

# İşyeri Nezaketsizliğinin Çalışan Sessizliğine Etkisinde Ruminasyonun Aracı Rolü <sup>1</sup>

Berat ÇİÇEK <sup>2</sup> - Ramazan ÇOBAN <sup>3</sup>

Başvuru Tarihi: 23.07.2024

Kabul Tarihi: 04.10.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

## Öz

İş yaşamında çalışan davranışlarını olumsuz etkileyen konulardan biri olan işyeri nezaketsizliği, işyerinde saygı kurallarını çiğneyen, belirsiz bir amaçla sergilenen, iletişim esnasında karşıdaki kişiye zarar veren ve düşük yoğunluğa sahip kaba davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu araştırmanın amacı, işyeri nezaketsizliğinin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde ruminasyonun aracı rolünü incelemektir. Değişkenler arası ilişkileri incelemek amacıyla kesitsel nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verileri, anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini İzmir ilinde eğitim sektöründe görev yapan 409 katılımcı oluşturmaktadır. Katılımcılardan anket yöntemiyle toplanan verilerin analizinde, Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) yöntemi benimsenmiştir. Araştırma bulgularına göre, işyeri nezaketsizliğinin çalışan sessizliği ve ruminasyonu pozitif yönlü etkilediği; ruminasyonun ise çalışan sessizliğini pozitif yönlü etkilediği görülmüştür. Ayrıca, dolaylı etki analizi bulgularına göre çalışanların ruminatif düşüncelerinin işyeri nezaketsizliği ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolünün olduğu görülmüştür. Araştırmada elde edilen sonuçların örgütsel davranış alanında özellikle ruminasyon kavramıyla ilgili gelişmekte olan literatüre özgün katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İşyeri Nezaketsizliği, Çalışan Sessizliği, Ruminasyon

**Atıf:** Çiçek, B. ve Çoban, R. (2024). İşyeri nezaketsizliğinin çalışan sessizliğine etkisinde ruminasyonun aracı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(4), 1429-1452.

<sup>1</sup> Bu çalışma için Malatya Turgut Özal Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurul'undan 28.07.2023 tarihinde E-35841939-050-166595 karar sayılı etik kurul onayı alınmıştır.

<sup>2</sup> Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Havacılık Yönetimi Bölümü, berat.cicek@ozal.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4584-5862

<sup>3</sup> Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Havacılık Yönetimi Bölümü, ramazan.coban@ozal.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4505-0437

# The Mediator Role of Rumination in the Effect of Workplace Incivility on Employee Silence

Berat ÇİÇEK<sup>4</sup> - Ramazan ÇOBAN<sup>5</sup>

Submitted by: 23.07.2024

Accepted by: 23.07.2024

Article Type: Research Article

## Abstract

Workplace incivility, which is one of the matters that negatively affects employee behavior in business life, is defined as low-intensity rude behavior that violates the rules of respect in the workplace, is displayed for an unclear purpose, harms the other person during communication. The purpose of this research is to examine the mediating role of rumination in the effect of workplace incivility on employee silence. Cross-sectional quantitative research method was used to examine the relationships between variables. Research data was collected using the survey method. The sample of the research consists of 409 participants who work in the education sector in Izmir city of Turkey. The data were analyzed with Structural Equation Modeling (SEM) approach. According to the research findings, workplace incivility has a positive effect on employee silence and rumination; rumination has a positive effect on employee silence. Additionally, according to the indirect effect analysis findings, it was observed that employees' ruminative thoughts had a partial mediating role in the relationship between workplace incivility and employee silence. It is thought that the results obtained in the study will make an original contribution to the developing literature in the field of organizational behavior, especially on the concept of rumination.

**Keywords:** Workplace Incivility, Employee Silence, Rumination

<sup>4</sup> Malatya Turgut Ozal University, School of Civil Aviation, Aviation Management Department, [berat.cicek@ozal.edu.tr](mailto:berat.cicek@ozal.edu.tr), ORCID: 0000-0002-4584-5862

<sup>5</sup> Malatya Turgut Ozal University, School of Civil Aviation, Aviation Management Department, [ramazan.coban@ozal.edu.tr](mailto:ramazan.coban@ozal.edu.tr), ORCID: 0000-0002-4505-0437

## Giriş

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve çetin rekabet koşullarının etkisiyle günümüz örgütlerinde insan, en değerli ve kritik kaynak hale gelmiştir. Bir örgütün insan kaynağını oluşturan çalışanların bilgi, beceri ve uzmanlıklarının yanı sıra çalışanlar arasındaki etkileşimler sonucu ortaya çıkan iş ilişkileri, örgütsel amaçlara ulaşılması için önemli faktörlerdir. Modern yaşam koşullarında işyerleri, çalışanların gün içinde zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdiği önemli sosyal mekânlardır. İş çevresi ve bu çevrede çalışanlar arasında ortaya çıkan etkileşimler, çalışanların iş, örgüt ve diğer çalışanlara karşı tutum ve davranışlarını olumlu veya olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Bu nedenle başarılı bir örgütsel performansın gerçekleşmesini engelleyen olumsuz çalışan davranışları giderek daha fazla araştırmaya konu olmaktadır.

Son yıllarda iş yaşamında sıklıkla karşılaşılan ve işyeri ilişkilerine zarar veren olumsuz çalışan davranışlarından biri işyeri nezaketsizliğidir (Çoban ve Deniz, 2021). İşyeri nezaketsizliği çalışma ortamında saygı kuralları ve örgütsel normların ihlal edilmesi sonucu ortaya çıkan, niyeti belirsiz, medeni olmayan davranışları ifade etmektedir (Kanten, 2014). İşyeri nezaketsizliği, işyerinde saygı kurallarının dışına çıkılarak sergilenen, yoğunluğu düşük, amacı tam olarak belli olmayan ve iletişim sırasında karşıdaki kişiye zarar veren kaba davranışları kapsar. İşyerinde görülen saldırgan, üretim karşıtı ve zorba davranışlardan farklı olan işyeri nezaketsizliği, bireysel ve örgütsel olumsuz sonuçları nedeniyle yaygın görülen bir işyeri sorunudur (Andersson ve Pearson, 1999; Taştan, 2014).

Çalışan sessizliği, örgütsel yaşamda çalışanlar arasında etkili bir iletişim ağı oluşturmanın önündeki önemli sorunlardan bir diğeri olarak kabul edilmektedir. Çalışan sessizliği, çalışanların örgütsel sorun ve uyumsuzluklara yönelik duygu, düşünce, görüş ve endişelerini ifade etme konusunda çekinmeleri ve sessiz kalmalarını ifade etmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Başka bir ifadeyle çalışan sessizliği, çalışanların içinde buldukları örgütsel konular ya da aksaklıklar ile ilgili bilişsel, duygusal ve davranışsal bir değerlendirmeyi örgüt içinde sorun çözme ve değişiklik yapmaya yetkili birine karşı bilinçli olarak söylememeleridir (Pinder ve Harlos, 2001). Tehdit, korku, savunma güdüsü, katı hiyerarşik örgütsel yapı ve sorunlar hakkında konuşurlarsa çalışanların olumsuz görülecekleri kaygısı gibi nedenler çalışan sessizliğinin arkasında yatan temel etkenlerdir. Bu nedenle çalışan sessizliği, örgütsel performansı olumsuz etkileyen ve örgütün gelişimi ve ayakta kalmasını engelleyen bir çalışan davranışı olarak görülmektedir (Balyer ve Çetindere, 2019).

Çalışanların işyerinde karşılaştıkları olumsuz davranışları algılamaları ve bu davranışlara karşı tepkilerinde sahip oldukları özellikler belirleyici etkenlerdir. Ruminasyon, bireyin mevcut durumda sahip olduğu sorunlar, üzüntüler ya da etrafını çevreleyen olumsuz koşullarla ilgili tekrarlayan ve derin düşüncelerden oluşan bir tepki mekanizmasıdır (Conway, Csank, Holm ve Blake, 2000). Bireyler stresli olduklarında ruminatif düşünceler sergilerler ve bu durum onların olumsuz ruh hallerinin iyileşmesini geciktirir (Roger ve Jamieson, 1988). Çalışanların günlük zamanlarının önemli bir bölümünü geçirdikleri işyerlerinde olumsuz örgütsel davranışlar ve koşullar ruminatif düşünceleri tetikleyebileceği gibi ruminasyon da çalışanların olumsuz davranışlar sergilemesinin öncülü olabilir.

Literatür taraması ışığında yapılan bu çalışmada, işyerinde örgütsel performansı olumsuz etkileyen çalışan davranışlarına odaklanılmış ve bu kapsamda işyeri nezaketsizliğinin çalışan sessizliğine etkisinde ruminasyonun aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya veri toplamak için kesitsel nicel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Çalışmanın değişkenlerini birlikte inceleyen bir araştırmaya rastlanmaması nedeniyle çalışmanın literatüre özgün bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## Literatür Taraması

### İşyeri Nezaketsizliği

Sosyal ilişkileri düzenleyen önemli olgulardan biri olan nezaket kavramı, bireylerin birlikte yaşayabilmesi için nasıl davranmaları gerektiğini toplumsal ve kültürel farklılıkları temel alarak ortaya koyan normlar bütünüdür. Nezaket kavramı, kelime olarak “başkalarına karşı saygılı, kibar, ince ve nazik olmayı” ifade eder (Polatçı ve Özçalık, 2013, s. 18). Nezaketin karşıtı olan nezaketsizlik ise bireyler arası ilişkilerde başkalarına karşı umursamadan saygısız, kaba, kibar olmayan tavır ve davranışlar sergileme durumudur (Kumral ve Çetin, 2016). İşyeri nezaketsizliği kavramını tanımlayarak ilk defa literatüre kazandıran Andersson ve Pearson (1999, s. 456) tarafından işyeri nezaketsizliği kavramı; işyerinde saygı kurallarını çiğneyen, belirsiz bir amaçla sergilenen, iletişim esnasında karşıdaki kişiye zarar veren ve düşük yoğunluğa sahip kaba davranışlar olarak tanımlanmıştır. Literatürde “işyeri kabalığı” olarak da ifade edilen işyeri nezaketsizliği, çalışanların örgütsel normlar ve saygı kurallarının dışına çıkarak davranmaları ve söylemlerde bulunmaları halinde ortaya çıkar (Batga ve Ceyhan, 2019, s. 252). Nezaketsiz davranışlar bir süre sonra işyerinde nezaketsizlik sarmalına dönüşerek tüm çalışanları etkisi altına alan olumsuz bir örgütsel ortam yaratabilir. Çünkü nezaketsizliğe maruz kalan bir çalışan bu duruma nezaketsizlik sergileyerek karşılık verebilir. Bu süreç zaman içinde etkisini arttırdıkça örgüt içinde bir nezaketsizlik sarmalı oluşabilir (Andersson ve Pearson, 1999).

