

# İşyerinde Nezaketsizliğin Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi

Ufuk BEKTAŞ<sup>1</sup>

Sacit ACAR<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Dr., e-posta: ufuk.bektas@iuc.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6849-9563

<sup>2</sup>Dr., e-posta: sacitacar2012@gmail.com, ORCID: 0009-0001-5891-2358

**Özet:** Bu çalışma, özel sektörde beyaz yakalı olarak çalışanların işyeri nezaketsizliğinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma 2024 yılında Ankara ilinde özel sektörde beyaz yakalı olarak çalışan kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olan 302 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veriler, anket yöntemi ile toplanmıştır. Çalışanlara işyeri nezaketsizliği, iş tatmini (genel, içsel ve dışsal) ve örgütsel bağlılık (duygusal, devam ve normatif) ölçekleri uygulanmıştır. Elde edilen veriler, Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları, işyeri nezaketsizliğinin iş tatmini genel, içsel tatmin ve dışsal tatmin üzerinde negatif etkiler yarattığını göstermiştir. Ayrıca, örgütsel bağlılık genel, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde de benzer şekilde olumsuz etkiler gözlemlenmiştir. Bu bulgular, işyeri nezaketsizliğinin çalışan performansı ve motivasyonu üzerinde önemli etkiler doğurduğunu ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İşyeri Nezaketsizliği, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık

## The Effect of Incivility in the Workplace on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment

**Abstract:** This study aims to examine the effects of workplace incivility on job satisfaction and organizational commitment of white-collar employees in the private sector. The research was conducted on 302 white-collar employees working in the private sector in Ankara province in 2024, who were determined by convenience sampling method. The data were collected through questionnaire method. Workplace incivility, job satisfaction (general, intrinsic and extrinsic) and organizational commitment (affective, continuation and normative) scales were applied to the employees. The data obtained were evaluated by Pearson correlation analysis and regression analysis. The results of the study showed that workplace incivility had negative effects on overall job satisfaction, intrinsic satisfaction and extrinsic satisfaction. In addition, similar negative effects were observed on organizational commitment in general, affective commitment and continuance commitment. These findings suggest that workplace incivility has significant effects on employee performance and motivation.

**Key Words:** Workplace incivility, job satisfaction, organizational commitment

### 1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında işyeri dinamikleri, çalışanların performansı ve işletmelerin verimliliği açısından büyük bir öneme sahiptir. Özellikle özel sektör işyerlerinde, çalışanlar arasındaki etkileşimler ve sosyal ilişkiler, bireysel motivasyon, iş tatmini ve bağlılık düzeylerini doğrudan etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Ancak, işyeri nezaketsizliği gibi olumsuz davranışların yaygınlaşması, çalışanların iş tatmini ve bağlılık düzeylerinde düşüşe yol açabilmektedir. İşyeri nezaketsizliği (workplace incivility), iş çalışanların birbirine saygısız veya kaba davranışlar sergilemesi olarak tanımlanabilir ve bu tür davranışlar hem psikolojik hem de duygusal olarak bireyleri olumsuz etkileyebilir (Andersson & Pearson, 1999; Porath & Erez, 2007; Schilpzand, Pater ve Erez, 2016). Özellikle özel sektördeki rekabetçi çalışma ortamlarında bu tür olumsuz davranışlar daha sık gözlemlenebilir.

İşyeri nezaketsizliği, hem bireyler hem de organizasyonlar için ciddi sonuçlar doğurabilir.

Nezaketsizlik, çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu düşürerek genel verimliliği azaltabilir. Aynı zamanda, işyerinde olumsuz bir kültürün oluşmasına neden olabilir ve çalışanlar arasında güven eksikliğine yol açabilir. Bu durum, hem bireysel performansı hem de takım çalışmasını etkileyebilir. Özellikle pandemi sonrası uzaktan çalışma düzenlemeleriyle birlikte işyerindeki nezaketsizlik, çalışanlar arasında daha az gözlemlenen ancak daha yaygın hale gelen bir sorun olarak tanımlanmaktadır (Fouk, Woolum ve Erez, 2020).

İşyeri nezaketsizliği, modern iş dünyasında sıklıkla karşılaşılan ve çalışanlar üzerinde önemli psikolojik ve duygusal sonuçlar doğuran bir olgudur. İşyerindeki bu olumsuz davranışların iş tatmini üzerindeki etkileri, hem bireylerin motivasyonunu hem de organizasyonların genel performansını derinden etkileyebilir. Nezaketsizlik, düşük yoğunluklu saygısız davranışlar olarak tanımlanırken, çalışanların işlerinden duydukları tatmini ve motivasyonu azaltabilir.

İş tatmini, bir çalışanın işinden aldığı memnuniyet düzeyini ifade eder. Bu kavram, bireyin işine olan bağlılığını, motivasyonunu ve genel iş performansını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Yüksek iş tatmini, çalışanların daha motive olmasına, işlerine daha bağlı olmalarına ve işyerinde daha iyi bir performans sergilemelerine neden olurken, düşük iş tatmini çalışanların işten ayrılma eğilimlerini artırır ve işyerindeki verimliliği olumsuz etkiler (Locke, 1976).

