

PAPER DETAILS

TITLE: Isyeri Nezaketsizliginin Geri Çekilme Davranislarina Etkisi: Tükenmisligin Araci, Kisisel Adil Dünya Inancinin Düzenleyici Rolü

AUTHORS: Seyda Nur SEÇKIN

PAGES: 421-439

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/800245>

İşyeri Nezaketsizliğinin Geri Çekilme Davranışlarına Etkisi: Tükenmişliğin Aracı, Kişisel Adil Dünya İnancının Düzenleyici Rolü

Şeyda Nur SEÇKİN*

ÖZ

Bu çalışmada, algılanan işyeri nezaketsizliğinin, duygusal tükenmişlik aracılığıyla çalışanlarda geri çekilme davranışlarını tetikleyip tetiklemediği incelenmiştir; çalışanların kişisel adil dünya inançlarının algılanan işyeri nezaketsizliği-duygusal tükenmişlik- geri çekilme davranışları ilişkisinde düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığı test edilmiştir. Saha araştırması, imalat işletmelerinde idari birimlerde çalışmakta olan ve yönetici kadrosunda olmayan 355 personel üzerinde yürütülmüştür. Elde edilen veriler, güvenilirlik, faktör, korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak incelenmiştir. Araştırma sonuçları, çalışanların işyerinde algıladıkları yönetici ve iş arkadaşları nezaketsizliği arttıkça, duygusal tükenmişlik ve geri çekilme davranışlarının arttığını ve iş arkadaşları nezaketsizliğinin, yönetici nezaketsizliğine kıyasla hem duygusal tükenmişlik hem de geri çekilme davranışlarını daha fazla pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Bunun yanı sıra, duygusal tükenmişliğin, yönetici ve iş arkadaşları nezaketsizliği-geri çekilme ilişkisinde aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışanların yüksek düzeyde kişisel adil dünya inancına sahip olması halinde, daha az duygusal tükenmişlik yaşadıkları böylelikle de daha az geri çekilme davranışları sergiledikleri belirlenmiştir. Kişisel adil dünya inancı düşük olan çalışanlarda ise; duygusal tükenmişlik ve geri çekilme davranışlarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: İşyeri Nezaketsizliği, Tükenmişlik, Geri Çekilme, Adil Dünya İnancı

JEL Sınıflandırması: M10, M12, M19

The Impact of Workplace Incivility on Withdrawal Behaviors: The Mediating Role of Exhaustion and The Moderating Role of Personal Belief in A Just World

ABSTRACT

In this study, whether emotional exhaustion has a mediating effect on workplace incivility-withdrawal relationship was examined; and the moderating role of employees' personal beliefs in a just world on workplace incivility-emotional exhaustion-withdrawal relationship was tested. Field study was conducted on 355 non-manager employees working in administrative units of manufacturing firms. Obtained data was analyzed by conducting reliability, factor, correlation and regression analyses. Study findings demonstrated that supervisor and coworker incivility affect both emotional exhaustion and withdrawal positively and the positive effect of coworker incivility was stronger. In addition, the mediating effect of emotional exhaustion on supervisor and coworker incivility-withdrawal relationship was found to be significant. Moreover, for employees whose personal beliefs in a just world is low, it was found that perceived supervisor and coworker incivility have a stronger positive effect on emotional exhaustion; and as personal belief in a just world increases from low to high, the indirect effect of both supervisor and coworker incivility on withdrawal (via emotional exhaustion) decreases.

*Dr. Öğretim Üyesi, İnönü Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Malatya, Türkiye, email:seydaseckin@gmail.com,, ORCID Bilgisi:0000-0002-2313-1340

(Makale Gönderim Tarihi: 04.09.2019 / Yayına Kabul Tarihi:31.05.2021)

Doi Number: 10.18657/yonveek.615364

Makale Türü: Araştırma Makalesi

GİRİŞ

Rekabet, performans baskısı, stres vb gibi nedenlerle çalışma hayatında nezaketsizlik giderek artmakta; nezaketten yoksun insan ilişkilerinin hem çalışanları hem de örgütsel faaliyetleri olumsuz yönde etkilediği görülmektedir (Andersson ve Pearson, 1999; Pearson ve Porath, 2005). Yapılan araştırmalar, işyerinde algılanan nezaketsizlik arttıkça, çalışanların iş ve yaşam tatminlerinin azaldığını; iş performanslarının düştüğünü, işten ayrılmaya niyetlendiklerini ve üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilediklerini göstermektedir (Cortina vd., 2001; Pearson ve Porath, 2005; Griffin, 2010; Penny ve Spector, 2005; Estes ve Wang, 2008). Bu çalışmada ise, Kaynakların Korunması Kuramı (Hobfoll, 2001) ve konuya ilişkin daha önceki araştırma bulgularından hareketle, işyeri nezaketsizliğinin geri çekilme davranışları üzerindeki etkisi ele alınmış ve bu etkide duygusal tükenmişliğin aracı bir rol oynayıp oynamadığı incelenmiştir. Bunun yanı sıra, çalışanların bireysel yaşantılarında adaletsizliğe uğramadıklarına; neyi hak ettilerse onu yaşadıklarına ilişkin inançlarını ifade eden kişisel adil dünya inançlarının (Dalbert, 2001), algılanan nezaketsizlik- duygusal tükenme ilişkisi ile algılanan nezaketsizliğin geri çekilme davranışları üzerindeki dolaylı etkisinde düzenleyici bir role sahip olup olmadığı test edilmiştir.

Çalışanların işyerinde nezaketsiz davranışlara maruz kalmaları halinde sergiledikleri tutum ve davranışların nezaketsizliğin kaynağı olan kişi veya kişilere bağlı olarak farklılaşacağı belirtilmekte (örn. yöneticiler, meslektaşlar, müşteriler); fakat konuya ilişkin yapılan araştırmaların birçoğunda nezaketsizliğin kaynağının belli olmadığı ve söz konusu ayrımı dikkate alan daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğu dile getirilmektedir (Schilpzand, Pater ve Erez, 2016:64-65). Bu çalışmada, katılımcıların bir üst amirlerine ve iş arkadaşlarına ilişkin algıladıkları nezaketsizlik incelenmiş; duygusal tükenmişlik ve geri çekilme davranışları üzerindeki etkileri ayrı ayrı test edilmiştir.

İlgili yazın incelendiğinde, kişisel adil dünya inancının, çalışanların işe ve örgüte yönelik tutumları ile stres faktörleri karşısında verdikleri tepkileri önemli ölçüde farklılaştırdığı görülmektedir. Ancak, yapılan literatür taramasında, çalışanların işyerinde nezaketsiz davranışlara maruz kalmaları halinde kişisel adil dünya inançlarının verdikleri tepkileri farklılaştırıp farklılaşmadığını ele alan herhangi bir araştırmayla karşılaşılmamıştır. Bu nedenle, elde edilen bulguların ilgili alana katkı sağlayabileceği düşünülebilir. İlk bölümde, işyeri nezaketsizliği, duygusal tükenmişlik ve geri çekilme davranışlarına ilişkin literatür taramasına yer verilmiş; ikinci bölümde, analiz sonuçları raporlanmış; son bölümde ise elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

A. İşyeri Nezaketsizliği

İşyeri nezaketsizliği, düşük yoğunluklu, niyeti belli olmayan ancak karşılıklı saygı normlarını ihlal eden sapkın davranışlar olarak tanımlanmaktadır

(Andersson ve Pearson,1999). Çalışma ortamını dağınık bırakmak, işyerinde telefonda yüksek sesle kişisel meseleler hakkında konuşmak, karşı tarafı küçük düşürecek yorum veya imalarda bulunmak, dinlememek vb. gibi davranışlar işyeri nezaketsizliği kapsamında yer almakta (Andersson ve Pearson,1999; Johnson ve Indvink, 2001); söz konusu davranışların kaynağı yöneticiler, astlar, müşteriler veya meslektaşlar olabilmektedir (Schilpzand, Pater ve Erez, 2016).

İşyeri nezaketsizliği, çalışma hayatına ilişkin önemli bir problem olarak nitelendirilmekte; rekabet, performans baskısı, stres, belirsizlik ve otoriter iş çevrelerinin nezaketsizliği artırdığı ifade edilmektedir (Andersson ve Pearson, 1999; Pearson ve Porath, 2005). Bununla birlikte, nezaketsizliğin işletmelerde önemli bir problem olarak pek de fazla dikkate alınmadığı; genellikle yönetim nezdinde çalışanlar arasındaki kişisel bir problem olarak görüldüğü belirtilmektedir (Pearson ve Porath, 2012; Pearson vd., 2000). Ayrıca, çalışanların işyerinde nezaketsiz davranışlara maruz kalmaları halinde genellikle yaşadıkları durum hakkında sessiz kaldıkları; örgüt yönetimine durumu bildirmediikleri, dolayısıyla nezaketsizliği önlemeye yönelik gerekli önlemlerin zamanında alınamadığı, böylelikle de nezaketsizliğin örgütlerde yerleşik hale geldiğine dikkat çekilmektedir (Cortina ve Magley, 2009).