Etik ve saygı kurallarının ihlali sonucu ortaya çıkması, amacının belirsiz olması ve düşük yoğunlukta sergilenmesi işyeri nezaketsizliğinin üç temel özelliğidir. İşyeri nezaketsizliği bu özellikleri nedeniyle işyerinde görülen mobbing, küfür, şiddet, taciz, zorbalık gibi diğer zararlı saldırgan davranışlardan farklıdır ve söz konusu davranışlara göre çalışanlara daha az zarar verir. Nezaketsiz davranışlar, işyerinde istemsiz olabileceği gibi kasıtlı olarak da sergilenebilir (Andersson ve Pearson, 1999; Çiçek ve Çiçek, 2020; Taştan, 2014). Literatürde hangi davranışların işyeri nezaketsizliği olduğu konusunda farklı görüşler olsa da genellikle saygı kurallarının dışına çıkan kaba davranışlar nezaketsizlik olarak görülmektedir (Çoban ve Deniz, 2021, s. 1229). Bu kapsamda; işyerinde başkalarının fikirlerini umursamamak, iletişim esnasında bağırarak konuşmak, muhatabını terslemek, çalışma arkadaşlarını sosyal ve örgütsel faaliyetlerden dışlamak (Reich ve Hershcovis, 2015); teşekkür etmemek, günaydın ya da iyi günler gibi nazik sözler sarf etmemek, iletişim sırasında karşıdaki kişinin sözünü kesmek, çalışma arkadaşlarının özel yaşamına müdahale etmek, işyerini düzensiz bırakmak, başkasının eşyasını izin almadan kullanmak (Taştan, 2014); dik dik bakmak, görmezden gelmek, iğneleyici konuşmak, dedikodu yapmak (Lim, Cortina, ve Magley, 2008) gibi davranışlar işyeri nezaketsizliği olarak görülebilir.

İşyerinde birçok faktör işyeri nezaketsizliğine neden olabilir. İş stresi, çalışanların iş tatminsizliği, nezaketsizliğe nezaketsizlikle cevap verme inancı, otorite ve sosyal gücü hissettirme isteği (Bozacı ve İşcan, 2020, s. 39); nezaketsiz davranan kişinin olumsuz kişilik özellikleri, geçmiş deneyimleri, sosyal beceri eksiklikleri, cinsiyeti, statüsü ve diğer demografik özellikleri (Williams, Campbell ve Denton 2013); teknolojik değişimler ve küreselleşmenin ortaya çıkardığı belirsizlik ve rekabet ortamının örgütsel hayata yansması, karmaşık iş ilişkileri, işyerinde güç kazanma ve ön plana çıkma isteği (Kanten, 2014; Polatçı ve Özçalık, 2013) gibi örgütsel ve bireysel faktörler işyeri nezaketsizliğini etkileyen faktörler arasındadır. Bununla birlikte işyeri nezaketsizliği çalışanların örgütsel ve bireysel performansını olumsuz olarak etkileyebilir. Farklı çalışma sonuçlarına göre işyeri nezaketsizliğinin örgütsel sinizm, işten ayrılma niyeti (Cortina, Kabat-Far, Leskinen, Huerta, ve Magley, 2013; Çoban ve Deniz, 2021; Nazir, Norulkamar ve Ahmed, 2016); tükenmişlik, işe gelmeme, stres, örgütsel çatışma (Jiménez, Dunkl ve Peissl, 2015); adaletsizlik ve dedikoduyu (Williams ve diğerleri, 2013) pozitif yönlü etkilerken; iş performansı ve tatmini (Batga ve Ceyhan, 2019); örgütsel bağlılık (Kaya, 2015) ile öz yeterliliği (Selamat, Hendryadi ve Irsan, 2019) negatif yönlü etkilediği görülmüştür.

## Çalışan Sessizliği

Sessizlik, genel bir ifadeyle sesin olmaması, huzurlu ve sorunsuz bir ortamı ifade eder. Sessizlik, uyumlu olma ile de ilişkili bir kavram olarak çoğu insan tarafından arzu edilen bir durumdur. Sessizlik, sadece sözlü iletişim ile kısıtlı olmayıp yazmama, dinlememe, önemsememe, göstermeme ve beden dili gibi eylemleri de içine alan bir olgudur (Topçuoğlu, 2021, s. 227). İlk defa Hirschman tarafından 1970'li yıllarda literatüre kazandırılan çalışan sessizliği kavramı, çalışanların işyerinde karşılaştıkları sorunlar karşısında ses çıkartmaması ve mevcut duruma razı olmalarını ifade etmektedir (Solak ve Erok, 2018). Literatüre bakıldığında çalışan sessizliği ve örgütsel sessizlik kavramları arasında bir ayırım yapılmadığı ve iki kavramın birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Morrison ve Miliken (2000, s. 707) tarafından örgütsel sessizlik, çalışanların işyerindeki sorunlar ve örgütsel süreçleri iyileştirmeye yönelik durumlar hakkında duygu, düşünce, kaygı ya da fikirlerini kasıtlı bir şekilde söylememesi olarak tanımlanmıştır. Örgütsel sessizlik, örgütün olumlu değişim ve gelişimini engelleyen kolektif bir olgu olarak görülmektedir. Başka bir ifade ile örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel olaylar ve sorunlar hakkında gerçekçi düşünce, değerlendirme ve endişelerini değişim yapma gücüne sahip yönetici ya da kişilere bilinçli olarak söylememe eğilimi göstermesidir (Pinder ve Harlos, 2001; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003).

Çalışan sessizliğinin kabullenici, savunma amaçlı ve başkalarını koruma amaçlı olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır (Çakıcı, 2010). Kabullenici sessizlik, çalışanların mevcut durumu kabul etmesi, değiştirme ya da düzeltmeye çalışmaması, olaylar ve sorunlar karşısında düşüncelerini paylaşmayarak kendine saklamasıdır (Pinder ve Harlos, 2001). Savunmacı sessizlik, çalışanların işyerinde çıkarlarını korumak ve diğer çalışanlarla çatışmamak için sessiz kalmasıdır. Bu sessizlik türünde çalışan korktuğu için düşünce ve fikirlerini söylememektedir (Van Dyne ve diğerleri, 2003; Park ve Keil, 2009). Başkalarını koruma amaçlı sessizlik ise çalışanın diğer çalışanları ve içinde bulunduğu örgütü olası tehditlere karşı korumak amacıyla istekli olarak yapılan proaktif bir davranıştır (İştin ve Üngüren, 2019).

Pinder ve Harlos'a (2001) göre çalışan sessizliğinin örgütsel süreçlere etkisi düşünüldüğünde, sessizliğin birbirinin zıttı olan beş temel ikili etkisi bulunmaktadır. 1. İşyerinde sessizlik çalışanları bir araya getirebilir veya uzaklaştırabilir. 2. Sessizlik çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini düzeltebileceği gibi, ilişkilere zarar da verebilir. 3. Sessizlik bilgi sağladığı gibi bilginin açığa çıkmasını da engelleyebilir. 4. Sessizlik derin bir düşünme halinin ya da hiç düşünce olmamasının işareti olabilir. 5. Sessizlik hem kabul etme hem de karşı çıkmanın bir işareti olabilir. Yönetimsel bilgi bombardımanını azaltması, bireyler arası iletişim çatışmalarını düşürmesi ve gizli bilgilerin ifşasını engellemesi açısından çalışan sessizliği bazı durumlarda olumlu sonuçlar doğursa da çalışan sessizliği genellikle hem çalışanlar hem de örgüt açısından zararlı bir davranış olarak görülmektedir (Erigüç, Özer, Songur ve Turaç, 2014).

Çalışanların işyerindeki korku ve inançlarından kaynaklı nedenler çalışan sessizliğini etkilemektedir. İşyerinde diğerleri tarafından şikâyet eden ya da ispiyoncu olarak görülme korkusu; açıklanan düşüncenin karşıdaki kişi tarafından dikkate alınmayacağı kaygısı; işini kaybetme, ceza alma ve misilleme korkusu gibi nedenler çalışan sessizliğine sebep olmaktadır (Milliken ve Morrison, 2003). Sessiz kalmanın örgütte olumlu karşılanması, katı hiyerarşik örgütsel yapı, destekleyici olmayan örgüt kültürü, geçmiş deneyimler, bireysel özellikler, yöneticilerden olumsuz geri bildirim alma korkusu, risk alma korkusu ve sosyal ilişkilerde uzaklık gibi faktörler de çalışan sessizliğinin bireysel ve örgütsel nedenleri arasındadır (Pinder ve Harlos, 2001; Kılınç, 2018).

İşyeri nezaketsizliği çalışan sessizliğini etkileyen faktörlerden biri olarak görülebilir. İşyeri nezaketsizliği ve çalışan sessizliği arasındaki ilişki *Kaynakların Korunması Teorisi* ile açıklanabilir. Teoriye göre, her çalışan işyerinde hem bireysel hem de örgütsel kaynakları bulmaya, elde etmeye ve korumaya çalışır. Bu kaynaklar örgütteki maddi kaynaklar olabileceği gibi bireyin psikolojik durumu, enerjisi, duygu durumu gibi farklı biçimlerde de olabilir (Hobfoll, 2001). İşyeri nezaketsizliği çalışanlarda duygusal tükenme, öfke, stres, tatminsizlik, psikolojik sorunlar, ilgisizlik gibi duygusal kaynakların tükenmesine neden olabilir (Chen ve

Wang, 2019; Cortina, Magley, Williams ve Langhout, 2001; Hobfoll, 2001). İşyeri nezaketsizliğinin ortaya çıkardığı söz konusu duygusal kaynak tükenmesinden kaçınmak isteyen çalışanların misilleme yapmaktansa kaynaklarını korumak amacıyla sessiz kalmaları muhtemeldir (Hobfoll, 2001). Başka bir ifadeyle çalışan sessizliği çalışanların yöneticileri ve diğer iş arkadaşlarından gördüğü saygısız davranışlar için örgüte karşı yaptıkları gizli bir misilleme, bir savunma mekanizması ya da başa çıkma davranışı olabilir (Wang, Hsieh ve Wang, 2020).

