



Article Info/Makale Bilgisi

✓Received/Geliş:01.03.2024 ✓Accepted/Kabul:22.04.2024

DOI:10.30794/pausbed.1445806

Research Article/Araştırma Makalesi

Gümüş Dönmez, F. ve İnan R. (2024). "Otel İşletmelerinde İşyeri Nezaketsizliği İşgören Performansını Nasıl Etkiler: Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü", Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı 62, Denizli, ss. 149-165.

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ İŞGÖREN PERFORMANSINI NASIL ETKİLER: ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ROLÜ

Filiz GÜMÜŞ DÖNMEZ*, Ramazan İNAN**

Öz

Örgütsel Destek Teorisi ve Kaynakların Korunması Teorisinden yararlanılan bu çalışmada yönetici nezaketsizliği (YN) ve iş arkadaşları nezaketsizliğinin (İAN) işgören performansı (İP) ile ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin (AÖD) aracılık etkisini keşfetmek amaçlanmıştır. Bu ilişkiyi test etmek üzere veriler İstanbul'da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarından toplanmıştır. Bu çalışmada değişkenler arası doğrudan ve aracı ilişkileri ölçmek için yapısal eşitlik modellemesi (AMOS 23.0) kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre YN ve İAN, İP üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. Araştırma hipotezleri doğrultusunda YN ve İP ilişkisinde AÖD'nin aracılık ilişkisi bulunmaktadır. Bu sonuçtan hareketle, işletmeler tarafından işgörelere destek sunmak (örn. nezaket kuralları, örgüt iklimi, çalışan memnuniyeti) önemlidir. AÖD'yi hisseden işgörelenler yöneticileri tarafından gösterilen nezaketsiz davranışları görmezden gelecek veya yöneticiler nezaket davranışları sergileyecek ve bu sebeple işgörelenin performansı artacaktır. İşyeri nezaketsizliği ile yapılan araştırmalar oldukça fazla olmasına rağmen, YN, İAN ve İP ilişkisi ile AÖD'yi birlikte ele alan çalışmalar oldukça yetersizdir. Bu çalışmada yukarıda belirtilen ilişkileri ölçerek mevcut yazındaki boşluğu doldurmak hedeflenmiştir.

Anahtar kelimeler: İşyeri nezaketsizliği, Yönetici nezaketsizliği, İş arkadaşları nezaketsizliği, Algılanan örgütsel destek, İşgören performansı, Aracılık etkisi, Otel çalışanları.

HOW WORKPLACE INCIVILITY AFFECTS EMPLOYEE PERFORMANCE IN HOTELS? THE ROLE OF PERCEIVED ORGANISATIONAL SUPPORT

Abstract

Drawing on the Organizational Support Theory and Conservation of Resources Theory, it is aimed to explore the mediating effect of perceived organizational support (POS) in the relationship between supervisor incivility (SI) and co-worker incivility (CI) on employee performance (EP). Data were gathered from 4- and 5-star hotel employees in İstanbul to test aforesaid associations. In this paper, structural equation modelling (AMOS 23.0) was performed to gauge the direct links and mediating effects of variables. According to the research results, SI and CI have a negative effect on EP. As hypothesized, POS has a mediating effect in the relationship between SI and EP. Based on these results, it is important for hotels to provide support to the employees (e.g. rules of civility, organizational climate, employee satisfaction). Employees who feel POS would ignore uncivil behaviour shown by their supervisors or supervisors would exhibit civil behaviour and therefore the performance of the employees would increase. Although there are plenty of empirical studies on workplace incivility, evidences that deal with the relationship SI, CI, EP and POS together are still scanty. This study has a target to fill in these voids by gauging the abovementioned relationships.

Keywords: Workplace incivility, Supervisor incivility, Co-worker incivility, Perceived organizational support, Employee performance, Mediating effect, Hotel employee.

*Dr. Öğr. Üyesi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Turizm Fakültesi Turizm Rehberliği Bölümü, Kötekli MUĞLA.

e-posta: filizgumus@mu.edu.tr (<https://orcid.org/0000-0003-1661-3277>)

**Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi İdari Ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Turizm Rehberliği, İSTANBUL.

e-posta: rinan@gelisim.edu.tr (<https://orcid.org/0000-0002-9970-5718>)

1. GİRİŞ

Turizm gibi yüz yüze hizmetin ön planda olduğu sektörlerde çalışan davranışı oldukça önemlidir (Zhuang vd., 2020). Mevcut yazın üretim karşıtı veya sapkın işyeri davranışlarının işletmelerde kuralların bilinçli ihlalden kaynaklandığını belirtmektedir. Bu davranışlar otel işletmelerinde işletmenin kendisini ve çalışanlarının refahını tehlikeye atmaktadır (Haldorai vd., 2020). İşyeri nezaketsizliği (İN), işletmelerin etkinliğini bozabilen, verimliliğini azaltabilen üretkenlik karşıtı ve fark edilmesi zor bir davranıştır (Schilpzand vd., 2016). İN zaman içinde işletmelerde hem bireysel hem de örgütsel düzeyde sonuçları ve maliyetleri artıran örgütsel bir sorun haline gelmiştir (Agarwal vd., 2023; Akella ve Lewis, 2019; Porath vd., 2015). Nezaketsizliği anlamak için aynı zamanda nezaketi de anlamak gerekmektedir. İşyeri nezaketi karşılıklı ilgi ve saygıya dayalı bir işyeri kültürü geliştirmeyi amaçlar. Aksine, İN ise başkalarına saygı ve endişe duymadan nezaketsiz eylemlere odaklanır (Agarwal vd., 2023).

Otel işletmelerinde nezaketsiz ortamlar hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilediğinden müşteri memnuniyeti açısından kötü sonuçlara yol açabilir (Srivastava vd., 2023). Otel işletmelerinde işgörenler uzun çalışma saatleri, fiziksel ve duygusal dengelerini etkileyen iş yükü ile tanımlanan öngörülemez çalışma koşulları ile karşılaşmaktadırlar (Goh ve Lee, 2018). Bu yükün altında kalarak bazı işgörenler istenmeyen davranışlarda bulunmaktadırlar (Wang ve Chen, 2020). Ayrıca, otel işletmelerinde İN olasılığını artıran bazı kurallar vardır. Bununla birlikte, İN küresel bir sorun olmasına rağmen (Cortina vd., 2021) İN'nin arkasındaki niyet belirsiz ve fark edilmesi zor olduğu için işletmeler ve yöneticiler İN'yi önlemeyi görmezden gelebilmektedir (Srivastava vd., 2023). Yapılan çalışmalar otel işletmelerinde nezaketsiz davranışlara maruz kalan işgörenlerde iş performansı, işe bağlılık, iş doyumunu, iş başarımları, verimlilik ve yaratıcılıkta azalma; sessizlik, duygusal yorgunluk ve işten ayrılma niyetinde artış olduğunu göstermektedir (Chen ve Wang, 2019; Han vd., 2016; Jawahar ve Schreurs, 2018; Srivastava vd., 2023; Wang ve Chen, 2020).

İşgören performansı (İP) işletmelerin operasyonel verimliliği ve etkinliği için kritik bir öneme sahiptir (Wang ve Chen, 2020). İP, işgörenin işletmenin amaçlarına ulaşması için kendisine verilen görevi yerine getirdiğinde elde ettiği sonuçtur (Özgen ve Yalçın, 2015). Yüksek performans sergileyen bireyler, örgütsel rekabet avantajı sürdürülmesinde önemli bir yere sahiptir (Araslı vd., 2018). İN gibi olumsuz etkenler işgörenlerin diğer çalışanlarla bilgi paylaşımını engellemektedir. Ayrıca, yöneticilerin benimsediği nezaketsizlik işgörenlerin moralinin ve motivasyonunun bozulmasına sebep olur (Jawahar ve Schreurs, 2018).

Algılanan örgütsel destek (AÖD), bir işletmenin işgörenlerine sunduğu yeterli çalışma şartları sağlama istekliliğidir (Hur vd., 2015). İP'nin yüksekliği işletme içi ilişkilerin nasıl destekleyici olduğuna bağlıdır. Destekleyici ilişkiler güven sağlar ve İP'nin artışı kolaylaştırır. Aksine, işgörelere saygısızlık ve kötü muamele yapıldığında, bu durum onların psikolojik bakış açılarını etkiler ve işletme içi olumsuzluklar ardı ardına gelmeye başlar (Santoso vd., 2020).

Schilpzand ve diğerleri (2016) nezaketsizliğin doğrudan etkilerinin ötesinde tutumlar, davranışlar ve sonuçlar üzerindeki etkisinin aracı, düzenleyici ve diğer koşulları ile araştırması gerektiğini ifade etmektedir. Buradan hareketle bu araştırma işyeri nezaketsizliğinin işgören performansı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü tespit etmeyi öngörmektedir.