Örgütlerde nezaketsiz davranışları tetikleyen faktörler incelendiğinde; algılanan dağıtımsal ve prosedürel adaletsizliğin, düşük iş tatmini (Blau ve Anderson, 2005; Meier ve Semmer, 2013), depresyon ile işe bağlı gerginliğin (Blau, 2007) çalışanları nezaketsiz davranışlar sergilemeye sevk ettiği; algılanan etik liderliğin ise işyeri nezaketsizliği ile negatif yönde ilişkili olduğu (Taylor ve Pattie, 2014) görülmektedir. Bunun yanı sıra, başarı ihtiyacı düşük, toplulukçu yönelimi yüksek çalışanların daha az nezaketsiz davranışlar sergiledikleri (Liu vd., 2009); olumsuz duygulanım ile örgüt üyeleri arasındaki düşük ilişki kalitesinin de (Reio ve Ghosh, 2009) işyeri nezaketsizliğini tetiklediği ifade edilmektedir. Ayrıca, rol belirsizliği ve rol çatışması yaşayan; uzlaşılabilirlik düzeyi düşük, nevroitiklik düzeyi yüksek çalışanların algıladıkları işyeri nezaketsizliğinin de daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Taylor ve Kluemper, 2012; Milam, Spitzmuller ve Penney, 2009).

Araştırmalar, işyeri nezaketsizliğinin çalışanları psikolojik açıdan olumsuz yönde etkilediğine; çalışanlarda depresyon, stres, kaygı ile duygusal tükenmişlik düzeyini artırdığına işaret etmektedir (Estes ve Wang, 2008; Cortina vd., 2001; Kern ve Grandey, 2009; Sliter vd., 2010; Caza ve Cortina, 2007). Bunun yanı sıra, nezaketsizliğin, çalışanlarda öfke, korku, üzüntü gibi olumsuz duyguları tetiklediği (Porath ve Pearson, 2012); öznel iyi oluş ve yaşam tatminlerini azalttığı, çalışanların aile hayatlarında problemler yaşamalarına yol açtığı ve iş-aile çatışmasını da artırdığı ifade edilmektedir (Cortina vd., 2001; Lim ve Lee, 2011; Ferguson, 2012; Lim ve Cortina, 2005).

Pearson ve Porath (2005), örgütsel hiyerarşide yüksek statüye sahip çalışanların nezaketsiz davranışlar sergilemelerinin daha kolay olduğunu ve bu durumun düşük statülü çalışanları intikam almaya sevk ettiğini belirtmektedir. Yine aynı araştırmacılar, çalışanların nezaketsiz davranışlara maruz kalmaları halinde,

işteki çabalarını bilinçli olarak azalttıklarına, çalışanların nezaketsiz davranışlar sergileyen kişi veya kişilerle bir sonraki iletişimlerini düşünerek kaygılandıklarına dikkat çekmektedirler. Bununla birlikte, yapılan araştırmalar incelendiğinde, algılanan nezaketsizlik arttıkça, çalışanların daha fazla işe devamsızlık yaptıkları (Sliter, Sliter ve Jex, 2012; Pearson ve Porath, 2012), işten ayrılmaya niyetlendikleri (Griffin, 2010; Laschinger vd., 2009), üretkenlik karşıtı iş davranışları sergiledikleri (Penny ve Spector, 2005), iş tatmini (Cortina vd., 2001); iş performansı (Porath ve Erez, 2007; Sliter vd., 2012) ve örgütsel bağlılıklarının da azaldığı (Lim ve Teo, 2009) görülmektedir.

B. Duygusal Tükenmişlik ve Geri Çekilme

Duygusal tükenme, kişinin içsel kaynaklarını yitirmesi; enerji ve güç kaybı ile karşı karşıya kalması olarak tanımlanan tükenmişlik sendromunun (Freudenberger, 1974;159) alt boyutlarından biri olup bireyin duygusal kaynaklarındaki azalmayı ifade etmektedir (Maslach ve Jackson, 1981). Duygusal tükenmişlik yaşayan çalışanlar kendilerini bitkin ve yorgun hissetmekte, işe gitmekte gönülsüz davranmakta ve toparlanacak gücü kendilerinde bulamamaktadırlar. Duygusal kaynaklardaki bu azalma, fiziki sağlık sorunlarını da beraberinde getirebilmekte, çalışanlarda uykusuzluk, baş ağrıları, sindirim problemlerinin arttığı görülmektedir (Maslach ve Jackson, 1981; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001; Maslach ve Leiter, 1997)

Duygusal tükenmişliği tetikleyen faktörlere ilişkin yapılan araştırmalar incelendiğinde, rol çatışması, rol belirsizliği ve algılanan iş yükünün duygusal tükenmişliği pozitif yönde etkilediği görülmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993; McCormack ve Cotter, 2013; Mazur ve Lynch, 1989). Bunun yanı sıra, işyerindeki olumsuz insan ilişkilerinin, algılanan adaletsizliğin ve çalışanların iş hayatına ilişkin gerçekçi olmayan beklentilerinin de duygusal tükenmişlik ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirtilmektedir (Leiter ve Maslach, 1988; Cordes ve Dougherty, 1993; Maslach vd., 2001)

Tükenmişlik yaşayan ancak hala mevcut işlerinde çalışmaya devam eden çalışanların işe ilişkin moral ve motivasyonlarının önemli ölçüde azaldığı görülmektedir (Maslach ve Jackson, 1981). Yapılan araştırmalar, çalışanların yaşadığı duygusal tükenmişlik arttıkça, iş performanslarının düştüğünü, iş tatminleri, örgütsel bağlılık ve öznel iyi oluşlarının azaldığını; daha fazla işten ayrılmaya niyetlendiklerini ve üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilediklerini göstermektedir (Swider ve Zimmerman, 2010; Leiter ve Maslach, 1988; Ansari, Maleki ve Mazraeh, 2013; Mamidenna ve Viswanatham, 2014).

Duygusal tükenmişliğin olası sonuçlarından birisinin de geri çekilme davranışlarındaki artış olacağı düşünülmektedir. Geri çekilme, çalışanların yaşadıkları tatminsizlik sonucu işe katılımlarının azalması, iş çevresinden uzaklaşmaları olarak tanımlanabilir (Hanisch ve Huslin, 1990). Çalışanlar; işe geç gelme, devamsızlık yapma veya işten erken çıkma gibi aktif davranışlarla iş çevresinden uzaklaşabildikleri gibi; hayal kurma, mesai saatleri içerisinde iş dışı konularla ilgilenme vb. gibi daha pasif eylemlerle de işe olan katılımlarını azaltabilmektedir (Carpenter ve Berry, 2017). Spector vd. (2006) tarafından bir tür

üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak kavramsallaştırılan geri çekilmenin, süreklilik arz etmesi halinde çalışanın işten ayrılmasıyla sonuçlanabildiği görülmektedir (Harrison, 2006). Genellikle, çalışanların kendilerini işyerinde rahatsız eden bir durum veya ortamdan uzaklaşmak amacıyla geri çekildikleri; işyerindeki stres faktörlerinin, bireyler arası çatışmanın, algılanan adaletsizliğin, can sıkıntısının ve iş ortamındaki nezaketsizliğin geri çekilme davranışlarını tetiklediği görülmektedir (Spector vd. 2006:450; Carpenter ve Berry, 2017; Bruursema, Kessler ve Spector, 2011; Welbourne ve Sariol, 2016).