İşyeri nezaketsizliği, iş tatmini üzerinde çeşitli yollarla olumsuz etkiler yaratabilir. Öncelikle, nezaketsizlik bireylerin kendilerini değersiz ve saygı görmedikleri bir ortamda hissetmelerine neden olur. Bu, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını azaltır ve motivasyonlarını düşürür. Örneğin, bir çalışanın iş arkadaşları tarafından sürekli olarak küçümsenmesi veya alay edilmesi, o çalışanın işyerinde kendini güvensiz hissetmesine ve işinden memnun olmamasına yol açabilir (Porath ve Pearson, 2013).

Nezaketsizlik, işyerinde stres ve anksiyete seviyelerini de artırır. Stresli bir ortamda çalışan bireyler, işlerine odaklanmakta zorlanabilirler ve bu da iş tatminlerini olumsuz etkiler. Özellikle uzun süreli nezaketsizliğe maruz kalan çalışanlar, işlerinde daha fazla tükenmişlik yaşayabilir ve bu durum, onların işten ayrılma olasılıklarını artırabilir (Ghosh, Jacobs ve Reio, 2011). Yüksek düzeyde stres ve iş tatminsizliği, çalışanların performansını doğrudan olumsuz etkileyen unsurlar arasında yer alır.

İşyeri nezaketsizliği, sadece bireysel iş tatminini değil, aynı zamanda takım dinamiklerini ve işbirliği düzeyini de etkileyebilir. Nezaketsizlik yaygınlaştığında, çalışanlar arasında güven eksikliği oluşur ve bu durum işbirliğini zorlaştırır. Güvenin olmadığı bir iş ortamında, çalışanlar arasında etkili bir iletişim kurulamaz ve takım çalışması zayıflar. Bu da işyerinde genel verimliliği ve iş tatminini azaltan bir faktördür (Foult, Woolum ve Erez, 2020).

Nezaketsizlik ayrıca, çalışanlar arasında rekabeti artırabilir. Bu, işbirliği yerine bireysel çıkarların ön plana çıktığı bir ortam yaratır. Rekabetin arttığı işyerlerinde çalışanlar arasında kıskançlık ve çatışma doğabilir. Bu durum, bireylerin iş yerinde kendilerini yalnız ve dışlanmış hissetmelerine neden olabilir ve iş tatminlerini önemli ölçüde düşürebilir (Taylor ve Kluemper, 2012).

Nezaketsizliğin işyeri ortamına olan etkileri incelendiğinde, bu tür davranışların bireyler üzerinde stres, anksiyete ve tükenmişlik gibi duygusal sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Çalışanlar, işyerinde saygı görmediklerinde, işlerine

olan bağlılıkları azalır ve daha fazla psikolojik baskı hissetmeye başlarlar. Bu durum, çalışanların sağlık durumlarını olumsuz yönde etkileyebilir ve işyerinde hastalık izinlerinin artmasına neden olabilir (Ghosh, Jacobs ve Reio, 2011).

İşyeri nezaketsizliği, yalnızca bireyler üzerinde değil, organizasyonun genel performansı üzerinde de olumsuz etkiler yaratır. Nezaketsizliğin yaygın olduğu işyerlerinde, çalışanlar arasında işbirliği ve iletişim zayıflar. Bu da organizasyonun verimliliğini düşürür ve uzun vadede finansal kayıplara yol açabilir. Bir çalışmada, nezaketsizlik mağduru olan çalışanların görevlerini daha az etkili bir şekilde yerine getirdiği ve daha fazla hata yaptığı gözlemlenmiştir (Porath ve Pearson, 2013). Bununla birlikte, işyeri nezaketsizliği, organizasyonun itibarını da zedeleyebilir. Çalışanlar arasında nezaketsizlik yaygın olduğunda, bu durum dış dünyaya da yansır ve potansiyel yeteneklerin o organizasyona katılma isteğini azaltabilir. Ayrıca, müşteri ilişkileri de bu tür davranışlardan olumsuz etkilenebilir. Çalışanların kendi aralarındaki olumsuz iletişim, müşterilerle olan etkileşimlerine de yansiyabilir ve müşteri memnuniyetini azaltabilir.

Araştırmalara göre, işyeri nezaketsizliği çalışanların bağlılığı üzerinde önemli bir olumsuz etkiye sahiptir (Schilpzand, De Pater ve Erez, 2016). Çalışan bağlılığı (employee engagement), bireylerin işlerine, iş yerlerine ve organizasyonun hedeflerine olan duygusal ve zihinsel bağlılığını ifade eder. Yüksek çalışan bağlılığı, çalışanların işlerine daha fazla enerji ve gayretle sarılmalarını sağlar. Aynı zamanda bu çalışanlar, iş yerindeki sorumluluklarını yerine getirmede daha tutkulu ve istekli olurlar. Çalışan bağlılığı, sadece bireysel performansı değil, aynı zamanda organizasyonun genel başarısını da olumlu yönde etkileyen önemli bir faktördür (Kahn, 1990). İşyeri nezaketsizliği, çalışanlar arasında güvenin zayıflamasına yol açar. Güven, çalışan bağlılığının temel unsurlarından biridir ve bireyler, kendilerine saygı gösterildiğini ve güvenildiğini hissettiklerinde işlerine daha fazla bağlılık gösterirler. Ancak, nezaketsiz bir iş ortamında çalışanlar, meslektaşlarına ya da yöneticilerine güvenmekte zorlanırlar. Bu da işyerinde işbirliğinin azalmasına ve bireylerin kendilerini yalnız hissetmelerine yol açabilir. Güvenin zedelendiği bir ortamda, çalışanlar işlerine olan duygusal bağlılıklarını kaybedebilirler (Foult, Woolum ve Erez, 2016). Nezaketsizlik, çalışanlar arasında stres ve anksiyete seviyelerinin artmasına neden olur. Sürekli olarak küçük düşürücü davranışlara maruz kalan bireyler, iş yerinde kendilerini değersiz hissedebilir ve bu da onların işlerinden kopmalarına yol açar. Yüksek stres ve iş yükü altında çalışan bireylerde tükenmişlik sendromu daha sık görülür.