Bu araştırma mevcut yazında üç boşluğa katkı sunmaktadır. İlki, bu araştırma yönetici ve işgören nezaketsizliğinin işgören performansını nasıl etkilediğine dair teorik ve görgül bir değerlendirme sunmaktadır. Bu değerlendirmeyi yapmak mevcut yazına sadece teorik katkı sunmayacak aynı zamanda konu ile ilgili etkili ve çözüm odaklı girişimlerin geliştirilmesine yardımcı olacaktır. Ayrıca, Hur ve diğerlerinin (2015) de belirttiği üzere konuları farklı kültür ve uygulayıcılar üzerinde araştırmak geçmiş bulguların geçerliliğini sağlamak ve farklı sektörler için pratik çözümler sunma açısından önemlidir. İkincisi, işgören nezaketsizliği ve işgören performansı ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin önemli bir aracılık rolüne sahip olduğunun öngörülmesidir. AÖD'yi hisseden işgörenlerin nezaketsizlik algısının düşmesi ve performansının artması beklenmektedir. Eğer sonuç bu şekilde çıkarsa, yönetim tarafından desteklenen işgörenlerin nezaketsizliği çözüme kavuşturması kolaylaşacaktır veya yönetim nezaketsizliği engellemek/teşhis etmek için her zaman hazır bulunabilecektir. Üçüncüsü, İstanbul'da dört mevsim hizmet sunan otel işletmelerinde herhangi bir birimde çalışan işgörenler üzerinde İN, İP ve AÖD ilişkisini araştırmak mevcut yazına katkı sağlayacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

2.1. İşyeri Nezaketsizliği ve İşgören Performansı

İN hedefteki kişiyi belirsiz bir niyetle incitmek için yapılan düşük yoğunluklu davranışlar bütünüdür. İN'nin temelinde işyeri normlarının ihlal edilmesi yer alır. Genellikle kaba, saygısız ve başkalarını yok sayan bireysel davranışlar nezaketsizliği ifade eder (Srivastava vd., 2023). Kavramı tanımlayan -düşük yoğunluklu- ifadesi, nezaketsizliği saldırganlıktan ayırır. Düşük yoğunluklu olmasına rağmen, nezaketsiz davranışlar genellikle iş ortamındaki karşılıklı saygı normlarını ihlal eder ve yıkıcı sonuçlara yol açar (Liu vd., 2018). Ayrıca, suçlu zarar verirken davranışı kasıtlı yapmaz (Aydın Göktepe ve Keleş, 2019) veya fiziki şiddette ve sözlü saldırıda bulunmaz (Wang ve Chen, 2020).

İşyerinde uygunsuz şakalar yapmak, kuralları ihlal etmek, karşısındaki kişiyi alaya almak, özel hayatına müdahale etmek, sözünü kesmek, karşıt görüşlere saygı duymamak veya kişinin sınırlarını paylaşmak nezaketsizlik örneklerindedir (Liu vd., 2018). Mevcut yazında üç temel nezaketsizlik girişi vardır: müşteri, yönetici ve iş arkadaşı nezaketsizliği. Müşteri nezaketsizliğinde zarar veren kişi işletme dışından iken yönetici ve iş arkadaşı nezaketsizliğinde kişi işletme içindedir. Yönetici nezaketsizliği yöneticiler tarafından işgörenlere yapılan kırıcı yorumlar, uygunsuz istek, dedikodu ve dışlama gibi davranışları içerir (Reio, 2011). İş arkadaşı nezaketsizliği, aynı iş yerinde çalışan işgörenler arasında olur (Wang ve Chen, 2020). Lütfen, teşekkür ederim gibi nazik ifadeler kullanmama, yok sayma, göz teması kurmama, ağır ve ölçüsüz şakalar yapma, aşağılama, alaya alma, gruptan dışlama, bağırma ve kaba davranışlar sergileme gibi pasif ve olumsuz davranışlar bunlardan birkaçıdır.

Turizm sektöründe İP önemli bir konudur (Baum vd., 2016). Çünkü İP işletmelerin operasyonel verimliliği ve etkinliğinde kritik bir öneme sahiptir. İP, bir işgörenin işletmenin beklentilerini, kurallarını veya resmi görevlerini yerine getirmek için sergilediği davranışlarıdır. Bir diğer ifade ile İP örgütsel hedeflere ulaşmak için yapılan tüm eylemlerdir ve bu eylemler ölçülebilirdir (Wang ve Chen, 2020). İP, bireyin veya işletmenin o çalışma davranışı ile hedefte nereye ulaşabileceğini gösterir (Çöl, 2008).

Her işgören çalıştığı işletmede başarılı sonuçlara ulaşmak için kaynaklarını korur ve geliştirir. Bu kaynaklar, saygı, sosyal ilişkiler ve tanınmaktır (Saleem vd., 2022). Kaynakların Korunması Teorisi (COR), işgörenlerin bir kayıpla karşılaştığında veya kaynaklarını kaybettiğinde, onların muhtemelen stresle karşı karşıya kalacağını belirtir. Bu tür durumlarda COR bireylerin stresli durumlarla baş etmek için kaynaklarını kullanabileceğini önermektedir. Nezaketsizlik, bireylerarası kötü davranışların hafif bir biçimidir. Ancak bu hafif ve küçük kaba davranışlar zamanla birikir ve işgörenlerin duygusal ve bilişsel kaynaklarını tüketir (Sliter vd., 2010). Bu sebeple performans çaba ve çaba da kaynak gerektirir (Hobfoll, 1989). Nezaketsizlikle karşı karşıya kalması sebebiyle bir işgörenin kaynakları tükendiğinde, o işgören iş ve aile ortamında da iyi performans sergileyebilecek kaynaklara sahip olmayabilir. Ayrıca, nezaketsizlikle karşı karşıya kalması işgörenin duygusal olarak tükenmesine neden olabilir. Bu durum da onların performansının düşmesine sebep olabilir (Jawahar ve Schreurs, 2018).

İN nadir görülen bir olgu değildir ve araştırmalar çoğu işgörenin İN'ye maruz kaldığını veya tanık olduğunu göstermektedir. İN konaklama işletmelerinde de görülmektedir ve İN üzerine çeşitli araştırmalar yapılmış çeşitli araştırmalara rastlanmıştır (Alola vd., 2019; Araslı vd., 2018; Chen ve Wang, 2019; Han vd., 2016; Sliter vd., 2012; Wang ve Chen, 2020). İN, kalıcı ve zarar verici baskı ve taleplere sebep olur. Yapılan çalışmalar (Araslı vd., 2018; Chen ve Wang, 2019; Jawahar ve Schreurs, 2018; Saleem vd., 2022; Sliter vd., 2012) İN'nin İP'yi düşürdüğünü göstermektedir. Mevcut yazından yola çıkarak aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H1: Yönetici nezaketsizliği (a) ve iş arkadaşı nezaketsizliği (b) işgören performansını negatif yönde etkiler.

2.2. İşyeri Nezaketsizliği ve Algılanan Örgütsel Destek

Algılanan örgütsel destek (AÖD), işletmelerin çalışanlarının refahına ve katkısına değer verme derecesini ifade eder (He vd., 2021). AÖD'nin temelinde işletmenin işgörenlerine gösterdiği ilgi ve özen vardır (Kim vd., 2016). Örgütsel destek teorisine göre işgörenler işletmelerin gösterdiği özeni, desteği ve bağlılığı hissettiklerinde, daha iyi performans gösterirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002). AÖD, işgörenlerin işletmelerine ve görevlerine ilişkin tutumlarını etkilemektedir (Gümüş Dönmez ve Topaloğlu, 2020). Çalışanlar işletmelerinden ne kadar çok destek

algılıyorlarsa, işletmelerine katkı sunma dereceleri de o kadar yüksektir (Sears, Zhang ve Han, 2016). Turunç ve Çelik'in (2010) belirttiği üzere AÖD, sağlanan değil, algılanan bir yapıya sahiptir.

Araştırmacılar AÖD'nin işletme içinde kötü davranışlara maruz kalmayı ve bunların sebep olacağı olumsuzlukları engelleyebileceğini savunmaktadır (Miner vd., 2012). Ayrıca, araştırmalar (Miner vd., 2012; Schat ve Kelloway, 2003; Swanberg vd., 2007) işletme tarafından desteklenme duygusunu yaşayan işgörenlerin işyerinde şiddet içeren davranışlar sebebiyle yaşanabilecek sağlık sorunları ve olumsuz sonuçları azaltabileceğini belirtmektedir. İşletme tarafından işgörelere sağlanan destek işgörelere çalışma yaşamında veya normal yaşamlarında karşılaştıkları olumsuz olayların etkisini ortadan kaldırır veya azaltır. Öte yandan, İN çalışma yaşamında ve çeşitli kültürlerde kaçınılmaz bir gerçektir (Sowe ve Arslan, 2023). Artan yaygınlığı ve olumsuz sonuçları nedeniyle, araştırmacıların işyeri nezaketsizliğinin olumsuz sonuçlarını hafifletmenin yollarını bulması mevcut alana ve sektöre katkı açısından büyük önem arz etmektedir. Ayrıca, AÖD'nin İN'nin olumsuz etkilerini tamponladığını belirten çalışmalar (Han vd., 2022; Miner vd., 2012; Turek, 2023) bulunmaktadır. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H2. Yönetici nezaketsizliği (a) ve iş arkadaşı nezaketsizliği (b) algılan örgütsel desteği negatif yönde etkiler.

2.3. Algılanan Örgütsel Destek ve İşgören Performansı

AÖD, işgörelere işletmelerin onlara karşı iyi veya kötü niyetli olduklarını anlamada kullandıkları bir gösterge olabilmektedir (Byrne ve Hochwarter, 2008). İP ise bireyin iş için gerekli çabayı gösterdikten sonra elde ettiği iş başarısıdır (Chen vd., 2020). Örgütsel destek teorisine göre işgörelere tutumsal ve davranışsal tepkiler üzerindeki etkisi güç ve etkileşime göre farklılaşan bir değişim ilişkisi geliştirerek işletmeleri kişiselleştirirler. Bu bağlamda, işgörelere sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılandığı ölçüde işletmelerini benimserler. Bu içselleşme işletme ve işgörelere arasındaki sosyal değişim ilişkisini güçlendirir ve ortaya karşılıklılık normu çıkar. Bu norm kapsamında işgörelere desteğin karşılığını vermek için daha çok çalışır ve çaba gösterirler (Rhodes ve Eisenberger, 2002). Bu nedenle AÖD İP'yi artırır (Chen vd., 2020; Zhong vd., 2016). Ancak işgörelere pozitif ve negatif uyaran, bir diğer ifade ile ödül veya ceza verildiğinde durum farklılaşabilmektedir. Her ne kadar negatif uyaranla işgörelere desteklenmesi öngörülse de sonuç her zaman destekten ziyade yanlış davranışlarla sonuçlanabilmektedir (Chen vd., 2020). Mevcut yazıdan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3. Algılanan örgütsel destek işgören performansını pozitif yönde etkiler.