Çalışanların yönetici ve iş arkadaşlarının nezaketsiz davranışlarına maruz kaldıkça yaşadıkları duygusal tükenmişliğin artacağı; duygusal tükenmişliğin artmasıyla birlikte de geri çekilme davranışlarına yönelebilecekleri düşünülmektedir. Kaynakların Korunması Kuramına göre (Hobfoll, 2001) bireyler, sınırlı kaynaklara sahip olup (örn. maddi kaynaklar, koşullar, kişilik, enerji vb.) bu kaynakları elde etme, koruma veya artırma eğilimi göstermektedirler. Bunun yanı sıra, kaynak kayıpları, aynı miktarda kaynak kazanımlarıyla kıyaslandığında, kaynak kayıpları bireyleri daha fazla etkilemekte; kişi ilave kaynak kazanımından ziyade kaynak kaybına karşı daha fazla duyarlılık göstermektedir. Kaynakların Korunması Kuramı (Hobfoll, 2001) uyarınca, çalışanların karşı karşıya kaldığı nezaketsizlik arttıkça, çalışanların duygusal kaynaklarının azalacağı (örn. ruhsal ve zihinsel enerji); mevcut durumdan daha fazla olumsuz yönde etkilenmemek (bir diğer ifadeyle, daha fazla kaynak kaybına uğramamak) amacıyla da mesai bitiminden önce işten ayrılma, hasta olduğunu bahane ederek işe gelmeme vb. gibi geri çekilme davranışlarına yönelecekleri ifade edilebilir. Nitekim yapılan araştırma sonuçları da algılanan nezaketsizliğin çalışanlarda korku, öfke, üzüntü gibi olumsuz duyguları tetiklediğini, nezaketsiz davranışları sergileyen kişi ve kişilerle bir sonraki etkileşimlerini düşünerek kaygılandıklarını (Porath ve Pearson, 2012; Pearson ve Porath, 2005), yaşam tatminlerinin azaldığını ve iş çevresinden kendilerini geri çektiklerini göstermektedir (Estes ve Wang, 2008; Cortina vd., 2001; Sliter vd., 2010; Sliter vd., 2012). Geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: Yönetici nezaketsizliği, duygusal tükenmişlik aracılığıyla geri çekilme davranışlarını pozitif yönde etkiler.

H₂: İş arkadaşları nezaketsizliği, duygusal tükenmişlik aracılığıyla geri çekilme davranışlarını pozitif yönde etkiler.

C. Adil Dünya İnancı

Genel adil dünya inancı, kişinin, dünyanın öngörülebilir, istikrarlı ve adil olduğuna, insanların hak ettikleri gibi yaşadıklarına; iyilerin ödüllendirildiğine kötülerin de cezalandırıldığına ilişkin inancı olarak tanımlanmaktadır. Kişisel adil dünya inancı ise bireyin kendi hayatında adaletsizliğe uğramadığına, hayatta neyi hak ettiyse onu aldığına dair inancını ifade etmektedir (Dalbert, 2001). Lerner (1980), insanların dünyanın adil bir yer olduğuna inanma yönünde güdülendiklerini; bu inancın insanlar için bir tür ihtiyaç olduğunu belirtmektedir. Adil dünya inancı, her ne kadar pozitif bir yanılsama olsa da bireylerin hem günlük yaşamlarını düzenlemelerini hem de geleceğe güvenle bakmalarını kolaylaştırmaktadır (Dalbert, 1999; 2001). İnsanlar dünyanın adil bir yer olduğuna

inandıkça, belirsizlik veya zorluklarla daha kolay başa çıkabilmekte; geleceğe dönük planlar yapabilmekte, uzun vadeli amaçlar belirleyebilmekte, yaşamları ve başlarına gelen olayları da daha fazla anlamlandırabilmektedirler (Lerner ve Miller, 1978; Dalbert, 2001, 2002).

Adil dünya inancının göreceli olarak süreklilik arz ettiği; bireylerin adaletsizliğe uğramaları halinde, yaşadıkları olumsuzluğu önemsemeyerek, konu üzerinde çok fazla düşünmeyerek ya da yaşadıkları adaletsizliğin bir sorumlusunun da kendileri olabileceğine inanarak adil dünya inançlarını korudukları ifade edilmektedir (Dalbert, 2001; 2002). Bununla birlikte, insanların kendi hayatlarını daha iyimser bir biçimde algılama eğiliminde oldukları; dolayısıyla da kişisel adil dünya inançlarının genel adil dünya inançlarından daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Dalbert, 1999). Yaşla birlikte adil dünya inancının arttığı (Dalbert, 2001), dışadönüklük, özsayı ve uzlaşılabilirliğin adil dünya inancı ile pozitif; nevroitikliğin de negatif yönde ilişkili olduğu görülmektedir (Bartholomaeus ve Strelan, 2019).

Kişisel ve genel adil dünya inancının, bireylerin diğer insanlara bakış açılarını, başlarına gelen olayları algılama ve yorumlama biçimlerini, verdikleri tepkileri, geleceğe yönelik beklentilerini önemli ölçüde etkilediği söylenebilir (Kılınç ve Torun, 2011:12). Araştırma sonuçları incelendiğinde, kişisel adil dünya inancının bireylerin yaşamları üzerinde algıladıkları kontrolü artırarak ümitsizliği azalttığı, yaşam tatminlerini pozitif yönde etkilediği (Uçar vd., 2019); iyimserliği ve şükür duygusunu artırdığı (Jiang vd., 2016) ve yaşamlarını daha fazla anlamlı bulmalarını sağladığı (Sapancı ve Bahtiyar, 2018) görülmektedir. Bunun yanı sıra, kişisel adil dünya inancı yüksek bireylerin, daha az yoğun öfke duygusu yaşadıkları (Dalbert, 2002), daha fazla affedici oldukları, diğer insanlara daha fazla güvendikleri ve başkalarına yardım etmede de daha istekli oldukları (Dalbert, 2001) belirtilmektedir.

Adil dünya inancı, çalışanların işe ve örgüte yönelik tutumları ile örgütsel stres faktörleri karşısında verdikleri tepkileri de şekillendirmektedir. Örneğin, Öcel (2011) ve Öcel ve Aydın (2012) araştırma sonuçları, adil dünya inancı yüksek çalışanların işyeri zorbalığına maruz kalmaları halinde daha az fiziksel rahatsızlık belirtileri gösterdiklerine ve işten ayrılma niyetlerinin de daha düşük olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca, çalışanların genel adil dünya inancı arttıkça örgüte duydukları güven (Taştan ve İşçi, 2016) ve algıladıkları dağıtımsal adaletin de arttığı (Hsin-Lo, 2008) görülmektedir. Bunun yanı sıra, kişisel adil dünya inancı yüksek bireylerin, örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu, daha az tükenmişlik yaşadıkları ve daha az işten ayrılmaya niyetlendikleri (Otto ve Schmidt, 2007); iş tatminlerinin de daha yüksek olduğu (Johnston vd., 2016) belirtilmektedir.

Kişisel adil dünya inancının, yönetici ve iş arkadaşları nezaketsizliği-duygusal tükenmişlik ilişkisi ile; yönetici ve iş arkadaşları nezaketsizliğinin geri çekilme davranışları üzerindeki dolaylı etkisinde farklılaşmaya yol açacağı düşünülmektedir. Bir diğer ifadeyle, kişisel adil dünya inancının bireysel bir kaynak olarak (Dalbert, 2001) nezaketsiz davranışların çalışanlar üzerindeki

olumsuz etkisini azaltmada tampon görevi göreceği (buffering effect), çalışanların yönetici ve iş arkadaşları nezaketsizliğinden daha az olumsuz yönde etkilenmelerini sağlayacağı beklenmektedir. Kişisel adil dünya inancı yüksek çalışanların yönetici ve iş arkadaşlarının nezaketsiz davranışlarına maruz kalmaları halinde daha az tükenmişlik yaşayacakları, böylelikle de daha az geri çekilme davranışları sergileyecekleri düşünülebilir. Kişisel adil dünya inancı düşük bireylerde ise, duygusal tükenmişlik ve geri çekilme davranışlarının daha yüksek olabileceği ifade edilebilir. Geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

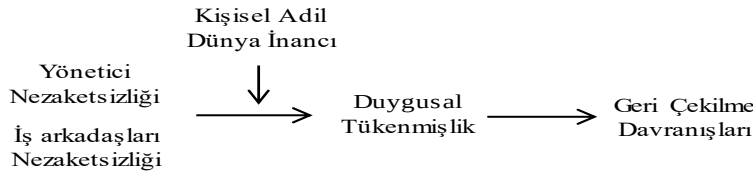
H₃: Kişisel adil dünya inancı, yönetici nezaketsizliği-duygusal tükenmişlik ilişkisinde düzenleyici rol oynamaktadır.

H₄: Kişisel adil dünya inancı, iş arkadaşları nezaketsizliği-duygusal tükenmişlik ilişkisinde düzenleyici rol oynamaktadır.

H₅: Kişisel adil dünya inancı, yönetici nezaketsizliğinin duygusal tükenmişlik aracılığıyla geri çekilme davranışları üzerindeki dolaylı etkisinde düzenleyici rol oynamaktadır.