Statü farklılıkları ve güç aralığı işyeri nezaketsizliği ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkide etkilidir. İşyerinde daha yüksek statü ya da güce sahip çalışanlar kendilerinden astlara karşı güçlerini hissettirebilmek için nezaketsiz davranışlar sergileyebilir. Nezaketsizliğe maruz kalan ast çalışanlar ise güç dengesizliğinden kaynaklı zarar görmemek için nezaketsizliğe karşılık vermek yerine sessiz kalmayı tercih edebilirler (Gustiawan, Aisjah ve Indrawati, 2023). Çalışanlar, işyerinde maruz kaldıkları saygısız ve kötü davranışlara karşı herhangi bir davranış sergilemeyebilirler. Nezaketsiz davranışlara karşı sessiz kalıp hiçbir şeyle ilgilenmemek bir seçenek olabilir (Alhas, 2021). Literatürdeki farklı nicel araştırma sonuçlarına göre; işyeri nezaketsizliğinin çalışan sessizliği ile ilişkili olduğu (Khan, Murtaza, Neveu ve Newman, 2022); istismarcı yönetim kapsamında yöneticilerin kaba davranışlarının çalışanların sessizlik davranışını tetiklediği (Lam ve Xu, 2019; Wang ve diğerleri, 2020); kötü muamele ve etik dışı davranışların çalışan sessizliğinin en temel iki nedeni olduğu (Brinsfield, 2013); işyerinde nezaket ikliminin çalışanların seslerini çıkartarak proaktif davranışları arttırabileceği (Achmadi, Hendryadi, Siregar ve Hadmar, 2022) görülmüştür. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

*H<sub>1</sub>: İşyeri nezaketsizliği çalışan sessizliğini pozitif yönlü etkiler.*

## Ruminasyon

Günümüzde çalışanların işiyle ilgili görev ve eylemleri, gün boyunca uyanık geçirdikleri sürenin yaklaşık üçte birinden fazlasını etkilemektedir. Bu nedenle giderek psikolojik ve performans açısından daha talepkâr hale gelen işyerlerinde çalışanlar hem işyerinde hem de iş dışında işle ilgili olay ve sorunlar hakkında düşünebilir. Bazı insanlar yarım bıraktıkları görevler, bazıları çözülmesi gereken sorunlar, bazıları ise iş arkadaşlarıyla yaşadıkları olumsuz etkileşimler hakkında uzun uzun düşünerek kafa yorabilir. İnsanlar sadece hali hazırda gerçekleşen olaylar ve sorunlar hakkında değil aynı zamanda yaklaşan olaylar ve işyerinde bekledikleri sorunlar hakkında ileriye dönük derin düşüncelere dalarlar (Cropley ve Zijlstra, 2011). İngilizce “*ruminaton*” kelimesinin karşılığı olan ruminasyon kavramı öncelikle “*hayvanlarda geviş getirme*” anlamına gelmekle birlikte, psikoloji ve yönetim literatüründe “*uzun derinlemesine düşünme veya zihnin içinde dönme*” olarak tanımlanmaktadır (Cropley, Zijlstra, Querstret ve Beck, 2016).

Genel bir ifadeyle ruminasyon tekrarlayan, kontrolsüz ve müdahaleci düşünme eğilimini ifade eden psikolojik bir yapıdır (Brinker ve Dozois, 2009). İnsanlar, günlük hayatta hem sosyal hem de iş ilişkilerinde birçok duygusal etkileşimle karşılaşmaktadır. Yaşanan duygusal bir etkileşimden sonraki saatler, günler hatta haftalar içinde duygusal etkileşimle ilgili anılar insanların düşüncelerine girebilir. Ruminasyon, çoğunlukla tekrarlayıcı bir şekilde gerçekleşen hem otomatik hem de kontrollü süreçleri içeren, uzun süre belirli bir olay ya da nesneye yönelik bilinçli düşünmeyi ifade eder (Martin ve Tesser, 1989). Birey ruminatif düşünceler içindeyken algıladığı sorunun sebepleri ve sonuçları üzerinde durur. Bu süreçte birey kendine “*Neden böyle hissediyorum?*” ya da “*Bu durum neden benim başıma geldi?*” gibi tekrar eden sorular sorar (Nolen-Hoeksema, 1991). Ruminasyon, mevcut ve arzulanan durumlar arasındaki algılanan tutarsızlıkları çözmek için düzenleyici bir mekanizma olarak işlev görür (Martin ve Tesser, 1996). Ruminatif düşünceler olumsuz ruh halinin öncülleri ve doğasıyla ilgilidir. Birey ruminasyon ile meşgul iken düşüncelerini sosyal olarak paylaşmaz (Conway ve diğerleri, 2000).

Literatürde ruminasyonun tipleri konusunda farklı sınıflandırmaları görmek mümkündür. Martin ve Tesser (1989) tarafından ortaya konulan ruminasyon tanımını referans alan Mikulincer (1996) ruminasyonu eylem, durum ve görevle ilgili olmayan şeklinde üç başlık altında sınıflandırmıştır. *Eylem ruminasyonu*, hedefe nasıl ulaşılacağı ve geçmişteki yanlışların nasıl düzeltilebileceği ile ilgilidir ve göreve yöneliktir. *Durum ruminasyonu*, bireyin mevcut duyguları ve başarısızlığının sonuçlarına odaklanır. *Görevle ilgisiz ruminasyon* ise hedefteki görevle ilgisi olmayan olay ve kişileri düşünerek bireyi başarısızlıktan uzaklaştırmaya çalışır. Cropley ve Zijlstra (2011) çalışanların işiyle ilgili ruminasyonu duygusal, problem çözmeye yönelik ve tarafsızlık olmak üzere üçe ayırmıştır. *Duygusal ruminasyon* genellikle işlevsiz, olumsuz düşünceleri arttıran ve çalışan refahına zarar veren bir ruminasyon türüdür (Kinnunen, Feldt, Sianoja, De Bloom, Korpela ve Geurts, 2017). *Problem çözmeye yönelik ruminasyon*, bir sorunu çözmek için gereken adımları belirlemeye yönelik kafa yoran veduygusal kalıpları içermeyen bir ruminasyondur (Hamesch, Cropley ve Lang, 2014). *Tarafsızlık* ise bireyin çalışma saatleri dışında işle ilgili sorun ve sorumluluklardan kendini uzaklaştırma becerisini ifade eder (Cropley ve Zijlstra, 2011).

Çalışanların hem bireysel yaşamlarındaki hem de iş yerlerindeki sorunlar çalışanların iş yerlerinde olmalarına rağmen işe odaklanamamalarına ve sorunları düşünerek zaman geçirmelerine neden olmaktadır (Karanfil ve Doğan, 2023). Örneğin kronik sağlık sorunlarına sahip olan bireylerde hastalığın olumsuz sonuçlarının farkında olmak işe odaklanmayı zorlaştırarak ruminasyonu tetikleyebilir ve bu durum da depresif belirtilerin ortaya çıkmasına katkı sağlayabilir (Soo, Burney ve Basten, 2009). Özellikle zihinsel ve duygusal olarak daha zorlu olan meslekler işle ilgili yüksek ruminasyona maruz kalmaktadır. Örneğin sağlık ve eğitim gibi hizmet sektörünün farklı alanlarında fazla iş yüküne maruz kalan çalışanlar iş yükü az olan diğer çalışanlara göre daha çok ruminatif düşüncelere sahip olmakta ve iş sonrası rahatlamaları daha uzun süre almaktadır (Aronsson, Svensson ve Gustafsson, 2003; Cropley ve Purvis, 2003). Ruminasyon, bireyin yaşamış olduğu sorunlu deneyimler ile kendisi arasında gerçekleşen tekrarlayan ve pasif bir düşünme biçimidir. Bu düşünme biçimi aslında bireyin yaşadığı olumsuz deneyimler ile ruh sağlığı arasında bir aracıdır (Hong, Liu, Ding, Fu, Zhen ve Sheng, 2021, s. 283). Bugay ve Baker (2011) tarafından yapılan bir çalışmada ruminasyonun toplumsal cinsiyet ve psikolojik sorun düzeyleri arasındaki ilişkide aracılık ettiği; Yılmaz (2015) tarafından yapılan diğer bir çalışmada ise ruminasyonun kaygı ve depresyonla ilişkili olduğu görülmüştür.

Çalışanların işyerinde deneyimlediği sorunlardan biri olan işyeri nezaketsizliği bireysel ve örgütsel olumsuz sonuçları açısından örgütlerin çözüm bulması gereken önemli bir işyeri sorunu olarak görülmektedir. Çünkü çalışanların karşılaştığı nezaketsiz davranışlar bireysel ve örgütsel performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir (Kanten, 2014, s. 12). Ayrıca, işyeri nezaketsizliği çalışanlarda örgütsel bağlılık, iş tatmini, performans ve psikolojik iyi oluş seviyesini azaltırken; işten ayrılma niyeti, sosyal kaytarma davranışı, duygusal tükenme, stres, sinizm, depresyon, kaygı, işe devamsızlık seviyesini arttırmaktadır (Cortina ve diğerleri, 2001; Çoban ve Deniz, 2021; Kanten, 2014). Israrcı, döngüsel ve depresif düşünme olarak tanımlanan ruminasyon, olumsuz ruh hallerine karşı yaygın bir tepkidir (Rippere, 1977). İşyeri nezaketsizliğinin çalışanlarda oluşturduğu olumsuz ruh halleri ve strese karşı bir başa çıkma mekanizması ya da tepki olarak çalışanlar ruminasyon ile karşılık verebilir. Bu nedenle çalışanlar söz konusu olumsuzluklar üzerinde uzun ve derinlemesine düşünerek kafa yorabileceğinden işyeri nezaketsizliğinin ruminasyonu tetikleyeceği düşünülmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**H<sub>2</sub>: İşyeri nezaketsizliği ruminasyonu pozitif yönlü etkiler.**

Ruminatif düşünceler, çalışanların bireysel ve örgütsel davranışlarını olumsuz olarak etkileyebilir. Ruminasyon, etkili problem çözmeye müdahale eder ve aynı zamanda olumsuz duygu ve biliş üzerindeki dikkati artırır. Ruminasyonla ilgili yapılan klinik araştırmalar, ruminasyonun depresif duygularla ilişkili olduğunu ya da gelecekte depresyonun ortaya çıkmasına neden olabileceğini göstermektedir (Thomas, Ribaux ve Phillips, 2014). Ruminasyon iş yaşamında duygusal tükenme ile ilgili süreçlerden biri olabilir. Çünkü

çalışanlar işle ilgili görevleri fiziksel ve bilişsel olarak yerine getiremedikleri zaman işleri, işyeri sorunları, yöneticileri ve diğer çalışanlarla ilişkileri hakkında derinlemesine düşünebilirler. Bunun sonucunda normal çalışma saatlerinden sonra enerji seviyeleri düşerek tükenirler (Donahue, Forest, Vallerand, Lemyre, Crevier-Braud ve Bergeron, 2012).