2.4. İşyeri Nezaketsizliği, Algılanan Örgütsel Destek ve İşgören Performansı İlişkisi

AÖD işgörelere sosyo-duygusal ve sosyo-motivasyonel ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olur (Wolff vd., 2018). Bu tür davranışlar, olumlu davranışların pekiştirilmesinde önemli bir role sahiptir. İşletme yöneticileri genel olarak işgörelere eğitim yeterliliklerine göre görevlendirme yapar. Ayrıca, yöneticiler işgörelere verimli çalışmalarından ve işletmeye bağlılıklarından keyif alırlar (Naseer vd., 2021). İşgörelere görülen iş tatmini, iyi hal, olumlu bakış açısı, duygusal bağlılık, işi bırakma niyetinin düşük olması gibi pek çok olumlu sonucun olumlu örgütsel destek ile bağlantılı olduğu tahmin edilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Santoso vd., 2020). Bunlardan birisi de performanstır (Chen vd., 2020; Zhong vd., 2016). Buna ek olarak, önceki çalışmalar (He vd., 2021; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Rodrigues ve Zhou, 2023) AÖD'nin sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılayarak ve performans-ödül beklentilerini artırarak nezaketsizlik gibi stres faktörlerinin olumsuz etkilerini azaltmak için bir kaynak işlevi gördüğünü göstermektedir. Miner ve diğerleri (2012), He ve diğerleri (2021) ve Hur ve diğerlerinin (2015) de belirttiği üzere işgörelere sunulan destek, performans ve tatmin gibi olumlu iş sonuçları üzerindeki nezaketsizliğin olumsuz etkilerini tamponlamaktadır. Bu tamponun oluşması için işletmede destekleyici bir iklimin olması gerekir. İşletme içinde yaratılan bu tür bir iklim işgörelere nezaketsizlik gibi iş stres faktörleriyle başa çıkmalarına yardımcı olabilir (He vd., 2021; Naseer vd., 2021).

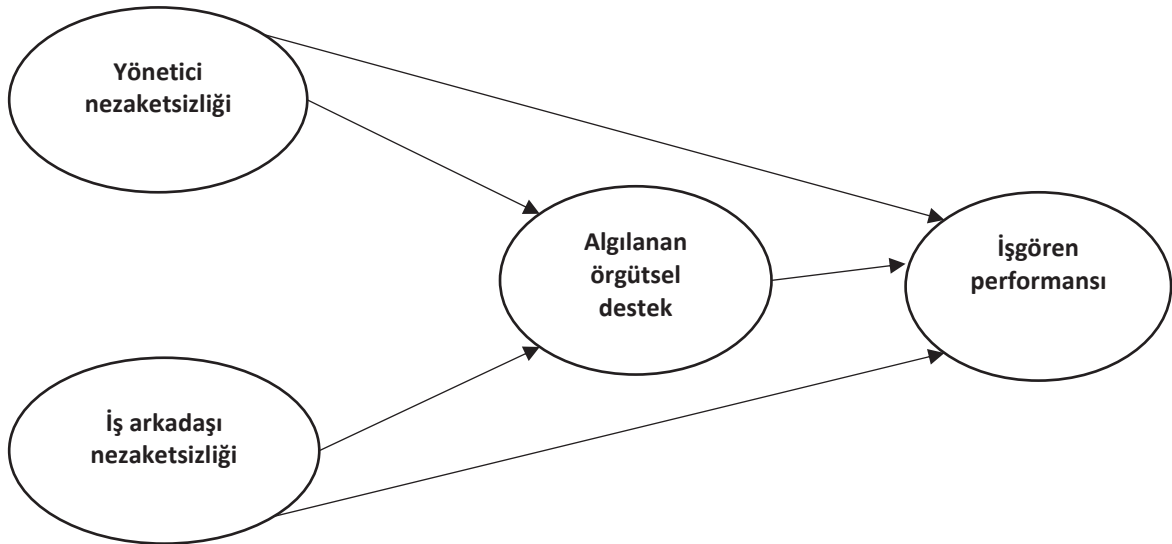
Örgütsel destek teorisine göre çalışanlar taraflarına gösterilen pozitif tutum ve davranışlara cevap verebilmek adına işletmelerin çalışma gerekliliklerini yerine getirmek için zorunlu bir eğilim geliştirir (Kurtessis vd., 2017; Nixon vd., 2011). Ayrıca, her işgörelere gibi turizm çalışanları da yöneticilerinden yetenekleri, sorunları, bilgileri ve becerileri doğrultusunda doğru ve güvenilir kararlar vermesini beklerler. (Aloustani vd., 2020). Öte yandan,

Eisenberger ve diğerleri (2020) AÖD'nin çoğunlukla çalışma şartları ve işgören tutum ve davranışları arasında bir aracılık etkisine sahip olduğunu savunmaktadır. Çünkü işgörenler işletme tarafından sunulan desteğe inanırlar ve aracı bir değişken olarak AÖD iş sonuçlarını açıklar (Turek, 2023). Örneğin AÖD'nin derecesi hem tatmin gibi olumlu/olumsuz işe hem de işi bırakma niyeti gibi işletmeye karşı tutumla sonuçlanabildiği gibi yüksek seviyede performans gösterme eğilimini de artırabilir veya azaltabilir. Bu durum COR teorisinin iki ilkesi ile açıklanır. Birincisi, COR teorisine göre kaynak kaybı kaynak kazancına göre daha belirgindir. Bu çıkarım kaynak kaybının daha güçlü ve daha önemli olduğunu gösterir. Örneğin İN gibi durumlarda işgörenler stres yaşar ve duygusal, fiziksel ve bilişsel kaynakların kaybı ile karşı karşıya kalır. İkincisi, bireylerin daha çok kaynaklarının tükenmesine karşı kendilerini savunmak için daha çok kaynağa ihtiyaç duymalarıdır. Açık bir ifadeyle, nezaketsizliğe maruz kalan işgörenlerin iş performansları düşecektir ve işlerini yerine getiremeyeceklerdir (Turek, 2023). İlgili yazından hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H5. *Algılanan örgütsel destek, yönetici nezaketsizliği (a) ve iş arkadaşı nezaketsizliği (b) ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi aracılık eder.*

3. YÖNTEM

Bu araştırmanın temel amacı, İstanbul'da 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin karşılaştıkları işyeri nezaketsizliği, işgören performansı ve algılanan örgütsel destek ilişkisini incelemektir. Bu doğrultuda bu ilişkiyi test etmek amacıyla Şekil 1'de yer alan araştırmanın kavramsal modeli geliştirilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Nicel araştırma deseni açısından ise ilişkisel araştırmalardan yararlanılmıştır (Hair vd., 2014). Araştırmanın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren ve 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırma evreninin İstanbul olarak belirlenmesinin nedeni, sezonluk hizmetin aksine tüm yıl hizmet veren şehir otellerinin yoğunlukla İstanbul'da yer almasıdır. Buna ilaveten, 4 ve 5 yıldızlı otellerde diğer otellere kıyasla çalışan sayısı fazladır ve bu durum farklı görüşlerin belirlenebileceği varsayımı ile bu işletmelerin tercih edilmesinde önemli bir etkidir. Ancak İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü istatistikleri incelendiğinde, 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin sayılarına yönelik herhangi bir istatistik bulunmadığı için araştırma evreninin tam olarak belirlenmesi mümkün değildir (Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2023).

Araştırma evrenini oluşturan 4 ve 5 yıldızlı işletmelerin tespiti için İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü resmi web sitesinde yer alan Turizm İşletme Belgeli ve Turizm Yatırım Belgeli verilerinden faydalanılmıştır. İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü 10.04.2023 güncel verilerine göre; İstanbul ilinde turizm işletme belgeli beş yıldızlı 127, dört yıldızlı 163 tane otel bulunurken; Turizm Yatırım belgeli beş yıldızlı 14, dört yıldızlı 21 toplam 325

otel bulunmaktadır. Erdem'e (2004) göre uluslararası alanda beş yıldızlı otellerde oda başına 1.18, dört yıldızlı otellerde ise oda başına 0.76 çalışan düştüğü ifade edilmektedir. Buradan hareketle, İstanbul'da faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgeli ve Turizm Yatırım Belgeli beş yıldızlı otellerdeki oda sayısı 33.933, dört yıldızlı oda sayısı 20.654 olup toplam 54.587 oda bulunmaktadır. Bu doğrultuda İstanbul ilinde beş yıldızlı otellerde çalışan sayısı $33.933 \times 1,18=40.040$, dört yıldızlı otellerde çalışan sayısı ise $20.654 \times 0,76=15.697$ formülünden yola çıkarak toplam çalışan sayısı 55.737 olarak hesaplanmıştır. Bu sayısı da araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Araştırmada, olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden deneklerden rastgele veri toplamayı hedefleyen kolayda örnekleme tekniği ve mevcut deneklerden başlayarak yeni deneklere ulaşmayı hedefleyen kartopu örnekleme tekniği (Gürbüz ve Şahin, 2016) tercih edilmiştir. Bu nedenle, araştırmaya ait evren sayısının 50.000'den büyük olduğu varsayımı ve %95 güvenilirlik düzeyinde, örneklem büyüklüğünün minimum 381'e ulaşmasının yeterli olduğu (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50) öngörülmektedir.

Araştırmada kullanılan anket formu, 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işgörenlerin yöneticileri ve iş arkadaşları ile yaşadıkları nezaketsizliği ölçmek amacıyla Cortina ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen ve Kaya (2015) tarafından Türkçeye geçerlemesi yapılan 14 maddelik işyeri nezaketsizliği ölçeği kullanılmıştır. İkinci bölümde Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen ve Turunç ve Avcı (2015) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılan 10 ifadeden oluşan algılanan örgütsel destek ölçeğinden yararlanılmıştır. Üçüncü bölümde ise Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan 4 maddelik görev performansı ölçeği kullanılmıştır. Anket formunun son bölümünde işgörenlerin sosyo-demografik (cinsiyet, medeni durum, yaş, otelde çalışma süresi, eğitim durumu, sektörde çalışma süresi ve çalıştığı departman) özelliklerine yönelik sorular düzenlenmiştir.

