



T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ETİK LİDERLİK, İŞ YERİ NEZAKETSİZLİĞİ VE BİLGİ SAKLAMA
DAVRANIŞI: DOĞRUDAN VE DOLAYLI İLİŞKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yavuz Selim ÖZYER

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Alptekin DEVELİ

TOKAT- 2024

ETİK SÖZLEŞME

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre Dr. Öğr. Üyesi Alptekin DEVELİ danışmanlığında hazırlamış olduğum “Etik Liderlik, İş Yeri Nezaketsizliği ve Bilgi Saklama Davranışı: Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler” adlı Yüksek Lisans tezinin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

12/07/2024

Yavuz Selim ÖZYER



JÜRİ KABUL VE ONAY

Yavuz Selim ÖZYER tarafından hazırlanan “**Etik Liderlik, İş Yeri Nezaketsizliği ve Bilgi Saklama Davranışı: Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler**” adlı tez çalışmasının savunma sınavı **12/07/2024** tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen Jüri tarafından Oy Birliği ile Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Üye (Başkan) : Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ

Üye : Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Alptekin DEVELİ

ONAY

...../...../.....

Doç. Dr. Yusuf TEMÜR

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmamın planlanmasında ve gerçekleştirilmesinde çok değerli bilgilerini benimle paylaşan, çalışmamın bilimsel temeller ışığında hazırlanmasını sağlayan, öneri ve desteğini eksik etmeyen, değerli vaktini ayırıp sabır göstererek bana rehberlik etmesinden onur duyduğum tez danışmanım saygıdeğer hocam Dr. Öğr. Üyesi Alptekin DEVELİ'ye, akademik kariyerimin başlamasına ve devam etmesindeki bu yolda bana ilham kaynağı olan amcam Prof. Dr. Kubilay ÖZYER'e, her konuda maddi ve manevi desteğini esirgemeyen her an varlığını hissettiğim babam Davut ÖZYER ve annem Fehime ÖZYER'e, son olarak hayatımın her alanında güzel kalbiyle yanımda olan motivasyon kaynağım Belenay YILDIRIM'a teşekkür ederim.

Yavuz Selim ÖZYER

ÖZET

ETİK LİDERLİK, İŞ YERİ NEZAKETSİZLİĞİ VE BİLGİ SAKLAMA DAVRANIŞI: DOĞRUDAN VE DOLAYLI İLİŞKİLER

Özyer, Yavuz Selim

Yüksek Lisans, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Alptekin DEVELİ

Temmuz 2024, xii + 72 Sayfa

Bilgi saklama davranışı konusunun iş yaşamında önemli bir yeri olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, ilgili konunun ilişkili olabileceği diğer bazı değişkenlerle birlikte henüz incelenmediği görülmektedir. Bu çalışmanın amacı etik liderlik, iş yeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin araştırılması üzerinedir. Bu amaca ulaşabilmek için Orta Karadeniz Bölgesi'nde özel ve kamu sektöründe görev yapan 230 banka çalışanına ulaşılmıştır. 2023 yılı Ekim-Kasım döneminde, nicel araştırma yöntemi kullanılarak anket tekniği ile veri toplanmıştır. Anket formunda etik liderlik, iş yeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı ölçekleri bulunmaktadır. Bununla birlikte katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Elde edilen veri IBM SPSS, IBM SPSS Amos, Process Macro yazılımları ile analiz edilmiştir. Bu aşamada geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapıldıktan sonra hipotez testleri uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre etik liderliğin iş yeri nezaketsizliğini açıklamada ters yönde katkı yaptığı ve iş yeri nezaketsizliğinin bilgi saklama davranışını açıklamada aynı yönde katkı yaptığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, etik liderliğin bilgi saklama davranışını açıklamasının istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmüştür. Son olarak, etik liderliğin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde iş yeri nezaketsizliğinin dolaylı etkisi olduğu bulgulanmıştır. Buna göre, etik liderlik iş yeri nezaketsizliği aracılığıyla bilgi saklama davranışının açıklanmasına ters yönde katkı yapmaktadır. Çalışma kapsamında iş yaşamındaki bireylere ve gelecekte yapılacak araştırmalara yönelik öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Etik, Liderlik, Nezaketsizlik, Bilgi Saklama, Banka Sektörü.

ABSTRACT

ETHICAL LEADERSHIP, WORKPLACE INCIVILITY AND KNOWLEDGE HIDING BEHAVIOR: DIRECT AND INDIRECT RELATIONS

Özyer, Yavuz Selim

Master's Thesis, Department of Management and Organization

Advisor: Assist. Prof. Dr. Alptekin DEVELİ

July 2024, xii + 72 Page

It is understood that the issue of knowledge hiding behavior has an important place in business life. However, it is seen that this issue has not yet been examined, along with some other variables that it may be related to. The aim of this study is to investigate the direct and indirect relationships between ethical leadership, workplace incivility, and knowledge hiding behavior. In order to achieve this objective, 230 bank employees working in the private and public sectors in the Central Black Sea Region were reached. In October-November 2023, data were collected by using the quantitative research method and survey technique. The questionnaire includes ethical leadership, workplace incivility, and knowledge hiding behavior scales. In addition, there are questions to determine the demographic characteristics of the participants. The obtained data were analyzed with IBM SPSS, IBM SPSS Amos, Process Macro software. At this stage, validity and reliability analyses were conducted, and hypothesis tests were applied. According to the results, it was determined that ethical leadership contributed in a negative direction in explaining workplace incivility, and workplace incivility contributed in a positive direction in explaining knowledge hiding behavior. However, it was found that ethical leadership was statistically insignificant in explaining knowledge hiding behavior. Finally, it was found that workplace incivility has an indirect effect on ethical leadership's effect on knowledge hiding behavior. Accordingly, ethical leadership contributes in a negative direction to the explanation of knowledge hiding behavior through workplace incivility. Within the scope of the study, suggestions for individuals in business life and for future research are presented.

Keywords: Ethics, Leadership, Incivility, Knowledge Hiding, Banking Sector.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ETİK SÖZLEŞME.....	i
JÜRİ KABUL VE ONAY	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR VE SİMGELER.....	xii
BÖLÜM 1: GİRİŞ	1
1.1. PROBLEMİN TESPİTİ	2
1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	2
1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	3
1.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	3
1.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	3
1.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	3
1.7. ARAŞTIRMA KAVRAMLARININ TANITILMASI	4
1.8. TEZİN BÖLÜMLERİ	4
BÖLÜM 2: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	6
2.1. BİLGİ SAKLAMA DAVRANIŞI KAVRAMI VE KAPSAMI	6
2.1.1. Bilgi Kavramı	6
2.1.2. Bilginin İşletmeler için Önemi	6
2.1.3. Bilgi Saklama Davranışı.....	7
2.1.4. Bilgi Saklama Davranışı Türleri	10

2.1.5. Bilgi Saklama Davranışı Neden ve Sonuçları	10
2.1.6. Bilgi Saklama ile Yakın Anlamalı Kavramlar.....	12
2.1.6.1. Üretkenlik karşıtı iş yeri davranışları.....	12
2.1.6.2. Bilgi istifleme	13
2.1.6.3. Çalışan sessizliği.....	13
2.1.6.4. Bilgi paylaşma	14
2.1.6.5. Sosyal baltalama	14
2.2. ETİK LİDERLİK KAVRAMI	14
2.2.1. Etik Liderliğin Önemi.....	20
2.2.2. Etik Lider Davranışları	21
2.3. İŞ YERİ NEZAKETSİZLİĞİ KAVRAMI	21
2.3.1. İş Yeri Nezaketsizliğinin İşletmeler İçin Önemi	25
2.3.2. İş yeri Nezaketsizliği ile Yakın Anlamalı Kavramlar	27
2.3.2.1. Mobbing.....	27
2.3.2.2. Zorbalık	28
2.3.2.3. Taciz	28
2.3.2.4. Çalışan suistimali	29
2.3.3. İş Yeri Nezaketsizliğinin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler	29
2.3.3.1. Kişilik özellikleri	30
2.3.3.2. Cinsiyet	30
2.3.3.3. Statü.....	31
2.3.3.4. Bireylerin duygusal durumları.....	31
2.3.3.5. Stres düzeyi	32
2.3.3.6. Mizaç	32
2.3.3.7. İş yükü	32
2.3.3.8. Değişen iş koşulları.....	33
2.3.3.9. İnfomal ortam	33

2.3.3.10. Örgüt iklimi ve örgüt kültürü	33
2.3.3.11. İşletme politikaları	34
2.3.3.12. Yöneticilerin tutumları	34
2.3.4. İş Yeri Nezaketsizliği Sonuçları	34
2.4. KAVRAMLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER	35
2.4.1. Etik Liderlik ve İş Yeri Nezaketsizliği Arasındaki İlişki	35
2.4.2. İş Yeri Nezaketsizliği ve Bilgi saklama Davranışı Arasındaki İlişki	35
2.4.3. Etik Liderlik ve Bilgi Saklama Davranışı Arasındaki İlişki	36
2.4.4. Etik Liderlik, İş Yeri Nezaketsizliği ve Bilgi Saklama Davranışı Arasındaki İlişki	36
2.5. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ	37
BÖLÜM 3: YÖNTEM	38
3.1. ÖRNEKLEM	38
3.2. ÖLÇME ARAÇLARI	39
3.2.1. Etik Liderlik Ölçeği	39
3.2.2. İş Yeri Nezaketsizliği Ölçeği	39
3.2.3. Bilgi Saklama Davranışı Ölçeği	40
3.2.4. Kontrol değişkenleri	41
3.3. İŞLEM	41
BÖLÜM 4: BULGULAR	42
4.1. ÖN ANALİZLER	42
4.1.1. Kayıp değer analizi	42
4.1.2. Normal dağılım analizi	42
4.1.3. Ortak yöntem sapması testi	44
4.2. GEÇERLİLİK ANALİZİ	44
4.3. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	46
4.4. HİPOTEZ TESTLERİ	46

4.4.1. Korelasyon analizi	46
4.4.2. Regresyon analizi	47
BÖLÜM 5: SONUÇ VE ÖNERİLER.....	49
5.1. SONUÇ	49
5.2. ÖNERİLER	50
5.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	50
5.2.2. İş Yaşamına Yönelik Öneriler	51
KAYNAKÇA	52
EKLER.....	67
EK 1: ETİK ONAY FORMU.....	67
EK 2: ANKET FORMU.....	68

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo No	Sayfa
Tablo 1. Demografik Faktörler.....	38
Tablo 2. Etik Liderlik Ölçeği	39
Tablo 3. İş Yeri Nezaketsizliği Ölçeği	40
Tablo 4. Bilgi Saklama Davranışı Ölçeği.....	40
Tablo 5. Çarpıklık ve Basıklık Testi Sonuçları	43
Tablo 6. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	45
Tablo 7. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	46
Tablo 8. Korelasyon Analizi	47
Tablo 9. Regresyon Analizi.....	47

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Sayfa
Şekil 1. Araştırma Modeli	37
Şekil 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli	45



KISALTMALAR VE SİMGELER

B	Standardize edilmemiş beta katsayısı
BCA CI	Yanlılığı düzeltilmiş ve hızlandırılmış güven aralığı
BSD	Bilgi saklama davranışı
DFA	Doğrulayıcı faktör analizi
CFI	Karşılaştırmalı uyum indeksi
EL	Etik liderlik
F	F-istatistiği
H	Hipotez
IBM	International Business Machines
İYN	İş yeri nezaketsizliği
IFI	Artan uyum indeksi
LLCI	Alt limit güven aralığı
M (Mean)	Ortalama
M	Aracı değişken
MVA	Missing value analysis
N	Evren sayısı
n	Örneklem sayısı
p	p-değeri
r	Korelasyon katsayısı
RMSEA	Yaklaşık hataların ortalama karekökü
R ²	Regresyon belirlilik, tahmin edicilik katsayısı
s	Örneklem standart sapması
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SRMR	Standardize edilmiş ortalama hataların karekökü

sd	Serbestlik derecesi
TLI	Normlaştırılmış uyum indeksi
TDK	Türk Dil Kurumu
ULCI	Üst limit güven aralığı
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri
Y	Bağımlı değişken
X	Bağımsız değişken
χ^2	Ki kare değeri
%	Yüzde
* $p < .05$	%95 güven düzeyi
** $p < .01$	%99 güven düzeyi
*** $p < .001$	%999 güven düzeyi
α	Cronbach alfa katsayısı
β	Yol katsayısı veya standardize edilmiş beta değeri

BÖLÜM 1: GİRİŞ

İnsan ilişkileri bağlamındaki iletişim süreci, yaşadığımız zaman diliminde geçmişte olduğundan daha farklı bir dinamiğe sahiptir. Bununla beraber değişimin yeni dinamikleri her sektörde yeniden yapılanmayı zorunlu kılmaktadır. Özellikle sosyal, ekonomik, iktisadi ve kültürel amaçlı iş birliği sistemini tanımlayan kurumsal yapılar da bu zaman zarfında önemli yenilenmeler göstermektedir. Gelişmekte olan ve hızla değişen teknolojik yenilikler, bilginin önemini ön plana çıkarmış ve bilgiye dayalı yaklaşımların kurumsal başarıda anahtar faktör olduğunu ortaya koymuşlardır (Atlı, 2014).

Teknoloji ilerledikçe ve işletmeler daha rekabetçi hale geldikçe, şirketlerin kendilerini yeniliklere uyum sağlayarak geliştirmeleri gerekmektedir. Genel olarak, bir işletmenin temel amacı sürdürülebilir olmak, gelişmek ve aynı zamanda kâr elde etmektir. Bu hedefler doğrultusunda şirketler, performans, motivasyon, üretkenlik, davranış ve etik gibi unsurları göz önünde bulundurarak çalışanların şirkete güvenini ve bağlılığını oluşturan, prosedür ve politikaları izlemelidir. Örgütler, doğru etik değerleri yansıtan bir liderlik tarzını benimseyip bunu çalışanlarına ileterek amaçlarına ve başarılarına ulaşabilirler. Bu nedenle etik bir lidere sahip olmak şirketler için önemli unsurlardan biri olarak bilinmektedir (Topuzoğlu, 2009).

Bununla beraber nezaket kavramı da günlük hayatın sürdürülmesinde önem teşkil etmektedir. İnsanoğlunun sosyal bir varlık olduğu ve bir topluluk olarak bir arada yaşadığı gerçeğinden hareketle, karşılıklı saygı çerçevesinde, toplumsal kurallara saygılı, uyumlu ve ahlaki normlara uygun hareket etme gerekliliği bulunmaktadır. Bunun yanı sıra insanların günlük yaşamlarının çoğu bölümünü geçirdikleri iş yeri düşünüldüğünde aynı kuralların burada da geçerli olması beklenmektedir. Ancak son yıllarda iş ortamında artan rekabet ve stres nedeniyle çalışanlar kasıtlı veya kasıtsız olarak nezaketsiz davranışlarda bulunabilmektedir. Halbuki iş yerindeki nezaketsiz davranışlar, çalışan potansiyelini ve performansını düşürerek hem bireysel olarak çalışanlara hem de kuruluşlara önemli zararlar verebilmektedir (Kanten, 2014).