Ruminasyon eğilimi olan bireylerde işyerinde daha pasif davranma eğilimi görülebilir. Bu nedenle söz konusu bireyler işle ilgili potansiyel bir sorun, kaygı ya da endişe hakkında konuşmaktan ya da yardım istemekten kaçınabilirler (Nolen-Hoeksema, Wisco ve Lyubomirsky, 2008). Yarı deneysel bir çalışmada ruminatif düşünen bireylerin sorunlara çözüm bulma konusunda kendilerine daha az güvendikleri, karamsar oldukları ve sözlü sunum konusunda sorun yaşadıkları görülmüştür (Ward, Lyubomirsky, Sousa ve Nolen-Hoeksema, 2003). Çalışan sessizliği, tipik olarak bireyin bilinçli düşünme süreci tarafından yönlendirilen bir niyet davranışıdır. Birey, algılanan sorunu çözmek ya da gözden geçirmek için dikkatli bir değerlendirme süreci sonunda muhtemelen sessizlik davranışı sergileyebilir (Kish-Gephart, Detert, Trevino ve Edmondson, 2009). Madrid, Patterson ve Leiva (2015) tarafından yapılan bir çalışmada ruminasyonun çalışan sessizliğine girme olasılığını arttırdığı; bununla birlikte duygusal derin düşünmenin çalışanların konuşmasına yol açmadığı görülmüştür. Diğer insanlarla kıyaslandığında ruminatif düşüncelere sahip bireyler, yaşadıkları güvensizlik ve kaygılar nedeniyle sosyal ilişkilerinde sorun yaşarlar ve daha az çözüm üretirler (Ciarocco, Vohs ve Baumeister, 2010). Bu kapsamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

*H<sub>3</sub>: Ruminasyon çalışan sessizliğini pozitif yönlü etkiler.*

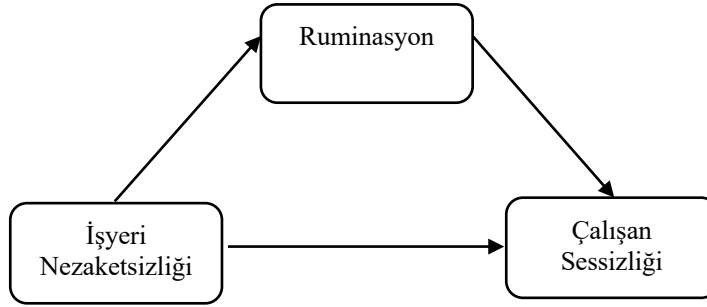
Literatür taraması sonucuna göre çalışanların işyerinde karşılaştıkları saygısız, kaba ve nezaketsiz davranışların çalışanlarda sessizlik davranışı ve ruminatif düşüncelerin ortaya çıkmasına olumlu katkı sağlayacağı, aynı zamanda ruminasyonun çalışan sessizliğini tetikleyeceği ve işyeri nezaketsizliğinin çalışan sessizliğine etkisinde ruminasyonun aracı rolü olacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

*H<sub>4</sub>: Ruminsayon, işyeri nezaketsizliği ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkiye aracılık eder.*

## **Yöntem**

Bu araştırmanın amacı, işyeri nezaketsizliğinin çalışan sessizliğine etkisinde ruminasyonun aracılık rolünü incelemektir. Bu çalışma için Malatya Turgut Özal Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurul'undan 28.07.2023 tarihinde E-35841939-050-166595 karar sayılı etik kurul onayı alınmıştır. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla kesitsel nicel araştırma yöntemi benimsenmiş ve katılımcılardan veri toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler Eylül 2023 ile Şubat 2024 zaman periyodunda uygulanmıştır. Anket yöntemiyle toplanan verilerin analizinde, Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) yaklaşımı benimsenmiştir. İkinci nesil istatistiksel analiz tekniği olan YEM, sosyal bilimlerde insan davranışlarına yönelik teorik modellerin incelenmesinde başarılı bir yaklaşım (Weston ve Gore Jr, 2006) olduğundan bu çalışmada veri analiz yöntemi olarak tercih edilmiştir. Araştırmanın kavramsal çerçevesi kapsamında oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.





Şekil 1. Araştırma Modeli

### Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlesini İzmir ilinde ilköğretim, ortaokul ve lise düzeyinde eğitim veren kamu ve özel kurumlarında görev yapan eğitim sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Anakütleyi oluşturan tüm çalışanlara ulaşma imkânı bulunmadığından araştırmada örnekleme yapılmıştır. Araştırmanın örnekleme, kolayda örnekleme yöntemine göre seçilmiştir. Katılımcılara erişebilme, maliyet ve hız yönünden araştırmacılara kolaylık sağlayan bu yöntem, ana kütle içinden seçilecek örneklemin araştırmacının yargılarına göre belirlendiği tesadüfi olmayan bir örnekleme yöntemidir (Malhotra, 2004; Bryman, 2016). Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Formun birinci bölümü olan giriş kısmında katılımcılara araştırmanın amacı, niteliği, gizlilik ve etik esasları beyan edilmiştir. Formun ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerinde ise araştırmanın ölçüm araçlarına ait maddeler bulunmaktadır.

Anket formları, bırak-topla yöntemiyle 535 eğitim çalışanına elden dağıtılmıştır. On gün sonra dağıtılan formlar tekrar toplanmıştır. 535 çalışan arasından 421 çalışan gönüllü olarak araştırmaya katılım sağlamıştır. Buna göre araştırmaya katılım oranı %78,69 olmuştur. Toplanan 421 anket formundan kısmen boş bırakılan ya da geçersiz olan 12 adet form dikkate alınmamış ve nihai olarak 409 anket formu istatistiki değerlendirmeye alınmıştır. Katılımcılara ait demografik veriler Tablo 1'deki gibidir.

Tablo 1  
Katılımcıların Demografik Bilgileri

N: 409		Sayı	%			Sayı	%
Cinsiyet	Kadın	206	50,40	Mevcut	1 yıldan az	36	8,80
	Erkek	203	49,60		2-5 yıl	67	16,40
Yaş	18-24 yaş	15	3,70	İşyerinde	6-10 yıl	87	21,30
	25-34 yaş	105	25,70		Çalışma	11-15 yıl	68
	35-44 yaş	202	49,40	Süresi	16-20 yıl	84	20,50
	45-54 yaş	75	18,30		20 yıl ve üzeri	67	16,40
	55 ve üzeri yaş	12	2,90	Medeni	Evli	326	79,70
	Öğretmen	340	83,10		Durum	Bekâr	83
Görev Unvanı	Müdür	10	2,40	Okul Türü	Kamu Okulu	285	69,70
	Müdür Yardımcısı	28	6,80		Özel Okul	124	30,30
	Diğer	31	7,40				

Tablo 1’de görülen katılımcılara ait demografik özellikler incelendiğinde, araştırmaya katılan kadın (%50.40) ve erkek (%49.60) katılımcı sayısı neredeyse eşit seviyededir. Katılımcıların çoğunluğunu 25-44 yaş grubu (%75.10) ve öğretmenler (%83,10) oluşturmaktadır. Katılımcıların çoğunun çalışma süresi 6-16 yıl (%58.4) arasındadır. Katılımcıların çoğu evli (%79.70) ve kamu okulunda (%69,70) görev yapmaktadır.

### Ölçüm Araçları

**İşyeri Nezaketsizliği:** İşyeri nezaketsizliğini ölçmek için Cortina vd.’nin (2001) geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek tek boyuttan ve 7 maddeden oluşmaktadır. Söz konusu ölçek, Kaya (2015) tarafından yapılan bir çalışmada Türkçeye çevrilerek kullanılmış ve ölçeğin Cronbach Alfa değeri  $\alpha$ : ,910 olarak rapor edilmiştir.

**Ruminasyon:** Ruminasyonu ölçmek için Trapnell ve Campbell (1999) tarafından geliştirilen, tek boyutlu ve 12 maddeden oluşan ruminasyon ölçeğinin kısaltılmış versiyonu kullanılmıştır. 8 maddeden oluşan bu kısa ruminasyon ölçeğinin 4, 5 ve 6. maddeleri ters kodlanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa değerinin  $\alpha$ : 0,830 ve güvenilir olduğu görülmüştür.

**Çalışan Sessizliği:** Çalışan sessizliğini ölçmek için Tangirala ve Ramanujam (1989) tarafından geliştirilen, tek boyutlu ve beş maddeden oluşan çalışan sessizliği ölçeği kullanılmıştır. Aboramadan, Türkmenoğlu, Dahleez ve Çiçek (2021) tarafından yapılan bir çalışmada, ölçeğin Cronbach Alfa değerinin  $\alpha$ : 0,923 ve güvenilir olduğu görülmüştür.

Hem ruminasyon hem de çalışan sessizliği ölçeği, Türkçeye uyarlanırken Brislin’in (1980) önerdiği “Paralel kör teknikten” faydalanılmıştır. Ölçeklerin yapısı 5’li Likert tipindedir, cevap aralıkları ise 1-Hiç Katılmıyorum ve 5-Tamamen Katılıyorum şeklindedir.

### Ölçüm Modeli

Araştırma modelini ölçmek amacıyla Anderson ve Gerbing’in (1988) iki basamaklı analiz yaklaşımı benimsenmiştir. Bu yaklaşımın ilk adımında yer alan yapı güvenilirliği, yakınsak geçerliliği ve ayırt edici geçerliliği ölçmek üzere bir yapısal model kurulmuştur (Hair, Sarstedt, Ringle ve Gudergan, 2017). Bu adımda ölçüm modeli kurmadan önce verilerin normallik dağılımı incelenmiştir. Bu bağlamda gözlenen çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile 1,5 değerleri arasında olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre veriler normal dağılım göstermektedir (Tabachnick, Fidell ve Ullman, 2007). Ölçüm modelinin uyum iyiliği değerleri şunlardır: CMIN = 637,672; df = 186;  $\chi^2/df$  = 3,428; NFI = 0,865; GFI = 0,896; CFI = 0,919; RMSEA = 0,078; SRMR = 0,077. Uyum iyiliği değerlerinin kabul gören değerlerde olduğu gözlemlenmiştir (Hu ve Bentler, 1999). Ölçüm modeli analizinden ulaşılan bulgular Tablo 2’deki gibidir.