Anket uygulamasından önce İstanbul Gelişim Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurul Başkanlığı tarafından 08.06.2023 tarih 2023-05 sayılı kararı ile araştırmaya bilimsel araştırma etiğine uygunluk onayı alınmıştır. Anket uygulaması 15.06.2023-10.08.2023 tarihleri arasında katılımcılarla birebir iletişim kurarak gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması sonucunda, toplam 422 işgörenden veri toplanmıştır. Fakat 12 anket eksik veri nedeniyle veri setinden çıkartılmış ve analiz için geriye 410 anket kalmıştır. Elde edilen verilerin analizinde, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 24.0 ve AMOS (Analysis of Moment Structures) 23.0 programlarından yararlanılmıştır. Çalışmanın analizlerine başlamadan önce ölçek maddelerinin Cronbach Alfa (a) değerleri incelenmiştir. Bu bağlamda, işyeri nezaketsizliği ölçeğinin (14 ifade) güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa (a) katsayısı 0.898; algılanan örgütsel desteğin (10 ifade) Cronbach Alfa (a) katsayısı 0.891 ve görev performansının (4 ifade) Cronbach Alfa (a) katsayısı 0.908 olarak belirlenmiştir.

4. BULGULAR

Araştırmanın örneklem grubu frekans ve yüzde dağılımı aracılığıyla Tablo 1 üzerinden değerlendirildiğinde katılımcıların çoğunluğunun erkek (%69.5), 17-25 yaş aralığında (%43.7), bekar (%70.2) ve önlisans/lisans mezunu (%53.4) olduğu görülmektedir. Katılımcıların %43.9'unun 1-3 yıl arasında mevcut araştırmanın yapıldığı otellerde çalıştığı, %34.6'sının 1-3 yıldan beri turizm sektöründe çalıştıkları ve %34.4'ünün ise servis bölümünde çalıştığı belirlenmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Mesleki Özellikleri (n=410)

Cinsiyet	n	%	Bu otelde çalışma süreniz?	n	%
Kadın	125	30.5	1 yıldan az	85	20.7
Erkek	285	69.5	1-3 yıl	180	43.9
Yaş	n	%	4-6 yıl	106	25.9
17-25	179	43.7	7-9 yıl	29	7.1
26-30	127	31.0	10 yıl ve üzeri	10	2.4
31-35	56	13.7	Turizmde çalışma durumu	n	%
36-40	27	6.6	1 yıldan az	45	11.0
41-65	21	5.1	1-3 yıl	142	34.6
Medeni Durum	n	%	4-6 yıl	123	30.0
Evli	122	29.8	7-9 yıl	64	15.6
Bekar	288	70.2	10 yıl ve üzeri	36	8.8
Eğitim Durumu	n	%	Bölüm Durumu	n	%
İlköğretim	11	2.7	Önbüro	45	11.0
Lise ve dengi okullar	163	39.8	Kat hizmetleri	67	16.3
Önlisans/Lisans	219	53.4	Servis	141	34.4
Lisansüstü	17	4.1	Mutfak	101	24.6
			Muhasebe	13	3.2
			İnsan Kaynakları	17	4.1
			Satış Pazarlama	26	6.3

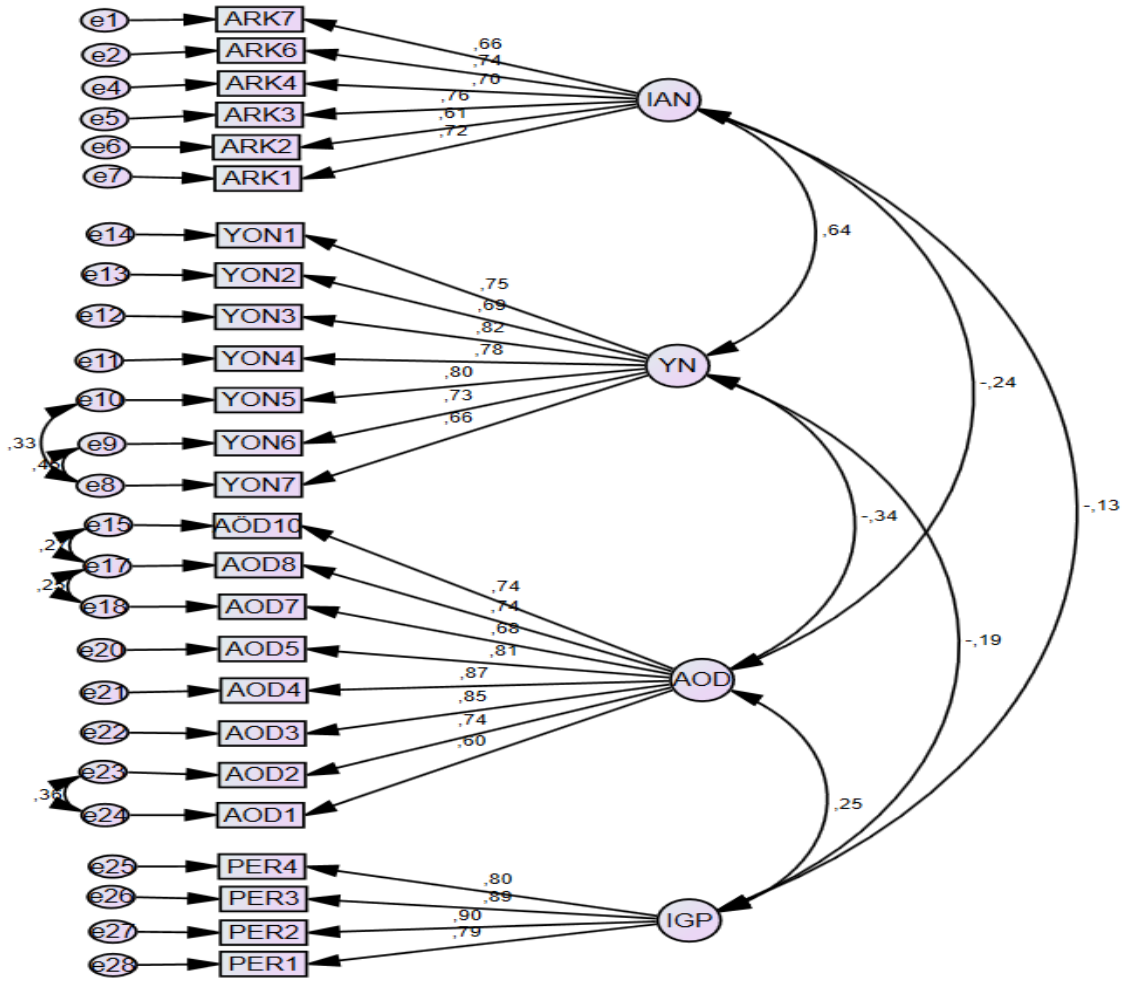
Araştırmada öncelikle değişkenler arası korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 2 incelendiğinde gizil değişkenlerin 0,001 düzeyinde istatistiki açıdan anlamlı ilişkiler gösterdiği bulgulanmıştır. Bu doğrultuda, İAN ile YN arasında pozitif orta düzey bir ilişki (0.565) görülmektedir. AÖD ile İP arasında ise pozitif zayıf bir ilişki (0,217) söz konusudur. Öte yandan, İAN ve AÖD (-0,224) ile İP (-0,117); YN ve AÖD (-0,292) ile İP (-0,150) arasında negatif yönde zayıf bir ilişki görülmektedir.

Tablo 2: Gizil Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu

	İAN	YN	AÖD	İP
İş Arkadaşı Nezaketsizliği	1	0.565**	-0,224**	-0,117**
Yönetici Nezaketsizliği		1	-0,292**	-0,150**
Algılanan Örgütsel Destek			1	0,217**
İşgören Performansı				1

İAN: İş Arkadaşı Nezaketsizliği, YN: Yönetici Nezaketsizliği, AÖD: Algılanan Örgütsel Destek, İP: İşgören Performansı

Doğrulatoryı faktör analizi (DFA) modelleri genellikle araştırmalarda gözlemlenen bazı değişkenlerin bir gizil değişkeni oluşturup oluşturmadığını ya da birçok gizil değişken arasında tanımlanan ilişkilerin var olup olmadığını test etmek için uygulanmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011). Aynı zamanda doğrulatoryı faktör analizi, daha önce araştırmada kullanılmış ölçeklerin özgün yapısının elde edilen veriler ile doğrulanıp doğrulanmadığını test etmek amacıyla da kullanılmaktadır. Bu açıklamalar doğrultusunda, çalışma için toplanan verilerin model ile uyumluluğunu test etmek amacıyla doğrulatoryı faktör analizi uygulanmıştır.



Şekil 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırma modeline göre DFA analizi sonucunda elde edilen faktör yükleri ve faktörlere ait Cronbach Alpha katsayıları Tablo 3'te yer almaktadır. Hair ve diğerleri (2014) DFA analizinde standardize edilmiş faktör yüklerinin 0,70 ve üzerinde olması gerektiği fakat 0,50'nin de kabul edilebilir bir değer olduğunu belirtmektedir. Bu yüzden, standardize edilmiş faktör yükleri 0,50'nin altında kalan ARK5 (*Sizi işyerinde uyum ve işbirliği ortamının dışında tuttu mu veya sizi göz ardı etti mi?*), AÖD6 (*Çalıştığım işletme çalışanlarına çok az ilgi gösterir*), AÖD9 (*Çalıştığım işletme kapanırsa veya faaliyet alanını değiştirirse işletmem beni yeni işe transfer etmektense işten çıkarmayı tercih eder*) ifadeleri olmak üzere 3 ifade (Gümüş Dönmez ve Topaloğlu, 2020) analizlerden çıkartılmıştır. Daha sonra, DFA yeniden tanımlanmış ve uyum indeksleri değerlerinin bazılarının sınırda kalmasından dolayı model modifikasyonları incelenmiştir. Ardından, Şekil 2'de görüldüğü üzere model modifikasyon önerileri doğrultusunda uyumu azaltan değişkenler belirlenerek (YÖN5-YÖN7, YÖN6-YÖN7, AÖD1-AÖD2, AÖD7-AÖD8, AÖD8-AÖD10) yeni kovaryans oluşturulmuştur. Bu aşamada araştırmanın ölçüm modelini test etmek için iş arkadaşı nezaketsizliği 6, yönetici nezaketsizliği 7, algılanan örgütsel destek 8 ve görev performansı 4 olmak üzere 4 gizil değişken (İYN, YN, AÖD ve GP) ve 25 gözlenen değişken tanımlanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin daha önceki araştırmalarda (Meydan ve Şeşen, 2011; Gümüş Dönmez ve Topaloğlu, 2020) geçerliliği ve güvenilirliği sağlandığı için değişkenlere açıklayıcı faktör analizi (AFA) yapılmamış olup doğrudan ölçüm modelinin doğrulanmasına (DFA) geçilmiştir.