H₆: Kişisel adil dünya inancı, iş arkadaşları nezaketsizliğinin duygusal tükenmişlik aracılığıyla geri çekilme davranışları üzerindeki dolaylı etkisinde düzenleyici rol oynamaktadır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



II. YÖNTEM

A. Araştırma Yöntemi ve Örneklem

Bu çalışma, nicel bir araştırma olup araştırma verileri, yürütülen anket çalışmasıyla toplanmıştır. Araştırma evreni, Malatya 1. Organize Sanayi Bölgesinde imalat işletmelerinde çalışan ve yönetici kadrosunda olmayan idari personel olarak belirlenmiştir. Saha araştırması için elden dağıtılmak üzere 500 adet anket formu bastırılmıştır. Kolayda örneklem yöntemiyle Kasım 2019-Haziran 2019 tarih aralığında 363 kişiye ulaşılmıştır. Anketlere geri dönüş oranı %72'dir. 8 anket formu hatalı ve gelişi güzel doldurulmuş olması sebebiyle elenmiş; 355 anket değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen veriler; güvenilirlik, doğrulayıcı faktör, korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizi ile incelenmiştir.

Katılımcıların %64,8'i erkek; %35,2'si kadın olup örneklemin %45,2'si evlidir. Örneklemin; %32,3'ü lise; %41,9'u ön lisans; %25,8'i de lisans mezunudur. Örneklemin %35,5'i 25-29 yaş aralığında yer almaktadır. 30-34 yaş aralığında olanların oranı %25,8; 35-39 yaş aralığında olanların oranı %12,9; 40-44 yaş aralığında olanların oranı %16,1; 45 yaş ve üzeri olanların oranı ise %9,7'dir. Katılımcıların %29'u 3 yıldan az; %35,5'i 3-5 yıl; %22,6'sı 6-9 yıl; %12,9'u da 10-14 yıl arası mevcut işlerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, örneklemin yarısından fazlasının erkek (%64,8); bekar (%55,8) ve 35 yaşın altında (%61,3) olduğu; önlisans ile lisans mezunu

(%67,7) ve mevcut iş yerlerinde 5 yıldan az bir süredir (%64,5) çalıştığı ifade edilebilir.

B. Ölçekler

Katılımcıların yönetici ve iş arkadaşlarının nezaketsiz davranışlarına ne sıklıkla maruz kaldıklarını belirlemek üzere Cortina vd. (2001) tarafından geliştirilen, tek boyut ve 7 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır (Örnek madde: “Önemsiz görülme veya küçümsenme”; “Hakkınızda küçültücü ve aşağılayıcı açıklamalar yapılması”). İlk aşamada, katılımcılardan son bir sene içinde yöneticilerinin nezaketsiz davranışlarına ne sıklıkla maruz kaldıklarını beyan etmeleri istenmiştir. Daha sonrasında ise yine aynı ölçek kullanılarak çalışma arkadaşlarının nezaketsiz davranışlarına ne sıklıkla maruz kaldıkları sorulmuştur. Bir diğer ifadeyle, aynı ölçek kullanılarak katılımcıların önce yöneticilerini, daha sonrasında ise iş arkadaşlarını düşünerek ölçekte yer alan ifadelere yanıt vermeleri istenmiştir. Ölçeğin Türkçe formu için Kumral (2017)’nin çalışmasından yararlanılmıştır. Ölçek 5 noktalı Likert tipi olup yanıtlar, 1=Hiçbir zaman ve 5=Her zaman aralığında derecelendirilmiştir.

Duygusal tükenmişliğin ölçümü için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Ergin (1992) tarafından Türkçeye uyarlanan tükenmişlik envanterinin 9 maddeden oluşan duygusal tükenmişlik alt boyutu kullanılmıştır (Örnek madde: “İşimden soğuduğumu hissediyorum”) Ölçek, Likert tipi olup yanıtlar 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum aralığında derecelendirilmiştir.

Katılımcıların geri çekilme davranışlarının ölçümü için ise Spector ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğinin geri çekilme alt boyutu kullanılmıştır (Örnek madde: “İzin almadan işe geç gelirim”). Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Öcel (2011) tarafından yapılmıştır. Yanıtlar 1=Hiçbir Zaman, 5=Her Zaman aralığında kodlanmıştır.

Kişisel adil dünya inancının ölçümü için Dalbert (1999) tarafından geliştirilen, tek boyut ve 7 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır (Örnek madde: “Bana karşı genellikle adil davranılmıştır”). Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Göregenli (2003) tarafından yapılmıştır. Ölçek Likert tipi olup yanıtlar 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum aralığında derecelendirilmiştir.

Son olarak, sosyal beğenilirliği ölçmek üzere Crowne ve Marlowe (1960) tarafından geliştirilen, Strahan ve Gerbasi (2002) tarafından kısa formu oluşturulan M-C 1(10) sosyal beğenilirlik ölçeği kullanılmıştır (Örnek madde: “Hata yaptığım her durumu kabullenirim”) Ölçek, tek boyut ve 10 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe formu için Erbay (2018)’in çalışmasından yararlanılmıştır. Ölçeğin cronbach alpha değeri 0,694’tür.

C. BULGULAR

Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek üzere doğrulayıcı faktör analizi yapılmış; ölçeklere ilişkin ortalama açıklanan varyans (AVE), bileşik güvenilirlik (CR) ve cronbach alpha (α) değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 1’de yer almaktadır:

Tablo 1. Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	$\chi^2/ (df)$	RMSEA	TLI	GFI	CFI	AVE	CR	Faktör Yükleri	α
Yönetici Nezaketsizliği	1,748	,078	,950	,947	,974	,594	,850	,562-.923	,834
İş Arkadaşları Nezaketsizliği	1,397	,064	,970	,985	,995	,726	,914	,795-.916	,921
Duygusal Tükenmişlik	1,740	,074	,950	,950	,980	,794	,939	,824-.932	,938
Geri Çekilme	1,877	,080	,945	,942	,985	,532	,809	,483-.968	,811
Kişisel Adil Dünya İnancı	1,546	,072	,962	,945	,987	,717	,909	,693-.944	,917

Tablo 1’de yer alan sonuçlar incelendiğinde, araştırmada kullanılan ölçeklerin kabul edilebilir uyum indeks değerlerine sahip olduğu görülmektedir [Kabul edilebilir düzeydeki uyum indeks değerleri: $\chi^2/df \leq 4-5$; RMSEA=0,06-0,08; TLI=0,90-0,94; GFI=0,85-0,89; CFI $\geq 0,95$; (Byrne; 2016; Meydan ve Şeşen, 2015:37)]. Bununla birlikte, ölçek maddelerinin standardize edilmiş faktör yüklerinin ,562-.968 aralığında değiştiği; ölçeklere ilişkin elde edilen cronbach alpha (α) değerlerinin ise 0,80’in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bir diğer sonuç ise, ölçeklere ilişkin hesaplanan açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin 0,50; bileşik güvenilirlik (CR) değerlerinin ise 0,70’ten büyük olduğu yönündedir. Böylelikle, ölçeklerin birleşim geçerliliğine sahip olduğu ifade edilebilir (Hair vd., 2010).

Ölçeklerin, ayrışma geçerliliğine sahip olup olmadığını belirlemek üzere değişkenlere ait ortalama açıklanan varyans değerlerinin karekökü ($\sqrt{AVE}$) ile değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları karşılaştırılmıştır. (Fornell & Larcker, 1981). Elde edilen sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur:

Tablo 2. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1. Sosyal beğenilirlik	-					
2. Yönetici nezaketsizliği	-,04	(.77)				
3. İş arkadaşları nezaketsizliği	-,22	,53**	(.85)			
4. Duygusal tükenme	-,19	,45**	,57**	(.89)		
5. Geri çekilme	-,29	,36**	,44**	,51**	(.73)	
6. Kişisel adil dünya inancı	,15	-,35**	-,37**	-,41**	-,29**	(.85)
Ortalama	1,4	1,6	2,1	3,2	2,7	3,1
Standart Sapma	,21	,78	1,13	1,23	1,15	,54

***p<0,001; **p<0,01; *p<0,05; () : $\sqrt{AVE}$ değerleri

Tablo 2’de yer alan sonuçlar, tüm değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının, her bir değişkene ait ortalama açıklanan varyans değerlerinin karekökünden ($\sqrt{AVE}$) küçük olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, ölçeklerin ayrışma geçerliliğine sahip olduğu ifade edilebilir (Fornell & Larcker, 1981; Hair vd., 2010).