Tükenmişlik, çalışanların enerjilerinin tükenmesine, motivasyonlarının azalmasına ve işlerine olan bağlılıklarının zayıflamasına neden olabilir (Ghosh, Jacobs ve Reio, 2011). Stresli bir iş ortamı, bireylerin işlerine odaklanmalarını zorlaştırır ve uzun vadede iş tatmini ile bağlılıklarını olumsuz etkiler.

İşyeri nezaketsizliği, işyerinde iletişim kanallarının kapanmasına ve işbirliğinin azalmasına yol açar. Nezaketsizlik, çalışanlar arasında güvensizlik yaratarak açık ve dürüst iletişimi engeller. İş yerinde etkili iletişim ve işbirliği olmadığında, çalışanlar kendilerini izole hissedebilir ve bu durum onların organizasyona olan bağlılıklarını zayıflatır (Taylor ve Kluemper, 2012). Özellikle takım çalışması gerektiren işlerde, nezaketsizlik nedeniyle zayıflayan işbirliği, çalışanların motivasyonunu düşürür ve verimliliği olumsuz etkiler. Nezaketsiz bir iş ortamında, çalışanlar işlerine olan motivasyonlarını kaybedebilirler. Nezaketsiz davranışlara maruz kalan bireyler, iş yerinde kendilerini değersiz hissederek ve bu da işlerine olan ilgilerini azaltır. Özellikle sürekli olarak saygısız davranışlara maruz kalan bireyler, iş yerinde kendilerini güvende hissetmezler ve bu da işlerine karşı olan heveslerini ve bağlılıklarını kaybetmelerine neden olabilir (Porath ve Pearson, 2013). İşyeri nezaketsizliği, çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırır. Çalışanlar, sürekli olarak nezaketsizlikle karşılaştıkları bir ortamında kalmak istemezler ve bu nedenle işten ayrılma eğilimleri yükselir. Araştırmalar, nezaketsiz bir iş ortamında çalışanların işlerine olan bağlılıklarının azaldığını ve bu durumun uzun vadede işten ayrılma niyetlerini artırdığını göstermektedir (Cortina ve Magley, 2009).

Literatürde, işyeri nezaketsizliğinin çalışan bağlılığı ve iş tatmini üzerindeki olumsuz etkileri çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. **Porath ve Pearson** (2010), nezaketsizliğe maruz kalan çalışanların iş tatmini ve performans düzeylerinde belirgin düşüş yaşadığını vurgulamaktadır. Benzer şekilde, **Schilpzand, Pater ve Erez** (2016) işyeri nezaketsizliğinin sadece maruz kalan bireylerde değil, aynı zamanda bu davranışlara tanık olan çalışanlar üzerinde de olumsuz etkilere yol açtığını ve genel işyeri verimliliğini düşürdüğünü belirtmiştir. Özel sektörde rekabetin yüksek olduğu iş ortamlarında nezaketsizliğin çalışan bağlılığını daha da zayıflatabileceği öne sürülmüştür (Brown, 2020).

Ancak, işyeri nezaketsizliğinin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri konusunda özel sektör çalışanları üzerinde yapılan araştırmalar sınırlıdır. Çoğu çalışma kamu sektörüne veya büyük ölçekli işletmelere odaklanırken (Agarwal et al., 2023; Tong,

Chong & Johnson, 2019), özel sektörde, özellikle KOBİ'lerde bu tür olumsuz davranışların çalışan bağlılığı ve iş tatmini üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar yeterli derinlikte değildir. Oysaki, özel sektörde nezaketsizliğin çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırabileceği ve işletmelere olan bağlılıklarını zayıflatabileceği belirtilmektedir (Hershcovis et al., 2017).

Bu araştırmanın amacı, özel sektör çalışanları üzerindeki işyeri nezaketsizliğinin çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarına olan etkilerini ortaya koymaktır. Çalışma, bu alandaki literatür boşluğunu doldurarak, özel sektörde daha saygılı ve olumlu bir çalışma ortamı yaratmanın iş tatmini ve çalışan bağlılığı üzerindeki pozitif etkilerini vurgulamayı amaçlamaktadır.

## 2.YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. "İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını belirlemeyi amaçlayan tarama yaklaşımına denir." (Karasar, 2009: 79).

### 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2024 yılında Ankara ilinde özel sektörde çalışan 18 yaş üzerindeki beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklemi ise evren içerisinde bulunan ve kolayda örneklem yöntemi ile belirlenen 302 kişi oluşturmıştır.