Diğer yandan, bilgi konusu kapsamında iş yaşamını etkilediği görülen başka bir husus ise bilginin paylaşılma durumu ile ilgilidir. Bu konu ile ilgili olarak bilgi paylaşma davranışı ve bilgi saklama davranışı gibi konuların dikkate alındığı görülmektedir. Her ne kadar bilgi

paylaşma davranışı konusu yazında daha sık incelenmiş olsa da Connelly ve diğerlerinin (2012) çağrısını takiben, bilgi saklama davranışının temelleri de atılmaya başlanmıştır.

Netice itibariyle örgütlerde bilgi saklamanın öncüllerinin bilinmesi önem teşkil etmektedir. Bu kavramla ilgili uluslararası literatürde görece daha fazla araştırma bulunmasına rağmen ulusal literatürde yeterli çalışma bulunmadığı tespit edildiğinden bu çalışmada bilgi saklama davranışının etik liderlik ve iş yeri nezaketsizliği kavramları ile olan ilişkilerinin araştırılması amaçlanmıştır.

1.1. PROBLEMİN TESPİTİ

İş hayatında, çalışanları etkileyen tüm durumları bilimsel bir bakış açısıyla incelemek önemlidir (Develi, 2020). Bir şirketin rekabet gücü, bilgi üretmesi ile bunu bir kuruluş içinde başarılı bir şekilde yayma ve verimli bir şekilde süreçlere uygulama yeteneğine bağlıdır. Nitekim, bireylerin bilgilerini başkalarına fayda sağlayacak şekilde ve özellikle de örgütsel amaçlara hizmet edecek şekilde kullanmalarını sağlamak bilgi üretiminin önemli bir aşamasıdır.

Bilgi saklama davranışı kavramına ilişkin durum uluslararası literatürde genel olarak tatmin edici düzeyde olmakla birlikte, bu konudaki ulusal literatür halen oldukça sınırlıdır. Kapsamlı bir literatür araştırması, ulusal literatürde, özellikle yönetim ve organizasyon alanında, bilgi saklama davranışının etik liderlik ve iş yeri nezaketsizliği ile ilişkisini uygulamalı veya kavramsal olarak inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Öte yandan ulusal literatürde bilgi saklama davranışı kavramının sınırlı sayıda tez çalışmasında kullanıldığı görülmektedir.

Sonuç olarak, yapılan tez çalışmasının problem cümlesi: Etik liderlik, iş yeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı ilişkili midir? şeklinde belirlenmiştir.

1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu çalışmanın bilgi saklama davranışının öncüllerine kısmen de olsa bir açıklık getireceği düşünülmektedir. Öte yandan, bilgi saklama davranışı ile etik liderlik ve iş yeri nezaketsizliği kavramlarının ilişkisini inceleyen başka bir çalışma bulunmadığından örgütsel davranış literatürüne katkı sağlaması beklenmektedir. Aynı zamanda bilgi saklama davranışı kavramının ulusal literatürde yeni yeni yer bulmakta olması da tez araştırmasının bir başka özgün yönünü ortaya koymaktadır. Bu bağlam içinde günümüz bilgi çağında, örgütlerde de kilit

noktalardan biri olan bilgi aktarım engelleri hakkında daha fazla araştırma yapılmasında yarar görülmektedir.

1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Örgütsel açıdan olumlu olarak değerlendirilebilecek etik liderlik, işe ilişkin bilgiyi saklama davranışı, örgütsel etkinlik ve verimlilik bakımından olumsuz olarak algılanan bir başka kavram olarak iş yeri nezaketsizliği değişkenlerinin nasıl bir ilişki içerisinde olduklarının araştırılması yapılan çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

Nitekim bu çalışmada kamu ve özel bankacılık sektöründe görev alan personelin bilgi saklama davranışı ile etik liderlik ve iş yeri nezaketsizliği kavramları arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin araştırılması amaçlanmıştır.

1.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada ortaya atılan hipotezlerin testi için nicel araştırma yöntemi kullanılmış olup, ilişkisel tarama modeli ile desenleme yapılmıştır. Kesitsel zamanlı anket uygulaması ile veri toplama için gerekli izinler alındıktan sonra Orta Karadeniz Bölgesi'nde bulunan özel ve kamu bankalarına ait hizmet binalarında aktif olarak görevde bulunan farklı ünvanlara sahip çalışanlarına yüz yüze ve çevrimiçi (Google Formlar, t.y.) olarak uygulama yapılmıştır. Geri dönüşler neticesinde toplam 230 çalışandan gelen veriler ışığında çalışmanın analiz kısmına geçilmiştir. Araştırmada ön veri analizleri, geçerlilik, güvenilirlik ve korelasyon analizleri IBM SPSS ve IBMM SPSS Amos yazılımları aracılığıyla incelenmiştir. Hipotez testleri için ise Process Macro yazılımından faydalanılmıştır.

1.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Yapılan araştırmanın tasarımı ve uygulamasında birtakım varsayımlar bulunmaktadır. Buna göre, araştırmaya katılım gösteren bireylerin anket formunu doğru algıladıkları, sorulara dürüst bir şekilde cevap verdikleri ve araştırma modelini açıklamak için ele alınan değişkenler dışında etkisi kontrol edilemeyen değişkenlerin olmadığı varsayılmıştır.

1.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Her bilimsel araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu bağlamda yalnızca Orta Karadeniz Bölgesi'ndeki kamu ve özel bankacılık kurumlarında görev yapan çalışanlar arasında anket yapılmıştır. Bununla birlikte çalışmada

kesitsel zamanlı veri toplama yöntemi kullanıldığı için mevcut sonuçlar çalışmanın yapıldığı dönem ile sınırlıdır. Araştırmanın ana kütle sayısı belirli olmadığı için araştırma sonuçları ilgili örneklem ile sınırlı olup, sonuçların evrene genellenmesi iddiası bulunmamaktadır. Son olarak, araştırmada anket yöntemlerinin kullanımına ilişkin doğal sınırlılıklar bulunmaktadır.

1.7. ARAŞTIRMA KAVRAMLARININ TANITILMASI

Bilgi Saklama Davranışı. İş arkadaşları tarafından istendiği zamanlarda, bilgiyi kasıtlı olarak vermeme ya da gizleme girişimi olarak tanımlanmaktadır (Serenko & Bontis, 2016). Bilgi saklama davranışının kaçamak davranma, bilmezden gelme ve mantığa büründürme gibi farklı türlerde ortaya çıktığı bilinmektedir (Connelly vd., 2012).

Etik Liderlik. Etik liderler hak ve hukuka daha fazla önem veren, insanlara karşı saygılı ve hoşgörülü, görev bilincine sahip ve yaptığı işe değer veren insanlar olarak tanımlanmaktadır. Etik bir lider, alınan kararlardan doğan tüm sorumluluğu alabilmeli, olumlu ve olumsuz tüm sonuçlara karşı hesap verebilmelidir. Ayrıca etik liderler, tutumları örgütün ahlaki kodunu etkileyen güvenilir, dürüst ve kendine güvenen bireyler olarak nitelendirilmektedir (Mihelic vd., 2010).

İş Yeri Nezaketsizliği. Bireylerin kendi seçimlerinden ve birbirlerinden hoşlanıp hoşlanmamalarından ayrı olarak, profesyonel çalışma hayatı kapsamında uymaları gereken kurallar bulunmaktadır. Çalışanların bu saygı kurallarına aykırı biçimde hareket etmeleri ise iş yeri nezaketsizliği olarak tanımlandığı bilinmektedir (Martin, 2008; Taştan, 2014).

1.8. TEZİN BÖLÜMLERİ

Araştırmanın bu bölümüne kadar olan giriş kısmında çalışmanın problemi, çalışmanın önemi, çalışmanın amacı ve çalışmada kullanılan yöntem bilimi, araştırmanın varsayımları, sınırlılıkları ve araştırma kavramlarının tanıtılması gibi hususlar ele alınmıştır.

Araştırmanın ikinci kısmı olan kavramsal çerçeve bölümünde, çalışmanın temel değişkenleri olan etik liderlik, iş yeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı kavramları tanıtılmıştır. Araştırmanın üçüncü kısmı olan yöntem kısmında, çalışmanın araştırma modeli çevresinde oluşturulan araştırma evreni, örnekleme ve hipotezleri, veri toplama sürecinde kullanılan yöntem ve araçlar tanıtılmıştır. Bundan sonra, veri toplama süreci açıklanarak elde edilen verilerin analiz edilmesinde kullanılan yöntemlerle ilgili bilgi verilmektedir. Araştırmanın dördüncü kısmı olan bulgular kısmında, katılımcıların demografik özellikleri, ön

veri analizleri, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile hipotez testlerine yönelik analizler yorumlarıyla birlikte raporlanmıştır. En sonunda, araştırmanın beşinci kısmı olan sonuç ve öneriler bölümünde ise öncelikle yapılan araştırmanın sonuçları tartışılmıştır. Aynı zamanda, gelecekteki yapılacak olan çalışmalara ve iş yaşamındaki uygulayıcılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.



BÖLÜM 2: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. BİLGİ SAKLAMA DAVRANIŞI KAVRAMI VE KAPSAMI

2.1.1. Bilgi Kavramı

Bilginin tartışılması, felsefeci Sokrates'in sorusu ile milattan önce beşinci yüzyıla kadar uzanmaktadır (Malhotra, 2003). Bilgi kelimesi çok eski kökenli bir kelime olmasına karşın tanımı üzerinde tam bir görüş birliğine varılamamaktadır. Önceleri yalnızca felsefenin bir dalı olan bilgi kavramı, bilimsel alanların artış göstermesiyle beraber bilim dallarının da konusu kapsamına girdiği görülmektedir. Diğer alanları kapsayacağı tahminiyle ortaya atılan bilgi tanımlamaları bu düşünceyi de beraberinde getirmektedir. Eski zamanlar da haber değeri taşıyan, insanı şekillendiren bir değer olarak tanımlanan bilginin, günümüzde alınıp satılabilen bir ürün durumuna gelmesi üzerinde durulmaktadır (Uçak, 2010).

Bilgi, insanın bilişsel yapısında değişiklik yaratan herhangi bir şeydir (Bateson, 1972). Yaygın olarak kabul gören bu görüş, bilginin yapılan tanımlamalarında zihinsel bir süreç olduğunu göstermektedir. Bilginin paylaşılması, elde edilmesi, saklanması ve yaratılmasının örgütler üzerindeki önemli faktörlerden olduğu bilinmektedir. Toplumsal düzenin farklılaşmasına, kişilerarası yeni ilişkilerin görülmesine ve hayatı devam ettirmek için ihtiyaç hissedilen bilgiye ulaşmanın önemli olduğu bilinmektedir. Aynı zamanda günümüz ekonomisi de bilgiyle var olmaktadır. Ekonomik düzendeki dalgalanmalara uyum sağlamak için özgün bilgi kullanan ve rekabetçi politika izleyen örgütler başarılı organizasyonları da beraberinde getirmektedir (Bateson, 1972).

Çoğu zaman bilgi güç anlamını taşımaktadır. Dolayısıyla yaşamak, uyum sağlamak ve zor ortamlarda başarılı kalmak için güç kavramının önemi büyüktür. Bununla beraber bilgi, kural veya gerçeklerin birikiminden oluşmaktadır. Bilgi belirli bir zaman dilimi içerisinde kullanılır ve sonrasında o bilgiye olan ihtiyaç yok olabilmektedir. Başarılı deneyimler sonucunda gelişmekte olan bilgi, zamanla beraberinde tecrübe uzmanlığını da getirmektedir (Güçlü & Sotiropfski, 2006).

2.1.2. Bilginin İşletmeler için Önemi

Bilgi yönetiminin işletmelerde önem oluşturmaları ve uygulamada yaygınlaşmaya başlaması 1990'lı yılları bulmaktadır. Bilgi yönetiminin organizasyon amaçlarını sağlamak için

bilgiyi nasıl ortaya koyabileceği, ona erişebilmeyi, yönetimini ve kullanımını sistematik bir süreç içerisinde ele almaktadır. Bilgi yönetimi, etkin bir biçimde bilginin teknolojik uygulamalara uyarlanması, işlemlerin tanımlanmasını, organizasyonunu ve bilginin kullanılabilirliği için izlenmesi gereken strateji planını içermektedir. Örgütteki web sitelerinden, veri tabanına, iş ortaklarından, şirket çalışanlarına bilgi kaynaklarının tamamının bilgi yönetiminin konusu olduğu bilinmektedir. Bu süreçte bilgi bir üretim faktörü olarak değer yaratacak biçimde kullanılmaktadır. Bu doğrultuda bilgi yönetiminin işletmeler için önemli bir yönetim biçimi olduğu anlaşılmaktadır. Müşteriler için çalışanların bu değere katkısı ve nasıl değer yaratıldığı, üretilen değerın ekonomik modele nasıl katkı sağladığı bilgi yönetim stratejileri sayesinde açıklığa kavuşmaktadır (Atlı, 2014).

Bilgi yönetiminin işletmeler için birden fazla olumlu etkisi vardır. Bunlara kısaca bakılacak olursa (Atlı, 2014):

- i. Organizasyonel esneklik ve adaptasyonu yükseltir,
- ii. Telif haklarından doğan yasal süreci korur ve rekabet avantajını artırır,
- iii. Kurumsal hedeflere ulaşmada yöneticilere kolaylık sağlar,
- iv. Kişisel bilgilerin örgütsel bilgilere dönüştürülmesinde yardımcı olur,
- v. Verimliliği ve tasarrufu artırır,
- vi. Sunduğu veriler ile yeni fırsatları görmeyi sağlar,
- vii. Örgütlere öğrenme disiplini ve piyasa şartlarına göre değişebilmeyi öğretir,
- viii. Bilgi akışını kurum içerisinde hızlandırır,
- ix. Değişebilen ve hızlı düşünüp karar veren bir organizasyon oluşturur,
- x. Sorunların tespit ve çözüm aşamasına hız katar,
- xi. Örgüt içerisindeki yeni fikirlere daha hızlı ulaşma imkânı sağlar,
- xii. Gerçek zamanlı raporlama sağlanır,
- xiii. Raporlara her zaman her yerden ulaşılabilir ve otomatik olarak oluşur,
- xiv. Standart tüm işlerin otomatize edilmesini sağlar,
- xv. Mal ve hizmet kalitesi artar, proje üretebilmek için zaman sağlanır,
- xvi. Organizasyonel bilgi yok olmaz, unutulmaz, kaybolmaz.

2.1.3. Bilgi Saklama Davranışı

Bugünü anlamlandırmak ve geçmişle alakalı varsayımlarda bulunmak bireyler ve örgütler bakımından önem arz etmektedir. Stratejik bir iletişim aracı olan bilgi ise bu sürecin

en kritik unsurlarının başında gelmektedir. Başarının anahtarının ise bilgiyi verimli bir şekilde kullanmaktan geçtiği bilinmektedir. Bilginin, işletmelerin üretim faktörlerinden sonra gelen yeni bir unsur olarak ortaya çıktığı görülmektedir (Dirik, 2019).