Tablo 2’de yer alan korelasyon katsayıları incelendiğinde ise, yönetici ve iş arkadaşları nezaketsizliğinin duygusal tükenmişlik ve geri çekilme davranışları ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir [(Yönetici nezaketsizliği: ($r=,45$; $p<0,01$); ($r=,36$; $p<0,01$), sırasıyla); (iş arkadaşları nezaketsizliği: ($r=,57$; $p<0,01$); ($r=,44$; $p<0,01$), sırasıyla)]. Kişisel adil dünya inancının, algılanan yönetici ve iş arkadaşları nezaketsizliği; duygusal tükenme ve geri çekilme davranışları ile de negatif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir [($r=-,35$; $p<0,01$); ($r=-,37$; $p<0,01$); ($r=-,41$; $p<0,01$), ($r=-,29$; $p<0,01$)sırasıyla]. Katılımcıların sosyal beğenilirlik düzeyi ile araştırma değişkenleri arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Araştırma değişkenlerine ait aritmetik ortalamalar incelendiğinde, katılımcıların yöneticilerine ve iş arkadaşlarına ilişkin algıladıkları nezaketsizliğin düşük; duygusal tükenmişlik düzeylerinin ise ortalama bir değerde olduğu $[(\bar{x}$ yönetici nezaketsizliği=1,6); $(\bar{x}$ iş arkadaşları nezaketsizliği=2,1; $\bar{x}$ duygusal tükenmişlik=3,2)]; ara sıra geri çekilme davranışları sergiledikleri $(\bar{x}$ geri çekilme=2,7) ve kişisel adil dünya inançlarının ise ortalama bir değerde olduğu $(\bar{x}$ kişisel adil dünya inancı=3,1) görülmektedir.

Yönetici ve iş arkadaşları nezaketsizliğinin, duygusal tükenmişlik aracılığıyla geri çekilme davranışlarını pozitif yönde etkileyip etkilemediğini test etmek üzere %95 güven aralığında bootstrap regresyon analizi (n=5000) gerçekleştirilmiş; PROCESS v3.3 Macro Model 4 (Hayes, 2018) kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3'te yer almaktadır:

Tablo 3. Duygusal Tükenmişliğin Aracılık Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model 1	Duygusal Tükenmişlik			Geri Çekilme		
	B	LLCI	ULCI	β	LLCI	ULCI
Sabit	,561	-1,278	2,391	,359	-,914	1,623
Yönetici Nezaketsizliği	,421***	,451	1,507	,125*	,116	,473
Duygusal Tükenmişlik				,463***	,451	,998
R/R²	,438/,192			,458/,210		
Dolaylı Etki	Yönetici Nezaketsizliği → Duygusal Tükenmişlik → Geri Çekilme β=,195, %95 CI [.062, .764]					
Model 2	Duygusal Tükenmişlik			Geri Çekilme		
	B	LLCI	ULCI	β	LLCI	ULCI
Sabit	,032	-1,553	1,494	,274	-1,016	1,559
İş Arkadaşları Nezaketsizliği	,512***	,538	1,106	,172*	,289	,741
Duygusal Tükenmişlik				,424***	,353	1,017
R/R²	,498/,248			,483/,233		
Dolaylı Etki	İş arkadaşları Nezaketsizliği → Duygusal Tükenmişlik → Geri Çekilme β =,217, %95 CI [.246, .810]					

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001; β : standardize edilmiş beta; LLCI: Güven Aralığı Alt Limit; ULCI: Güven Aralığı Üst Limit

Tablo 3'te yer alan sonuçlar incelendiğinde, yönetici nezaketsizliğinin hem duygusal tükenmişlik hem de geri çekilme davranışlarını pozitif yönde etkilediği $[(\beta = ,421$; $p < 0,001$); $(\beta = ,125$; $p < 0,05)$, sırasıyla] ve duygusal tükenmişliğin yönetici nezaketsizliği-geri çekilme davranışları ilişkisinde aracılık etkisine sahip olduğu görülmektedir $[\beta = ,195$, %95 CI (.062, .764)]. Bunun yanı sıra, iş arkadaşları nezaketsizliğinin duygusal tükenme ve geri çekilme davranışlarına pozitif yönde etki ettiği $[(\beta = ,512$; $p < 0,001$); $(\beta = ,172$; $p < 0,05)$, sırasıyla] ve duygusal tükenmişliğin iş arkadaşları nezaketsizliği-geri çekilme ilişkisinde aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir $[\beta = ,217$, %95 CI (.246, .810)]. Ayrıca, iş arkadaşları nezaketsizliğinin, yönetici nezaketsizliğine kıyasla duygusal tükenmişlik üzerindeki doğrudan etkisi ile geri çekilme davranışları üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerinin daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Böylelikle, H_1 ve H_2 hipotezleri desteklenmiştir.

Veri analizinin bir diğer aşamasında, kişisel adil dünya inancının, yönetici ve iş arkadaşları nezaketsizliği-geri çekilme ilişkisinde düzenleyici bir etkiye sahip olup olmadığı incelenmiştir. PROCESS v3.3 Macro Model 1 (Hayes, 2018)

kullanılarak bootstrap yöntemini esas alan bir dizi regresyon analizi gerçekleştirilmiştir (%95 CI; n=5000). Elde edilen sonuçlar, Tablo 4'teki gibidir:

Tablo 4. Kişisel Adil Dünya İnancının Düzenleyici Etkisi

Model 1	Duygusal Tükenmişlik		
	Beta	LLCI	ULCI
Sabit	,559	-2,305	3,424
Yönetici Nezaketsizliği (X)	,234*	,381	2,721
Kişisel Adil Dünya İnancı (W)	-,318*	-,554	-1,043
Etkileşim Terimi (X.W)	-,128*	-,267	-,625
R/R ² /ΔR ² Etkileşim Terimi (X.W)	,544/,296/0,058		
Basit Eğitim Test Sonuçları			
Düşük Kişisel Adil Dünya İnancı	,491**	,223	1,048
Yüksek Kişisel Adil Dünya İnancı	,353*	,145	,557
Model 2	Duygusal Tükenmişlik		
	Beta	LLCI	ULCI
Sabit	,266	-2,279	2,812
İş Arkadaşları Nezaketsizliği (X)	,398*	,188	1,586
Kişisel Adil Dünya İnancı (W)	-,327*	-,654	-1,621
Etkileşim Terimi (X.W)	-,134*	-,353	-1,210
R/R ² /ΔR ² Etkileşim Terimi (X.W)	,464/,215/0,063		
Basit Eğitim Test Sonuçları			
Düşük Kişisel Adil Dünya İnancı	,586*	,188	,586
Yüksek Kişisel Adil Dünya İnancı	,441*	,353	,620

p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001; Beta: standardize edilmemiş beta katsayısı; LLCI: Güven Aralığı Alt Limit; ULCI: Güven Aralığı Üst Limit

Tablo 4 Model 1'de, kişisel adil dünya inancının, yönetici nezaketsizliği-geri çekilme ilişkisinde düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığına ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar, etkileşim teriminin anlamlı olmadığını göstermektedir [Etkileşim terimi (Model 1): Beta=-,128; p<,05; CI (-,267; -,625)]. Bunun yanı sıra, yapılan basit eğim test sonuçlarına göre, katılımcıların kişisel adil dünya inançlarının düşük olması halinde, yönetici nezaketsizliğinin geri çekilme davranışları üzerindeki pozitif etkisi daha yüksektir [Beta=,491; p<,01; CI (.223; 1.048)]. Katılımcıların kişisel adil dünya inançlarının yüksek olması durumunda ise yönetici nezaketsizliği-geri çekilme ilişkisinin pozitif yönlü ancak daha zayıf olduğu görülmektedir [Beta=,353; p<,05; CI (.145; ,557)]. Böylelikle, **H3** hipotezi desteklenmiştir.

Elde edilen bir diğer sonuç ise kişisel adil dünya inancının, iş arkadaşları nezaketsizliği-geri çekilme ilişkisinde de düzenleyici bir etkiye sahip olduğu yönündedir. Model 2'de yer alan sonuçlara göre, etkileşim teriminin istatistiki açıdan anlamlı olduğu görülmektedir [Etkileşim terimi (Model 2): Beta=-,134; p<,05; CI (-,353; -1.210)]. Katılımcıların kişisel adil dünya inançlarının düşük olması halinde, iş arkadaşları nezaketsizliğinin geri çekilme davranışları üzerindeki pozitif etkisi daha yüksektir [Beta=,586; p<,05; CI (.188; ,586)]. Katılımcıların kişisel adil dünya inançlarının yüksek olması durumunda ise iş arkadaşları nezaketsizliği-geri çekilme ilişkisinin pozitif yönlü ancak daha zayıf olduğu görülmektedir [Beta=,441; p<,05; CI (.353; ,620)]. Böylelikle, **H4** hipotezi desteklenmiştir.