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler kişisel bilgi formu, işyeri nezaketsizliği ölçeği, minesoto iş tatmin ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği ile toplanmıştır.

**İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği:** Araştırmada çalışanların işyerinde nezaketsizlik düzeyini belirlemek için Cortina, Magley, Williams ve Langhout (2001) tarafından geliştirilen Türkçeye Gök, Karatuna ve Başol (2019) tarafından uyarlanarak geçerlik güvenilirlik çalışması yapılan İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte tek boyut altında beşli Likert tipinde yedi madde bulunmaktadır. Ölçekteki maddeler "1 = Hiçbir zaman" ... "5 = Çok sık" olarak derecelendirilmiştir. Araştırmada Ölçeğin güvenilirlik analizi bu araştırmada tekrar edilmiş ve güvenilirlik değeri  $\alpha=0,869$  olarak bulunmuştur.

**Minnesota İş Tatmin Ölçeği:** Araştırmada çalışanların iş doyum düzeyini ölçmek amacıyla,

Minnesota İş Doyum Ölçeği olarak da bilinen ölçeğin kısaltılmış versiyonu kullanılmıştır. Bu ölçeğin geliştirilmesi Weiss, Dawis ve England (1977) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkiye'deki uyarlama çalışması, Deniz ve Güliz Gökçora tarafından yapılmıştır (Türkçapar, 2012). Ölçekteki, 1.2.3.4.7.8.9.10.11.15.16.20 numaralı maddeler içsel iş tatmini, 5.6.12.13.14.17.18.19 maddeler dışsal iş tatmini ve tüm önermeler genel iş tatminin kapsamaktadır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği iş doyumunu ölçmek için "hiç memnun değilim" ile "çok memnunuz" arasında değişen yanıtları kapsayan 5 puanlık Likert tipi bir ölçektir. Araştırmada ölçeğin mevcut faktör yapısı kullanılmış ancak güvenilirlik analizi tekrar edilmiştir. Genel iş doyumunu güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,899$ , içsel doyum boyutunun  $\alpha=0,877$ , dışsal boyutunun  $\alpha=0,857$  olarak saptanmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiş olan örgütsel bağlılık ölçeği bulunmaktadır. Ölçekte 5'li likert tipinde 18 önerme yer almaktadır. İlk 1-6 numaralı önermeler duygusal bağlılık, 7-12 numaralı önermeler devam bağlılığı ve 13-18 numaralı önermeler normatif bağlılık boyutlarına ilişkindir. Ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışması Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından yapılmıştır. Ölçek toplamı genel örgütsel bağlılık düzeyini vermektedir. 1 "Kesinlikle katılmıyorum" ve 5 "Kesinlikle katılıyorum" olarak derecelendirilmiştir. Araştırmada ölçeğin mevcut faktör yapısı kullanılmış ancak güvenilirlik analizi

Tablo 1. Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	166	55,0
	Kadın	136	45,0
Yaş	26-34 Yaş	98	32,5
	35-44 Yaş	115	38,1
	45-54 Yaş	59	19,5
	55 Yaş Ve Üzeri	30	9,9
	Lise	54	17,9
Eğitim Düzeyi	Ön Lisans	51	16,9
	Lisans	155	51,3
	Yüksek Lisans	42	13,9
Toplam Çalışma Süresi	1-5 Yıl	56	18,5
	6-10 Yıl	76	25,2
	11-15 Yıl	59	19,5
	16-20 Yıl	67	22,2
	21 Yıl Ve Üzeri	44	14,6
Aynı İşyerinde Çalışma Süresi	1-5 Yıl	140	46,4
	6-10 Yıl	75	24,8
	11-15 Yıl	57	18,9
	16 Yıl Ve Üzeri	30	9,9

tekrar edilmiştir. Duygusal bağlılık boyutunun güvenilirlik değeri  $\alpha=0,845$ , devam başlığı boyutunun  $\alpha=0,853$ , normatif bağlılık boyutunun  $0,847$  ve ölçek geneli ise  $\alpha=0,866$  olarak bulunmuştur. Literatürde Cronbach alpha katsayısı, 0.00 ila 0.40 arasında ise ölçek güvenli değil, 0.40 ila 0.60 değerleri arasında ise düşük güvenilirlikte; 0.60 ile 0.80 arasında oldukça güvenilir ve 0.80 ile 1.00 arasında ise yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirilmektedir (Büyüköztürk, 2018). Buna göre araştırmada kullanılan ölçekler yüksek düzeyde güvenilirlik düzeyine sahiptir.

#### 2.4. Verilerin Analizi

Araştırmada ulaşılan veriler bilgisayar ortamında SPSS 26.0 programı ile analiz edilmiştir. Çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde analizlerinden, işyeri nezaketsizliği, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesinde ortalama ve standart sapma istatistiklerinden faydalanılmıştır. İşyeri nezaketsizliği ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile, işyeri nezaketsizliğinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi lineer regresyon analiziyle saptanmıştır.

### 3. BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışanların tanımlayıcı özelliklerine yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1 çalışanların tanımlayıcı özelliklerini göstermektedir. Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, toplam çalışma süresi ve aynı iş yerinde çalışma süresi gibi değişkenlere göre dağılımlar verilmiştir.