Tablo 2  
Geçerlilik ve Güvenirlik Analiz Sonuçları

Değişkenler	Ölçek Maddeleri	Faktör Yüğü	AVE	CR	Cronbach's $\alpha$
İşyeri Nezaketsizliğı	1. İşyerinizde, aşağılanıp küçümsendiniz mi?	0,515	0,517	0,879	0,888
	2. İşyerinizde, ifadelerinize çok az dikkat edildiğı veya fikirlerinize ilgi gösterilmediğı oldu mu?	0,744			
	3. İşyerinizde, hakkınızda aşağılayıcı veya küçük düşürücü açıklamalar yapıldı mı?	0,812			
	4. İşyerinizde, herkesin içerisinde veya özel alanlarda size resmi olmayan bir dil ile hitap edildi mi?	0,557			
	5. İşyerinizde, görmezden gelindiğiniz veya iş arkadaşlarınızdan oluşan ekipten dışlandığınız oldu mu?	0,713			
	6. İşyerinizde, sorumluluğunuzda olan bir konuyla ilgili görüşünüze şüphyle yaklaşıldı mı?	0,765			
	7. İşyerinizde, sizi bir tartışmaya veya kişisel meseleye çekmek için istenmeyen girişimlerde bulunuldu mu?	0,858			
Ruminasyon	1. Dikkatim genellikle kendi hakkımdaki düşünmeyi bırakmak istediğim yönere odaklanır.	0,616	0,503	0,874	0,872
	2. Bazen kendimle ilgili düşünmeyi bırakmak benim için zor olur.	0,511			
	3. Yaşadığım şeyler üzerinden gerçekten uzun süre geçmesine rağmen bu şeyler üzerinde yeniden düşünme ve değerlendirme eğilimindeyim.	0,814			
	4. Olmuş bitmiş şeyler üzerinde tekrar düşünmek için zaman harcamam. R	0,822			
	5. Yaşadıklarım hakkında asla uzun uzun düşünmem. R	0,733			
	6. İstenmeyen düşünceleri kafamdan atmak benim için kolaydır. R	0,686			
	8. Utanç verici veya hayal kırıklığı yaşadığım anlarımı tekrar düşünmek için çok zaman harcarım.	0,732			
	Çalışan Sessizliğı	1. Endişelerim olduğunda sessiz kalmayı seçiyorum.			
2. Çalıştığım işyerini geliştirmek için fikirlerim olmasına rağmen, bu konuda yüksek sesle konuşmam.		0,612			
3. Fark ettiğim sorunlar hakkında iş arkadaşlarıma hiçbir şey söylemem.		0,726			
4. Daha fazla bilgi almak istediğimde soru sormak yerine susarım.		0,784			
5. Bir olayı önlemeye yardımcı olabilecek bilgilere sahip olduğumda sessiz kalırım.		0,689			

R: Ters Soru

Fornell ve Larcker (1981) bir modelin yapı güvenirliliği, yakınsak geçerliliği ve ayırt edici geçerliliği sağlaması için birtakım kriterleri sağlaması gerektiğini belirtmiştir. Bu kriterler: madde faktör yüklerinin ve AVE değerinin 0,50 değerini geçmesi, CR ve Cronbach Alfa değerlerinin ise 0,60'ı geçmesi gerekmektedir. Ayrıca AVE değerinin karekökünün değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarını aşması gereklidir. Tablo 2'de kurulan ölçüm modelindeki yapılar incelendiğinde, işyeri nezaketsizliği ve çalışan sessizliği ölçeklerinin Fornell ve Larcker (1981) kriterlerini karşıladığı görülmektedir. Ruminasyon ölçeğinin 7'nci maddesinin (*Hayatımın artık ilgilenmemem gereken bölümleri üzerine sık sık düşünürüm*) faktör yükü 0,50 eşliğinin oldukça altında olmasından dolayı AVE ve CR kriterlerini sağlayamadığı görülmüştür. Bu nedenle ilgili madde analizlerden çıkarılmış ve yeniden yapılan ölçümlerde AVE ve CR kriterleri sağlanmıştır. Analizlerin geri kalan kısımlarında bu maddeler olmadan devam edilmiştir. Korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3  
Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
1. İşyeri Nezaketsizliği	3,645	,994	(0,719)		
2. Ruminasyon	4,044	1,140	0,428***	(0,709)	
3. Çalışan Sessizliği	3,890	,896	0,386***	0,522***	(0,729)

\*\*\* $p < 0,001$ ; Parantez İçi Değerler =  $\sqrt{AVE}$

Tablo 3'te de görüleceği üzere AVE değerlerinin karekökü korelasyon katsayılarını aşmaktadır. Buna göre ölçeklerde ayırışım geçerliliği açısından sorun görülmemiştir (Fornell ve Larcker, 1981). Bu sebeple değişkenlerde yapı geçerliliği ve güvenilirliği yönünden sorun olmadığı söylenebilir.

### Yapısal Model

Analizin ikinci adımında hipotezler test edilmiştir. Bu amaç doğrultusunda kurulan yapısal modelin uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: CMIN = 611,879; df = 174;  $\chi^2/df = 3,516$ ; NFI = 0,908; GFI = 0,920; CFI = 0,890; RMSEA = 0,077; SRMR = 0,079. Bu değerlerin kabul edilebilir (Hu ve Bentler, 1999) sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür. Kurulan modelden elde edilen doğrudan etki analizine ait sonuçlar Tablo 4'te paylaşılmıştır.

Tablo 4  
Doğrudan Etki Analizi Sonuçları

Hipotez	$\beta$	Standart Hata	Kritik Oran	Anlamlılık p
H <sub>1</sub> : İşyeri Nezaketsizliği → Çalışan Sessizliği	0,241	,038	1,441	0,038
H <sub>2</sub> : İşyeri Nezaketsizliği → Ruminasyon	0,468	,044	4,084	0,000
H <sub>3</sub> : Ruminasyon → Çalışan Sessizliği	0,351	,059	2,986	0,000

Yapılan doğrudan etki analizi sonuçlarına göre işyeri nezaketsizliği çalışan sessizliği ( $\beta = 0,241$ ;  $p < 0,05$ ) ve ruminasyonu ( $\beta = 0,468$ ;  $p < 0,001$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca ruminasyonun çalışan sessizliği ( $\beta = 0,351$ ,  $p < 0,001$ ) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre araştırma kapsamında oluşturulan "H<sub>1</sub>: İşyeri nezaketsizliği çalışan sessizliğini pozitif yönlü etkiler", "H<sub>2</sub>: İşyeri nezaketsizliği ruminasyonu pozitif yönlü etkiler" ve "H<sub>3</sub>: Ruminasyon çalışan sessizliğini pozitif yönlü etkiler" hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırmada ruminasyon değişkeninin aracı rolünü tespit etmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından tavsiye edilen yaklaşım izlenmiştir. Buna göre öncelikle bağımsız değişken (işyeri nezaketsizliği) ve bağımlı değişken (çalışan sessizliği) arasında anlamlı bir ilişki olması gereklidir. Ayrıca bağımsız değişkenin (işyeri nezaketsizliği) aracı değişkeni (ruminasyon) ve aracı değişkenin (ruminasyon) bağımlı değişkeni (çalışan sessizliği) anlamlı bir şekilde etkilemesi beklenmektedir. Tablo 4'teki doğrudan etki analizi sonuçları incelendiğinde, Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği adımların sağlandığı görülmektedir. Araştırmacılar son olarak aracı değişkenin modele eklenmesini ve bu durumda bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamsızlaşması durumunda tam aracılık, etkinin azalmasına karşın anlamsızlaşmadığı durumda ise kısmi aracılık oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu yöntem oldukça başarılı olmakla beraber dolaylı etki analizinin gücünü tespit edemediği için bir nevi eksik kalmaktadır. Bu nedenle dolaylı etkiyi incelemek amacıyla Mallinckrodt, Abraham, Wei ve Russell (2006) tarafından tavsiye edilen bootstrapping yöntemi kullanılmıştır. Bootstrapping yöntemi, kitle parametresi ile ilgili güven aralığı oluşturarak dolaylı etkiyi hesaplayabilmektedir. Analizler sırasında bootstrap kitle parametresi 2000 olarak hesaplanmıştır. Dolaylı etki analizi sonuçları Tablo 5'te paylaşıldığı gibidir.

Tablo 5  
Aracılık Analizi Sonuçları

Hipotez	Toplam Etki	p Değeri	Doğrudan Etki	p Değeri	Dolaylı Etki	p Değeri	Aracılık Durumu
H4: İşyeri Nezaketsizliği → Ruminasyon → Çalışan Sessizliği	0,405	0,053	0,241	0,038	0,164	0,000	Kısmi Aracılık

Araştırmanın H<sub>4</sub> hipotezi ruminasyonun işyeri nezaketsizliği ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkiye aracılık edeceğini öngörmektedir. Bootstrapping yöntemiyle yapılan dolaylı etki analizi sonuçlarına göre araştırmanın aracı değişkeni olan ruminasyon analize dahil edildiğinde, işyeri nezaketsizliğinin çalışan sessizliği üzerindeki etkisi azalmakta fakat anlamsızlaşmamaktadır. Bu nedenle işyeri nezaketsizliğinin çalışan sessizliğine etkisinde ruminasyonun kısmi aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bootstrapping yöntemiyle elde edilen dolaylı etki parametresi anlamlıdır. Bu sonuçlarla birlikte "H<sub>4</sub>: Ruminasyon, işyeri nezaketsizliği ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkiye aracılık eder" hipotezi kabul edilmiştir.

## Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada işyeri nezaketsizliğinin çalışan sessizliğine etkisinde ruminasyonun aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın ilk kısmında konu teorik olarak ele alınıp hipotezler geliştirilmiştir. Araştırmanın ikinci kısmında ise İzmir ilinde eğitim sektörü çalışanlarının katılımıyla yapılan nicel bir araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir. Öğretmen, idareci ve hizmetli gibi farklı demografik özelliklere sahip çalışanlardan oluşan eğitim sektöründe işyeri ilişkilerinde çalışanlar kendilerinde stres ve kaygı yaratabilecek birçok olumsuz davranışa maruz kalabilir. Bu nedenle bu çalışmada günümüzde çalışanların rutin iş ilişkilerinde farkında olmadan ve sıklıkla maruz kaldıkları işyeri nezaketsizliği kavramı, ortaya çıkardığı olumsuz sonuçları açısından araştırmanın bağımsız değişkeni olarak ele alınmıştır.