Analizin son aşamasında, kişisel adil dünya inancının, yönetici ve iş arkadaşları nezaketsizliğinin geri çekilme davranışları üzerindeki dolaylı etkisinde düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığı test edilmiştir. PROCESS v3.3 Macro Model 7 (Hayes, 2018) aracılığıyla, %95 güven aralığında bootstrap yöntemini esas

alan regresyon analizi gerçekleştirilmiştir (n=5000). Kişisel adil dünya inancı (düzenleyici değişken) merkezileştirilmiş; merkezden +1 standart sapma (yüksek), -1 standart sapma (düşük) ve 0'a yakın değerlerinde (orta) elde edilen yönetici ve iş arkadaşları nezaketsizliğine ilişkin dolaylı etkiler ve güven aralıkları Tablo 5'te sunulmuştur:

Tablo 5. Kişisel Adil Dünya İnancının, Yönetici ve İş Arkadaşlarının Geri Çekilme Davranışları Üzerindeki Dolaylı Etkisinde Düzenleyici Rolü

Kişisel Adil Dünya İnancı	Geri Çekilme			
	Beta		LLCI, ULCI	
	Yönetici Nezaketsizliği	İş Arkadaşları Nezaketsizliği	Yönetici Nezaketsizliği	İş Arkadaşları Nezaketsizliği
Düşük	,227	,247	,627 - 1,113	,084 - ,871
Orta	,196	,217	,368 - ,756	,255 - ,894
Yüksek	,165	,186	,495 - ,674	,281 - 1,068
Durumsal Aracılık İndeksi:	Beta=-,059 %95 CI (-,174; -,720)		Beta=-,056 %95 CI (-,197; -,693)	

p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001; Beta: standardize edilmemiş beta katsayısı; LLCI: Güven Aralığı Alt Limit; ULCI: Güven Aralığı Üst Limit

Tablo 5'te yer alan sonuçlar incelendiğinde, kişisel adil dünya inancının, yönetici ve iş arkadaşları nezaketsizliğinin geri çekilme davranışları üzerindeki dolaylı etkisinde (duygusal tükenmişlik aracılığıyla) düzenleyici bir rol oynadığı görülmektedir [Yönetici nezaketsizliği için durumsal aracılık indeksi: Beta=-,059 %95 CI (-,174; -,720); iş arkadaşları nezaketsizliği için; durumsal aracılık indeksi: Beta=-,056 %95 CI (-,197; -,693)]. Yapılan basit eğim test sonuçlarına göre, katılımcıların kişisel dünya inançlarının düşükten yükseğe doğru artması halinde yönetici ve iş arkadaşları nezaketsizliğinin geri çekilme davranışları üzerindeki dolaylı etkisinin azaldığı görülmektedir. Böylelikle, **H₅** ve **H₆** hipotezleri desteklenmiştir.

SONUÇ

Araştırma sonuçları, yönetici ve iş arkadaşları nezaketsizliğinin hem duygusal tükenmişlik hem de geri çekilme davranışlarını pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Elde edilen bu bulgu, Kanten (2014), Polatçı ve Özçalık (2013); Blau ve Andersson (2005); Kern ve Grandey (2009), Sliter vd. (2010) ve Sliter vd. (2012) araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Bunun yanı sıra, iş arkadaşları nezaketsizliğinin, yönetici nezaketsizliğine kıyasla duygusal tükenmişlik ve geri çekilme davranışları üzerindeki pozitif yönlü etkisinin daha güçlü olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuç; çalışanların, yöneticilerine kıyasla çalışma arkadaşları ile mesai saatleri içerisinde daha sık iletişim içinde oldukları, bu nedenle de iş arkadaşları nezaketsizliğinin çalışanlarda duygusal tükenmişliği ve geri çekilme davranışlarını daha fazla tetiklediği şeklinde yorumlanabilir.

Elde edilen bir diğer sonuç ise, duygusal tükenmişliğin yönetici ve iş arkadaşları nezaketsizliği-geri çekilme ilişkisinde aracılık etkisine sahip olduğu yönündedir. Bir diğer ifadeyle, çalışanların yönetici ve iş arkadaşlarına ilişkin algıladıkları nezaketsizlik arttıkça, daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadıkları; yaşadıkları duygusal tükenmişlik ile birlikte de daha fazla geri çekilme davranışları sergiledikleri belirlenmiştir.

Çalışanların kişisel adil dünya inançlarının, yönetici ve iş arkadaşları nezaketsizliği-duygusal tükenmişlik ilişkisinde farklılaşmaya yol açtığı tespit edilmiştir. Çalışanların kişisel adil dünya inancının yüksek olması halinde, yönetici ve iş arkadaşları nezaketsizliğinin duygusal tükenmişlik üzerindeki pozitif yönlü etkisinin daha düşük; kişisel adil dünya inancının düşük olması halinde ise, söz konusu etkinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca, çalışanların kişisel adil dünya inançlarının, yönetici ve iş arkadaşları nezaketsizliğinin geri çekilme davranışları üzerindeki dolaylı etkisinde de düzenleyici bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Kişisel adil dünya inancı arttıkça; yönetici ve iş arkadaşları nezaketsizliğinin geri çekilme davranışları üzerindeki dolaylı etkisinin (duygusal tükenmişlik aracılığıyla) zayıfladığı görülmüştür.

İşyeri nezaketsizliği, çalışma hayatına ilişkin önemli bir problem olarak nitelendirilmekte, hem işgören refahını hem de örgütsel süreç ve faaliyetleri olumsuz yönde etkilediğine dikkat çekilmektedir. Nitekim, bu araştırmada da, yönetici ve iş arkadaşları nezaketsizliğinin çalışanlarda duygusal tükenmişlik ile bir tür üretkenlik karşıtı iş davranışı olan geri çekilme davranışlarını tetiklediği görülmüştür. Bu noktadan hareketle, işyeri nezaketsizliğinin örgüt yönetimi nezdinde dikkate alınması gereken önemli bir sorun olduğu ifade edilebilir. İşyeri nezaketsizliğinin önüne geçilmesinde, örgütsel etik davranış kodlarının oluşturulmasının faydalı sonuçlar verebileceği düşünülmektedir. Ayrıca, tüm çalışanların söz konusu davranış kodları hakkında bilgilendirilmesinin, nezaketsiz davranışlara maruz kalan çalışanların yaşadıkları durumu yönetime bildirmeleri yönünde teşvik edilmesinin ve kuralların ihlali halinde de gerekli uyarı veya yaptırımların geciktirilmeden yürürlüğe konmasının etik davranış kurallarını daha işlevsel hale getirerek nezaketsizliği azaltmada katkı sağlayacağı söylenebilir. Bunun yanı sıra, ilgili yazında işyeri nezaketsizliğini tetiklediği ifade edilen performans baskısı, örgütsel adaletsizlik, belirsizlik vb. gibi örgütsel stres faktörlerinin de ortadan kaldırılmasının çalışanların moral ve motivasyonlarını artırarak işyerindeki nezaketsizliği azaltmada etkili sonuçlar verebileceği belirtilebilir.

Araştırma bulguları, kişisel adil dünya inancı yüksek çalışanların işyerinde yönetici ve iş arkadaşlarının nezaketsiz davranışlarına maruz kalmaları halinde daha az tükenmişlik yaşadıklarını; böylelikle de daha az geri çekilme davranışları sergilediklerini göstermiştir. Nitekim, konuya ilişkin yapılan daha önceki araştırmalar da, kişisel adil dünya inancı yüksek çalışanların stres faktörleriyle daha kolay başa çıkabildiklerini, herhangi bir olumsuzluk veya adaletsizlik ile karşılaşmaları halinde bu durumdan daha az olumsuz yönde etkilendiklerini ve daha az üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilediklerine işaret etmektedir (Örn. Dalbert, 2001; Öcel ve Aydın, 2010; Otto ve Schmidt, 2007). Bu noktadan hareketle, örgüt yönetimi tarafından bütünüyle ortadan kaldırılması mümkün olmayan ancak stres faktörlerinin yoğun olduğu iş alanları veya meslek gruplarında (örn. sağlık sektörü veya çağrı merkezi çalışanları vb. gibi) kişisel adil dünya inancının personel seçimi ve işe yerleştirmelerde yapılan kişilik testlerine dahil

edilerek dikkate alınması gereken bir kişisel özellik olduğu ifade edilebilir.