Çalışanların %55'i erkek, %45'i kadındır. Cinsiyet dağılımı oldukça dengeli bir yapıya sahiptir. En fazla çalışan (%38,1) 35-44 yaş aralığında yer almakta, bu da çalışanların büyük bir kısmının orta yaş grubunda olduğunu göstermektedir.

Çalışanların çoğunluğu lisans mezunu (%51,3), ardından lise (%17,9) ve ön lisans mezunları (%16,9) gelmektedir. Yüksek lisans mezunlarının oranı ise %13,9'dur. Bu da çalışanların büyük

çoğunluğunun yüksek eğitimi olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışanların %25,2'si 6-10 yıl arasında çalışmış, %22,2'si 16-20 yıl arasında çalışmıştır. %18,5'i 1-5 yıl arasında çalışmıştır. Çalışanların %46,4'ü aynı işyerinde 1-5 yıl çalışmış, %24,8'i ise 6-10 yıl çalışmıştır. Bu durum, çalışanların büyük çoğunluğunun iş yerlerinde görece kısa süre çalıştığını göstermektedir.

Tablo 2, işyeri nezaketsizliği, iş tatmini (genel, içsel, dışsal) ve örgütsel bağlılık (genel, duygusal, devam, normatif) puanlarının ortalamalarını

Tablo 2. İşyeri nezaketsizliği, iş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss
İşyeri Nezaketsizliği	302	1,550	0,592
İş Tatmini Genel	302	3,703	0,680
İçsel Tatmin	302	3,815	0,693
Dışsal Tatmin	302	3,535	0,717
Örgütsel Bağlılık Genel	302	2,949	0,448
Duygusal Bağlılık	302	2,757	0,478
Devam Bağlılığı	302	3,151	0,754
Normatif Bağlılık	302	2,940	0,696

Tabloda işyeri nezaketsizliğinin ortalama puanı 1,550 olarak belirlenmiştir. Bu, genel olarak çalışanların işyerlerinde yaşadıkları nezaketsizlik deneyimlerinin düşük seviyede olduğunu göstermektedir. Ortalama değer düşük olması, çoğu çalışanın işyerinde saygısızlık ya da küçümseme gibi davranışlarla karşılaşmadığını veya bu tür davranışların sınırlı olduğunu işaret eder. Ancak, bu durum tüm işyerlerinde aynı düzeyde olmayabilir; bazı işyerlerinde nezaketsizlik daha yaygın olabilir.

Çalışanların iş tatmini genel ortalaması 3,703'tür. Bu değer, çalışanların işlerinden genel anlamda tatmin olduklarını göstermektedir. İş tatmini ortalamasının bu seviyede olması, işyerindeki genel koşulların ve iş ortamının tatmin edici olduğunu ifade eder. Ancak, tatmin düzeyinin mükemmel olmadığı, bazı çalışanların işlerinden tamamen memnun olmadıkları anlaşılabilir.

Çalışanların içsel tatmin puanı 3,815 olarak ölçülmüştür ve genel iş tatmininden biraz daha yüksektir. Bu yüksek ortalama, çalışanların işlerinden kişisel olarak tatmin olduklarını ve işin kendisinden kaynaklanan tatmin duygusunun güçlü

olduğunu gösterir. İçsel tatmin, işin içerdiği zorluklar, ilgi çekici görevler ve kişisel gelişim fırsatları ile yakından ilişkilidir.

Çalışanların dışsal tatmin ortalaması 3,535'tir. Bu değer, çalışanların işlerinin dışsal yönlerinden, yani maaş, yan haklar ve iş güvenliği gibi unsurlardan aldıkları tatmini ifade eder. Dışsal tatmin puanının içsel tatminden biraz düşük olması, çalışanların işlerinin maddi ve dışsal koşullarından tatmin olduklarını ancak bu tatminin içsel tatminden daha az olduğunu göstermektedir.

Çalışanların örgütsel bağlılık genel ortalaması 2,949'dur. Bu düşük ortalama, çalışanların örgütsel bağlılıklarının sınırlı olduğunu ve işyerlerine olan bağlılıklarının pek güçlü olmadığını gösterir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık puanının düşük olması, çalışanların organizasyonlarına karşı duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarının zayıf olduğunu ifade edebilir.

Çalışanların duygusal bağlılık puanı 2,757 olarak ölçülmüştür ve örgütsel bağlılık genel ortalamasından daha düşük bir değerdedir. Bu, çalışanların işyerlerine karşı duygusal bağlarının zayıf olduğunu ve işyerlerine olan kişisel bağlılıklarının düşük olduğunu gösterir.



Çalışanların devam bağlılığı ortalaması 3,151'dir. Bu değer, çalışanların işyerlerinde kalmaya devam etme isteklerinin orta seviyede olduğunu gösterir. Devam bağlılığının, duygusal bağlılıktan daha yüksek olması, çalışanların işyerlerinden ayrılmayı ekonomik ya da pratik nedenlerle daha az tercih ettiklerini ama bu bağlılığın tam anlamıyla güçlü olmadığını gösterir.