Ölçüm modelinin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum indeksleri incelenmiştir. Bu modele ait ki kare (χ^2/df) uyum iyiliği ve serbestlik derecesi 2.617, yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) 0.063, iyilik uyum indeksi (GFI) değeri 0.880, düzeltilmiş iyilik uyum indeksi (AGFI) 0.852, normlaştırılmış uyum indeksi (NFI) 0.895 ve karşılaştırmalı uyum indeksi değeri (CFI) 0.932 olarak hesaplanmış ve ölçüm modelinin uyum indeksi değerlerini karşıladığı belirlenmiştir (Meydan ve Şeşen, 2011; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Muller, 2003).

Tablo 3. Ölçüm Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi Yük Değerleri

Kavramlar/İfadeler	Faktör yükleri	AVE	CR	α
İş Arkadaşı Nezaketsizliği		0.515	0.880	0.842
Sizi aşağıladı veya küçümsedi mi?	0.72			
Açıklamalarınıza az önem verdi ya da fikirlerinize az ilgi gösterdi mi?	0.61			
Sizin hakkınızda alçaltıcı veya onur kırıcı ifadelerde bulundu mu?	0.76			
Herkesin içinde veya bireysel olarak size meslek ahlakına uymayan söz/davranışlarda bulundu mu?	0.70			
Sorumlu olduğunuz bir konu hakkında yargılarınızdan şüphe duydu mu?	0.74			
Sizi kişisel konularda bir tartışmanın içine çekmek için istenmeyen girişimlerde bulundu mu?	0.66			
Yönetici Nezaketsizliği		0.636	0.924	0.905
Sizi aşağıladı veya küçümsedi mi?	0.75			
Açıklamalarınıza az önem verdi ya da fikirlerinize az ilgi gösterdi mi?	0.69			
Sizin hakkınızda alçaltıcı veya onur kırıcı ifadelerde bulundu mu?	0.82			
Herkesin içinde veya bireysel olarak size meslek ahlakına uymayan söz/davranışlarda bulundu mu?	0.78			
Sizi işyerinde uyum ve işbirliği ortamının dışında tuttu mu veya sizi göz ardı etti mi?	0.80			
Sorumlu olduğunuz bir konu hakkında yargılarınızdan şüphe duydu mu?	0.73			
Sizi kişisel konularda bir tartışmanın içine çekmek için istenmeyen girişimlerde bulundu mu?	0.66			
Algılanan Örgütsel Destek		0.523	0.909	0.893
Çalıştığım işletmenin çıkarları için aldığım sorumluluklara değer verilir.	0.60			
Çalıştığım işletme genel olarak iş memnuniyetime önem verir.	0.74			
Çalıştığım işletme kişisel hedeflerime ve değerlerime oldukça uygundur.	0.85			
Çalıştığım işletme benim iyiliğimi ve mutluluğumu önemser.	0.87			
Çalıştığım işletme özel bir isteğim olduğunda yardımcı olmaya hazırdır.	0.81			
Çalıştığım işletmeden ayrılmaya karar versem, iş yerim kalmam için beni ikna etmeye çalışır.	0.68			
Çalıştığım işletme başarılarımdan dolayı gurur duyar.	0.74			
Çalıştığım işletme işimi mümkün olduğu kadar ilgi çekici hale getirmeye çalışır.	0.74			
Görev Performansı		0.785	0.936	0.908
Kendi görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	0.79			
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	0.90			
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	0.89			
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	0.80			

Not: CR: Composite Reliability (Bileşik güvenilirlik), AVE: Average Variance Extracted (Açıklanan ortalama varyans), α : Cronbach alfa katsayısı

Araştırmada uyum iyiliği değerlerinin gerekli değerleri karşıladığı belirlendikten sonra araştırmadaki ifadelerin faktör yüklerine bakılmıştır. Tablo 3'te yer alan gözlenen değişkenlerin faktör yükleri 0.60 ile 0.90 arasında değişmektedir. Hair ve diğerlerine göre (2014) bu değerler 0.70 ve üzeri olmalıdır fakat 0.50 üzeri olması kabul edilebilir değer olduğunu ve veri setinin önerilen model ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Buna ilaveten ölçüm modelinde yer alan değişkenlerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yakınsak/uyuşum

geçerliliği değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, ölçüm modelinin Cronbach Alfa (CA) katsayılarının 0.84'ün üzerinde, bileşik güvenirlik (CR) değerlerinin 0.88'in üzerinde ve ortalama açıklanan varyans katsayılarının (AVE) 0.51'in üzerinde bir değere sahip olduğu görülmektedir. Hair ve diğerleri (2014) AVE değerlerinin 0.50'nin üzerinde, CR değerlerinin 0.70 ve üzerinde olması gerektiğini belirtmektedir. Bu açıklama dikkate alındığında Tablo 3'te elde edilen bulgulardan yola çıkılarak ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlandığı belirlenmiştir.

Bu araştırmada işyeri nezaketsizliğinin işgören performansı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü incelenmiştir. İlgili yazında genellikle bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkilerin incelendiği görülmektedir. Aracı değişken, bağımsız değişkenin sonucu olduğu gibi bağımsız ve bağımlı değişken arasında ilişkinin nedeni olarak da tanımlanmaktadır. Bu nedenle analizin ilk aşaması olarak bağımsız değişken (İN) ile bağımlı değişken (İP) arasında anlamlı etkisinin bulunması gerekmektedir (Baron ve Kenny,1986).

Tablo 4: Araştırmanın Yapısal Modeline İlişkin Bulgular

Hipotez	İlişkiler	Standardize edilmiş regresyon katsayıları	Standart hata	t değeri	p değeri	Hipotez sonuçları
H _{1a}	YN→İP	-0.185	0.075	-2.428	0.015*	Kabul
H _{1b}	İAN→İP	-0.011	0.084	-0.142	0.887	Kabul değil
H _{2a}	YN→AÖD	-0.303	0.085	-3.906	***	Kabul
H _{2b}	İAN→AÖD	-0.051	0.092	-0.691	0.490	Kabul değil
H ₃	AÖD→İP	0.247	0.037	4.547	***	Kabul

YN: Yönetici Nezaketsizliği AÖD: Algılanan Örgütsel Destek İP: İşgören Performansı İAN: İş arkadaşları Nezaketsizliği

İN boyutlarından YN ve İAN'nin İP üzerindeki etkisi incelendiğinde, YN'nin İP üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi olduğu görülmekteyken ($\beta=-0.185$, $p<0.05$) İAN'nin İP üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır ($\beta=-0.011$, $p<0.05$). YN'nin AÖD üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=-0.303$, $p<0.05$) ancak İAN'nin AÖD üzerinde anlamlı bir etkisi mevcut değildir ($\beta=-0.051$, $p<0.05$). Öte yandan, AÖD'nin İP üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=0.247$, $p<0.05$). Bu kapsamda, H_{1a}, H_{2a} ve H₃ istatistiksel olarak desteklenmiş, H_{1b} ve H_{2b} desteklenmemiştir.

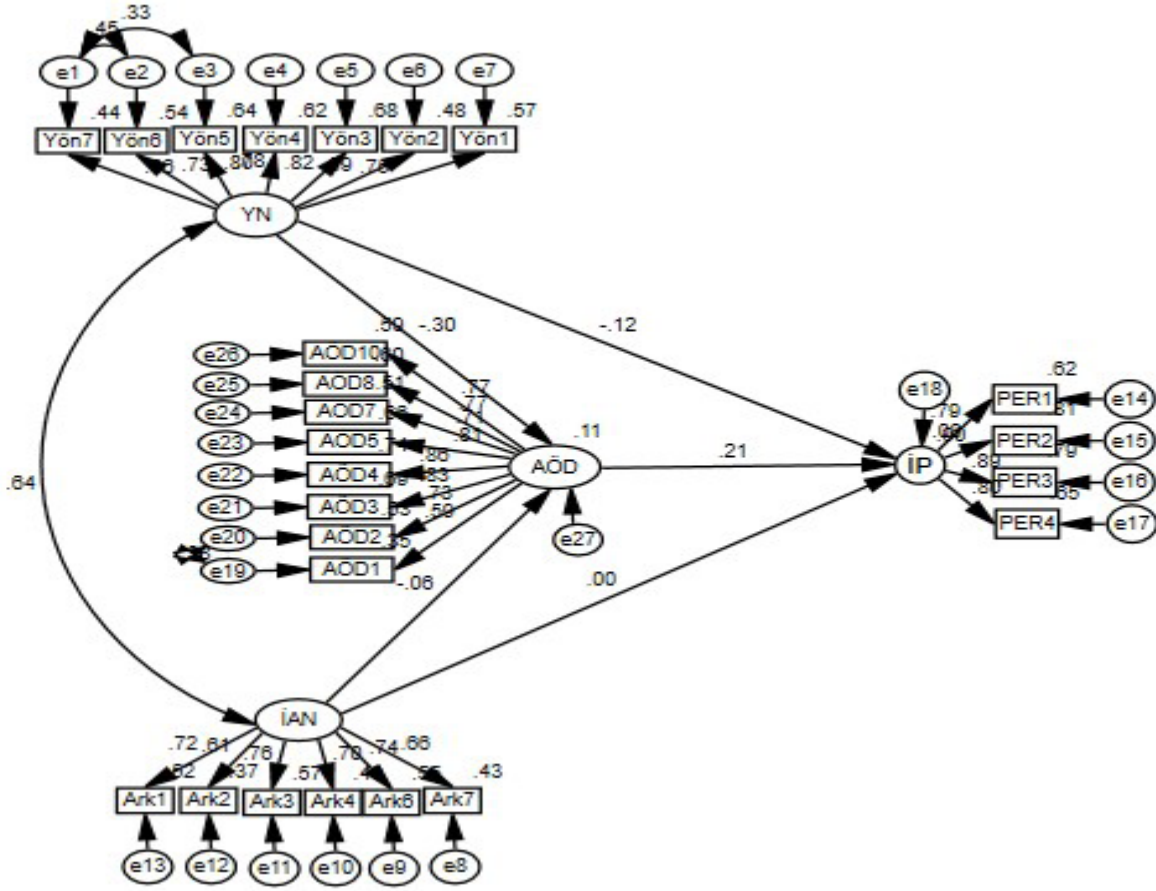
Tablo 5: Ölçüm Modelinin Yol Analizi Sonuçları