Yapılan literatür taramasında, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri kişisel adil dünya inancı ile birlikte ele alan herhangi bir araştırmayla karşılaşılmamıştır. Dolayısıyla, elde edilen bulguların ilgili alana katkı sağlayabileceği düşünülebilir. Ancak, çalışmanın bir takım kısıtları bulunmaktadır. Araştırma verileri tek bir kaynaktan ve tek bir zaman diliminde toplandığından değişkenler arasında herhangi bir neden sonuç ilişkisi kurulamamakta, aynı zamanda bu durum, ortak yöntem hatasını da gündeme getirmektedir (Podsakoff vd., 2003; 2012). Ortak yöntem hatasına yol açan nedenlerden biri olan sosyal beğenilirlik faktörü çalışmada dikkate alınmış ancak yapılan analizler sonucunda katılımcıların sosyal beğenilirlik düzeyi ile araştırma değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bunun yanı sıra, çalışmada olası bir ortak yöntem hatası olup olmadığını test etmek üzere Harmon's tek faktör testi uygulanmış; tek faktörün toplam varyansın %14,3'ünü açıkladığı belirlenmiştir. Dolayısıyla, çalışmada ortak yöntem hatasının önemli bir sorun teşkil etmediği düşünülebilir. Çalışmanın bir diğer kısıtı da, araştırmanın sadece imalat sektöründe yönetici kadrosunda olmayan ve idari birimlerde görev yapmakta olan çalışanlar ile sınırlı olmasıdır. Dolayısıyla, elde edilen bulgular diğer meslek grubu veya sektör çalışanlarına genelleştirilememektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, konunun farklı meslek grubu çalışanlar üzerinde ele alınması; boylamsal araştırmalarla değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin tespit edilmesi, ve araştırma modeline diğer üretkenlik karşıtı iş davranışlarının dahil edilmesi önerilebilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Makalenin tüm süreçlerinde Yönetim ve Ekonomi Dergisi'nin araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hareket edilmiştir.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Makalenin tamamı Dr. Öğretim Üyesi Şeyda Nur Seçkin tarafından kaleme alınmıştır.

Çıkar Beyanı

Yazarın herhangi bir kişi ya da kuruluş ile çıkar çatışması yoktur.

KAYNAKÇA

- Andersson, L. M., Pearson, C. M. (1999) "Tit or Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace", *The Academy of Management Review*, 24(3): 452-471.
- Ansari M. E., Maleki S., Mazraeh S. (2013) "An Analysis of Factors Affected on Employees' Counterproductive Work Behavior: The Moderating Role of Job Burnout and Engagement", *Journal of American Science*, 9(1): 350-359.
- Bartholomaeus, J., Strelan, P. (2019) "The Adaptive, Approach-Oriented Correlates of Belief in a Just World for the Self: A Review of the Research", *Personality and Individual Differences*, 151:1-8.
- Blau, G., Andersson, L. (2005) "Testing a measure of instigated workplace incivility", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 78(4):595-614.
- Blau, G. (2007) "Partially testing a process model for understanding victim responses to an anticipated worksite closure", *Journal of Vocational Behavior*, 71: 401-428.
- Bryne, B. M. (2016) "Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming", 3rd edition, Routledge, New York.

- Bruursema, K., Kessler, S. R., Spector, P. E. (2011) "Bored employees misbehaving: The relationship between boredom and counterproductive work behavior", *Work & Stress*, 25(2): 93-107.
- Carpenter, N. C., Berry, C. M. (2017) "Are counterproductive work behavior and withdrawal empirically distinct? A meta-analytic investigation", *Journal of Management*, 43(3): 834-863.
- Caza, B. B., Cortina, L. M. (2007) "From insult to injury: Explaining the impact of incivility", *Basic and Applied Social Psychology*, 29(4): 335-350.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., Langhout, R. D. (2001) "Incivility in the Workplace: Incidence and Impact", *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1): 64-80.
- Cortina, L. M., Magley, V. J. (2009) "Patterns and Profiles of Response to Incivility in the Workplace", *Journal of Occupational Health Psychology*, 14: 272-288.
- Crowne, D. P., Marlowe, D. (1960) "A New Scale of Social Desirability Independent of Psychopathology", *Journal of Consulting Psychology*, 24: 349-354.
- Dalbert, C. (1999) "The World is More Just for Me Than Generally: About the Personal Belief in a Just World Scale's Validity", *Social Justice Research*, 12(2): 79-98
- Dalbert, C. (2001) "The Justice Motive as a Personal Resource: Dealing with Challenges and Critical Life Events", Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York.
- Dalbert, C. (2002) "Beliefs in a Just World as a Buffer Against Anger", *Social Justice Research*, 15(2): 123-145.
- Erbay, E. Ö. (2018) "Investigation of Organizational Prisonization As A New Conception and An Examination of Its Antecedents and Consequences", *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı Örgütsel Davranış Dilim Dalı, İstanbul.
- Ergin, C. (1992) "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması", VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Türk Psikologlar Derneği Yayını, 22-25 Eylül, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Estes, B., Wang, J. (2008) "Workplace Incivility: Impacts on Individual and Organizational Performance", *Human Resource Development Review*, 7(2): 218-240.
- Ferguson, M. (2012) "You cannot leave it at the office: Spillover and crossover of coworker incivility", *Journal of Organizational Behavior*, 33: 571-588.
- Fornell, C., Larcker, D. F. (1981) "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18(1): 39-50.
- Freudenberger H. J. (1974) "Staff Burn-Out", *Journal of Social Issues*, 30(1): 159-165.
- Göregenli, M. (2003) "Şiddet, Kötü Muamele ve İşkenceye İlişkin Değerlendirmeler, Tutumlar ve Deneyimler", İşkencenin Önlenmesinde Hukukçuların Rolü Projesi Raporu, İzmir.
- Griffin, B. (2010) "Multilevel relationships between organizational-level incivility, justice and intention to stay", *Work & Stress*, 24: 309-323.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. (2010) "Multivariate Data Analysis", 7th edition, Upper Saddle River, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Hanisch, K. A., Hulin, C. L. (1990) "Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors", *Journal of Vocational Behavior*, 37:60-78.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., Roth, P. L. (2006). "How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences", *Academy of Management Journal*, 49: 305-325.
- Hayes, A. F. (2018) "Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach", 2nd edition, Guilford Publications, New York.
- Hobfoll S. E. (2001) "The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory", *Applied Psychology: An International Review*, 50(3): 337-421.
- Hsin Lo, H. (2008) "Belief in a Just World and Belief in Idealism as Predictors of the Perceptions of Distributive and Procedural Justice", *Web Journal of Chinese Management Review*, 11(2): 1-10.

- Jiang, F., Yue, X., Lu, S., Yu, G., Zhu, F. (2016) "How Belief in a Just World Benefits Mental Health: The Effects of Optimism and Gratitude", *Social Indicators Research*, 126(1): 411-423.
- Johnson, P. R., Indvik, J. (2001) "Rudeness at Work: Impulse Over Restraint", *Public Personnel Management*, Vol.30: 457-466.
- Johnston, C. S., Krings, F., Maggiori, C., Meier, L. L., Fiori, M. (2016) "Believing in a Personal Just World Helps Maintain Well-Being at Work by Coloring Organizational Justice Perceptions", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6): 945-959.
- Kanten, P. (2014) "İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü", *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1): 11-26.
- Kern, J. H., Grandey, A. A. (2009) "Customer Incivility as a Social Stressor: The Role of Race and Racial Identity for Service Employees", *Journal of Occupational Health Psychology*, 14: 46-57.
- Kılınç, S., Torun, F. (2011) "Adil Dünya İnancı", *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 3(1): 1-14.
- Kumral, T. (2017) "İşyeri Nezaketsizliği ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracı Rolü", *Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul*.
- Laschinger, H. K. S., Leiter, M., Day, A., Gilin, D. (2009) "Workplace Empowerment, Incivility, and Burnout: Impact on Staff Nurse Recruitment and Retention Outcomes", *Journal of Nursing Management*, 17:302-311.
- Leiter, M. P., Maslach, C. (1988) "The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment", *Journal of Organizational Behavior*, 9: 297-308.
- Lerner, M. J. (1980) "The Belief in a Just World: A Fundamental Delusion", *Plenum Press, New York*.
- Lerner, M. J., Miller, D. T. (1978) "Just World Research and the Attribution Process: Looking Back and Ahead", *Psychological Bulletin*, 85(5): 1030-1051.
- Lim, S., Cortina, L. M. (2005) "Interpersonal mistreatment in the workplace: The interface and impact of general incivility and sexual harassment", *Journal of Applied Psychology*, 90: 483-496.
- Lim, V. K., Teo, T. S. (2009) "Mind your e-manners: Impact of cyber incivility on employees' work attitude and behavior", *Information & Management*, 46: 419-425.
- Lim, S., Lee, A. (2011) "Work and nonwork outcomes of workplace incivility: Does family support help?", *Journal of Occupational Health Psychology*, 16: 95-111.
- Liu, W., Chi, S. C. S., Firedman, R., Tsai, M. H. (2009) "Explaining Incivility in the Workplace: The Effects of Personality and Culture", *Negotiation and Conflict Management*, 2(29):164-184
- Mamidenna S., Viswanatham K. N. (2014) "Burnout and Retaliatory Behavior Intent in the Workplace-An Exploratory Study", *ASCI Journal of Management*, 44(1):54-65.
- Maslach, C., Jackson, S.E. (1981) "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behavior*, 2:99-113.
- Maslach C., Leiter M. P. (1997) "The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What To Do About It?", *John Wiley & Sons Inc., San Francisco*
- Maslach C., Schaufeli W. B., Leiter M. P. (2001) "Job Burnout", *Annual Review of Psychology*, 52: 397-422.
- Mazur P. J., Lynch M. D. (1989) "Differential impact of administrative, organizational, and personality factors on teacher burnout", *Teaching and Teacher Education*, 5:337-353.
- Meier, L. L., Semmer, N. K. (2013) "Lack of Reciprocity, Narcissism, Anger, and Instigated Workplace Incivility: A Moderated Mediation Model", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4): 461-475.
- Milam, A. C., Spitzmueller, C., Penney, L. M. (2009) "Investigating individual differences among targets of workplace incivility", *Journal of Occupational Health Psychology*, 14: 58-69.
- Mccormack N., Cotter C. (2013) "Managing Burnout in the Workplace: A Guide for Information Professional", *Chandos Publishing, United Kingdom*
- Meydan, C. H., Şeşen, H. (2015) "Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları". 2.basım, *Ankara: Detay Yayıncılık*.