Günümüz örgütleri karmaşık ve değişken bir yapılanma içerisinde bulunmaktadır. Bilgi yönetiminin bu değişken ve karmaşık ortamda sürdürülmesi de önem teşkil etmektedir. Bilgi çağında rekabet üstünlüğü sağlayan bilgi ve yönetimine işletmeler daha fazla kaynak tahsis etmektedir (Karakuş & Akçakanat, 2021). Koşulları olumlu değerlendiren çalışanların bilgiyi örgüt amaçlarına ve lehine hizmet etmek üzere kullanmakla beraber, aksi yönde koşullardan memnuniyetsiz olanlar ise sahip olduğu bilgiyi örgütün aleyhine kullanması bu bilgileri dış kaynaklara yönlendirmesi de mümkün olabilmektedir (Dirik, 2019). Bu bağlamda bilgi saklama ve bilgi paylaşma davranışları işletmelerin piyasadaki rekabetleri açısından yönetimine ihtiyaç duyduğu konulardan biri haline gelmektedir.

Connelly ve diğerleri (2012) çalışmalarında, bilgi yönetimi bünyesindeki diğer kavramlardan saklama kavramını ayırmış ve bununla beraber çok sayıda farklı kavramla bilgi saklama davranışı kavramını ilişkilendirmeye çalışmışlardır. Ayrıca çalışmalarda görülmektedir ki farklı türleri ortaya konulan bilgi saklama davranışının, ileride örgütteki güven ortamının zarar görme ihtimalini artırması ile ikili ilişkilere olumsuz yönde etki edeceği belirtilmektedir. Örgütte çalışanlar arası karşılıklı güvene zarar veren, örgüt kültürünü bozan ve üretkenlik dışı iş davranışlarından biri olarak görülen bir davranış olduğundan bilgi saklama davranışı araştırmacılar açısından önem arz eden bir konu olduğu görülmektedir (Karakuş & Akçakanat, 2021).

Bilginin etkin bir şekilde yönetiminin, işletmelere, yenilikçi ve daha verimli çalışan performansı sağlaması gibi çeşitli avantajlar sağladığı görülmektedir (Collins & Smith, 2006). Bundan dolayı bilgi saklamayı yöneticiler çalışanlarından beklemektedirler (Cabrera & Cabrera, 2002). Çalışanlar arasındaki bilgi yönetimini basitleştirmeye yönelik sistemlere çok sayıda örgütün yatırım yapmasındaki en temel sebeplerden birinin bu olduğu bilinmektedir (Wang & Noe, 2010). Örgüt içinde bilgi saklama davranışı, başkalarının talep ettiği bir bilginin karşı tarafa aktarılmasında veya bilginin gizlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Connelly vd., 2012). Literatürde bilgi saklama davranışı kavramına ilk vurgu yapan ve tanımlayan bilim insanı Connelly ve diğerlerine (2012) göre, bilmezden gelme, mantığa büründürme ve kaçınılmacı bilgi saklama olmak üzere üç ayrı bilgi saklama davranışı bulunmaktadır.

Literatürde olumsuz iş yeri davranışlarından çok sayıda olduğu bilinmektedir. Nezaketsizlik, zarar verici davranışlar ve üretkenlik karşıtı iş yeri davranışları gibi bilinen olumsuz iş yeri davranışlarından farklı olarak, olumsuz iş yeri davranışlarının bilgi saklama davranışı ile aralarındaki fark net olarak ayrıştırılması gerekmektedir. Örnek verecek olursak üretkenlik dışı ve zarar verici davranışlarda birey, mutlak olarak birlikte çalıştığı iş arkadaşlarının veya kurumunun zarar görmesi niyetiyle hareket ederken, bilgi saklama davranışı sergileyen bir bireyin benzer bir niyet içerisinde olması şart değildir. Aynı şekilde, bilgi saklama davranışında bulunan birey bunu kaba bir şekilde değil, kibarca da yapabilir. Bu sebeple bilgi saklama ve nezaketsizlik farklı kavramlar olarak belirtilmektedir (Connelly vd., 2012).

Bununla birlikte bir diğer iki kavram arasındaki farka bakacak olursak, bilgi saklama ve bilgi paylaşmanın yapı olarak farklarından bir tanesinin motivasyon olduğu görülmektedir. Bilgi saklama davranışı genellikle antisosyal dürtüler ile ortaya çıkabilirken, bilgi paylaşma davranışı genellikle yararlı olma ve yardım etme güdüsüyle ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber, bilgi paylaşımının aksaması ya da az olması bilginin kasıtlı olarak saklandığı anlamı taşımamaktadır (Connelly & Zweig, 2015).

Aynı zamanda bilginin tutulması davranış olarak bilgi saklama ve bilgi biriktirme kavramlarının ortak yönü olarak gösterilebilir. İki kavram arasında en temel fark ise bilgiyi tutma davranışında gösterilen niyet ve yoldur. Aynı şekilde, bilgi paylaşımında zayıf bireyler genel olarak bilgiyi saklama yönelimiyle davranmamaktadır. Fakat bilgi saklayan bireyler kasıtlı olarak veya farklı sebeplerle bilgiyi saklamaktadırlar (Serenko & Bontis, 2016).

Açık bir örgüt ortamının var olması ve ödül, ceza, terfi gibi alınan kararlarda adaletli olunması, bilgi saklama davranışının önüne geçilmesindeki önemli etkenlerdendir. Benzer olarak, çalışanların bilgi paylaşma davranışına ilişkin örgütün kültürü, bilgi saklama davranışına başvurup başvurmayacaklarına ilişkin kararlarını etkileyebilmektedir. Bu sebeple yöneticilerin bilgi paylaşma kültürünün geliştirilmesi ve bilgi paylaşımını teşvik etmesi, bilgiyi saklama davranışının önüne geçmesine büyük katkı sağlamaktadır (Karakuş & Akçakanat, 2021).

Bununla beraber örgüt içerisinde bilgi yönetiminin sağlanması ve denetlenmesi gereken bir kavram olduğu da görülmektedir. Son olarak, bilgi saklama davranışının önüne geçmek için görevlerin birbirine karşılıklı olarak bağlılığı, düzenlemelerin takım ile uyum içinde

çalışacakları şekilde yapılması ve kişilerin performanslarının örgüt içindeki diğer kişiler ile paralel şekilde değerlendirme yapılması önerilmektedir (Karakuş & Akçakanat, 2021).

2.1.4. Bilgi Saklama Davranışı Türleri

Bilgi saklama davranışının 3 farklı türü bulunmaktadır. Bunlar; bilmezden gelerek bilgi saklama, baştan savarak bilgi saklama ve mantığa bürüyerek bilgi saklama olarak tanımlanmaktadır. İlgili türler aşağıda sunulmuştur (Connelly, 2012):

- i. ***Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama.*** Bilgiyi saklayanın, bilgiyi talep eden bireye, istenilen bilgi hakkında bilgisi yokmuş veya istenen bilgiye sahip değilmiş gibi davranış sergilemesidir.
- ii. ***Baştan Savarak Bilgi Saklama.*** Bilgi saklayanın bilgiyi daha sonra iletceğini söyleyerek tutmayacağı sözler vermesi veya alakasız ya da yanlış bilgi paylaşmasıdır.
- iii. ***Mantığa Bürüyerek Bilgi Saklama.*** Kişinin talep edilen bilgiyi gizli olduğunu öne sürerek mantıklı gerekçelere dayandırmasıdır (Garg & Anand, 2020). Bilgi saklama davranışları arasında mantığa bürüyerek bilgi saklamanın, aldatıcılığı en az seviyede olan davranış olduğu bilinmektedir.

2.1.5. Bilgi Saklama Davranışı Neden ve Sonuçları

Bilgi yönetimi ile işletmelerin başarısı arasında aynı doğrultuda bir ilişki olduğu bilinmektedir. Bilginin işletme içerisinde nasıl kullanılması gerektiği kadar yönetme ve bilgiyi zamanında ulaştırmakta bir o kadar önem arz etmektedir. Bilginin örgüt içerisinde paylaşılması ile etkin bir örgüt ortamı yaratılması beklenmektedir. Kişilerin bilgi paylaşma konusunda istekli olmalarını artırarak örgütlerin kendine ait bilgi havuzları oluşturması ve bilgiyi en iyi şekilde kullanılmasını sağlaması gerekmektedir. Bunun aksine bazı bireyler bilgiyi paylaşma konusunda isteksiz davranabilmektedirler (Karakuş & Akçakanat, 2021).

Araştırmacıların yaptıkları çalışmalarda görülen bilgi saklama davranışlarının nedenlerinden bireylerin gücü elinden yitirme korkusu, bilgiyi kendi malı gibi sahiplenme, bilgi talep eden kişiden haz etmeme veya o kişiye karşı güvensizlik hissi barındırması, bilginin yarattığı üstün kişilik dürtüsü, zaman kaybını önlemesi, örgüt ve kişi üzerinde fayda sağlaması ve uzun sürede kazanılmış olan bilgiyi başkalarına kaptırmamak istemesi gibi faktörlerden dolayı gerçekleşmektedir (Connelly & Zweig, 2015). Fakat bireylerin sahip olmak için uzun

zaman ve çaba sonucu elde ettiği bilgiyi başkaları ile paylaşmamak istemesi normal karşılanabilmektedir. Bu durumda, örgüt için rekabeti artıracak ve stratejik önem kazandıran bilgilere ulaşmış olan veya bu bilgileri üretmiş olan bireyleri ödüllendirmek, diğer bireylerinde bilgiye ulaşma konusunda çaba göstermesini teşvik etmek önemli görülmektedir.

Bilgi saklama davranışı, kişisel bir davranış olduğundan, büyük ölçüde kişiye ilişkin faktörlerden etkilenmektedir. Fakat bilgi saklama davranışı üzerinde bireyin içinde bulunduğu kuruma ait özellikler de oldukça tesirli olduğu görülmektedir (Karakuş & Akçakanat, 2021). Bunun yanında kişilik özelliklerinin de bilgi saklama davranışına etki eden bireysel faktörlerden biri olduğu bilinmektedir. Akademisyenler üzerinde yapılan bir çalışmada, özellikle bireysel rekabet duygusu fazla olan kişiler iş arkadaşlarını ortak bir çalışma yürütülecek ekip üyelerinin aksine birer rakip olarak algıladıkları için özellikle örtük bilgi saklama davranışına yöneldiğini tespit ettikleri bilinmektedir. Ayrıca, bilmezden gelerek bilgi saklama davranışı türünde, girişimci ve sosyal kişilerde bilgi saklama davranışı eğilimini artırdığını göstermektedir (Demirkasımoğlu, 2017).

Makyavelizm, narsisizm ve psikopatiden oluşan kişiliğin karanlık üçlüsünün bilgi saklama davranışı ile pozitif ilişkisi olduğunu, bahse konu özellikleri yüksek olan bireylerin daha fazla bilgi saklama davranışı sergiledikleri bilinmektedir. Bilgi saklama davranışını etkileyen bir diğer faktörün ise motivasyon olduğu bilinmektedir. Başkalarına yardım etme motivasyonu olarak tanımlanabilecek olan prososyal motivasyonu yüksek olan kişilerde bilgi saklama davranışının daha az rastlandığı tespit edilmiştir (Škerlavajfletch vd., 2018).

İş güvencesinin de bireylerin örgüt düzeyinde saklama davranışı göstermesinde önem arz eden faktörlerden biri olduğu bilinmektedir. Bireyler çalıştığı kurumlarda iş güvencesi olmadığı hissine kapıldığı takdirde saklama davranışına yönelmektedirler. Bu hisse neden olan en önemli unsur ise, rekabetçi ortamın işletme içerisinde bulunmasıdır. Rekabetin güçlü bir şekilde teşvik edildiğini fark ederlerse, çalışanlar işletme içinde davranışlarını değiştirmektedir (Fletcher & Nusbaum, 2009). Buradan hareketle, bilginin yoğun kullanıldığı ve bireyler arası rekabetin kuvvetli olduğu işletmelerde, kişinin işini garanti altına alan unsur ve bir çalışanı diğerlerinin önüne geçiren sahip olduğu bilgilerse, birey bilgi saklama davranışı göstermeye başlamaktadır (Jha & Varkkey, 2018).

Bireylerin bilgi saklama davranışının üzerinde etki gösteren faktörlerden bir diğer sebep ise liderlik olduğu bilinmektedir. Çalışanların birçok davranışını doğrudan etkileyen

uygulamalardan birinin liderlik olduğu anlaşılmaktadır (Mayer vd., 2009; Ruiz vd., 2011). Bu nedenle, bilgi saklama davranışına liderin tesir etmesi de doğal görölmektedir. Nitekim yapılan bir çalışma sonucunda, kişiler liderlerinin bilgi saklamayı teşvik ettiğini fark ederse, bilgi saklama davranışını sergilemektedirler. Benzer şekilde, işletmelerde psikolojik güvenlik algısı etik liderlik uygulamalarını güçlendirmekte ve bununla beraber çalışanların bilgi saklama davranışlarını azaltmaktadır (Men vd., 2020).

Bilgi saklama davranışının, kişiler arası ilişkilere de etki ettiğı bilinmektedir. Bunun nedeni bilgi saklama ve bilgi paylaşma en az iki birey arasında gerçekleşen kavramlardır. Birey, eğer iş yerinde kaçamak ve mantığa büründürme davranışları gösterirse, örgüt içinde arkadaşlarıyla olan ilişkilerine olumsuz etki etmektedir (Connelly & Zweig, 2015). Kişilerin saklama davranışının bir başka sonucu ise, yaratıcılık üzerindeki yapmış olduğı etkidir. Bireyler arasındaki etkileşimlerden doğan sonuçlarda yaratıcılığın önemli ölçüde etkilendiğı tespit edilmektedir (Perry Smith & Shalley, 2003).

Bu doğrultuda kişiler arasında bilgi paylaşma davranışının arttığı görüldüğünde bir nevi yaratıcılığa zemin hazırlamaktadır. Bu nedenle, bunun zıttı bir durum ortaya çıktığı zaman, başka bir deyişle kişilerin bilgi saklama davranışı gerçekleştirmeleri halinde bahse konu kişiler arasında herhangi bir bilgi değiş tokuşu meydana gelmeyeceğı için, bireylerin yaratıcılık düzeyleri olumsuz yönde etkilenmektedir (Bogilovic vd., 2017). Aynı şekilde bilgi saklama davranışı, örgüt yaratıcılığını da azaltan bir sebep olarak karşımıza çıkmaktadır (Men vd., 2020).

2.1.6. Bilgi Saklama ile Yakın Anlamli Kavramlar

Kavram bakımından yakın anlamli olduğı düşünölen fakat farklı anlam ve yönleri de bulunan, literatürde tanımlanmış bazı kavramlardan bahsetmek bilgi saklama davranışını öteki kavramlardan ayıran farkları görmemiz bakımından önem teşkil etmektedir (Güney, 2021).

2.1.6.1. Üretkenlik karşıtı iş yeri davranışları

Kişilerin işletme ve işletme çalışanlarına zarar getirecek kasti eylemsel hareketleri üretkenlik karşıtı iş yeri davranışları olarak tanımlanmaktadır. Bilgi saklama davranışı ile yakın anlamli olarak algılanmasının yanında zarar verme boyutu her zaman bilgi saklama davranışında söz konusu olmayabilir. Birey, bilgi saklama davranışını duruma göre örgütü veya kişisel çıkarlarını hatta üçüncü kişileri korumak amacıyla da gösterebilir, bazen yalnızca

tembellikten kaynaklı da olabilmektedir (Bennett, & Robinson, 2000; Robinson & Bennett, 1995).