Çalışanların normatif bağlılık puanı 2,940 olarak belirlenmiştir ve diğer bağlılık türlerinden biraz düşük bir değere sahiptir. Bu düşük ortalama,

çalışanların organizasyonlarına karşı hissedilen zorunluluk ve görev duygusunun sınırlı olduğunu ve normatif bağlılıklarının zayıf olduğunu gösterir.

Tablo 3'de işyeri nezaketsizliği ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında korelasyon değerleri verilmiştir. Korelasyon katsayıları ve p değerleri, işyeri nezaketsizliği ile bu değişkenler arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

Tablo 3. İşyeri Nezaketsizliği ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Puanları Arasında Korelasyon Analizi

	İşyeri Nezaketsizliği	
İş Tatmini Genel	r	-0,447**
	p	0,000
İçsel Tatmin	r	-0,428**
	p	0,000
Dışsal Tatmin	r	-0,440**
	p	0,000
Örgütsel Bağlılık Genel	r	-0,141*
	p	0,014
Duygusal Bağlılık	r	-0,213**
	p	0,000
Devam Bağlılığı	r	-0,160**
	p	0,005
Normatif Bağlılık	r	0,048
	p	0,406

\*<0,05; \*\*<0,01; Pearson Korelasyon Analizi

Tablo 3'te görüldüğü üzere işyeri nezaketsizliği ile iş tatmini arasında negatif bir korelasyon vardır ( $r=-0,447$ ,  $p=0,000$ ;  $r=-0,428$ ,  $p=0,000$ ;  $r=-0,440$ ,  $p=0,000$ ). Bu, nezaketsizlik arttıkça iş tatmininin azaldığını göstermektedir. Tüm iş tatmini türlerinde (genel, içsel, dışsal) bu ilişki anlamlıdır ve oldukça güçlüdür.

Genel örgütsel bağlılık ile işyeri nezaketsizliği arasında negatif, ancak daha zayıf bir ilişki vardır ( $r=-0,141$ ,  $p=0,014$ ). Duygusal bağlılık ile daha güçlü negatif bir korelasyon ( $r=-0,213$ ,  $p=0,000$ ) mevcuttur. Devam bağlılığı ile de negatif ilişki

anlamlıdır ( $r=-0,160$ ,  $p=0,005$ ). Normatif bağlılık ise işyeri nezaketsizliği ile anlamlı bir ilişkiye sahip değildir ( $r=0,048$ ,  $p=0,406$ ). Bu bulgular, işyeri nezaketsizliğinin çalışanların örgütsel bağlılıklarını da olumsuz etkilediğini, ancak normatif bağlılık üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Tablo 4'te, işyeri nezaketsizliğinin iş tatmini (genel, içsel, dışsal) üzerindeki etkisi incelenmiştir. Regresyon analizi sonuçları, bağımlı değişkenlerin bağımsız değişken olan işyeri nezaketsizliğinden ne ölçüde etkilendiğini göstermektedir.

Tablo 4. İşyeri Nezaketsizliğinin İş Tatmini Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
İş Tatmini Genel	Sabit	4,501	45,632	0,000	74,954	0,000	0,197
	İşyeri Nezaketsizliği	-0,447	-8,658	0,000			
İçsel Tatmin	Sabit	4,593	45,201	0,000	67,147	0,000	0,180
	İşyeri Nezaketsizliği	-0,428	-8,194	0,000			
Dışsal Tatmin	Sabit	4,363	41,827	0,000	72,136	0,000	0,191
	İşyeri Nezaketsizliği	-0,440	-8,493	0,000			

Tablo 4'te yer alan verilere bakıldığında; genel iş tatmini ile işyeri nezaketsizliği arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $\beta=-0,447$ ,  $p=0,000$ ). Bu durum, işyeri nezaketsizliğinin arttıkça genel iş tatmininin azaldığını gösterir.

Hem içsel hem de dışsal tatmin üzerinde de işyeri nezaketsizliğinin negatif etkisi mevcuttur ( $\beta=-0,428$ ,  $p=0,000$ ;  $\beta=-0,440$ ,  $p=0,000$ ). Bu da işyeri

nezaketsizliğinin içsel motivasyon ve dışsal iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu kanıtlar.

Tablo 5, işyeri nezaketsizliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemektedir. Genel örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerindeki etkileri gösterilmektedir.

Tablo 5. İşyeri Nezaketsizliğinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Örgütsel Bağlılık Genel	Sabit	3,115	43,279	0,000	6,062	0,014	0,017
	İşyeri Nezaketsizliği	-0,141	-2,462	0,014			
Duygusal Bağlılık	Sabit	3,024	39,928	0,000	14,283	0,000	0,042
	İşyeri Nezaketsizliği	-0,213	-3,779	0,000			
Devam Bağlılığı	Sabit	3,468	28,743	0,000	7,903	0,005	0,022
	İşyeri Nezaketsizliği	-0,160	-2,811	0,005			
Normatif Bağlılık	Sabit	2,852	25,297	0,000	0,693	0,406	0,001
	İşyeri Nezaketsizliği	0,048	0,832	0,406			

Tablo 5'te yer alan verilere bakıldığında; İşyeri nezaketsizliği, genel örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir ( $\beta=-0,141$ ,  $p=0,014$ ), ancak etkisi görece zayıftır. Bu, işyeri nezaketsizliğinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ancak düşük seviyede bir etkisi olduğunu gösterir.