- Otto, K., Schmidt, S. (2007) "Dealing with Stress in the Workplace: Compensatory Effects of Belief in a Just World", *European Psychologist*, 12(4): 272-282.
- Öcel, H. (2010) "Üretkenlik Karşısı İş Davranışları Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", *Türk Psikoloji Yazıları*, 13(26): 18-26.
- Öcel, H., Aydın, O. (2010) "Adil Dünya İnancı ve Cinsiyetin Üretim Karşısı İş Davranışları Üzerindeki Etkisi", *Türk Psikoloji Dergisi*, 25(66): 73-83.
- Öcel, H. (2011). "İşyeri Zorbalığı ve Fiziksel Rahatsızlık Belirtileri: Adil Dünya İnancının Düzenleyici Rolü", *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(88): 76-86.
- Öcel, H. (2011). "Üretim Karşısı İş Davranışları Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", *Türk Psikoloji Yazıları*, 13(26):18-26.
- Öcel, H., Aydın, O. (2012) "Workplace Bullying and Turnover Intention: The Moderating Role of Belief in a Just World", *International Journal of Business and Social Science*, 3(13): 248-258.
- Pearson, C. M., Andersson, L. A., Porath, C. L. (2000) "Assessing and Attacking Workplace Incivility", *Organizational Dynamics*, 29(2): 1-16.
- Pearson, C. M., Porath, C. L. (2005) "On the Nature, Consequences and Remedies of Workplace Incivility: No Time for "Nice"? Thing Again", *Academy of Management Review*, 19(1): 7-18.
- Penney, L. M., Spector, P. E. (2005) "Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity", *Journal of Organizational Behavior*, 26: 777-796.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J., Podsakoff, N. P. (2003) "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Podsakoff, N. P. (2012) "Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It", *Annual Review of Psychology*, Vol.63: 539-569.
- Polatçı, S., Özçalık, F. (2013) "Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişliğe Etkisi", *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(1): 17-34.
- Porath, C. L., Erez, A. (2007) "Does Rudeness Matter? The Effects of Rude Behavior on Task Performance and Helpfulness", *Academy of Management Journal*, 50: 1181-1191.
- Porath, C. L., Pearson, C. M. (2012) "Emotional and Behavioral Responses to Workplace Incivility and the Impact of Hierarchical Status", *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1): 326-357.
- Reio, T. G., Ghosh, R. (2009) "Antecedents and Outcomes of workplace Incivility: Implications for Human Resource Development Research and Practice", *Human Resource Development Quarterly*, 20(3): 237-264.
- Sapancı, A., Bahtiyar, M. (2018) "Adil Dünya İnancı, Sürekli Umut, Pozitif ve Negatif Duygu Durumu ve Sosyal Desteğin Yaşamda Anlamı Yordama Gücü", *Turkish Studies*, 13(19): 1537-1549.
- 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: 57-88.
- Sliter, M. T., Jex, S., Wolford, K. A., McInnerney, J. (2010) "The relationship between customer incivility and stress, burnout and performance: Emotional labor as a moderator", *Journal of Occupational Health Psychology*, 15: 468-481.
- Sliter, M., Sliter, K., Jex, S. (2012) "The Employee as a Buhning Bag: The Effect of Multiple Sources of Incivility on Employee Withdrawal Behavior and Sales Performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.33: 121-139.
- Spector, P. E., Fox S., Penney L. M., Bruursema K., Goh A., Kessler S., (2006) "The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?" *Journal of Vocational Behavior*, 68(3): 446-460.
- Spector, P. E. (2011) "The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives", *Human Resource Management Review*, 21(4): 342-352.

- Strahan, R., Gerbasi, K. C. (1972) "Short, homogeneous versions of the Marlow-Crowne social desirability scale", *Journal of Clinical Psychology*, 28(2): 191-193.
- Swider B. W., Zimmerman R. D.(2010), "Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, 76: 487-506.
- Taştan, S. B. (2016) "Algılanan Sosyal Adalet, Benlik Kurguları ve Adil Dünya İnancının Örgütsel Güven ile İlişkilerinin İncelenmesi: Kültürel Psikoloji ve Sosyal Biliş Kuramı Açısından Bir Değerlendirme", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 18(3): 133-158.
- Taylor, S. G., Kluemper, D. H. (2012) "Linking Perceptions of Role Stress and Incivility to Workplace Aggression: The Moderating Role of Personality", *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(3): 316-329.
- Uçar, G. K., Hasta, D., Malatyali, M. K. (2019) "The Mediating Role of Perceived Control and Hopelessness in the Relation Between Personal Belief in a Just World and Life Satisfaction", *Personality and Individual Differences*, 143: 68-73.
- Taylor, S. G., Pattie, W. M. (2014) "When Does Ethical Leadership Affect Workplace Incivility? The Moderating Role of Follower Personality", *Business Ethics Quarterly*, 24(4): 595-616.
- Welbourne, J. L., Sariol, A. M. (2017) "When does incivility lead to counterproductive work behavior? Roles of job involvement, task interdependence, and gender", *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(2): 194-206.

SUMMARY

Workplace incivility has become widespread in a wide variety of work settings affecting both employees and organizations negatively. As a form of low intense deviant behavior, incivility deteriorates the quality of human relations in the workplace and results in a decrease in employee motivation, commitment and performance. Adopting conservation of resource theory, this study aims to examine whether supervisor and coworker incivility triggers withdrawal behaviors via emotional exhaustion. In addition, the moderating effect of employees' personal beliefs in a just world on supervisor and coworker incivility-emotional exhaustion relationship and the indirect effect of supervisor and coworker on withdrawal was tested.

Using a cross-sectional self-report survey method, data was obtained from 355 employees in non-managerial positions working in administrative units of manufacturing firms. Study findings demonstrated that supervisor and coworker incivility affect both emotional exhaustion and withdrawal positively. When compared to supervisor incivility, the positive effect of coworker incivility on both emotional exhaustion and withdrawal was found to be stronger. In addition, the mediating effect of emotional exhaustion and the moderating effect of personal belief in a just world were found to be significant. For employees whose personal beliefs in a just world is low, perceived supervisor and coworker incivility have a stronger positive effect on emotional exhaustion; for employees high in personal beliefs in a just world, on the other hand, the positive effect of supervisor and coworker incivility on emotional exhaustion is lower. Moreover, as personal belief in a just world decreases from high to low, it was found that the indirect effects of both supervisor and coworker incivility on withdrawal behaviors (via emotional exhaustion) increase.

Although the positive relationship of workplace incivility with exhaustion and withdrawal was well documented in previous studies, little is known about whether employee responses to workplace incivility differ depending on their personal beliefs in a just world. Thus, study findings may contribute to the understanding of employee reactions when they confront with incivility at work. On the other hand, there are some limitations of the study that should be considered. First of all, this is a cross-sectional study, so inferences of causality cannot be established. Another limitation is that since the sample of the study consists of non-manager employees working in administrative units of manufacturing firms, research findings cannot be generalized to the other occupational groups or sectors. Future studies could replicate the study with other occupational groups or in different sectors, use longitudinal research designs to reveal casual relationships among the study variables and examine the impact of workplace incivility on other forms of counterproductive work behaviors such as theft, sabotage etc. with other potential moderators (for instance, trait anger and neuroticism).