2.1.6.2. Bilgi istifleme

Gerekli veya gereksiz her türlü bilginin kişiler tarafından depolanması davranışına bilgi istifleme denmektedir. Bu bilgiler ilerleyen süreçte veya hiçbir zaman paylaşılması söz konusu olmayabilir. Saklama davranışının farklı türleri olarak bilgi istifleme de bilgi saklama gibi karşımıza çıkmaktadır. Fakat bilgi saklama davranışı, talep edilen bilgiyi kasıtlı olarak bir başka kişi tarafından gizli tutma davranışı olarak tanımlanırken, bilgi istifleme davranışında mevcut bilginin başka birey tarafından talep edilip edilmemesi önemli değildir. Bu anlamda, diğer olası davranışlardan bilgi saklama davranışını ayıran en önemli şey kasti olmasıdır (Connelly vd., 2012).

Kavram olarak birbirlerine yakın olarak görülen bilgi saklama ve bilgi istifleme davranışlarının kasıt, talep ve kapsam bakımından ayrıldıkları bilinmektedir. Buna göre öncelikle bilgi istifleme davranışı bir kişi tarafından istenilen bir bilginin saklanması anlamına gelmemektedir. Diğer yandan, bilgi saklama en az iki birey arasında ortaya çıkan bir kavramken bilgi istifleme bu anlamda gerçekleşen bir davranışı ifade etmemektedir. Nitekim bilgi istifleme davranışı bireysel çıkar temeline dayanan ve iş yerindeki kaynaklara erişilmesi açısından eşitsizliği yol açan bir durumu anlatmaktadır (Holten vd., 2016; Vural, 2021).

2.1.6.3. Çalışan sessizliği

Çalışan sessizliği kavramı, bilginin örgütten kendi isteği ile esirgenmesi olarak tanımlanmaktadır. Fakat bilgi saklama davranışının bu kavramdan ziyade farklı bir kavram olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Çünkü bilgi saklama davranışında istenen bilginin verilip verilmemesinde kararı bireyin kendisi üstlenmektedir. Kavram olarak çalışan sessizliği, tutum olarak daha geniş ve aktif olarak bir kasti düşünce sistemine hitap etmektedir. Bu tutum içerisinde; çalışanın örgüt ile alakalı kaygılarını, düşüncelerini ve faydalı olduğunu düşündüğü görüş ve önerilerini, isteyerek ve bilerek paylaşmak istememesi olarak görülmektedir (Burmeister vd., 2018).

2.1.6.4. Bilgi paylaşma

Bilgi paylaşma davranışı, kişinin hazırda sahip olduğu bilgiyi örgüt içerisinde diğer bireyler tarafından kullanılabilecek hale getirmesi eylemi olarak tanımlanmaktadır. Kişiler arasındaki bu paylaşım, bir kişinin sahip olduğu bilgiyi, kendisi haricindeki kişilerin anlayıp kullanabilmesi için uygun şekle dönüştürme eylemini içermektedir (Ipe, 2003).

Bilgi paylaşmanın yokluğu olarak bilgi saklama davranışını tanım olarak basitleştirmek doğru görülmemektedir. Aynı şekilde saklama davranışını da paylaşma davranışının tersi olarak düşünmekte kavramı basitleştirmek olarak anlaşılmaya itecektir. Bilgi saklama davranışı, birey tarafından, bilgiyi paylaşmanın olumsuz sonuçlarından kaçınma girişimi olarak bilinmektedir (Holten vd., 2016). Son dönemde ortaya konulan çalışmalar, bireylerin bilgi saklama ve bilgi paylaşma davranışını beraber sergilediğini ortaya koyduğunu göstermektedir (Ford & Staples, 2008; Peng, 2013).

2.1.6.5. Sosyal baltalama

Örgütsel olarak baktığımızda sosyal baltalama kavramı, bireyin örgütteki başka bir bireyle zaman içerisinde işle alakalı başarı elde edebilme, olumlu ilişkiler kurabilme, iyi bir izlenim taşıma ve bunları devam ettirme becerisinin önüne geçmesini amaçlayan davranışlar göstermesi biçiminde tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda bir davranışın sosyal baltalama olarak tanımlanabilmesi için tasarlanarak, kasıtlı ve yavaş işleyen bir zaman dilimi içerisinde ortaya çıkması gerekmektedir (Duffy vd., 2002).

Sosyal baltalama davranışı bilgi saklama davranışı ile de benzerlik gösterebilmektedir. Sosyal baltalamada niyet bir diğer kişinin itibarını kirletmek ve kapasitesini gölgelemek şeklinde ortaya çıkmaktadır. Aşağılamak ve küçümsemek, baltalama davranışlarına örnek olarak gösterilebilir. Bilgi saklama davranışını benzer kavramlardan farklı tutan en önemli faktör arka planında her zaman kasıtlı olarak zarar verme niyetinin olmadığı görülmektedir (Issac & Baral, 2018).

2.2. ETİK LİDERLİK KAVRAMI

Etik kelimesinin kökenine inildiğinde Yunanca ethos sözcüğünden geldiğini ve birden farklı anlamda kullanımı olduğu bilinmektedir. Bunlardan öncelikli olanı; alışkanlık, töre ve görenek anlamlarına karşılık gelmekte bir diğer anlamı ise değer ölçülerini körü körüne inanıp uygulamaya sokan değil, anlayarak ve üzerinde düşünerek istenilen iyiyi ortaya çıkarmak için

onları alışkanlığa dönüştüren insan olarak bilinmektedir. Töre, alışkanlık ve görenek bu sayede erdemli birey olmanın temel tavrı olarak güçlenmektedir (Pieper, 1999).

Etik; iyi kötü, doğru yanlış, haklı haksız kavramlarının ne olduğuna cevap vermektir. Yasa, etik ve ahlak kelimeleri de birbiri ile ilişki içerisindedir. Hukuk; ahlak, etik ve adalet değerlerinden türetilen bir kurallar bütünü olması nedeniyle etik ve adalet birbirinin yerine kullanılabilir (Shea, 1988).

Kavram olarak ahlak ve etik, günlük yaşamda genel itibariyle aynı anlam çerçevesinde kullanılır fakat ahlak ve etik kelimeleri birbirinden farklı iki anlamı ifade etmektedir. Ahlak, tarihsel ve olgusal açıdan yaşananları konu almasına karşılık; etik, bu olguya yönelen felsefe disiplininin adı olarak bilinmektedir. Felsefi bir disiplin olarak bakıldığında etiğin görev tanımı, bir moral geliştirmenin aksine ahlaki bağlılık üzerine kapsayıcı bir görüş ortaya koymaktır. Bu açıdan bakıldığında iyi ve kötü hakkındaki düşüncemizin epistemolojik olarak temellendirilme uğraşı etiğin önemli sorunlarından olduğu görülmektedir (Takış, 1998). Etik problemler, sadece filozofların değil, her insanın her an karşılaşabileceği sorunlar olarak bilinmektedir. Bunun sebebi, var olmak fiil üretmeyi, fiil üretmek ise değerlendirme ve karar mekanizmasını çalıştırmayı tetiklemektedir. Eylem içerisinde olmasa da karar vermese de kişinin, doğru eylemin ne olacağı ve değerlendirmelerde hangi yolları tercih edeceği tüm insanlığın sorunu olarak görülmektedir (Tepe, 1998).

Anlaşılabileceği üzere etiğin, insanın eylemlerini konu aldığı görülmektedir. Fakat, sırf bir fiil olarak etiği ele almak yanlış bir düşünce olabilir. Çünkü etiğin konusu insanların göstermiş olduğu faaliyet veya eylemler olmamakla beraber öncelikli konusu ahlaki eylemlerdir. Etik, ahlaki açıdan bir eylemi ortaya çıkaran niteliksel olguyu sorgulamakta ve bu anlamda ödev, iyi, ahlak, izin ve gereklilik gibi konuları işlemektedir (Özdemir, 2003).

Bununla beraber kişilerin toplumsal, siyasal ve örgütsel yaşamlarında önemli bir rol oynayan liderliğin ise tanımı konusunda halen bir fikir birliği bulunmamaktadır. Uzun yıllardır liderlik konusu üzerine pek çok makale ve kitap yayınlanmış bununla beraber pek çok liderlik teorisi ortaya atıldığı bilinmektedir (Özalp vd., 1992). Kavram olarak liderin tanımına baktığımızda, mekanik bir örgüte hayat aşıl原因 ve başarı ruhunu veren kişi olarak tanımlanmaktadır (Erdem & Dikici, 2009;). Bir başka tanıma göre lider, izleyici davranışını etkileyen ve sosyal etkileşim sürecini yönlendiren kişi olarak bilinmektedir. Liderler, güçlerini grubun hedeflerine doğru yönlendirmek için kullanırlar. Bir diğer tanıma göre ise liderlik; zekâ,

karizma, yetenek gibi özelliklerde liderin grubun diğer üyelerine olan üstünlüğü olarak tanımlanmaktadır (Fiedler vd., 2005).

Çok sayıda liderlik kavramı hakkında tanım bulunmasına karşın tümünün ortak bir noktada bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu ortak nokta ise yönetsel iş kavramının her liderin göstermiş olduğu eylemlerin temelinde yatmasıdır. Yönetsel işin tanımı ile ilgili yazında birden fazla teori olduğu bilinmektedir. Yönetsel iş; yöneticilerin hangi eyleme kalkıştıklarından, zaman yönetimini nasıl yaptıklarından, kimlerle ikili ilişkiler kurduklarından ve buna benzer konulardan oluşmaktadır (Torrington & Hall, 1987).

Aynı zamanda bir organizasyon içindeki duygusal gerilim ve çatışmanın varlığı, iş ortamının bir yönü olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderler gerilimleri yatıştırmaya, yanlış anlamaları ortadan kaldırmaya ve rahatsız edici davranışlarla başa çıkmaya yardımcı olur. Liderler sorunlara yanıt verir, krizleri çözer, takipçilerini ödüllendirir ve cezalandırır bunun yanında teşvik ve destek sağlar. Aynı zamanda liderler; örgütsel inovasyon konusunda endişe hisseder, yenilik, yaratıcılık, zorlu ve çatışmasız, çevreye uyumlu örgütsel kültürleri motive eder. Elverişli ve ideal bir örgütte, liderler çatışma yönetimindeki stratejileri etkileme ve kişilerin etkili bir biçimde bir arada çalışmalarını sağlama eğiliminde olduğu bilinmektedir (Gedik, 2020; Saeed vd., 2014).

Lider, örgütün hedeflerine ulaşması için belirli koşullarda tecrübelerini paylaşan, motive eden ve örgüt üyelerinin yöneticilerinden memnun olmasını sağlamakla görevli kişi iken; liderlik ise, örgütün hedeflerine ulaşmasındaki süreçte grubun eylemlerini etkilemesi olarak görülmektedir (Önen vd., 2015; Werner, 1993). Başka bir deyiş ile liderlik, amaca ulaşmak için üyeleri kasıtlı olarak organize etme çabasıdır (Vecchio, 1991). Liderler; geleceğe umutla ve iyimserlikle bakan, gerektiğinde risk alan, astlarına güvenen, çevresini iyi analiz eden, hedef ve standartlar koyan, katı kontrollerden kaçınan, astları ile özgür bir şekilde iletişime geçebilecekleri bir ortam sağlayan kimselerdir. Asıl mesele ise iyi bir yöneticiden ziyade iyi bir lider olabilmektir (Wadsworth, 1999).

Bununla birlikte liderlik, bir hedef doğrultusunda insanları yönlendirme ve rehberlik edebilme kabiliyeti ve yetkisi olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle liderlik, etik kararlar almak konusunda ciddi bir öneme sahiptir. Bunun nedeni liderlerin diğer bireylere moral sağlama ve onların yalnız kendi düşünceleri haricinde örgütün düşünce sistemi ve normlarına da uyum sağlamasına teşvik edici güce de sahip olduğu görülmektedir (Ferrell & Fraedrich, 1994).

Liderler, doğru ve yanlış ayrımını yaparken kararsız kalabilirler. Fakat her zaman bir şıkkın daha ağır bastığı, cevabı kendi içlerinde verilmiş olan bu cevabın etik olması gerektiği gibi liderden verdiği her cevabında aynı doğruluk oranında olması beklenmektedir (Hortman, 1998).

Liderliğin birden fazla kişinin etkileşimde bulunduğu ortam söz konusu olduğu için etik bir boyuta sahip olması gerektiği görülmektedir. Bunun yanında etik kavramı liderliğe yeni bir anlam kazandırmaktadır. Öte yandan etik liderlik, liderlik kavramının özü olarak görülmektedir. Ayrıca bir örgütün uzun vadeli etkinliğinin temel niteliklerinde yattığını da unutmamak gerekir. Etik liderlikte, etik kavramının yanında dürüstlük ve sadakatte çok önemlidir (Brown vd., 2005).

Bir örgüt içinde etik normların oluşturulmasında ve geliştirilmesinde liderin etkisinin hakkında fikir birliği sağlanmaktadır. Bir liderin değerlerinin, en iyisi olduğu söylenemez. Asıl soru, bir liderin kaç değere sahip olduğu değil, bir liderin gerçek manada hangi değerleri ifade ettiğidir. Liderin değerlerinin ne olduğunu idrak etmenin bir yolu da onun vizyonunu anlamaya çalışmaktır. Liderin vizyonu, nereye varmak istediğini, ulaşılmak istenen hedefte niçin iyi ve bu noktaya ulaşmak için hangi yolun daha doğru olduğunu göstermelidir (Hoffman vd., 2014).

Liderler, etki gücü yüksek konumlarda olduklarından, birden fazla bireye etki eden, etik problemler ve bu problemlere karşı alınabilecek kararlarda da söz sahibidirler. Fakat günümüzde etik ilkeler ve standartlar yalnızca din, kültür ve diğer değerler aracılığıyla iletilmemektedir. Bu prensiplerin büyük bir kısmı kanunla belirlenmiştir. Yalnızca bu şekilde tüm vatandaşlar etik standartlara bağlı kalabilir (Mosley vd., 1992). Bir kuruluşun yönetim tarzı çalışan davranışını etkilemektedir. Örgütün liderlik stilini ve tutumlarını incelemek, gelecekte etik sorunların nerelerde ortaya çıkabileceğini belirlemeye yardımcı olabilir. Liderler, yalnızca takipçilerinin saygısını kazanmakla kalmamalı, aynı zamanda örgütün üyeleri için etik davranış standartları da belirlemelidir (Ferrell & Fraedrich, 1994).

Çağımız, bireyleri etkileyen bürokratik ve yasal otoriteler yerine doğrulara, inançlara, değerlere ve güvene dayanan yeni bir liderlik tarzını gerektirmektedir. Bu liderlik tarzında ana etki ve güç kaynağı, etik ve ahlaki otoriteye dayanmakta olduğu bilinmektedir. Etik değerler ve dürüstlük, bir liderin sahip olması ve etrafına iletebilmesi gereken en önemli özelliklerinden olduğu bilinmektedir. Dürüstlük, etik liderliğin önemli bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır (Akdoğan & Demirtaş, 2014; Bennis & Townsend, 1995). Liderler kendilerinin farkında olmalı ve kendilerini iyi tanımalıdır. Kendini tanımadığında, güçlü ve zayıf yönlerinin farkına

varamadığında, ne istediğini ve bunu neden yaptığını bilmediğinde kendine karşı dürüst olmakta çok zorlanmaktadır. Dürüstlük, bir liderin düşünce ve eylem tutarlılığı, ilkelere bağlılığı olarak bilinmektedir. Öte yandan olgunluk, liderlerin başkalarıyla iş birliği yapması, başkalarından öğrenmesi ve açık olması anlamına gelmektedir (Brown & Treviño, 2006).