Hipotez testleri incelendiğinde, H<sub>1</sub> hipotez testi sonucuna göre işyeri nezaketsizliğinin çalışan sessizliğini pozitif yönlü etkilediği görülmüştür. Andersson ve Pearson'a (1999) göre işyeri nezaketsizliği saygı ve etik kurallarını ihlal eden, düşük yoğunluklu ve genellikle amacı belirsiz olan çalışan davranışlarıdır. İşyeri nezaketsizliği bu genel özellikleri nedeniyle diğer kasıtlı, saldırgan ve zararlı davranışlardan ayrılır (Taştan, 2014). Çalışan sessizliği ise genel olarak örgütsel olaylar ve sorunlar karşısında çalışanların suskun kalması ve kendilerini bilinçli olarak ifade etmemesidir (Pinder ve Harlos, 2001; Van Dyne ve diğerleri, 2003). Bu

bağlamda işyeri nezaketsizliğinin özellikle amacının belirsiz olması, düşük yoğunlukta sergilenmesi ve iş ilişkilerinin doğal bir parçası olarak görülmesi nedeniyle çalışanlar işyeri nezaketsizliğini önemsiz ya da kendilerine tehdit bir davranış olarak görmeyip sessiz kalmayı tercih edebilirler. Bununla birlikte yöneticiler ya da üst pozisyondaki çalışanlar tarafından yapılan nezaketsizliklerde ast durumundaki çalışanlar, katı hiyerarşik yapı, olumsuz geri bildirim alma, geçmiş deneyimler gibi nedenlerden dolayı (Pinder ve Harlos, 2001; Kılınç, 2018) kendilerini savunmaya yönelik bir yaklaşımla işyeri nezaketsizliklerini görmezden gelerek sessiz kalma eğilimi gösterebilirler.

H<sub>2</sub> hipotez testi sonucuna göre işyeri nezaketsizliğinin ruminasyonu pozitif yönlü etkilediği görülmüştür. Öncelikli olarak *“hayvanlarda geviş getirme”* anlamına gelen ruminasyon kavramı, psikoloji ve yönetim literatüründe uzun, derinlemesine, kontrolsüz, tekrarlayan düşünmeyi ifade eden psikolojik bir yapıdır (Cropley ve diğerleri, 2016; Brinker ve Dozois, 2009). Günlük sosyal hayatta ya da işyerinde yaşanan olumsuz duygusal etkileşimler sonrasında insanlar bu etkileşimleri tekrar tekrar ve derinlemesine düşünebilirler (Martin ve Tesser, 1989). Diğer zorba ve kasıtlı örgütsel davranışlardan daha zararsız olarak görülse de sonuç olarak işyeri nezaketsizliği de olumsuz bir davranış olarak çalışanlarda ruminatif düşüncelere neden olabilir. Bireyler, ruminatif düşüncelere sahipken algıladığı sorunun sebepleri ve sonuçları üzerinde tekrarlayan düşüncelere sahiptir (Nolen-Hoeksema, 1991). Dolayısıyla işyeri nezaketsizliğine maruz kalan bir çalışanın *“acaba bana neden kaba davranıldı?”* ya da *“ben bu nezaketsizliği hak edecek ne yaptım?”* gibi kendini sorgulayan, olumsuz ve tekrarlayan derin düşüncelere sahip olması muhtemeldir.

H<sub>3</sub> hipotez testi sonucuna göre çalışanların sahip olduğu ruminatif düşüncelerin çalışan sessizliğini pozitif yönlü etkilediği görülmüştür. Ruminasyonla ilgili yapılan çalışmalar ruminasyonun çalışanların bireysel ve örgütsel davranışlarını olumsuz etkilediğini göstermektedir. İlgili çalışmalarda ruminasyonun çalışanlarda enerji düşüklüğü ve duygusal tükenmeye yol açtığı (Thomas ve diğerleri, 2014; Donahue ve diğerleri, 2012), pasif davranışları tetikleyerek çalışanların bir sorun hakkında konuşma ya da yardım isteğini engellediği (Nolen-Hoeksema ve diğerleri, 2008) görülmüştür. Ward ve diğerleri (2003) tarafından yapılan bir araştırmada, ruminatif düşünen bireylerin sorunları çözme konusunda karamsar oldukları ve özgüvenlerinin az olduğu; Madrid ve diğerleri (2015) tarafından yapılan diğer bir çalışmada ise ruminasyonun çalışanlarda sessiz kalma davranışını tetikleyebileceği görülmüştür.

Araştırmanın esas amacı çerçevesinde geliştirilen H<sub>4</sub> hipotez testi sonucuna göre işyeri nezaketsizliğinin çalışan sessizliğine etkisinde çalışanların sahip olduğu ruminatif düşüncelerin kısmi aracı rolü olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre işyeri nezaketsizliğine maruz kalan çalışanların bu duruma sessiz kalmasının nedenlerinden birinin çalışanların ruminatif başka bir ifadeyle tekrarlayan, derin ve uzun düşüncelerin olduğu görülmüştür. Bu kapsamda ruminasyonun işyeri nezaketsizliği gibi olumsuz durum ya da davranışlar sonucu ortaya çıkarken; aynı zamanda ruminasyonun çalışan sessizliği gibi istenmeyen örgütsel davranışlara yol açabileceğini ve bu yönleriyle ruminasyonun olumsuz çalışan davranışlarıyla ilgili önemli bir değişken olduğunu söylemek mümkündür. Hipotez testleri sonucu ortaya çıkan bulguların literatürde çalışmalarla (Andersson ve Pearson, 1999; Pinder ve Harlos, 2001; Martin ve Tesser, 1989; Thomas ve diğerleri, 2014; Donahue ve diğerleri, 2012; Ward ve diğerleri 2003; Madrid ve diğerleri, 2015) genel olarak uyum içinde olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırma bulguları kapsamında yöneticiler ve çalışanlar için uygulamaya yönelik bazı öneriler sunulabilir. Öncelikle günümüz iş hayatında sıklıkla karşılaşılan ve diğer kasıtlı ve zararlı örgütsel davranışlardan farklı olan işyeri nezaketsizliğinin amacı belirsiz, yoğunluğu düşük ve genel olarak zararsız bir çalışan davranışı gibi görülse de çalışanlarda ruminatif düşünceler ve sessizlik gibi olumsuz davranışlara yol açabileceği unutulmamalıdır. Kısa süreli ya da birkaç defa maruz kalınan nezaketsizliklere çalışanlar göz yumabilir. Ancak uzun süreli ve örgütün geneline yayılmış nezaketsizlik davranışların olumsuz sonuçlarını önleyebilmek için örgütsel etik ve saygı kurallarının açık bir şekilde ortaya konması ve bu kuralların çalışanlar tarafından

benimsenmesi gerekir. Diğer yandan ruminatif düşünceler çalışanlarda sadece sessizlik değil sinizm, intikam niyeti, dedikodu gibi diğer olumsuz davranışları da tetikleyebilir. Bu nedenle hem çalışanları ruminatif düşüncelere sevk edecek hem de örgütsel konu ve sorunlara karşı sessiz bırakacak örgütsel uygulamalar ve yönetici davranışlarından uzak durulmalıdır. Özellikle yöneticinin aşırı kontrolcü, baskıcı ve otoriter davranışları çalışanların örgütsel konularda geri çekilmesine ve sessiz kalmasına yol açabilir. Çalışan sessizliğinin yaygın olduğu bir işyerinde karar süreçlerine katılım, örgütsel amaçların ve değerlerin benimsenmesi, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi konularda aksaklıklar yaşanabilir. Bu kapsamda iş ilişkilerinde özellikle yöneticilerin ve çalışanların birbirine güven duyması, saygılı olması ve örgütsel kurallar çerçevesinde hareket etmesi önem arz etmektedir.

Her araştırmada olduğu üzere bu araştırmada da bazı kısıtlar bulunmaktadır. Öncelikle araştırmanın sadece eğitim sektöründe ve belirli bir örneklem üzerinde yapılması araştırma bulgularının genellemesi açısından bir kısıt oluşturmaktadır. Bununla birlikte araştırma verilerinin aynı anda toplanması, ortak yöntem varyans hataları ve sosyal arzu edilebilirliğe neden olabileceği için bir diğer kısıt olarak görülebilir.

Literatüre bakıldığında işyeri nezaketsizliği, çalışan sessizliği ve örgütsel sessizlik değişkenleri ile ilgili çalışmaların belirli seviyede olduğu görülmekle birlikte ruminasyon konusunda daha fazla araştırma yapılması gerektiği düşünülmektedir. Bu araştırmanın ruminasyonla ilgili literatürdeki boşluğu doldurması ve ruminasyonun işyeri nezaketsizliği ve çalışan sessizliği ile olan ilişkisini ortaya koyması açısından özgün değeri olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte ruminasyonla ilgili literatürü genişletmek için çalışanlarda ruminatif düşüncelerin sebepleri ve sonuçları sinizm, intikam niyeti, istismarcı yönetim, negatif işyeri dedikodusu, tükenmişlik gibi farklı değişkenler dikkate alarak araştırılabilir.