Duygusal bağlılık üzerinde işyeri nezaketsizliğinin negatif ve anlamlı bir etkisi vardır ( $\beta=-0,213$ ,  $p=0,000$ ). Bu da çalışanların nezaketsizlik karşısında organizasyona duygusal bağlılıklarını kaybettiklerini göstermektedir.

Devam bağlılığı üzerinde de işyeri nezaketsizliğinin negatif bir etkisi vardır ( $\beta=-0,160$ ,  $p=0,005$ ). Bu bulgu, çalışanların organizasyonda kalma niyetlerinin de nezaketsizlikle olumsuz etkilendiğini ortaya koymaktadır.

Normatif bağlılık üzerinde işyeri nezaketsizliğinin anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ( $p=0,406$ ). Bu, nezaketsizlik ile normatif bağlılık arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir.

#### 4.SONUÇ

İşyeri nezaketsizliğinin çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarına olan etkilerini beyaz yakalı çalışanlar üzerinde incelemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmaya 2024 yılında Ankara'da 302 beyaz yakalı çalışan gönüllü olarak katılım sağlamışlardır.

Araştırmada İşyeri nezaketsizliğinin çalışanların iş tatmini üzerinde güçlü bir negatif etkiye sahip olduğu saptanmıştır. İşyeri nezaketsizliğinin genel iş tatmini ( $\beta=-0,447$ ), içsel tatmin ( $\beta=-0,428$ ) ve dışsal

tatmin ( $\beta=-0,440$ ) üzerinde anlamlı ve olumsuz bir etkisi bulunmaktadır. Bu bulgu, literatürdeki birçok çalışma ile uyumludur. Pearson ve Porath (2010), işyeri nezaketsizliğinin çalışanların iş tatminini düşürdüğünü ve iş yerinde daha fazla stres, düşük motivasyon ve genel bir olumsuz iş atmosferi yarattığını bulmuşlardır. Bu çalışmada da, nezaketsizlik ile iş tatmini arasında benzer negatif ilişkiler bulunmuştur. Cortina ve Magley (2009), çalışanların iş yerinde nezaketsiz davranışlarla karşılaştıklarında daha düşük iş tatmini yaşadıklarını belirtmişlerdir. Özellikle çalışanların iş yerinde karşılaştıkları küçümseme, saygısızlık ve göz ardı edilme gibi düşük yoğunluklu olumsuz davranışlar, iş tatmininin düşmesine neden olmaktadır. Bu da bu çalışmada bulunan işyeri nezaketsizliği ile iş tatmini arasındaki negatif ilişkiyi doğrulamaktadır. Ghosh, Jacobs ve Reio (2011), işyeri nezaketsizliğinin iş tatmini üzerindeki etkisinin, organizasyonun türüne ve işyeri kültürüne bağlı olarak farklılık gösterebileceğini belirtmişlerdir. Bazı çalışma ortamlarında, özellikle yüksek hiyerarşi bulunan iş yerlerinde, işyeri nezaketsizliği daha yaygın ve normalleşmiş olabilir, bu da tatmin üzerindeki etkisini azaltabilir. Bu çalışmada nezaketsizlik ve iş tatmini arasındaki ilişki oldukça güçlü çıkmıştır, bu da çalışma grubunun nezaketsizlik davranışlarına karşı oldukça hassas olduğunu göstermektedir.

Araştırma sonuçları işyeri nezaketsizliğinin örgütsel bağlılık üzerinde de negatif etkiler yarattığını göstermektedir. Özellikle duygusal bağlılık ( $\beta=-0,213$ ) ve devam bağlılığı ( $\beta=-0,160$ ) nezaketsizlikten olumsuz etkilenirken, normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi

bulunmamaktadır. Schilpzand, De Pater ve Erez (2016), işyeri nezaketsizliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki negatif etkilerini incelemiş ve çalışanların iş yerinde saygısız davranışlarla karşılaştıklarında organizasyonlarına olan duygusal bağlılıklarının azaldığını belirtmişlerdir. Bu çalışmada da benzer şekilde, duygusal bağlılığın işyeri nezaketsizliğinden güçlü bir şekilde etkilendiği görülmektedir. Porath ve Pearson (2013), işyerinde nezaketsizlik davranışlarının devamlılık bağlılığını da olumsuz etkilediğini, çalışanların bu tür davranışlar karşısında iş yerinde kalma isteklerinin azaldığını belirtmişlerdir. Bu bulgular, işyeri nezaketsizliğinin devam bağlılığı üzerindeki negatif etkisini destekler niteliktedir.

Bu çalışmada işyeri nezaketsizliği ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $\beta=0,048$ ,  $p=0,406$ ). Literatürde de bu bulgu desteklenmektedir. Taylor, Bedeian ve Kluemper (2012), normatif bağlılığın, kişisel deneyimlerden çok daha fazla organizasyonun kültürüne ve çalışanların hissedilen zorunluluklarına dayalı olduğunu belirtmişlerdir. Bu da işyeri nezaketsizliğinin normatif bağlılık üzerindeki sınırlı etkisini açıklamaktadır. Çalışanlar, nezaketsizlik ile karşılaştıklarında kişisel bağlılıklarını sorgularken, normatif bağlılıkları yani organizasyona karşı hissettikleri sorumluluk ve görev duygusu bundan etkilenmeyebilir.