Ahlaki ve etik normlara göre kararlar almak sadece vicdani bir sorumluluk olmamakla beraber, aynı zamanda kişisel, örgütsel ve hatta evrensel bir sorumluluk olarak görülmektedir. Küreselleşme nedeni ile ortaya çıkan çoklu ve karmaşık ortamın, lider ve yöneticilere farklı mesuliyetler yüklediği bilinmektedir. Bu sorumluluk, liderlerin etik ilke ve değerleri göz önünde bulundurmasını bunun yanında bireysel ve örgütsel çaba eylemlerini bu değerlere göre filtrelemesini gerektirmektedir (Demirtaş, 2013).

İnsan karakteri ve doğası, karmaşık sistemli yapılardır. Bu sistemin unsurlarını oluşturan kavramların; tutumlar, değerler, inançlar, duygular, ideolojiler, huylar ve güdüler olduğu bilinmektedir. Kişiler, bireysellikleri ile topluma katılırken toplumsal hareketlerinde veya başkalarıyla olan iletişimlerinde belirli etik normlara uygun hareket etmek zorundadırlar (Sarıbay, 1998). Etik değerler; davranış ve karakter özellikleri, dürüstlük, bütünlük, güvenilirlik, demokratik davranış, katılımı savunuculuk, başkalarının kişisel niteliklerine saygı, iyiliği ve doğruyu yayma girişimleri, kişilerarası ilişkiler kurma yeteneği, anlayış ve hoşgörülü olma kavramlarının hepsini içeren bir tanım olduğu anlaşılmaktadır. Toplumdaki bireylere öncülük eden liderler için etik davranmak esastır. Etik liderler, davranış ve karakter özelliklerine sahip çıkar, bunlara uygun hareket eder ve bu değerleri hayatlarının her alanına yansıtmaktadırlar (Cuilla, 1998).

Etik liderlerin belirli birtakım özellikleri bulunmaktadır. Etik liderler, hak ve hukuka daha fazla değer gösteren, kişilere karşı saygılı ve hoşgörülü, görev bilincine sahip insanlar olarak tanımlanmaktadır. Etik bir lider, alınan kararlardan doğan tüm sorumluluğu alabilmeli, olumlu ve olumsuz tüm sonuçlara karşı hesap verebilmelidir. Ayrıca etik liderlerin tutumları örgütün ahlaki kodunu etkileyen güvenilir, dürüst ve kendine güvenen bireyler olarak nitelendirilmektedir (Mihelic vd., 2010).

Etik liderliği uygularken, liderler kurumsal hedeflere yönelik hareket eder, yürürlükteki yasa ve düzenlemelere uyar ve konumlarının etik gerekliliklerine uygun hareket eder. Etik liderlik olgusu, liderlerin çevrelerini anlamaları, algılamaları ve farkında olmaları ile başlamaktadır. Etik bir lider olmak, kurumu veya insan kaynaklarını boşa harcamadan, yetkin

ve birinci sınıf olmaya çalışmak, etkin ve verimli hareket etmek anlamına gelmektedir. Liderlik konusundaki araştırmalara bakıldığında, etik liderlik türlerinin daha güçlü bir şekilde vurgulandığı ve tartışıldığı görülmektedir. Liderlik pozisyonundakiler, etik kodlara ve inanç sistemlerine hâkim olmalıdır. Etik liderlerin örgütlenme ve yürütülen faaliyetlerini örgütün etik kurallarına uyarak yapma zorunluluğu olduğu bilinmektedir (Yaman, 2010).

Etik liderler, astlarına ve çalışanlara rehberlik ederken ahlaki normlara bağlı kalarak ve ceza yöntemlerini kullanarak örgüt içinde adaleti sağlayarak normatif olmayan tutumların oluşmasını engelleyebilirler. Etik liderlerin, çalışanların ve yetkililerin eylemlerini ve ahlaki düşüncelerini desteklediği bilinmektedir (Den Hartog & Belschak, 2012).

Etik bir lider, çalışanlarına organizasyon tarafından belirlenmiş olan hedeflere ulaşmalarına yardım eden hem profesyonel hem de kişisel ahlaki bakış açısına sahip ve bir izleyici kitlesini etkileyen insan olarak da tanımlanabilmektedir. Etik bir lider adil, güvenilir ve dürüst olmalıdır. Ayrıca toplumun en iyi hale gelmeye çalışmasında etik liderin önemli bir insan olduğu görülmektedir (Çelik, 2000).

Liderlerin bir durumun temel özelliklerini tanımları ve uygun şekilde yanıt vermelerini sağlamaları için bilgelik, zekâ veya nitelikler gerekir. Ayrıca etik liderlik saygı, güven, cesaret, adalet ve bütünlük gibi nitelikleri de gerektirmektedir (Gallagher & Tschudin, 2010).

Yapılan bir araştırmada etik liderliğe yön veren birtakım nitelikler belirlenmiştir. Etik liderlerde bulunması gereken bu nitelikler aşağıda görülmektedir (Harvey, 2004):

- i. İnsanların etik farkındalığını geliştirmek,
- ii. Etik ilke ve değerlere dayalı kararlar almak,
- iii. Çalışanlar ve diğerleri için bir rol model olmak,
- iv. İstikrarlı, kademeli değişime odaklanmak,
- v. Etik değerlere bağlı kişileri işe almaya öncelik vermek,
- vi. Çalışanları sorumlu tutmak ve onları inisiyatif almaya teşvik etmek,
- vii. Teori ve pratiğin tutarlı olduğundan emin olmak,
- viii. Etik ve ilkeler doğrultusunda eğitim vermek.

Genel itibarıyla etik liderlik kavramını tanımlarken, bir örgütte liderliğin birincil sorumluluğu, örgüt içinde etik bir ortam yaratmak, bireylere etik davranış konusunda rehberlik etmek ve astlarına etik davranarak örnek olmaktır. Etik liderler ayrıca etik kurallarına bakış

açıları katar ve bunun başarılmasını sağlamaktadır. Bu, çatışma durumunda etik normlara göre hareket etmelerini, ahlaki açıdan yanlış veya doğru tutumları tanımalarını ve astları arasında uyumu sağlamalarını kolaylaştırmaktadır (Arslantaş & Dursun, 2008).

2.2.1. Etik Liderliğin Önemi

Etik liderlik üzerine giderek artan sayıda araştırma, bu kavramın günümüzde işletmelerde önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Bunun sebebi işletme yöneticilerinin çalıştıkları şirketlerin kendilerine vermiş olduğu yetkileri kendi çıkarları için kullanmaları ve etik dışı davranışlarla şirketin başarısını engellemelerinden bahsedilmektedir. Elbette etik liderlik kavramının başka nedenlerle de ilgi çektiğini belirtmekte fayda olduğu bilinmektedir (Zhu vd., 2004). Bu nedenlerden bazıları, etik davranış sergilemeyen liderlerin örgüt ve takipçileri için ağır sonuçlar doğurması, örgütün sürekliliğini olumsuz etkilemesi ve onu ruhsuz hale getirmesidir (Erdilek Karabay, 2015).

Bunun yanında liderlik konumunda olanların karar verirken etik değerleri kullanmaları da etik liderliği önemli kılmaktadır. Örgütü yöneten kişiler, belki de bir nedenden dolayı, yaptıklarının yanlış olduğunu tam olarak bilerek yollarına devam edebilmektedir. Etik liderler, işlerini doğru yapan liderler, doğru şeyi yapan insanlar yerine, kararlarının sonuçlarını düşünen ve bu kararların sonuçları etik sorunlar içerdiğinde onları terk eden bireylerdir (Bennis, 1989).

Etik liderlerin, takipçilerini örgütün, kişilerin, paydaşların ve toplumun yararına olan örgütsel amaç ve hedeflere doğru yönlendirdiğine inanılmaktadır. Bir başka deyiş ile etik bir lider takipçilerini etkiler. Bu etki, etik liderlerin, rol model olarak görünerek takipçilerinin hayırsever davranışlara teşvik etme olasılığını artırmaktadır. Bunun sonucunda, çalışanlar rekabet yerine iş birliğine odaklanabilir, örgüte güven ve bağlılık geliştirilebilmektedir (De Hoogh & Den Hartog, 2008).

Etik bir liderin temel amacı, kötü durumların oluşmasını önlemek ve karşı koymaktır. Çünkü bu hatalar firmaların doğruları kavramasını engellemektedir. Bu, etik liderleri örgütsel başarıyı ve performansı engelleyen ahlaki ve yasa dışı durumlara karşı çıkmada kilit oyuncular haline getirir. Etik liderlerin göstermiş olduğu bu tutum zaman içerisinde çalışanların da etik davranmasını sağlamaktadır (Yılmaz, 2006).

2.2.2. Etik Lider Davranışları

Etik liderin tutumu, diğerlerinin etik ilkelere göre hareket etmesini sağlar. Belirli bir sürece göre geliştirilen etik kurallar, bir kuruluş içinde güven oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Etik lider, belirli bir durumda hangi eylemin gerçekleşmesi gerektiğini gösteren niteliklere sahiptir. Etik değerlendirmeler, yöneticilerin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için yapılır. Etik liderlik becerileri organizasyon ve yönetici başarısına katkıda bulunmaktadır. Bir örgüte aşılacak güven, onu daha uzun süre canlı tutmaktadır (Yaman, 2010).

Etik liderlik olgusunu içeren faaliyetlerde, liderler ve insanlar arasındaki iletişimin, güçlü ve etik olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra liderlerin konumlarını tüm ortak amaçlar doğrultusunda kullanmalarından dolayı önemini zamanla artırdığı görülmektedir. Adalet, güven, dürüstlük ve iyi karar verme gibi davranışlar gösteren etik liderler, çalışanlarını da etkilemektedir. Etik liderlerin güvenilirliği ve iletişim becerileri, çalışanları işlerine ve kuruluşlarına daha yakından bağlamaktadır. Sisteme üye olanlar kendilerini ait hissedecek ve bu doğrultuda hareket etmeye başlayacaklardır. Kurumlar bu durumdan olumlu etkilenmektedir. Çünkü, bu davranışın kendiliğinden ortaya çıkması öz imajı güçlendirmektedir. Bu açıdan hem verimlilik hem de etkinlik sağlanır ve kurum içi iş akışının oluşmasına yardımcı olduğu görülmektedir (Alkan & Arıkboğa, 2017).

Etik liderler kendilerine devredilen faaliyetleri, organizasyonları içindeki kişilere adil bir şekilde tahsis etmelidir. Yetkilerini başka hedefler için kullanmamalı, sorumlu davranmalı, insanlara saygı duymalı ve bireysel haklara uygun hareket etmelidir. Bunun dışında, etik liderler statüko üzerine düşünmeli ve gelişmek için çaba göstermelidir. Kendi gelişimini ve astlarının büyümesinin koordine edildiğinden emin olmalıdır. Demokrasi ışığında davranmalı, hukukun üstün olduğuna inanmalı, hoşgörülü olmalı, iletişimde daima açık ve pozitif olmalı, bireysel hakları korumalıdır. Etik liderlere sahip kurum ve kuruluşlar, olumlu bir örgüt kültürü geliştirmektedirler (Özkeskin, 2013).

2.3. İŞ YERİ NEZAKETSİZLİĞİ KAVRAMI

Günümüzün zorlu yaşam koşullarından ötürü herkes çalışma ortamında zaman zaman kaba davranabilmektedir. Örgüt, birbirinden farklı özelliklere sahip çalışanlardan oluşan bir yapıdır ve bu tür olumsuz davranışlar, çalışanların kendi duygu, düşünce ve algılarıyla oluşturdukları etkileşim sürecinde ortaya çıkma olasılığı olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda yine de bu tür kaba ve nezaketsiz davranışların sıklığının çalışanlar arasındaki

ilişkileri olumsuz etkileyebileceği, örgütün düzenini ve atmosferini bozabileceği düşünülmektedir. Bu araştırmanın ana temasını oluşturan bu tür kabalıkların alışkanlığa dönüşmesi ve devam etmesi öyledir ki daha sonraki bir aşamada örgütler ve bireyler için sağlıklı bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bunun sonucunda iş yeri nezaketsizliği, anlık, geçici, seyrek görülen bir durumdan ziyade, bireyler açısından birden fazla olumsuz sonuçları olan kalıcı bir durum olarak tanımlanmaktadır (Pearson & Porath, 2005).

Bu konuda araştırma yapan yazarlar iş yeri nezaketsizliğini bir taciz, şiddet ve hatta açık çatışma biçimi olarak değerlendirerek, sorundaki sapmaların iş yerinde olumsuz çalışan davranışlarına yol açabileceğini öne sürmektedir. Sosyal ve örgütsel davranış ile ilgili olarak, örgütte çalışan kişilerin birbirleriyle olan etkileşimlerinde ve davranışlarında minimum saygı ve sevgi kurallarına uyum sağlaması beklenmektedir. Bunlar, kişisel tercihlerine veya birbirlerinden hoşlanıp hoşlanmadıklarına bakılmaksızın, insanların profesyonel yaşamlarında uyması gereken kurallardır. Bu saygı kurallarını ihlal eden çalışan davranışları iş yeri nezaketsizliği olarak tanımlanmaktadır (Martin, 2008; Taştan, 2014).

İş yeri nezaketsizliğinin, kişisel görgü kurallarını bozmaya yönelik olumsuz davranış türleri arasında en profesyonelce ifade edilen davranışı içerdiği ve bir dereceye kadar ahlaki yıpranma gösterdiği söylenebilmektedir. Ayrıca, Anderson ve Pearson (1999) tarafından da tanımlanan, iş yeri kabalığı ile olumsuz iş yeri davranışını daha iyi anlamamızı ve ayırt etmemizi sağlayan üç temel özelliğe sahip olması mümkün hale gelmektedir. Bu özellikler; saygının ihlal edildiği, amacının belirsiz olduğu ve nadiren meydana geldiğidir (Anderson & Pearson, 1999; Tarraf, 2012).

İş yeri standartlarının amacı, iş yerindeki insanlar arasında karşılıklı saygıyı sürdürmektir. Etkileşimli sürecin sonunda oluşan bu normlar, şirket için büyük önem taşımaktadır. Bu kodlar, iş etiği, iş yeri gelenekleri ve örgüt kültürünün temel standartlarından oluşmaktadır. Ayrıca, iş yeri normları belgelenmemiştir ve iş yerinde yazılı kurallar tarafından belirlenen örgütsel kurallara kıyasla nezaketsiz davranışlar bu normun ihlali olarak bilinmektedir. Bozulmuş karşılıklı saygı, kaba bir çalışma ortamının en bariz işaretidir. Nezaketsiz davranışlar örgütsel ve çalışan uyumuna müdahale eder ve işin iyi oluşunu etkilemektedir (Andersson & Pearson, 1999; Özcan, 2022).