## Kaynakça

- Aboramadan, M., Türkmenoğlu, M. A., Dahleez, K. A. ve Çiçek, B. (2021). Narcissistic leadership and behavioral cynicism in the hotel industry: The role of employee silence and negative workplace gossiping. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 428-447. Erişim adresi: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-04-2020-0348/full/html>
- Achmadi, A., Hendryadi, H., Siregar, A. O. ve Hadmar, A. S. (2022). How can a leader's humility enhance civility climate and employee voice in a competitive environment? *Journal of Management Development*, 41(4), 257-15. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2021-0297>
- Alhas, F. (2021). İşyeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Business, Economics and Management Research Journal*, 4(2) 156-175. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1599473>
- Anderson, J. C. ve Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Andersson, L. M. ve Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471. <https://doi.org/10.2307/259136>

- Aronsson, G., Svensson, L. ve Gustafsson, K. (2003). Unwinding, recuperation, and health among compulsory school and high school teachers in Sweden. *International Journal of Stress Management*, 10(3), 217-234. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.10.3.217>
- Balyer, A. ve Çetindere, E. D. (2019). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yıldız Journal of Educational Research*, 3(2), 99-116. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2088881>
- 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), 1173. doi: 10.1037//0022-3514.51.6.1173.
- Batga, B. ve Ceyhan, S. (2019). İşyeri nezaketsizliğinin çalışanlar üzerindeki etkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Çukurova Araştırmaları*, 5(2), 250-262. Erişim Adresi: <http://dx.doi.org/10.18560/cukurova.1143>
- Bozacı, İ. ve İşcan, R.V. (2020). Sağlık kurumlarında algılanan hekim nezaketsizliğinin, algılanan adalet ve hizmetten kaçınmaya etkisi: Kırıkkale’de bir araştırma. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 35-59. Erişim adresi: <https://betadergi.com/ttad/yonetim/icerik/makaleler/260-published.pdf>
- Brinker, J. K. ve Dozois, D. J. A. (2009). Ruminative thought style and depressed mood. *Journal of Clinical Psychology*, 65, 1-19. doi: 10.1002/jclp.20542
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697. <https://doi.org/10.1002/job.1829>
- Brislin, R. W. (1980). *Translation and content analysis of oral and written materials*. In Berry, J. W./Triandis H. C. (Eds.). *Handbook of cross-cultural psychology* (2nd ed., pp. 389-444). Boston: Allyn & Bacon.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Bugay, A. ve Baker, Ö. E. (2011). Ruminasyon düzeyinin toplumsal cinsiyet ve yaşa göre incelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(36), 191-201. <https://doi.org/10.17066/pdrd.50586>
- Chen, H. T. Ve Wang, C. H. (2019). Incivility, satisfaction and turnover intention of tourist hotel chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(5), 2034-2053. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2018-0164>
- Ciarocco, N. J., Vohs, K.D. ve Baumeister, R. F. (2010). Some good news about rumination: Task-focused thinking after failure facilitates performance improvement. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 29(10), 1057-1073. <https://doi.org/10.1521/jscp.2010.29.10.1057>
- Conway, M., Csank, P. A. R., Holm, S. L. ve Blake, C. K. (2000). On individual differences in rumination on sadness. *Journal of Personality Assessment*, 75, 404-425. [https://doi.org/10.1207/S15327752JPA7503\\_04](https://doi.org/10.1207/S15327752JPA7503_04)



- Cortina, L. M., Kabat-Far, D., Leskinen, E., Huerta, M. ve Magley, V. J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations: Evidence and impact. *Journal of Management*, 39(6), 1579-1605. <https://doi.org/10.1177/0149206311418835>
- 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. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.64>
- Cropley, M. ve Purvis, L. J. M. (2003). Job strain and rumination about work issues during leisure time: A diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(3), 195-207. <https://doi.org/10.1080/13594320344000093>
- Cropley, M. ve Zijlstra, F. R. H. (2011). *Work and rumination*. In Langan-Fox, J & Cooper, C. L. (Eds). *Handbook of Stress in the Occupations*. Edward Elgar Publishing Ltd., U.K.
- Cropley, M., Zijlstra, F. R., Querstret, D. ve Beck, S. (2016). Is work-related rumination associated with deficits in executive functioning? *Frontiers in Psychology*, 7(1524), 1-8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01524>
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği: Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çiçek, B. ve Çiçek, A. (2020). İşyeri nezaketsizliğinin yaratıcı çalışan performansı üzerindeki etkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 267-282. <https://doi.org/10.18394/iid.644694>
- Çoban, R. ve Deniz M. (2021). İşyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü üzerine bir araştırma. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(34), 1224-1259. <https://doi.org/10.26466/opus.787756>
- Donahue, E. G., Forest, J., Vallerand, R. J., Lemyre, P. N., Crevier-Braud, L. ve Bergeron, E. (2012). Passion for work and emotional exhaustion: The mediating role of rumination and recovery. *Applied Psychology: Health And Well-Being*, 4(3), 341-368. <https://doi:10.1111/j.1758-0854.2012.01078.x>
- Erigüç, G., Özer, Ö., Songur, C. ve Turaç, İ. S. (2014). Bir devlet hastanesinde hemşirelerde örgütsel sessizlik üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 61-84. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/382307>
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gustiawan, D., Aisjah, N. S. ve Indrawati, N. K. (2023). *Cogent Business & Management*, 10(1), <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2188982>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. ve Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. Sage Publications.

- Hamesch, U., Cropley, M. ve Lang, J. (2014). Emotional versus cognitive rumination: Are they differentially affecting long-term psychological health? The impact of stressors and personality in dental students. *Stress and Health*, 30(3), 222-231. <https://doi.org/10.1002/smi.2602>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hong, W., Liu, R., Ding, Y., Fu, X., Zhen, R. ve Sheng, X. (2021). Social media exposure and college students' mental health during the outbreak of COVID-19: The mediating role of rumination and the moderating role of mindfulness. *Cyberpsychology, Behavior, And Social Networking*, 24(4), 282-287. doi: 10.1089/cyber.2020.0387.
- Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- İştin, A. E. ve Üngüren, E. (2019). Çalışan sessizliğinin demografik ve mesleki özellikler açısından incelenmesi. *Journal of Academic Value Studies*, 5(4), 585-597. doi: 10.23929/javs.931
- Jiménez, P., Dunkl, A. ve Peissl, S. (2015). Workplace incivility and its effects on value congruence, recovery-stress-state and the intention to quit. *Psychology*, 6, 1930-1939. doi: 10.4236/psych.2015.614190
- Kanten, P. (2014). İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 11-26. Erişim adresi: <http://aksarayibd.aksaray.edu.tr/tr/download/article-file/209409>
- Karanfil, S. M. ve Doğan, A. (2023). İş güvencesizliğinin presenteeism (iş yerinde görünürde var olma) davranışına etkisinde iş yaşam dengesinin aracı rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 58, 379-401. doi:10.30794/pausbed.1276180
- Kaya, E. Ü. (2015). İşyeri kabalığı, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmin değişkenleri arasındaki ilişkiler ve birbirleri üzerindeki etkileri: Yükseköğretimde bir çalışma. *International Journal of Social Science*, 41, 55-78. <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS3042>
- Khan, R., Murtaza, G., Neveu, J. P. ve Newman, A. (2022). Reciprocal relationship between workplace incivility and deviant silence-The moderating role of moral attentiveness. *Applied Psychology*, 71(1), 174-196. <https://doi.org/10.1111/apps.12316>
- Kılınc, E. (2018). İşletmelerde çalışan sessizliği ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinin ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi. *Journal of Social And Humanities Sciences Research*, 5(30), 4022-4034. <https://orcid.org/0000-0002-2065-2407>

- Kinnunen, U., Feldt, T., Sianoja, M., De Bloom, J., Korpela, K. ve Geurts, S. (2017). Identifying long-term patterns of work-related rumination: Associations with job demands and well-being outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 514-526. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1314265>
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Trevino, L. K. ve Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organisational Behavior*, 29(1), 163-193. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.07.002>
- Kumral, T. ve Çetin, C. (2016). İşyeri nezaketsizliği üzerine bir yazın incelemesi. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 1, 153-171. doi: 10.26466/opus.839745
- Lam, L. W. ve Xu, A. J. (2019). Power imbalance and employee silence: The role of abusive leadership, power distance orientation, and perceived organisational politics. *Applied Psychology*, 68(3), 513-546. <https://doi.org/10.1111/apps.12170>
- Lim, S., Cortina, L. M. ve Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility. Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93, 95-107. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.95>
- Madrid, H. P., Patterson, M. G. ve Leiva, P. I. (2015). Negative core affect and employee silence. How differences in activation, cognitive rumination, and problem-solving demands matter. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1887-1898. <https://doi.org/10.1037/a0039380>
- Malhotra, N. K. (2004). *Marketing Research an Applied Orientation*, 4. Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Mallinckrodt, B., Abraham, W. T., Wei, M. ve Russell, D. W. (2006). Advances in testing the statistical significance of mediation effects. *Journal of counseling psychology*, 53(3), 372. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.53.3.372>
- Martin, L. L. ve Tesser, A. (1989). *Toward a motivational and structural theory of ruminative thought*. In J. S. Uleman ve J. A. Bargh (Eds.), *Unintended thought* (pp. 306-326). New York: The Guilford Press.
- Martin, L. L. ve Tesser, A. (1996). *Some ruminative thoughts*. In R. S. Wyer (Ed.), *Ruminative Thoughts*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Mikulincer, M. (1996). *Mental rumination and learned helplessness: Cognitive shifts during helplessness training and their behavioral consequences*. In I. G. Sarason, G. R. Pierce ve B. R. Sarason (Eds.), *Cognitive interference: Theories, methods, and findings* (pp. 191-209). Mahwah, NJ: Erlbaum
- Milliken, F. J. ve Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1564-1568. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00391>
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.2307/259200>

- Nazir, T., Norulkamar B. U. ve Ahmed, U. (2016). Interrelationship of incivility, cynicism and turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, 6(1), 146-154. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/367609>
- Nolen-Hoeksema, S. (1991). Responses to depression and their effects on the duration of depressive episodes. *Journal of Abnormal Psychology*, 100, 569-582. <https://doi.org/10.1037/0021-843X.100.4.569>
- Nolen-Hoeksema, S., Wisco, B. E. ve Lyubomirsky, S. (2008). Rethinking rumination. *Perspectives on Psychological Science*, 3(5), 400-424. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6924.2008.00088.x>
- Park, W. ve Keil, M. (2009). Organizational silence and whistle blowing on it projects: An integrated model. *Decision Sciences*, 40(4), 901-918. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2009.00255.x>
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Polatçı, S. ve Özçalık, F. (2013). Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin işyeri nezaketsizliği ve tükenmişliğe etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(1), 17-34. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jobs/issue/22916/245386>
- Reich, T. G. ve Hershcovis, M. S. (2015). Observing workplace incivility and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 203-215. <https://doi.org/10.1037/a0036464>
- Rippere, V. (1977). What's the thing to do when you're feeling depressed?: A pilot study. *Behaviour Research and Therapy*, 15, 185-191. [https://doi.org/10.1016/0005-7967\(77\)90104-8](https://doi.org/10.1016/0005-7967(77)90104-8)
- Roger, D. ve Jamieson, J. (1988). Individual differences in delayed heart-rate recovery following stress: The role of extraversion, neuroticism and emotional control. *Personality and Individual Differences*, 9, 721-726. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(88\)90061-X](https://doi.org/10.1016/0191-8869(88)90061-X)
- Selamat, R. S., Hendryadi, H. ve Irsan, T. (2019). Workplace incivility, self-efficacy, and turnover intention relationship model: A multi-group analysis. *RJOAS*, 1(85), 358-368. Doi:10.18551/rjoas.2019-01.44
- Solak, S.G. ve Erok, M. (2018). Örgütsel sessizlik sarmalında örgütsel vatandaşlık: Karaman ili örneği. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 53(3), 1337-1356. doi: 10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.18.12.1058
- Soo, H., Burney, S. ve Basten, C. (2009). The role of rumination in affective distress in people with chronic physical illness: a review of the literature and theoretical formulation. *Journal of Health Psychology*, 14, 956-966. <https://doi.org/10.1177/1359105309341204>
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. ve Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics*, (Vol. 5, pp. 481-498). Boston, MA: Pearson.

- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). Employee silence in critical work issues: The cross-level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x>
- Taştan, S. B. (2014). İşyeri nezaketsizliğini öngören örgütsel ve durumsal önceller ile çalışanların davranışsal sonuçları arasındaki ilişkinin ve sosyopsikolojik kaynakların rolünün incelenmesi: Sağlık kurumlarında yapılan bir araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3), 60-75. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/235167>
- Thomas, N., Ribaux, D. ve Phillips L.J. (2014). Rumination, depressive symptoms and awareness of illness in schizophrenia. *Behavioural and Cognitive Psychotherapy*, 42, 143-155. doi:10.1017/S1352465812000884
- Topçuoğlu, E. (2021). Örgütlerde iletişim sorunları kapsamında örgütsel sessizlik davranışının incelenmesi. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 225-230. doi: 10.47542/sauied.1035813
- Trapnell, P. D. ve Campbell, J. D. (1999). Private self consciousness and the five-factor model of personality: Distinguishing rumination from reflection. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(2), 284-304. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.76.2.284>
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003), Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Wang, C. C., Hsieh, H. H. Ve Wang, Y.D. (2020). Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: The mediating role of employee silence. *Personnel Review*, 49(9), 1845-1858. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0147>
- Ward, A., Lyubomirsky, S., Sousa, L. ve Nolen-Hoeksema, S. (2003). Can't quite commit: rumination and uncertainty. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 96-107. <https://doi.org/10.1177/01461672022383>
- Weston, R. ve Gore Jr, P. A. (2006). A brief guide to structural equation modeling. *The Counseling Psychologist*, 34(5), 719-751. <https://doi.org/10.1177/0011000006286345>
- Williams, F. I, Campbell, C. ve Denton, L.T. (2013). Incivility in academe: What if the instigator is a high performer? *Journal of Management Policy and Practice*, 14(1), 35-52. Erişim adresi: [http://www.na-businesspress.com/JMPP/WilliamsFI\\_Web14\\_1\\_.pdf](http://www.na-businesspress.com/JMPP/WilliamsFI_Web14_1_.pdf)
- Yılmaz, A. E. (2015). Endişe ve ruminasyonun kaygı ve depresyon belirtileri üzerindeki rolü. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 26(2), 107-115. doi: 10.5080/u8017

## Extended Abstract

### Purpose

Workplace incivility refers to uncivilized behaviors with unclear intentions that occur as a result of violation of rules of respect and organizational norms in the work environment (Kanten, 2014). Employee silence is considered to be another important problem in creating an effective communication network among employees in organizational life. Employee silence refers to employees' hesitation and silence about expressing their feelings, thoughts, opinions and concerns about organizational problems and incompatibilities (Morrison and Milliken, 2000). Rumination is a reaction mechanism consisting of repetitive and deep thoughts about the individual's current problems, sadness, or the negative conditions surrounding him (Conway, Csank, Holm and Blake, 2000). This study focused on employee behaviors that negatively affect organizational performance in the workplace, and in this context, it was aimed to reveal the effect of workplace incivility on employee silence and the mediating role of rumination in the relationship between these two variables. Since there is no research that examines the variables of the study together, it is thought that the study will make a unique contribution to the literature.

### Design and Methodology:

Cross-sectional quantitative research method was adopted to examine the relationships between the research variables and the survey method was used to collect data from the participants. The main population of the research consists of education sector employees working in public and private institutions providing education at primary, secondary and high school levels in Izmir city of Turkey. Since it was not possible to reach all the employees who constitute the main mass, sampling was used in the research. Convenience sampling method, one of the non-probability sampling methods, was chosen as the sampling method. The survey form used in the research consists of four parts. In the introduction section, which is the first part of the survey form, the purpose of the research, confidentiality and ethical principles were explained to the participants. The second, third and fourth sections of the form contain items related to the measurement tools of the research.

To measure workplace incivility, which is the independent variable of the research, the one-dimensional workplace incivility scale, developed by Cortina et al. (2001) and consisting of seven items, was used. To measure rumination, which is the mediator variable of the research, the short rumination scale, which is one-dimensional and consists of 8 items, developed by Trapnell and Campbell (1999) was used. To measure employee silence, which is the dependent variable of the research, a one-dimensional employee silence scale consisting of five items, developed by Tangirala and Ramanujam (1989), was used. Survey forms were distributed by hand to 535 education employees using the drop-and-collect method. After waiting for a reasonable period of time, the distributed forms were collected again. Among 535 employees, 421 employees voluntarily participated in the research. Accordingly, the participation rate in the research was 78.69%. Of the 421 survey forms collected, 12 forms that were partially blank or invalid were not taken into account and ultimately, 409 survey forms were taken into statistical evaluation. The collected data were analyzed with the Structural Equation Modeling (SEM) approach. Before analyzing the data, the characteristics of the sample were first determined, and then the reliability, validity and confirmatory factor analyzes of the scales were conducted. The hypotheses developed within the scope of the research are presented below.

H<sub>1</sub>: Workplace incivility positively affects employee silence.

H<sub>2</sub>: Workplace incivility positively affects rumination.

H<sub>3</sub>: Rumination positively affects employee silence.

H<sub>4</sub>: Ruminsayon mediates the relationship between workplace incivility and employee silence.

## Findings

When the demographic characteristics of the participants are examined, the number of female (50.40%) and male (49.60%) participants in the research is almost equal. The majority of the participants are in the 25-44 age group (75.1%) and teachers (83.10%). The working period of most of the participants is between 6-16 years (58.4%). Most of the participants are married (79.70%) and work in public schools (69.70%).

In the research, the normality distribution of the data was examined before establishing the measurement model. In this context, it was determined that the observed skewness and kurtosis values ranged between -1.5 and 1.5. According to these results, it was observed that the data showed a normal distribution (Tabachnick, Fidell, and Ullman, 2007). The goodness of fit values of the established measurement model were measured as follows: CMIN = 637.672;  $df = 186$ ;  $\chi^2/df = 3.428$ ; RMSEA = 0.078; NFI = 0.865; TLI = 0.896; CFI = 0.919; SRMR = 0.077. It has been observed that these values are within acceptable limits (Hu and Bentler, 1999). However, the factor loadings and AVE values of the items of the scales were above 0.50; It was observed that CR and Cronbach Alpha values exceeded 0.60.

According to the results of the correlation analysis between variables, there is a positive relationship between workplace incivility and rumination ( $r: 0.428$   $p < 0.001$ ); It was observed that there was a positive relationship between workplace incivility and employee silence ( $r: 0.386$   $p < 0.001$ ) and a positive relationship between rumination and employee silence ( $r: 0.522$   $p < 0.001$ ).

According to the results of the direct effect analysis conducted to test the hypotheses, it was observed that workplace incivility had a positive and significant effect on employee silence ( $\beta = 0.241$ ;  $p < 0.05$ ) and rumination ( $\beta = 0.468$ ;  $p < 0.001$ ). It was also determined that rumination had a positive and significant effect on employee silence ( $\beta = 0.351$ ,  $p < 0.001$ ). According to these results, the hypotheses H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> and H<sub>3</sub> were accepted.

According to the results of the indirect effect analysis conducted with the bootstrapping method, which was conducted to test the H<sub>4</sub> hypothesis of the research, when the mediator variable is included in the model, the effect of the independent variable and the dependent variable decreases but does not become insignificant. Therefore, it was concluded that rumination partially mediates the effect of workplace incivility on employee silence. In addition, the indirect effect parameter obtained by the bootstrapping method is significant. With these results, the hypothesis H<sub>4</sub> was accepted.

## Research Limitations

As with every research, there are some limitations in this research. First of all, conducting the research only in the education sector and on a specific sample creates a limitation in terms of generalizing the research findings. However, collecting research data simultaneously can be seen as another limitation as it may cause social desirability and common method variance errors.

## Implications

Within the scope of the research findings, some practical suggestions can be offered for managers and employees. First of all, although workplace incivility, which is frequently encountered in today's business life and is different from other intentional and harmful organizational behaviors, is seen as an employee behavior with an unclear purpose, low intensity and generally harmless, it should not be forgotten that it can lead to negative behaviors such as ruminative thoughts and silence in employees. Employees may turn a blind eye to incivility that they are exposed to for a short time or several times. However, in order to prevent the negative consequences of long-term and widespread discourteous behavior throughout the organization, organizational

ethics and respect rules must be clearly stated and these rules must be adopted by employees. On the other hand, ruminative thoughts can trigger not only silence in employees but also other negative behaviors such as cynicism, revenge intention and gossip. For this reason, organizational practices and managerial behaviors that will both lead employees to ruminative thoughts and keep them silent about organizational issues and problems should be avoided. In particular, the manager's overly controlling, oppressive and authoritarian behavior may cause employees to withdraw and remain silent on organizational issues. In a workplace where employee silence is common, disruptions may occur in issues such as participation in decision-making processes, adoption of organizational goals and values, and organizational citizenship behavior. In this context, it is important that managers and employees trust each other, be respectful and act within the framework of organizational rules, especially in business relations.

### **Originality/Value**

When looking at the literature, it can be seen that studies on workplace incivility and employee silence variables are at a certain level, but it is thought that more research on rumination is needed. This research is thought to have unique value in terms of filling the gap in the literature on rumination and revealing the relationship between rumination and workplace incivility and employee silence. However, in order to expand the literature on rumination, the causes and consequences of ruminative thoughts in employees can be investigated by taking into account different variables such as cynicism, revenge intention, abusive management, negative workplace gossip, and burnout.

**Araştırmacı Katkısı:** Berat ÇİÇEK (%50), Ramazan ÇOBAN (%50).