Boyutlar ve İfadeler	CA	CR	AVE
İş Arkadaşı Nezaketsizliği (İAN)	0,84	1,00	1,03
Yönetici Nezaketsizliği (YN)	0,90	1,02	1,23
Algılanan Örgütsel Destek (AÖD)	0,91	1,05	1,67
İş/Görev Performansı (İP)	0,98	1,03	1,16

Not: CA: Cronbach's Alpha, CR: Bileşik güvenirlik, AVE: Açıklanan ortalama varyans

Ölçüm modelinde yer alan değişkenlerin yapı geçerliliğini belirlemek için yakınsak/uyuşum geçerliliğine bakılmıştır. Bu doğrultuda, modelin Cronbach's Alpha katsayıları (CA) 0,84'ün üzerinde, bileşik güvenirlik katsayıları (CR) 1.00'in (CR \leq 0,70) üzerinde ve ortalama açıklanan varyans katsayıları (AVE) 1,03'ün (AVE \leq 0.50) üzerinde olduğu Tablo 5'te görülmektedir (Hair vd., 2014: 103). Bu kapsamda ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlandığı belirlenmiştir.

Araştırmanın yapısal modeli yol analizi ile test edilmiş ve Şekil 3'teki değerler elde edilmiştir. Buna göre modelin uyum iyiliği değerleri ki kare (χ^2/df) uyum iyiliği ve serbestlik derecesi $\chi^2=745.500$; $df=266$, yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) 0.066, iyilik uyum indeksi (GFI) değeri 0.870, düzeltilmiş iyilik uyum indeksi (AGFI) 0.841, normlaştırılmış uyum indeksi (NFI) 0.887 ve karşılaştırmalı uyum indeksi değeri (CFI) 0.924 olarak hesaplanmış ve ölçüm modelinin uyum indeksi değerlerini karşıladığı belirlenmiştir (Meydan ve Şeşen, 2011; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Muller, 2003). R² değeri ise 0.114 olarak hesaplanmıştır.



Şekil 3: Algılanan örgütsel destek, yönetici nezaketsizliği (a) ve iş arkadaşı nezaketsizliği (b) ile işgören performansı arasındaki aracılık rolü

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi anlamlı iken, bu etkide aracı rolü olup olmadığına bakılmıştır. Tablo 6'daki değerler incelendiğinde, elde edilen modelin sonuçların %95 güven aralığındaki değerlerin 0'ı içermemesi YN'nin İP üzerindeki etkisinde AÖD'nin aracı rolünün olduğunu göstermektedir (-0.119, -0.016). Bir diğer ifade ile AÖD'nin modele dahil edilmesiyle YN'nin ($\beta = -0.12$; $p < 0.05$) İP üzerindeki etkisi anlamsızlaşmıştır (Meydan ve Şeşen, 2011). Buna göre YN ve İP ilişkisinde AÖD'nin tam aracılık etkisi vardır. Ancak AÖD'nin İAN ve İP ilişkisindeki aracılık etkisinde değerler 0'ı içerdiği için (-0.056, 0.027) aracılık etkisinden söz etmek mümkün değildir.

Tablo 6: Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü ve Bulguları

H	İlişkiler	Standardize edilmiş regresyon katsayıları	Standart hata	t değeri	p değeri	Hipotez sonuçları	
H4a	YN→AÖD→İP	Doğrudan Etki	-0.123	0.075	-1.605	0.108	Kabul değil
		Dolaylı Etki	-0.062	Güven Aralığı (-0.119, -0.016)			Anlamlı
H4b	İAN→AÖD→İP	Doğrudan Etki	0.001	0.083	0.018	0.986	Kabul değil
		Dolaylı Etki	-0.012	Güven Aralığı (-0.056, 0.027)			Anlamlı değil

YN: Yönetici Nezaketsizliği AÖD: Algılanan Örgütsel Destek İP: İşgören Performansı İAN: İş arkadaşları Nezaketsizliği, * $p < 0.05$

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

İşyeri nezaketsizliği düşük yoğunluklu davranışlardır (Turek, 2023) ancak iş yaşamında oldukça yaygın bir konudur (Jawahar ve Schreurs, 2018). Sorunun çözülmediği durumlarda işletmelere ekonomik ve işgücü devir oranı açısından maliyeti yüksektir. Birçok çalışmada (Chris vd., 2022; Han vd., 2022; Namin vd., 2021; Park ve Martinez, 2022; Turek, 2023; You vd., 2022) işyeri nezaketsizliğinin tutumlar, davranışlar ve sonuçlar üzerindeki olumsuz etkileri belgelenmiştir. Ancak aynı konu başlığı altında farklı coğrafyalarda ve kültürlerde veya farklı işletmelerde yapılan araştırmalar farklı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu ampirik çalışma daha önce araştırmanın giriş bölümünde belirtildiği üzere 3 açıdan akademik yazına katkı sunmaktadır. Kaynakların Korunması Teorisi'ne (COR) göre bu araştırma işyeri nezaketsizliğinin işgören performansı üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Buna ek olarak, Örgütsel Destek Teorisi'ne dayanarak bu araştırmada İstanbul'daki otellerde çalışan işgörenlerin üzerinde işyeri nezaketsizliğin boyutları olan YN ile İAN ve İP ilişkisinde AÖD'nin aracılık etkisi incelenmiştir.

İlgili yazında belirtildiği üzere konaklama işletmelerinde yüksek iş performansı yüksek kar, pazar payı, büyüme, imaj ve hisse değeri gibi birçok fayda ile sonuçlanmaktadır (Araslı vd., 2018). Konaklama işletmelerinde yüksek iş performansı sağlamanın yollarından birisi belki de yöneticiler, iş arkadaşları ve müşteriler tarafından gerçekleştirilen nezaketsiz davranışları nezakete dönüştürmektir. Bu noktadan hareketle, araştırmanın ilk bulgusu yönetici nezaketsizliğinin işgörenlerin iş performansını düşürdüğü sonucudur. Geçmiş araştırmalara paralel olarak (Araslı vd., 2018; Chen ve Wang, 2019; Jawahar ve Schreurs, 2018; Saleem vd., 2022; Sliter vd., 2012) bu araştırma sonucu nezaketsiz yönetici davranışlarının işgörenlerin iş performansını düşürdüğünü göstermektedir. Öte yandan, iş arkadaşlarının nezaketsiz davranışları işgörenlerin performansını düşürmektedir ancak bu ilişki istatistiki açıdan anlamlı bir değerde değildir. Bu bağlamda, nezaketsiz davranışlar günlük ve olağan bir davranış akışı olarak görülse de işletmelerin ve işletme yöneticilerinin faaliyetlerini doğru ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmesi için nezaketsizliği çözmesi veya en alt seviyeye çekmesi bir gerekliliktir (Saleem vd., 2022). Yöneticiler, işletmelerde ast-üst ilişkisinde üst kısımda yer aldıkları için ve işgörelere liderlik vasfıyla konumlandıkları için davranışları dikkatle takip edilmektedir. Dolayısıyla, iş arkadaşlarına kıyasla yöneticilerin nezaketsiz davranışlarının daha yüksek oranda tespit edilme sebebi yönetici davranışlarının dışarıdan daha ayrıntılı gözlemlenmesi, dikkate alınması ve işgörende baskı/stres oluşturmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. İş arkadaşları tarafından sergilenen nezaketsiz davranışlar, nezaketsiz davranışların düşük yoğunluklu davranışlar içinde yer almasından da hareketle, kayda değer bulunmamakta, şaka olarak kabul edilmekte veya görmezden gelinmektedir.

Örgütsel Destek Teorisi'ne göre iş yaşamında yaşanabilecek olumsuz davranışlar işgörenlerin işletmelerinden algıladıkları destek ile tamponlanabilmektedir (Eisenberger vd., 2020). Ancak bir çalışma ortamında nezaketsiz davranışlar yaygın ise işgörenlerin örgütsel desteği arkalarında hissetmeleri de neredeyse imkansızdır. Tersine durumda ise bir çalışma ortamında işletme tarafından sunulan destek yüksekse nezaketsiz davranışların engellenebileceği söylenebilir (Miner vd., 2012). Geçmiş araştırmalarla uyumlu olarak yönetici nezaketsizliği algılanan örgütsel desteği negatif yönde etkilerken iş arkadaşlarının nezaketsiz davranışları algılanan örgütsel desteği negatif yönde etkilemiştir ancak bu ilişki istatistiki açıdan anlamlı düzeyde gerçekleşmemiştir. Bunun yanı sıra, Örgütsel Destek Teorisi'ne göre işgörenler işletmelerinin kendilerine gösterdiği desteği, özeni, yakınlığı ve ilgiyi hissettiklerinde karşılıklılık normu çerçevesinde daha yüksek performans gösterirler (Eisenberger vd., 2020). Bu araştırmada da bu ilişki mevcut yazın doğrultusunda doğrulanmaktadır (Afzal vd., 2019; Chen vd., 2020; Zeb vd., 2023; Zhong vd., 2016).