İş yeri nezaketsizliğinin bir başka özelliği de amacının belirsiz olmasıdır. Buradaki kaygı, bir öznenin ya da tanığın, birini incitmeyi amaçlayan saygısızlığını anlayamamaktır.

Kişi, çalışanı veya iş arkadaşı olsun olmasın, hedefe zarar verecek şekilde nezaketsiz davranmış olabilir. Alternatif olarak, kendi çıkarlarını ilerletmek için kasıtlı olarak hareket etmiş de olabilmektedir. Ayrıca dikkatsiz veya bilgisiz davranışlar, kişinin zarar verme niyeti olmaksızın kibar davranmasına neden olabilmektedir (Pearson vd., 2000). Bunu yapan kişiler, seni kırmak istemiyorum, bu bir şaka, kişisel alınmamalı diyerek kendilerini savunabilmektedir. Bu nedenle kışkırtıcı tarafların zarar verme niyetlerini her an kolaylıkla gizleyebildiği görülmektedir (Anderson & Pearson, 1999). Bu nedenle kabalığın nesnel değil öznel olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan, amacı açıkça anlaşılmayan kaba davranışların, kötü niyeti gizlediği ve bu davranışı yapanı çeşitli yaptırımlardan koruduğu düşünülmektedir (Cortina, 2008).

İş yeri nezaketsizliğinin bir özelliği de düşük yoğunluklu, sapkın ve saldırgan davranışlardan ayırt edilmesidir. Bir kuruluş içindeki meslektaşları olumsuz şekilde taklit etmek veya görmezden gelmek gibi davranışlar, olumsuz iş yeri davranışının daha az etli gösteren biçimleri arasındadır (Morrow vd., 2011). Fakat bu davranışların yoğunluğunun az olması zararsız ve önemsiz oldukları anlamına gelmemektedir. Yoğunluğu ne kadar düşük olursa olsun, iş yerindeki kaba davranışlar değişkenlik göstermekte ve bu tür durumlar hedeflenen çalışanlar için üzücü ve endişe verici olabilmektedir (Özcan, 2002).

Birtakım araştırmacılar tarafından, iş yeri nezaketsizliğinin, öfke veya çatışma biçimine dönüşebildiği, kişiler arasında iş doyumunu, moral, performans ve güven eksikliğine neden olduğu, örgüt iklimini ve çalışma ahengine olumsuz yönde etki ettiği belirtilmektedir (Anderson & Bushman, 2002; Delen, 2011; Gökçe, 2008; Jacobson, 2007; Leymann, 1990; Leymann, 1996; Lewis & Malecha, 2011; Shim, 2010;). İş yeri nezaketsizliği kavramını çalışan birçok araştırma örneğinde, örgütsel bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışlarını, çalışma performansını ve örgütsel güveni olumsuz etkilediği görülmektedir (Anderson & Bushman, 2002; Gökçe, 2008; Kivimäki vd., 2000; Leymann, 1996; Tetik, 2010). İşten ayrılma niyetini ve işe devamsızlığı yükselttiği ise bazı çalışmalarda ulaşılan sonuçlardandır (Simmons, 2008). Bununla beraber kişisel düzeyde olumlu sosyal davranışları ve özyeterlilik inancını azalttığı görülmektedir (Lewis & Malecha, 2011; Mikkelsen & Einarsen, 2002). Saldırganlığın, öfke ve üretkenliğe aykırı iş yeri davranışlarını arttırdığı bilinmektedir (Coillie & Mechelen, 2006; Delen, 2011; Meier & Semmer, 2012). Aynı zamanda örgütsel düzeyde örgütün düzeni ve performansına (Trudel, 2009; Trudel & Reio, 2011) olumsuz etki ettiği bilinmektedir (Taştan, 2014).

İş yeri nezaketsizliğinin nedenleri, örgüt kültürü ve liderlik tarzıyla yakından ilişkilidir. Bunun yanında iş yerini çevreleyen sosyal etkileşimleri, çalışan inançlarını, örgütsel değerleri ve çalışanın psikolojik sağlığını, ahlaki olgunluk düzeyine ve psikolojik sözleşmelere bağlılıkları ile ifade edilmektedir (Çelik & Gül, 2022). Ayrıca araştırmacılar, demografik değişkenlerin (Estes & Wang, 2008), gayriresmi örgütsel yapının (Pearson & Anderson, 1999), sosyal statünün (Pearson & Porath, 2005) iş yerinde nezaketsizlik ürettiğini bulmuşlardır. Etkili iş yeri kültürü ile kabalık arasındaki ilişki güçlü bir iletişim ağı gerektirmektedir. Kültürel unsurların çalışanlara aktarılmasında ve bu kültürün yaşatılmasında iletişimin önemli bir etken olduğu bilinmektedir (Gudykunst, 1997). İletişim ile örgüt kültürü çalışanlara doğru bir şekilde aktarılabilir ve kaba davranışların ortaya çıkması engellenebilmektedir (Çelik & Gül, 2022).

Kabalık, bireyler ve çalışma grupları arasındaki etkileşimler nedeniyle çalışma grubu kabalığı veya kuruluşlar arasındaki etkileşimler nedeniyle örgütsel kabalık olarak ortaya çıkabilmektedir. Onur kırıcı eylemde bulunan kişinin bakış açısına göre hakaretler, bir iş arkadaşı veya işveren gibi kuruluş içinden veya bir müşteri, aile üyesi gibi kuruluşun dışından gelebilir. Bu bağlamda nezaketsizlik, iç ve dış etmenlerden kaynaklı kabalık olarak da ayrılabilir (Novitasari vd., 2020).

Patronlardan ve iş arkadaşlarından gelen kabalığın organizasyonun içinde olduğu, aile üyeleri ve müşterilerin kabalığının ise organizasyonun dışında olduğu anlamına gelir. Patronun kabalığı; bireysel yöneticiler tarafından başlatılan zararlı yorumlar, kasıtlı kaçınma, dedikodu ve diğer eylemleri ifade etmesi olarak görülmektedir. İş arkadaşına hakaret ise lütfen ve teşekkür ederim gibi kibar sözlerden kaçınmak, sesini yükseltmek, iş arkadaşına karşı kayıtsız kalmak gibi davranışları içerir. Öte yandan çalışanlara yönelik müşteri kabalığı, müşteri nezaketsizliği olarak bilinmektedir (Arasli vd., 2018).

Bilgi saklama davranışını iş yeri nezaketsizliği ile karşılaştırıldığında benzer bir kavram olarak düşünülebilmektedir. Fakat iş yeri nezaketsizliği; düşüncesizlik, nezaketsizlik ya da kabalık şeklinde tanımlanan, sosyal hayatın işleyişine karşı olumsuz olarak gösterilen davranış şekillerinden biri olarak görülmektedir. Örgütteki yasaları çiğnemek suretiyle isteyerek ve bilerek bireye, örgüte veya hedefe zarar verme niyeti taşımaktadır (Shim, 2010).

Fakat Connelly ve diğerlerine (2012) göre, karşılıklı nezaket kurallarını ve örgütsel normları kasıtlı olarak ihlal ederek hedef kurum veya kişiye zarar verme niyeti taşıyan davranışlar olarak tanımlanan iş yeri nezaketsizliği, bilgi saklama davranışından farklı olduğu

bilinmektedir. Bilgi saklama davranışını zarar verme kastı taşımadığı gibi nezaketsizlik olarak değerlendirmenin mümkün olmadığı da hatırlatılmaktadır. Aslında, bilgi saklama davranışı gösteren birey, bilgi isteyen bireyi kibar bir şekilde geri çevirerek de istediği bilgiyi saklayabilmektedir (Connelly vd., 2012). Nezaketsiz ve istenmeyen davranış türleri de saklama davranışları içerisinde yer alabilmektedir. Fakat sıklıkla iş yeri nezaketsizliği ile benzerlik içinde olduğu görülse de herhangi bir nezaketsizliğin gösterilmediği bilgi saklama davranışına birden fazla örnek bulunmaktadır (Issac & Baral, 2018).

Araştırmacılar, iş yeri kabalığının üretkenliği, yönetici çalışan etkileşimlerini, örgütsel bağlılığı ve iş tatminini olumsuz etkilediğini bulmuşlardır (Çoban & Deniz, 2021; Penney & Spector, 2005). İş yeri kabalığı ve davranış bozuklukları çalışanların moral ve motivasyonunu, iş tatminini, örgütsel bağlılığını ve iş performansını düşürür; çalışan devir hızını, istifa niyetlerini, devamsızlığı ve işle ilgili stresi artırmaktadır (Carter & Loh, 2017). Bu davranışlar takım çalışmasını bozmakla birlikte hoş olmayan bir iş ortamına, yaratıcılığın azalmasına, yüksek iş stresine, bilişsel sapmaya, psikolojik sıkıntıya ve ekonomik kayba neden olduğu iddia edilmektedir (Çiçek & Çiçek, 2020). Aynı zamanda yönetsel kabalığın iş doyumunu, örgütsel bağlılığı ve çalışanların emeklilik niyetlerini etkilediği bilinmektedir (Çelik & Gül, 2022). Bu durum nedeniyle yöneticiler, çalışanların sorunlarını ve iş yeri nezaketsizliğinin kurum kültürüne verdiği zararı çözmek için daha fazlasını yapmaları gerektiğinin farkında değildir.

Genel olarak bu davranışlar ele alındığında, iş yeri nezaketsizliğinin özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Işıkay, 2019):

- i. Kaba davranışlar iş yerinde meydana gelmektedir,
- ii. Birden fazla kişi arasında gerçekleşmektedir,
- iii. Sözlü ya da sözsüz olabilmektedir,
- iv. Karşılıklı olarak saygı kurallarının bozulması söz konusudur,
- v. Bireysel veya toplu bir şekilde gerçekleşebilmektedir
- vi. Elektronik veya fiziksel ortamlarda karşımıza çıkabilmektedir,
- vii. Fiziksel bir saldırı söz konusu değildir.

2.3.1. İş Yeri Nezaketsizliğinin İşletmeler İçin Önemi

İş yeri nezaketsizliğinin, birçok işletmeye ve çalışanlarına sessiz bir şekilde zarar veren yaygın bir uygulama olduğu bilinmektedir. İş yerindeki bu davranışların örgüt üzerinde birçok yöneticinin tahmin ettiğinden daha büyük bir olumsuz etkisi olabilir (Pearson vd., 2000).

Avrupa Birliği üye ülkesi; Norveç, Makedonya, Hırvatistan, Karadağ, Arnavutluk, Türkiye ve Kosova'da 44.000 katılımcının katıldığı Avrupa Çalışma Koşulları araştırmasına göre Avrupalı işçilere yönelik taciz, zorbalık ve diğer suistimaller %4 olarak ortaya çıkmaktadır (Torkelson vd., 2016). Singapur'da 180 çalışanla yapılan bir ankette, çalışanların %91'inin son beş yıl içinde iş yerinde nezaketsiz davranışlarla karşılaştıklarını ortaya çıkardı ve bu akranlarından çok, yöneticileri tarafından bu tür davranışların etkisi altında kalma olasılıklarının yüksek olduğunu belirtmektedir (Loh, 2015). Dikkate alınması gereken bir soru, bu çok yaygın uygulamanın kuruluşunuzu nasıl etkilediğidir. Diğer yandan nezaketsizliğe yönelik örgütsel tutumları şekillendirmek için bu olgunun özelliklerine ve olumsuz etkilerine dair ortak bir anlayış geliştirmek önemlidir (Özcan, 2022).

İş yerinde nezaketsizliğe uğrayan çalışanların neredeyse tamamı bu duruma olumsuz tepki vermekte, hatta bazı durumlarda nezaketsiz çalışanlardan açıkça intikam almaktadır. Ayrıca, nezaketsizliğe uğrayan kişi, durumu meslektaşlarına veya astlarına anlattığında küskün kişiden intikam almak için başka yollar arayabilmektedirler. Örneğin; kaba davranan kişinin dedikodusunu yapabilir ya da kişiye yardımcı olmuyormuş gibi davranabilirler. Bu durum zamanla şirket içinde çığ gibi büyüyerek örgüt kültürünü zedelemektedir (İslamoğlu, 2018).

Kalıcı kaba davranışlardan kaynaklanan olumsuz duyguların farklı sağlık problemlerine yol açtığı görülmektedir. Bu problemlere örnek olarak kaygı, dikkat eksikliği, düşük enerji, depresyon, tansiyon, baş ağrıları, kalp hastalığı ve diğer pek çok rahatsızlık verilebilir (Cortina vd., 2001; Hutton & Gates, 2008; Johnson & Indvick, 2001; Lim & Lee, 2011). Yapılan bir çalışma sonucunda nezaketsizliğe uğrayan kişilerde, stres (%76), klinik depresyon (%39), uykusuzluk (%71), panik ataklar (%32), travma sonrası stres bozukluğu (%47), zayıf konsantrasyon (%71) ve buna benzer problemler gözlenmektedir (Namie vd., 2003).

İş yerinde nezaketsiz davranışlarla karşılaşan çalışanlar kendilerini daha az yaratıcı ve tükenmiş hissetmektedirler. Bunun yanında bu bireylerin büyük kısmı bilinçli olarak işlerini gereğinden düşük yapmakta ve iş kalitelerini düşürmektedir. İş yerindeki kabalığın neden olduğu düşük çalışan performansı (Caza & Cortina, 2007), örgütler için istenmeyen ve olumsuz sonuçlar göstermektedir. Nezaketsizlik sıklığının artması, azalan iş doyumu (Penney & Spector, 2005) ve iş performansı (Rahim & Cosby, 2016) ile ilişkili olduğu bilinmektedir. Bu ilişkinin, üretkenlik karşıtı iş davranışını (Penney & Spector, 2005), işten ayrılma niyetlerini ve devamsızlığı arttırdığı bulunmuştur (Dion, 2006).

Bir şirkette iş yerine nezaketsizliğin en olumsuz etkilerinden biri, çalışan devir hızının artmasıdır. Kaba davranışlara maruz kalan birçok çalışan, uygun bir iş bulduktan sonra şirketten ayrılmayı tercih ettiği görülmektedir (Delen, 2011). Örneğin; Pearson ve diğerleri (2000) tarafından yapılan bir araştırma, nezaketsizliğe maruz kalan çalışanların %12'sinin şirketten ayrıldığını gözlemlemiştir. Bazı çalışanlar ise kaba davranışlarına rağmen başka iş bulamamakta, işlerini bırakamamakta ve ruh sağlığı sorunları yaşadığı gözlemlenmiştir (Kanten, 2014).

İş yeri kabalığı hem işletmelere hem de çalışanlara zarar verebilir, ancak genellikle yönetim tarafından göz ardı edilmektedir. Aslında iş yerindeki nezaketsizliği ciddi görmeyen ve önemsemeyen yöneticiler, bu durumdan doğan iç çatışmalara çözüm üretmek için ne kadar zaman harcadıklarının farkında değildirler. Bu çatışmaları göz ardı etmeleri durumunda ise iş yerindeki nezaketsiz davranışlar, kurum kültürünü baltalamakta ve şirketlere zarar vermektedir (Kumral ve Çetin, 2016). Bu olumsuz etkilerin farkına varmak ve önleyici tedbirler almak, bir şirketin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinin ön koşullarından biri olarak bilinmektedir. Sonuç olarak, iş yerinde saygı görmeyen kişiler örgüte istenilen katkıları sağlayamamaktadır (Özcan, 2022).

