediating Role of Fairness Perceptions. *Group & Organization Management*, 39(4), 416-443.
- Lewis, P. S. ve Malecha, A. (2011). The Impact of Workplace Incivility on the Work Environment, Manager Skill, and Productivity. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 41(7/8), 17-23.
- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Lim, S. ve Lee, A. (2011). Work and Nonwork Outcomes of Workplace Incivility: Does Family Support Help?. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(1), 95-111.
- Liu, W., Zhou, Z. E. ve 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.
- Logan, T. R. (2016). Influence of Teamwork Behaviours on Workplace Incivility As It Applies to Nurses. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 2(1), 47-53.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh*, 2. Basım; PT. Andi: Yogyakarta, 28-35.
- Maertz Jr, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S. ve Allen, D. G. (2007). The Effects of Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Employee Turnover. *Journal of Organizational Behaviour*, 28(8), 1059-1075.
- Martin, J. (1996), *Miss Manners Rescues Civilization*, 1. Basım; Crown Publishers: New York, 1996; ss.226-230.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.

- Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Namin, B. H., Øgaard, T. ve Røislien, J. (2021). Workplace Incivility and Turnover İntention in Organizations: A Meta-Analytic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 25.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış; Anadolu Üniversitesi Web-Ofset: Eskişehir*, 2-26.
- Özkara, Z. U., Taş, A. ve Aydınhan, B. (2019). Algılanan Yönetici Desteği ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 12, 101-137.
- Pearson, C. M. ve Porath, C. L. (2005). On The Nature, Consequences and Remedies of Workplace Incivility: No time for 'nice'? Think again. *Academy of Management Executive*, 19(1),7-18.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M. ve Porath, C. L. (2000). Assessing and Attacking Workplace Incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 520-552.
- Phillips, G. S., MacKusick, C. I. ve Whichello, R. (2018). Workplace Incivility in Nursing: A Literature Review Through The Lens of Ethics and Spirituality. *Journal of Christian Nursing*, 35(1), E7-E12.
- Pohl, S. and Galletta, M. (2016). The Role of Supervisor Emotional Support on Individual Job Satisfaction: A Multilevel Analysis. *Applied Nursing Research*, 33, 61-66.
- Porath, C. L., ve Pearson C. (2013). The Price of Incivility. *Harvard Business Review*, 91(1-2), 115-121.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603-609.
- Reio, T. G. ve Trudel, J. (2013). Workplace Incivility and Conflict Management Styles: Predicting Job Performance, Organizational Commitment and Turnover Intent. *International Journal of Adult Vocational Education and Technology (IJAVET)*, 4(4), 15-37.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Roberts, MC. (1985), A Plea For Professional Civility. *Professional Psychology: Research and Practice*, 16(4), 474-474.
- Rousseau, V. ve Aubé, C. (2010). Social Support at Work and Affective Commitment to the Organization: The Moderating Effect of Job Resource Adequacy and Ambient Conditions, *The Journal of Social Psychology*, 150(4), 321-340.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Samma, M., Zhao, Y., Rasool, S. F., Han, X. ve Ali, S. (2020). Exploring the Relationship Between Innovative Work Behavior, Job Anxiety, Workplace Ostracism, and Workplace Incivility: Empirical Evidence From Small and Medium Sized Enterprises (SMEs). *In Healthcare MDPI*, 8(4), 508.
- Sarıtaç, G. (2017). Örgütsel Bağlılık ve İşyeri Nezaketsizliği Arasındaki İlişkide Etik Lider Algısının Aracılık Rolü: Muğla Büyükşehir Belediyesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Scandura, T. A. ve Schriesheim, C. A. (1994). Leader-Member Exchange and Supervisor Career Mentoring as Complementary Constructs in Leadership Research. *The Academy of Management Journal*, 37(6), 1588- 1602.
- Smith, L. M., Andrusyszyn, M. A. ve Spence Laschinger, H. K. (2010). Effects of Workplace Incivility and Empowerment on Newly-Graduated Nurses' Organizational Commitment. *Journal of nursing management*, 18(8), 1004-1015.
- Spence-Laschinger, H. K., Wong, C. A., Cummings, G. G. ve Grau, A. L. (2014). Resonant Leadership and Workplace Empowerment: The Value of Positive Organizational Cultures in Reducing Workplace Incivility. *Nursing Economics*, 32(1), 5-44.
- Şimşek, O. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*, Ekinoks: Ankara.
- Tozkoparan, G. ve Tenteriz, Y. (2019). Algılanan Çalışma Arkadaşları ve Yönetici Desteğinin İş Performansına Etkisi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 41-57.
- Trudel, J. ve Reio Jr., T.G. (2011). Managing Workplace İncivility: The Role of Conflict Management Styles- Antecedent Or Antidote?. *Human Resource Development Quarterly*, 22(4), 395-423.

- Utama, M. F. R. ve Tanuwijaya, J. (2022). The Effect of Training, Workplace Incivility, Perceived Supervisor Support, Job Satisfaction on Organizational Identification and Their Influence on Employee Performance and Turnover Intention. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(3).
- Üstün, F. ve Ersolak, Ş. (2020). Makyavelizmin İş Yeri Nezaketsizliğine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (7), 329-343.
- Vasconcelos, A. F. (2020). Workplace Incivility: A Literature Review. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(5), 513-542.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228-255.
- Walsh, B. M., Lee, J., Jensen, J. M., McGonagle, A. K. ve Samnani, A. K. (2018). Positive Leader Behaviors and Workplace Incivility: The Mediating Role of Perceived Norms For Respect. *Journal Of Business And Psychology*, 33, 495-508.
- Wang, Z. (2014). Perceived Supervisor Support and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 5(1), 210-214.
- Welbourne, J. L., Gangadharan, A. ve Sariol, A. M. (2015). Ethnicity and Cultural Values As Predictors of The Occurrence and Impact of Experienced Workplace Incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 205-217.
- Wolowska, A. (2014). Determinants of Organizational Commitment. *Human Resources Management & Ergonomics*, 3(1), 129-146.
- Yoon, J. ve Lim, J. C. (1999). Organizational Support in the Workplace: The case of Korean Hospital Employees. *Human Relations*, 52(7), 923- 945.
- Young, K. A., Hassan, S. ve Hatmaker, D. M. (2021). Towards Understanding Workplace Incivility: Gender, Ethical Leadership and Personal Control. *Public Management Review*, 23(1), 31-52.
- Zauderer, D. G. (2002). Workplace Incivility and the Management of Human Capital. *The Public Manager*, 31(1), 36-42.
- Zhou, Z. E., Yan, Y., Che, X. X. ve Meier, L. L. (2015). Effect of Workplace Incivility on End-Of-Work Negative Affect: Examining Individual and Organizational Moderators in A Daily Diary Study. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 20(1), 117.
- Zia-ud-Din, M., Arif, A. ve Shabbir, M. A. (2017). The Impact Of Workplace Incivility On Employee Absenteeism And Organization Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(5), 205-221.

---

**Çıkar Çatışması:** Yoktur.

**Finansal Destek:** Yoktur.

**Etik Onay:** Yoktur.

**Yazar Katkısı:** Hüseyin KARAGÖZ (%100)

**Conflict of Interest:** None.

**Funding:** None.

**Ethical Approval:** None.

**Author Contributions:** Hüseyin KARAGÖZ (100%)

---