Kaynakların Korunması Teorisi'ne göre kaynak kaybı kaynak kazancına göre daha açık bir şekilde belli olmaktadır. İşyeri nezaketsizliği olumsuz yapısı ile işgörenleri strese maruz bırakır ve kaynak kaybı yaşamalarına sebep olabilir. Ayrıca, nezaketsizliğe maruz kalan işgörenler bu olumsuzluğu bertaraf etmek için daha çok kaynağa ihtiyaç duyacaktır (Turek, 2023). Bir diğer ifade ile nezaketsizlikle karşı karşıya kalan işgörenler bu durumu bertaraf etmek için daha çok sosyo-motivasyonel kaynağa ihtiyaç duyacaktır (Wolff vd., 2018). Bu durumda işgören işletmesinden destek algılayamazsa kaynak kaybı ile karşı karşıya kalacağı için iş performansı da düşecektir. Bu durumda, yönetici nezaketsizliği ve iş performansı ilişkisinde işgörenler işletmelerinden yeterince

destek alamamaktadır. Sonuç olarak, algılanan örgütsel desteğin azlığı veya yokluğu yönetici nezaketsizliğini artıracak ve bu da iş performansının düşmesine sebep olacaktır. Bir diğer ifade ile analiz sonuçları YN ve İP ilişkisinde AÖD'nin tam aracılık etkisini göstermektedir. Öte yandan, İAN, İP ve AÖD ilişkisinde anlamlı bir aracılık etkisi tespit edilememiştir.

Bu araştırma mevcut yazına önemli katkılar sunmaktadır. İlki, bu araştırma konaklama işletmelerindeki her bölüm çalışanının işyeri nezaketsizliği yaşadığını göstermektedir. Bu sonuç Han vd., (2022), Turek, (2023) ve You ve diğerlerinin (2022) yaptıkları araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. İkincisi, yönetici ve iş arkadaşlarının nezaketsizliği işgören performansını sadece doğrudan ve negatif yönde etkilememektedir, aynı zamanda dolaylı olarak işletme ve işgörenler arasında bozulan bir değişim ilişkisi içeren aracı değişken (AÖD) ile de ilişkidir. Bir işgörenin önemli kaynağı olan algılanan örgütsel destek duygusuna erişimi, üretimi ve performansını göstermesi açısından kritiktir. Eğer işgörenler nezaketsizlik durumunda işletmelerinden veya iş arkadaşlarından gelen desteğe güvenebilirlerse, olumsuzluk yaratacak veya strese sebep olabilecek faktörleri sıfırlayabilirler ve profesyonel yaşamlarına devam edebilirler (Han vd., 2016; He vd., 2021). Burada iki önemli durum vardır. Birincisi, Eisenberger ve diğerlerinin (2020) belirttiği üzere Örgütsel Destek Teorisi çerçevesinde gelecekteki kazanç ve kayıpların değerlendirilmesi süreci bulunmaktadır; burada nezaketsizlik mağduru işgörenler işletmelerinin kendi iyiliklerini ve iş performanslarını önemsemediğine inanırlar ve sonuç olarak işletmeye yapılan iyiliğin karşılığını vermeyi düşünmezler. İkincisi, Kaynakların Korunması Teorisi kapsamında kaynakların korunması süreci vardır. Algılanan örgütsel destek hissedilmediğinde ve iş ortamında gerekli olan kaynakları yerine koymanın aksine tamamen tüketildiğinde, işgörenler iyi hallerini korumak için işletmede görev ve sorumluluklarını tamamlama isteklerini kaybederek geri çekilirler. Bu aşamada aracı değişken olarak AÖD, işgörenlerin neden nezaketsizlik sebebiyle sağlık sorunları, duygusal, tutumsal ve davranışsal çıktılar yaşadığını açıklamaya çalışır (Hobfoll vd., 2018).

Bu araştırma kapsamında işletmelere ve gelecekte bu konuda çalışmak isteyen araştırmacılara birtakım öneriler sunulmaktadır. Bu kapsamda, Trafimov ve Osman'nın (2022) da önerdiği üzere işletmelerde belli aralıklarla örgüt iklimi ve çalışan memnuniyeti hakkında konunun ciddiyetini ölçen araştırmalar yapılmalıdır. Ancak burada yöneticilerin, iş arkadaşlarının ve işgörenlerin kendi duygu ve düşüncelerini etik ihlale mahal vermeyecek şekilde yapmasına dikkat edilmelidir. Eğer nezaketsizlik potansiyel bir sorun olarak tespit edildiyse, bu sorun işyerinde nezaket, saygı ve katılımı içeren CREW tekniği ile çözümlenebilir (Osatuke vd., 2014). Bu teknik nezaketsizliğin iş yerinde engellenmesinde ve nezaketin iş ortamında yaygınlaştırılmasında kullanılan, ahlaki ve etik işyeri davranışlarının sergilenmesinde tarafların aktif katılımını sağlayan bir tekniktir.

İşletmeler ayrıca işgörenlerin ve yöneticilerin ahlaki zihniyetlerini geliştirmek veya değiştirmek için eğitim programları gerçekleştirebilirler. Bu programlar işyeri çalışanlarının geçmiş davranışlarını sorgulama şansı sunduğu gibi gelecek davranışlarını olumlama fırsatı da sunmaktadır. Bu eğitimlerin sıklıkla yapılması işletme politikalarının açık, net ve anlaşılır bir şekilde ifade edilmesini sağlayacaktır. Bu da tarafların kural ihlali yapması durumunda yaptırımlarla, cezalarla veya yanlış davranışların işaretlemesiyle karşı karşıya kalmalarına sebep olacaktır. Sonuç olarak, olumsuz sonuçlarla karşılaşacağını bilen işgören bu tür nezaketsiz davranışlardan kaçınacak ve işyeri saldırganlığı azalacaktır.

Yüksek düzeyde sağlanan AÖD, iş yeri nezaketsizliği ve bunun yarattığı düşük performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiğinden işletmelerin işgörenlerin kurumlarına bağlılıklarını ve olumlu bakış açılarını geliştirmelerini sağlayacak adımlar atması gerekmektedir. İşletme bünyesinde sunulan iyi hal programları, sağlıklı ve deşarj olma aktiviteleri gibi kaynaklara erişim mesleki görevlerin yerine getirilmesinde kilit bir role sahiptir (Nielsen vd., 2017). İş yaşamındaki olumlu iklim iş stresini azaltmakta ve işgörenlerin zihinsel ve bedensel sağlıklarını iyileştirmektedir. Bu durumda işgörenler olumsuz durumlarla daha kolay ve hızlı baş edebilmekte ve iş yaşam kalitesini artırabilmektedir (Turek, 2023).

Öncelikle bu araştırmada kesitsel bir araştırma tasarımı kullanıldığı için değişkenler arası neden sonuç ilişkisi yer almamaktadır. Dolayısıyla araştırma sonuçları mevcut yazın doğrultusunda ve ilgili teoriler bağlamında tahminlenmiştir. İkincisi, araştırmanın kavramsal modelini test etmek için kişilerarası tasarım kullanılmıştır. Ancak işyeri nezaketsizliği ve işgören performansı günden güne değişebilen dinamik bir yapıya sahiptir. Gelecekte

yapılacak çalışmalarda sürece bağlı nezaketsizlik farklılıklarının olup olmadığını ve bunun sonuçları etkileyip etkilemediğini ölçmek için boyutsal araştırmaların yapılması önerilmektedir. Üçüncüsü, bu araştırmadan elde edilen sonuçlar kişilik özellikleri veya durumsal faktörler ile değerlendirilmemiştir. Gelecek çalışmalarda kişilik özellikleri (örn: beş faktör kişilik özelliği), örgütsel özellikler (örgüt kültürü, örgüt iklimi) bağlamında işgörenlerin işyeri nezaketsizliği ve işgören performansına karşı tutumlarının nasıl şekillendiği araştırılabilir.

Sonuç olarak, sosyal ilişkiler iş yaşamındaki iyi hali etkilemektedir. İş yaşamında diğer çalışan ve yöneticiler tarafından açık bir şekilde gösterilen kaba ve saygısız davranışlar, işgörenlerin tutum ve davranışlarına olumsuz bir şekilde yansımaktadır (Han vd., 2022). Bu araştırma yöneticiler tarafından sergilenen nezaketsiz davranışların işgörenlerin performansını olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, bu olumsuz ilişki algılanan örgütsel destek ile tamponlanabilmektedir. Ancak, iş arkadaşları tarafından sergilenen nezaketsiz davranışlar görmezden gelinmemektedir. Bu araştırmadan çıkarılan genel sonuç istenilen düzeyde iş sonuçları elde etmek için işgörenlerin iş yaşamında destek duygusuna ihtiyaç duyduğunu göstermektedir.

KAYNAKÇA

- Afzal, S., Arshad, M., Saleem, S. ve Farooq, O. (2019), "The impact of perceived supervisor support on employees' turnover intention and task performance: Mediation of self-efficacy", *Journal of Management Development*, 38(5), 369-382.
- Agarwal, S., Pandey, R., Kumar, S., Lim, W. M., Agarwal, P. K. ve Malik, A. (2023). "Workplace incivility: A retrospective review and future research agenda", *Safety Science*, 158, 105990.
- Akella, D. ve Lewis, V.J. (2019). "The modern face of workplace incivility", *Organization Manage. J.*, 16 (2), 55-60.
- Alola, U.V., Olugbade, O.A., Avci, T. ve Öztüren, A. (2019). "Customer incivility and employees' outcomes in the hotel: testing the mediating role of emotional exhaustion", *Tourism Management Perspectives*, 29, 9-17.
- Aloustani, S., Atashzadeh-Shoorideh, F., Zagheri-Tafreshi, M., Nasiri, M., Barkhordari-Sharifabad, M., ve Skerrett, V. (2020). "Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: A descriptive correlational study", *BMC Nursing*, 19(1), 1-8.
- Arasli, H., Hejraty Namin, B., ve Abubakar, A. M. (2018). "Workplace incivility as a moderator of the relationships between polychronicity and job outcomes", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1245-1272.
- Aydın Göktepe, E. ve Keleş, D. (2019). "İşyeri Nezaketsizliği ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi; Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma", *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, SSN:2149-178X
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), s.1173-1182.
- Baum, T., Kralj, A., Robinson, R.N.S. ve Solnet, D.J. (2016). "Tourism workforce research: a review, taxonomy and agenda", *Annals of Tourism Research*, 60,1-22.
- Byrne, Z. S. ve Hochwarter, W. A. (2008). "Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism", *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.
- Chen, H.-T. ve Wang, C.-H. (2019). "Incivility, satisfaction, and turnover intention of tourist hotel chefs: moderating effects of emotional intelligence", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(5), 2034-2053.
- Chen, T., Hao, S., Ding, K., Feng, X., Li, G. ve Liang, X. (2020). "The impact of organizational support on employee performance", *Employee Relations*, 42 (1). 166-179.
- Chris, A. C., Provencher, Y., Fogg, C., Thompson, S. C., Cole, A. L., Okaka, O., Bosco, F. A., ve Gonzalez-Morales, M. G. (2022). "A meta-analysis of experienced incivility and its correlates: Exploring the dual path model of experienced workplace incivility". *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(3), 317-338.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., ve Langhout, R. D. (2001). "Incivility in the workplace: Incidence and impact". *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.