İşyeri nezaketsizliği ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır ( $\beta=-0,160$ ). Literatürde de bu yönde benzer sonuçlar bulunmaktadır. Foulk, Lanaj ve Krishnan (2019), işyeri nezaketsizliğinin çalışanların organizasyonda kalma niyetini olumsuz etkilediğini ve çalışanların iş yerinde uzun süre kalmaya karşı isteksiz hale geldiklerini belirtmişlerdir. Bu bulgu, çalışmada elde edilen sonuçlarla uyumludur.

Ancak, devam bağlılığı genellikle maddi ve ekonomik faktörlerle daha fazla ilişkilidir. Bu nedenle işyeri nezaketsizliğinin devam bağlılığı üzerinde diğer bağlılık türlerine kıyasla daha az etkili olması beklenebilir. Kahn (1990), çalışanların devam bağlılıklarının iş yeri koşullarından çok işten ayrılmanın maliyetine bağlı olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle bu çalışmada işyeri nezaketsizliği ile devam bağlılığı arasında bir ilişki olmasına rağmen, bu ilişkinin görece zayıf olması beklenir.

Çalışmada işyeri nezaketsizliğinin hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık üzerinde güçlü ve olumsuz bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Literatürde bu ilişkileri destekleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Özellikle Pearson ve Porath (2009), Schilpzand, De Pater ve Erez (2016) gibi çalışmalar, nezaketsizliğin iş yerindeki genel atmosferi, çalışanların bağlılık

düzeyini ve iş tatminini olumsuz etkilediğini göstermektedir. Ancak, normatif bağlılık üzerinde bir etkisinin olmaması ya da çok zayıf bir etkisinin olması, literatürle de örtüşmektedir. Normatif bağlılık daha çok kurumsal kültür ve çalışanların hissedilen zorunluluklarına dayandığından, işyeri nezaketsizliği gibi davranışsal değişkenler normatif bağlılığı etkileyememektedir.

Bu çalışma, işyeri nezaketsizliğinin çalışanların hem iş tatminlerini hem de örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini gösteren bulgular sunmaktadır. Literatürdeki çalışmalarla karşılaştırıldığında, elde edilen sonuçların genel olarak uyumlu olduğu görülmektedir. Nezaketsizlik, hem bireysel motivasyonu hem de çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir, bu da organizasyonların işyeri nezaketsizliğini minimize etmek için stratejiler geliştirmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

#### KAYNAKLAR

- Agarwal, S., Pandey, R., Kumar, S., Lim, W. M., Agarwal, P. K., & Malik, A. (2023). Workplace incivility: A retrospective review and future research agenda. *Safety Science*, 158, 105990. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105990>
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131>
- 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. <https://doi.org/10.1037/a0014934>
- Foulk, T. A., Lanaj, K., & Krishnan, S. (2019). The virtuous cycle of daily motivation: Effects of daily strivings on work behaviors, need satisfaction, and next-day strivings. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 755-771. <https://doi.org/10.1037/apl0000385>
- Foulk, T., Woollum, A., & Erez, A. (2016). Catching rudeness is like catching a cold: The contagion effects of low-intensity negative behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 50-67. <https://doi.org/10.1037/apl0000037>
- Ghosh, R., Jacobs, J. L., & Reio Jr, T. G. (2011). The toxic continuum from incivility to violence: What can HRD do? *Advances in Developing Human Resources*, 13(1), 3-9. <https://doi.org/10.1177/1523422311410641>
- Gök, S., Karatuna, I., & Başol, O. (2019). İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 22(44), 106-115.
- Han, B., Dağlı, A., & Elçiçek, Z. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1788-1800. <https://doi.org/10.17755/esosder.427505>
- Hershcovis, M. S., Ogunfowora, B., Reich, T. C., & Christie, A. M. (2017). Targeted workplace incivility: The roles of belongingness, embarrassment, and power. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 1057-1075. <https://doi.org/10.1002/job.2183>



- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (20. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally.
- Porath, C. L. (2010). The cost of bad behavior. *Organizational Dynamics*, 39(4), 264-271. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.07.003>
- Porath, C. L., & Erez, A. (2007). Does rudeness really matter? The effects of rudeness on task performance and helpfulness. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1181-1197. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159919>
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*, 91(1-2), 115-121.
- Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37(S1), S57-S88. <https://doi.org/10.1002/job.1976>
- Taylor, S. G., Bedeian, A. G., & Kluepfer, D. H. (2012). Linking workplace incivility to citizenship performance: The combined effects of affective commitment and conscientiousness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 878-893. <https://doi.org/10.1002/job.775>
- Tong, J., Chong, S., & Johnson, R. E. (2019). The indirect relations of workplace incivility with emotional exhaustion and supportive behaviors via self-blame: The moderating roles of observed incivility and trait emotional control. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 931-946. <https://doi.org/10.1002/job.2402>
- Türkçapar, Ü. (2012). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Farklı Değişkenler Açısından İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi. *GEFAD*, 32(2), 331-346.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1977). Minnesota satisfaction questionnaire--short form. *Educational and Psychological Measurement*, 37(4), 1109-1112. <https://doi.org/10.1177/001316447703700420>