2.3.2. İş Yeri Nezaketsizliği ile Yakın Anlamlı Kavramlar

Literatürde iş yeri nezaketsizliği kavramı çeşitli ifadelerle ilişkili olarak ele alınmaktadır. Bunlardan bazıları; mobbing, zorbalık, taciz ve çalışan suistimali olarak ifade edilebilmektedir (Gökçe, 2008).

2.3.2.1. Mobbing

Mobbing terimi, ilk olarak 19. yüzyılın başında biyologlar tarafından evlerini koruma iç güdüsü ile saldırganların etrafında uçan kuşların davranışlarını tanımlamak için kullanılan İngilizce bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır. Konsept sonrasında 1960'larda, küçük hayvan gruplarının daha yalnız ve güçlü hayvanları savuşturmak için topluca saldırdığında veya aynı kuluçkaya ait kuşlar ile diğer kuşlar arasında yaşanan ve başka kuşların, aralarındaki en zayıf halkayı yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice zayıf bir hale gelmesi ve en sonunda da fiziksel saldırı ile öldürerek koloninin dışına atması durumunu belirtmek amacı ile kullanıldığı bilinmektedir (Leymann, 1996).

İş yerinde duygusal taciz ve zorbalığın, bir başka anlamı ile mobbing, bir birey veya grup tarafından bir özneye karşı işlenen ısrarlı, sistematik, alçaltıcı, küçük düşürücü, yıldırıcı ve haksız söz veya eylemlerdir. Gücün bu şekilde kötüye kullanılması bireyin kızgın, tehdit edilmiş, dışlanmış, aşağılanmış, incinmiş, özgüveninin sarsılmış, yeteneklerinden şüphe duymuş ve büyük bir stres altında hissetmesine neden olmaktadır. Bu yaralar, bazı bireyleri çalışamaz hale getiren her türlü zihinsel ve fiziksel rahatsızlığa neden olmaktadır. Bununla beraber sonucunun istifa ya da ihraç olduğu görülmektedir (Arpacıoğlu, 2003; Karcıoğlu & Çelik, 2012).

2.3.2.2. Zorbalık

Zorbalık, güçlü bir kişinin daha zayıf bir kişiye sosyal, psikolojik ve fiziksel olarak zarar vermek amacıyla, kasıtlı olarak uyguladığı eylem ve sözler dahil olmak üzere uyguladığı baskı olarak tanımlanmaktadır (Gürhan, 2017). Zorbalık davranışı ile ilgili üç faktörün çok önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bu faktörler aşağıda belirtilmektedir (Smith vd., 1999):

Kasıtlı Bir Şekilde Zarar Verme. Kötü davranış olarak nitelendirilebilmesi için, davranışın kasıtlı olması ve başka bir kişiye zarar vermeyi amaçlaması gerekir. Bunlar, dilsel veya fiziksel formda ifade edilebilir. Bu tür davranışlara örnek olarak, kişiyi gruptan dışlamak veya küçük düşürücü hareketler ve yüz ifadeleri kullanmak yer almaktadır.

Tekrar Etme. Bu kavram, gerçekleştirilen olumsuz eylemin birden çok kez uygulandığı anlamına gelmektedir.

Güç Dengesizliği. Zorbalığa uğramış olan kişinin kendini savunmada yaşamış olduğu zorluğu ifade etmektedir. Bunun sebepleri; zorbalığın daha güçlü olması, kurbanlar kendilerini zihinsel veya fiziksel olarak daha zayıf hissetmesi ve zorbalık yapan grupların sayısının onlardan fazla olmasıdır.

2.3.2.3. Taciz

İş yerinde cinsel taciz bazen bir güç gösterisi ve otorite olarak görülmektedir. Bu güç gösterimi, özellikle biri yönetici diğeri çalışan konumundayken, yöneticinin ödüllendirme ve cezalandırma hakkının ürettiği gücün bir ürünü olarak değerlendirilebilir. Mağdurun ihtiyaç duyduğu bilgiye sahip olması, ekip çalışması süreçlerinde iş birliği yapma ihtiyacından kaynaklanan bağımlılıklar veya performans değerlendirme sürecinin ortasında akranlarının onları değerlendirmesi gibi faktörler de iş arkadaşlarına güç verebilmektedir. Kadınların

yönetici konumundayken bile astlar tarafından taciz edilmesi, onların geleneksel toplumsal cinsiyet rolü algılarını yansıtmaması, bu tür algıları haklı çıkarma ve eşitliği sağlama çabaları denenerek açıklanabilmektedir (Solmuş, 2005).

Harned ve arkadaşlarına (2002) göre, bir kuruluş içinde benzer pozisyon ve statülerdeki, çalışanlar ve yöneticiler arasında cinsel tacizin meydana geldiği durumlar dikkate alınmalıdır. Çalışma ortamı dışında hem çalışanlar hem de yöneticiler için ortak sokültürel güç faktörlerini (medeni durum, yaş, ekonomik durum vb.) dikkate almak daha gerçekçi olacaktır. Bir dizi araştırma, genç, bekar veya yalnız yaşayan görece zayıf kadınların cinsel tacize uğrama olasılığının daha yüksek olduğunu gözlemlemiştir (Solmuş, 2005).

2.3.2.4. Çalışan suistimali

Suistimal kelimesi farklı alanlarda farklı şekillerde kullanılan bir kavramdır. Bunun nedeni, suistimal kavramının birçok boyutu olan karmaşık bir kavram olmasıdır. Tanım gereği suistimal; gücün, hakların, fırsatların ve örgütsel zayıflıkların kişisel çıkar için kötüye kullanılması olarak ifade edilmektedir (Durkaya, 2008).

Suistimal üçgeni yaklaşımına göre gerçekleşmekte olan bir istismar fiilinin üç temel bileşeni vardır. Bu; baskılar, fırsatlar ve etik değerlerdir (Peltier-Rivest, 2018). Dolayısıyla suistimal üçgeni, gerekçelendirme unsurundan çok etik değerler unsurunun ön plana çıktığı bir yaklaşımdır. Bunun en önemli nedeni, istismarın içeriği itibarıyla menfur bir suç niteliği taşıması ve meydana gelen istismarın doğası gereği failin etik ve uyum tanımında farklı olması, etik ilkeleri tanımaması veya düşük düzeyden kaynaklanmasıdır (Bircan & Türel, 2023).

2.3.3. İş Yeri Nezaketsizliğin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler

İş yeri nezaketsizliğini önlemek için, bu davranışları üreten faktörleri belirlemek önemlidir. İş yerinde nezaketsizlik ilk başta zararsız görünebilir ancak fark edilmezse şiddete ve tekrarlayan davranışlara dönüşebilir. İş yerinde nezaketsiz davranışların arttığına genellikle bireyler, aileler ve örgütlerle ilgili faktörlerin bir kombinasyonunun sorumlu olduğuna inanılmaktadır (Özcan, 2022).

İş yeri nezaketsizliğine, dolayısıyla bir organizasyonun verimliliğine ve etkinliğine yol açan faktörler her şirkete, sektöre, ülkeye ve toplumsal gelişmişlik düzeyine göre farklılık gösterebilir. Öte yandan, ulusal ve kültürel özellikler de kabalığın ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir. Çünkü her kültüre özgü davranış başka bir kültürde çok farklı olabilir veya

yanlış anlaşılabilir. Ayrıca iş yerindeki kabalığın tasviri ve algılanmasında çalışanın kişilik özellikleri, psikolojik durumları, örgüt içindeki konumu, teknolojiye ilişkin değişimler, örgütsel ortam, iş yükü ve idari personel gibi birçok faktörün etkili olduğu söylenebilir (Özcan, 2022).

2.3.3.1. Kişilik özellikleri

Kişilik tipi, kabalık yaratmada güçlü bir faktör olabilir. Bir çalışma, çalışanların iş yerinde kaba davranıp davranmadıklarını, kişilik özelliklerine dayalı olarak incelemiştir. Sonuçlar, uyum unsurlarının iş yeri kabalığıyla mücadelede önemli bir rol oynadığını, daha az uyumlu çalışanların aynı zamanda kaba davranışlarda bulunma olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir. İş yerinde dışadönüklük ve kabalık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bunun yanında duygusal değişkenlik yönü için pozitif ve anlamlı çağrışımlar bulunmuştur. Kaygılı, gergin ve dengesiz kişilerin meslektaşlarına daha fazla saygısız olduğu gözlenmektedir (Milam vd., 2009).

Başka bir araştırma, iyi huylu, güvenilir, işbirlikçi ve uyumlu insanların kabalığı fark etme olasılıklarının daha düşük olduğunu gözlemlemektedir. Bu nedenle, uyumluluk düzeyi yüksek olan kişiler, olaylara karşı daha olumlu bir bakış açısına sahiptir ve bu tür davranışların kendilerini etkilemesine izin vermedikleri için kaba davranışlardan daha az rahatsız olmaktadır (Naimon vd., 2013). Yüksek düzeyde olumsuz duygulara sahip kişilerin, düşük düzeyde olumsuz duygulara sahip olanlara göre verimsiz davranışlarda bulunma olasılığının daha yüksek olduğu görülmektedir (Dion, 2006). Ayrıca A tipi kişilik özelliklerine, saldırganlık, ego, düşmanlık, içsel rekabet, güç (Cortina vd., 2001) ve dış kontrol yeteneğine sahip olma (Naimon vd., 2013) gibi kişilik özellikleri de nezaketsiz davranışların ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir.

2.3.3.2. Cinsiyet

Cinsiyet hem kışkırtanın hem de hedefin davranışını etkileyebilen bir faktördür. Araştırmalar, kadınların erkeklere göre iletişimde daha çok yönlü, daha duygusal ve hassas olduklarını, duygularını ifade etmeyi tercih ettiklerini ve empati kurma konusunda daha yetenekli olduklarını göstermektedir (Montgomery vd., 2004). Dolayısıyla bu özellikler, davranışın nasıl algılandığı ve ifade edildiği konusunda cinsiyet farklılıklarının etkili olduğunu da göstermektedir. Saygısız davranışlar genellikle kadınları hedef alır, ancak daha az ölçüde

erkek çalışanlar da hedef alınabilmektedir. Bununla birlikte, başlatıcıların erkek olma ihtimali kadın olma ihtimalinin iki katı olduğu bilinmektedir (Pearson vd., 2000).

Kadınların kabalığa maruz kalma olasılığı daha yüksektir, ancak hem kadınlar hem de erkekler kabalığın olumsuz etkilerini yaşarlar (Cortina vd., 2001). Cinsiyet faktörlerinin de deneklerin nezaketsizliğe tepkileri üzerinde farklı sonuçları vardır. Hedef erkek ise daha pasif ve agresif tepki verirken, kadın hedef saldırgandan uzak duracak ve kendisi için aktif faaliyetlerde bulunarak daha iyi bir konum elde etmeye çalışacaktır (Pearson vd., 2000; Pearson & Porath, 2005).

2.3.3.3. Statü

Kabalığı etkileyen diğer bir faktörün statü olduğu bilinmektedir. Derinlemesine görüşme tekniklerini kullanan bir araştırma, yöneticilerin çalışanlardan daha fazla nezaketsizlik eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. Provokatörler, üst yönetime yaklaştıklarında daha saygısız hale gelmekte ve toplantılara katılmama, bekletme, mızızlanma, sözünü kesme gibi davranışlar sergileyebilmektedir (Pearson & Porath, 2005). Kamu sektörü çalışan anketleri, organizasyonda daha düşük pozisyonlardaki çalışanların diğer çalışanlara göre nezaketsiz davranışlara maruz kalma olasılığının daha yüksek olduğunu göstermiştir (Cortina vd., 2001).

2.3.3.4. Bireylerin duygusal durumları

Bireyin olumlu duyguları hayatta ne kadar mutlu olduğunu, olumsuz duygular ise bireyin ne kadar üzgün veya hüsrana uğramış olduğunu ifade eder. Öfke, kızgınlık ve stres gibi olumsuz duyguları olan kişilerin düşmanca davranışlar sergileme olasılığı daha yüksek olduğu bilinmektedir (Watson & Tellegen, 1985). Araştırma sonuçları da bu görüşü destekler nitelikte olup, olumsuz duyguları güçlü olan kişilerin iş yerindeki kabalıklara karşı daha duyarlı olduklarını, bunu algılama olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve tam tersine kabalık sergileyebileceklerini göstermektedir (Reio & Ghosh 2009). Öte yandan, olumlu duyguları yüksek olan insanlar, çevrelerindeki stres faktörlerinin daha az farkındadır ve onlara karşı daha az duyarlıdır. Dolayısıyla bu bireylerin kaba davranışı tanıma ve bu davranışı kaba olarak yorumlama olasılıkları daha düşük olduğu görülmektedir (Özcan, 2022). Literatür incelendiğinde, olumsuz duygular ile kabalık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varan çalışmalar ortaya çıkmaktadır (Naimon vd., 2013; Penney & Spector, 2005; Van vd., 2010).

2.3.3.5. Stres düzeyi

Stresli kişiler genellikle tatminsiz, doyumsuz ve kaba olabilirler (Caza & Cortina, 2007). Stresli kişiler, soruna neden olduğunu düşündükleri kişiye karşı daha kaba davranabilirler. İş yeri küçülmesi, hızlı büyüme, yeniden yapılanma, artan iş yükü gibi süreçler çalışan stresine neden olabilir. Stres altında insanlar işlerini hafife alırlar ve sosyal becerileri gerilemektedir (Johnson & Indvik, 2001). Ayrıca insanlar stresli olduklarında başkalarını düşman olarak algılama eğilimindedirler. Araştırmalar, kaba davranmanın insanların stres düzeylerini artırdığını, bu da onların hüsrana uğrama ve memnuniyetsiz olma olasılıklarını artırdığını gösteriyor. Ayrıca stres arttıkça bireylerin adaletsizlik ve haksızlık algılarının da arttığı bilinmektedir (Caza & Cortina, 2007).

2.3.3.6. Mizaç

Mizaç, bireylerin yaşamları boyunca nispeten değişmeden kalan davranışsal özelliklerini ifade eder ve bireyin günlük yaşamda karşılaşmış olduğu olaylara tepki verme düzeyini karakterize etmektedir (Andersson & Pearson, 1999). Sinirli mizaç profiline uyan kişilerin stresle baş ederken daha kaba veya agresif tepkiler verme olasılığı daha yüksektir (Özcan, 2022). Kendi kendine yeten, bağımsızlığa değer veren ve akran baskısına direnen asi bireyler, kendilerini sosyal baskıya teslim olmaya veya boyun eğmeye teşvik eden sistemlere tepki verirken kaba ve zorba davranışlar sergileyebilir. Sosyal etkileşim sürecinde, taraflardan en az birinin öfkeli olması, saygısızlık sarmallarının oluşma olasılığını ve kompulsif davranışların ortaya çıkma olasılığını artıran bir faktör olduğu anlaşılmaktadır (Andersson & Pearson, 1999).