- Çöl, G. (2008). "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., ve Wen, X. (2020). "Perceived organizational support: Why caring about employees counts", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 101-124.
- Erdem, B. (2004). "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(11), 35-54.
- Goh, E., ve Lee, C. (2018). "A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal generation Z hospitality workforce", *International Journal of Hospitality Management*, 73, 20-28.
- Gümüş Dönmez, F. ve Topaloğlu, C. (2020). "Otel çalışanlarında algılanan örgütsel destek, iş yeri yalnızlığı ve iş tatmini ilişkisi". *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2): 311-324.
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., ve Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Haldorai, K., Kim, W. G., Chang, H. S., ve Li, J. J. (2020). "Workplace spirituality as a mediator between ethical climate and workplace deviant behavior". *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102372.
- Han, S., Harold, C. M., Oh, I.-S., Kim, J. K., ve Agolli, A. (2022). "A meta-analysis integrating 20 years of workplace incivility research: Antecedents, consequences, and boundary conditions", *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 497-523.
- Han, S.J., Bonn, M.A. ve Cho, M. (2016). "The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention". *International Journal of Hospitality Management*, 52, 97-106.
- He, Y., Walker, J. M., Payne, S.C.ve Miner, K.N. (2021). "Explaining the negative impact of workplace incivility on work and non-work outcomes: The roles of negative rumination and organizational support", *Stress and Health*, 37: 297-309.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., ve Westman, M. (2018). "Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences". *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103-128.
- Hobfoll, S.E. (1989). "Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress", *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hur, W. M., Han, S. J., Yoo, J. J., ve Moon, T. W. (2015). "The moderating role of perceived organizational support on the relationship between emotional labor and job-related outcomes", *Management Decision*, 53(3), 605-624.
- Jawahar, I.M.; Schreurs, B. (2018). "Supervisor incivility and how it affects subordinates' performance: A matter of trust", *Perso. Rev.*, 47, 709-726.
- Kaya, E. Ü. (2015). "İşyeri Kabalığının Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Yüksek Öğretimde Uygulamalı Bir Çalışma", *The Journal of Academic Social Science Studies*, 11(41), 55-78.
- Kim, S. L., Lee, S., ve Yun, S. (2016). "Abusive supervision, knowledge sharing, and individual factors: A conservation-of-resources perspective", *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1106-1120.
- Kirkman, B. L., ve Rosen, B. (1999). "Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment". *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., ve Adis, C. S. (2017). "Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory", *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2023). *Tesis İstatistikleri*. <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201131/tesis-istatistikleri.html> (Erişim Tarihi:10.04.2023).

- Liu, W., Zhou, Z.E. ve Che, X.X. (2018). "Effect of Workplace Incivility on OCB Through Burnout: the Moderating Role of Affective Commitment", *Journal of Business and Psychology*.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Miner, K.N., Settles, I.H. Pratty-Hyatt, J.S. ve Brady, C.C. (2012). "Experiencing Incivility in Organizations: The Buffering Effects of Emotional and Organizational Support", *Journal of Applied Social Psychology*, 42(2), 340-372.
- Namin, B. H., Øgaard, T., ve Røislien, J. (2021). "Workplace incivility and turnover intention in organizations: A meta-analytic review", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 25.
- Naseer, T., Khan, M.M., Ashraf, S., Khan, M. M. ve Mehmood, S. (2021). "Impact of Workplace Incivility on Job Satisfaction: Moderating Role of Perceived Organizational Support", *Psychology and Education*, 58(5): 2203-2220.
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., K€ans€al€a, M., Saari, E., ve Isaksson, K. (2017). "Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis", *Work & Stress*, 31(2), 101–120.
- Nixon, A. E., Yang, L. Q., Spector, P. E., ve Zhang, X. (2011). "Emotional labor in China: Do perceived organizational support and gender moderate the process?" *Stress and Health*, 27(4), 289–305.
- Özgen, H., ve Yalçın, A. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi: stratejik bir yaklaşım* (3.Baskı). Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Park, L. S., ve Martinez, L. R. (2022). "An "I" for an "I": A systematic review and meta-analysis of instigated and reciprocal incivility", *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(1), 7–21.
- Porath, C.L., Gerbasi, A. ve Schorch, S.L. (2015). "The effects of civility on advice, leadership, and performance", *J. Appl. Psychol.* 100 (5), 1527–1541.
- Reio, T. G., Jr. (2011). "Supervisor and co-worker incivility: Testing the work frustration aggression model", *Advances in Developing Human Resources*, 13(1), 54–68.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). "Perceived organizational support: a review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rodriguez, W.A. ve Zhou, Z.E. (2023). "How Supervisor Incivility Begets Employee Silence: The Role of Trust in Supervisor and Perceived Organizational Support", *Occupational Health Science*.
- Saleem, F., Malik, M.I., Asif, I. ve Qasim, A. (2022). "Workplace Incivility and Employee Performance: Does Trust in Supervisors Matter? (A Dual Theory Perspective)", *Behavioral Science*, 12, 513.
- Santoso, A., Kessi, A.M.P. ve Anggraeni, F.S. (2020). "Hindrane of Quality of Knowledge Sharing Due to Workplace Incivility in Indonesian Pharmacies: Mediating Role of Co-Worker and Organizational Support", *Sys Rev Pharm*, 11(2):525-534.
- Schat, A., ve Kelloway, E. (2003). "Reducing the adverse consequences of workplace aggression and violence: The buffering effects of organizational support", *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 110–122
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger H. ve Muller, H. (2003). "Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures", *Methods of Psychological Reserach Online*, 8(2), 23-74.
- Schilpzand, P., De Pater, I. E., ve Erez, A. (2016). "Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research", *Journal of Organizational Behavior*, 37, S57–S88.
- Sears, G. J., Zhang, H. ve Han, Y. (2016). "Negative affectivity as a moderator of perceived organizational support –work outcome relationships", *Personality and Individual Differences*, 98, 257-260.
- Sliter, M., Jex, S., Wolford, K. ve McInerney, J. (2010), "How rude! Emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes", *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4),468-481.
- Sliter, M., Sliter, K. and Jex, S. (2012). "The employee as a punching bag: the effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance", *Journal of Organizational Behavior*, 33,121-139.

- Sowe, S. ve Arslan, M. (2023). "Exploring the Impact of Workplace Incivility on Employee Counterproductive Work Behavior through the Mediating Role of Turnover Intention: Evidence from The Gambia and Ghana", *International Journal of Organizational Leadership*, 12, 1-21.
- Srivastava, S., Madan, P. ve Pandey, D. N. (2023). "Does remaining silent help in coping with workplace incivility among hotel employees? Role of Personality", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 361-372.
- Swanberg, J., Macke, C., ve Logan, T. (2007). "Working women making it work: Intimate partner violence, employment, and workplace support", *Journal of Interpersonal Violence*, 22, 292-311.
- Trafimow, D., ve Osman, M. (2022). "Barriers to converting applied social psychology to bettering the human condition", *Basic and Applied Social Psychology*, 44(1), 1-11.
- Turek, D. (2023). "How and when workplace incivility decrease employee work outcomes. A moderated-mediated model", *Basic and Applied Social Psychology*, 45:4, 107-124.
- Turuñ, Ö. ve Avcı, U. (2015). "Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: İş Stresinin Aracılık Rolü", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 12(1), s.43-63.
- Turuñ, Ö. ve Çelik, M. (2010). "Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi", *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 182-206.
- Üniversitesi Dergisi, 9(1), 35-46.
- Wang, C.H. ve Chen, H.T. (2020). "Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance", *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4): 415-429.
- Wolff, M. B., Gay, J. L., Wilson, M. G., DeJoy, D. M., ve Vandenberg, R. J. (2018). "Does Organizational and Coworker Support Moderate Diabetes Risk and Job Stress Among Employees? American Journal of Health Promotion", 32(4), 959-962.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- You, J., Lim, S., Guo, C. Y., Ou, A. Y., ve Ng, J. (2022). "Experienced incivility in the workplace: A meta-analytical review of its construct validity and nomological network", *The Journal of Applied Psychology*, 107(2), 193-220.
- Zeb, A., Goh, G.G.G., Javaid, M., Khan, M.N., Khan, A.U. ve Gul, S. (2023). "The interplay between supervisor support and job performance: implications of social Exchange and social learning theories", *Journal of Applied Research in Higher Education*, 15 (2), 429-44
- Zhong, L., Wayne, S.J. ve Liden, R.C. (2016). "Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: a cross-level investigation", *Journal of Organizational Behavior*, 37 (6), 823-844.
- Zhuang, W. L., Chen, K. Y., Chang, C. L., Guan, X., ve Huan, T. C. (2020). "Effect of hotel employees' workplace friendship on workplace deviance behaviour: Moderating role of organisational identification". *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102531.

Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler (The authors of this article confirm that their work complies with the principles of research and publication ethics).
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).
3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir (This article was screened for potential plagiarism using a plagiarism screening program).