2.3.3.7. İş yükü

İş yoğunluğu, bireylerin kendilerini stresli hissetmelerine ve kaba davranışlar sergilemelerine neden olabilir. Stres, gerginlik gibi pek çok olaya maruz kalan ve bu tür işleri yapan kişiler psikolojik olarak her zaman sağlıklı olmadığı bilinmektedir (Dion, 2006). Ek olarak, ağır iş yükü çoğu zaman çalışanların, meslektaşları ve astları ile kaliteli zaman geçirmek için zamansız bırakmaktadır. Çalışmalar ayrıca iş yükü ile kabalık arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Taylor & Kluemper, 2012).

2.3.3.8. Değişen iş koşulları

Örgütsel küçülme, yeniden yapılanma, performansı artırma baskısı, kâr peşinde koşma baskısı, kısa süreli ve geçici çalışma koşulları gibi durumlar yöneticilerin çalışanlara karşı nezaketsiz davranmasına zemin hazırlamaktadır. Bu saygısız davranış, çalışanın örgüte katılımını azaltmaktadır (Pearson vd., 2000). Günümüz şirketlerinde yaşanan değişimler ve farklı geçmişlere sahip tamamen farklı çalışanların davranış ve tutumları elbette ki farklı olmaktadır. Bu kişilerin nezaketsiz olarak tanımladıkları farklı davranışlar da bulunmaktadır (Crampton & Hodge, 2008). Değişen iş ortamındaki bir diğer faktör de teknolojidir. İleri teknolojinin iş yerinde insan ilişkilerini zorlaştırdığı ve insan ilişkilerinin çöküşünü teşvik ettiği söylenebilmektedir. İş yerinde e-posta, konferans görüşmeleri ve telesekreterler gibi yeni teknolojilerin kullanılması, çalışanlar arasındaki yüz yüze iletişimi azaltmış, insanların görmediği insanlara kızmasına ve nezaketsiz davranmasına yol açmaktadır (Pearson vd., 2000).

2.3.3.9. İnfomal ortam

İnfomal, yani resmî olmayan bir ortam da kabalığa neden olan bir faktör olarak kabul edilir. Örgütsel olarak sıradanlaşma, doğru iş davranışının ne olduğu konusunda belirsizliğe neden olmaktadır. Gündelik kıyafet, çağrı, fiziksel iletişim, duygusal ifade ve konuşma, bir kuruluştaki saygısızlığa yol açabilmektedir (Anderson & Pearson, 1999). Tersine, profesyonellik kurallarına bağlı kalınan resmî iş ortamlarında, çalışanlar hareket etmeden veya konuşmadan önce düşünmeleri gerektiğini hissedebilir ve bu da nezaketsiz davranışları caydırabilmektedir (Pearson vd., 2000).

2.3.3.10. Örgüt iklimi ve örgüt kültürü

Örgüt iklimi, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve çalışanlarını etkileyen ve onlar tarafından etkilenen değerler, normlar ve varsayımlar kümesidir. İş yeri kabalığının, özellikle bencil etik iklime sahip kuruluşlarda daha yaygın olduğu bilinmektedir. Kapalı örgüt kültürlerinde güvensizlik, olumsuzluk, baskı ve başarısızlık yaygındır, bu da çalışanların kaba davranışlarla karşılaşma olasılığını artırmaktadır. Yapıcı örgüt kültürlerinde iş yeri kabalığına daha az rastlansa da pasif-savunmacı ve saldırgan-savunmacı örgüt kültürlerinde yöneticilerin çalışanlara karşı ve çalışanlar arasında kaba davranma olasılıkları daha yüksektir ve sıklıkla davrandıkları gözlemlenmektedir (Özgener, 2016).

2.3.3.11. İşletme politikaları

Şirketler tarafından uygulanan politikalar, yönetim ve çalışanlar arasındaki bağı zayıflatabilmektedir. Çoğu durumda, şirketin kârından sadece yönetim yararlanır, adil bir dağıtım sistemi yoktur ve çalışanlara ücret ödenmez, bu da çalışanlar için kafa karıştırıcı olabilmektedir (Hornstein, 2003). Ayrıca performans değerlendirmelerine dayalı olarak uygulanan ücret düzenlemelerinin işçilere haksızlık olarak algılanması, bütçe kesintileri, işçi ücretlerinin artmaması, işçilerin haksız fiiller işlemesine neden olduğu düşünülebilir ve bu da iş yerinde kabalığın ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Dietz vd., 2003).

2.3.3.12. Yöneticilerin tutumları

Yöneticilerin, çalışanlarının duygu ve düşüncelerine önem vermemeleri, gerektiğinde onların bilgi ve görüşlerini almamaları kabalığın ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Hornstein, 2003). Kuruluşlarında yeterli bilgi, beceri, donanım ve deneyime sahip olmayan yöneticiler, diğer çalışanlar üzerinde baskı kurarlar. Yöneticilerin kendilerini ön planda tutma istekleri, olumsuz kişilik özellikleri, aşırı disiplin ve cezalandırıcı sistem uygulamaları, çalışanlar arasında saygısız davranışlara yol açabilmektedir. Otoriter bir yönetim anlayışını benimseyen yöneticiler, daha üretken olma istekleri nedeniyle yönlendirme olmadan çalışamayacaklarına inanan çalışanlara karşı kötü davrandıkları bilinmektedir (Ashforth vd., 1989). Sorunları görmezden gelen ve çözmek için hiçbir çaba sarf etmeyen, başıboş bir liderlik, çalışanların liderlerine karşı nezaketsiz davranmasına neden olabilmektedir. Demokratik liderlikte kabalığın nispeten düşük olduğu söylenebilir. Ayrıca yöneticilerin kişilik özellikleri de kabalığa neden olan faktörlerden biri olarak görülmektedir. Örneğin, A Tipi kişiliğe sahip yöneticiler, çalışanlarının özverili, rekabetçi ve zamana duyarlı olmaları nedeniyle mümkün olan en kısa sürede çok yüksek performans elde etmelerini beklemektedir (Özcan, 2022).

2.3.4. İş Yeri Nezaketsizliği Sonuçları

İş yerinde nezaketsizlik, örgütsel gelişim, çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma isteği gibi değişkenler aracılığıyla kuruluşlara zarar verebilmektedir. Zamanla, kalıcı iş yeri nezaketsizliği, düşük motivasyon, düşük performans, izolasyon, tükenmişlik, istifa ve sinizm gibi olumsuz çalışan davranışlarına yol açabilmektedir (Kızıloğlu, 2019).

Azalan iş memnuniyetsizliği, zayıf iş doyumunu, zayıf iş performansı, zayıf konsantrasyon, örgüte bağlılığın azalması, işe bağlılığın azalması, zihinsel durum üzerinde

olumsuz etkiler, stres, kaygı ve depresyon iş yeri kabalığının çalışanlar üzerinde olumsuz etkilerinden bazılarıdır. Dolaylı olarak örgütsel etkinlik ve üretkenliğin azalmasına yol açmaktadır. Şirketler için olumsuz etkilerden biri de çalışan devir hızı olduğu bilinmektedir. Kaba davranışlara maruz kalan çalışanlar uygun bir iş bulduklarında işten ayrılmayı düşünmektedir (Demirsel vd., 2019). Düşmanca davranış, kuruluş içinde bir adaletsizlik duygusu yaratır. Çalışanlar çalıştıkları örgütte adaletsizlik algıladıklarında o örgütte adaletin olmadığını ve örgütle bağlarının koptuğunu algılamaktadırlar (Demirkasımoğlu, 2017).

Bu durum çalışanlar üzerinde duygusal ve davranışsal bir etki yaratarak sadece olaya tanık olan çalışanı değil, iş yerinde nezaketsiz davranışa maruz kalan bireyi de olumsuz etkilemektedir. Çünkü kabalık bir organizasyonun içine siner ve değerleri yok edebilmektedir. İş yerindeki kabalık organizasyonu çok kötü etkilese bile genellikle yöneticiler tarafından göz ardı edilmektedir. İş yerinde kabalık olgusunu ciddiye almayan kuruluşlar, kaba davranışın kendi kuruluşlarında yarattığı sorunları çözmek için ne kadar zaman ve kaynak harcadıklarının farkında bile değiller. Yöneticiler, düşmanca davranışlar nedeniyle yılda yedi hafta kadar bir kaybı olmaktadır. Kaba davranışları görmezden gelmedikçe ve sorunu çözmek için adım atmadıkça örgüt kültürü değerini kaybedeceği anlaşılmaktadır (Kumral & Çetin 2016).

2.4. KAVRAMLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Yazında, söz konusu kavramlar arasındaki ilişkisel olarak bulgulanmış bazı çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar aşağıda sunulmaktadır.

2.4.1. Etik Liderlik ve İş Yeri Nezaketsizliği Arasındaki İlişki

Walsg ve diğerleri (2018) tarafından 118 akademisyen üzerinde yapılan nicel bir araştırmada, iş yeri nezaketsizliğinin etik liderlik ile ilişkisi incelenmektedir. Çalışmanın değişkenleri arasında yapılan korelasyon analizinde, iş yeri nezaketsizliği ve etik liderliğin birlikte değişim açısından ters yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

2.4.2. İş Yeri Nezaketsizliği ve Bilgi saklama Davranışı Arasındaki İlişki

Arshad ve Ismail (2018) tarafından özel bir firmada çalışan 108 birey üzerinde yapılan nicel bir araştırmada, iş yeri nezaketsizliğinin bilgi saklama davranışı ile ilişkisi incelenmektedir. Çalışmada söz konusu kavramlar arasında yapılan korelasyon analizinde, iş yeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışının birlikte değişim açısından aynı yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

2.4.3. Etik Liderlik ve Bilgi Saklama Davranışı Arasındaki İlişki

Men ve diğerleri (2020) tarafından yüksek teknoloji örgütlerinde çalışan 406 personel üzerinde gerçekleştirilen nicel bir araştırmada, bilgi saklama davranışının etik liderlik ile ilişkisi incelenmektedir. Çalışmada söz konusu kavramlar arasında yapılan korelasyon analizinde, bilgi saklama davranışı ve etik liderliğin birlikte değişim açısından ters yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

2.4.4. Etik Liderlik, İş Yeri Nezaketsizliği ve Bilgi Saklama Davranışı Arasındaki İlişki

Araştırmanın kavramları arasındaki ilişkileri öngörmek açısından incelenen yazında etik liderlik, iş yeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı kavramlarının ilişkili değişkenler olduğuna yönelik ipuçları olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan, araştırma kavramları arasındaki dolaylı ilişkileri bütüncül olarak değerlendirmek amacıyla etik liderlik, iş yeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı kavramları arasındaki ilişkileri kuramsal açıdan ele alabilmek de mümkündür. Bu kapsamda ilgili değişkenler arası ilişkiler Blau (1964) tarafından geliştirilen Sosyal Mübadele Kuramı ile açıklanabilir.

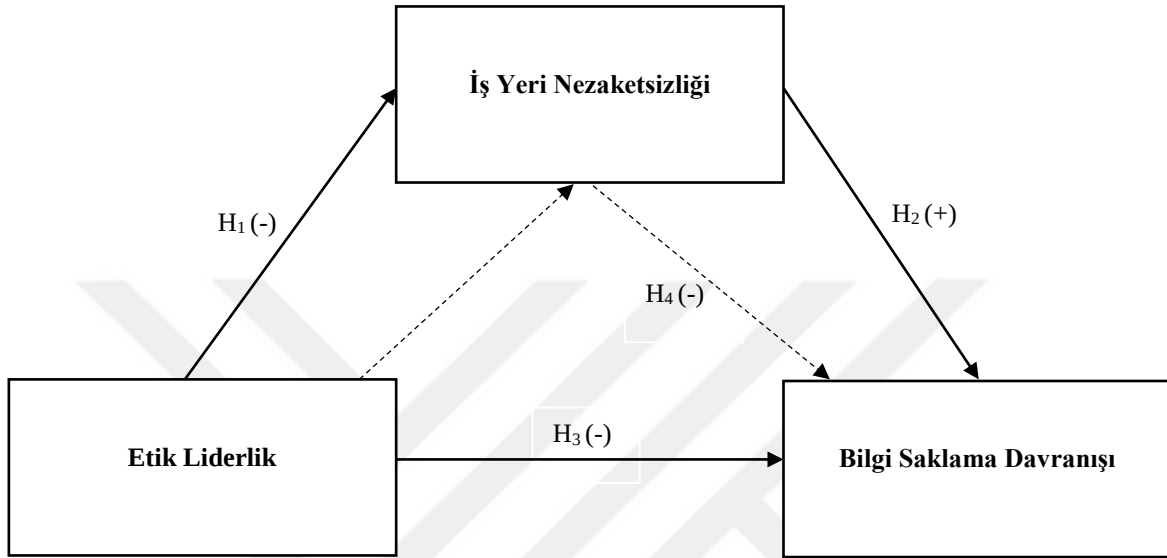
Sosyal Mübadele Kuramına göre karşılıklı ilişkilerin sürdürülme nedenleri; başarı duygusunu hissetme, istenilen uyarıyı alma ve mevcut durumdan duyulan memnuniyeti sürdürme çabası olarak bilinmektedir. Örgütleri, çalışanlar ile örgüt arasında bir değişim alanı olarak tanımlayan bu teoriye göre, örgüt ile birey arasında sıkı bir değişim ilişkisinin varlığı, karşılıklılık ilkesine göre çalışan üzerinde olumlu etkiler oluşmasını sağlamaktadır. Bununla beraber, ilgili kuram bireylerin davranışlarının kendi algı ve tutumlarına göre değiştiğini iddia etmektedir. Kişi, ilgili olaya veya çevreye yönelik algı ve tutumlarından dolayı davranışlarını değiştirmektedir (Blau, 1964).

Sosyal Mübadele Kuramı daha çok algıların tutumlara, tutumların da davranışlara dönüştüğü türde konuları içeren çalışmaları açıklamak için kullanılmaktadır (Barbuto & Hayden, 2011; Develi vd., 2018). Bu çalışmanın değişkenleri ilgili kuram bağlamında dikkate alındığında çalışanların etik liderlik algısı arttıkça öncelikle iş yeri nezaketsizliği tutumunun azalışa geçeceği tahmin edilmiştir. Böylelikle de bilgi saklama davranışının sergilenme düzeyinde azalış olacağı düşünülmüştür. Sonuç olarak, Sosyal Mübadele Kuramı temelinde etik liderlik ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkide iş yeri nezaketsizliğinin bir dolaylı (aracı)

etkiye sahip olabileceği öngörülmüştür. Tüm bu inceleme ve öngörülere dayanarak aşağıdaki araştırma modeli ve araştırma hipotezleri oluşturulmuştur.

2.5. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırma modeli Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma hipotezleri aşağıda sunulmuştur.

H₁. Etik liderlik iş yeri nezaketsizliğini açıklamada ters yönde katkı yapmaktadır.

H₂. İş yeri nezaketsizliği bilgi saklama davranışı açıklamada aynı yönde katkı yapmaktadır.

H₃. Etik liderlik bilgi saklama davranışını açıklamada ters yönde katkı yapmaktadır.

H₄. Etik liderlik iş yeri nezaketsizliği aracılığıyla bilgi saklama davranışının açıklanmasına ters yönde katkı yapmaktadır.

BÖLÜM 3: YÖNTEM

3.1. ÖRNEKLEM

Çalışmanın örneklemini Türkiye'nin Orta Karadeniz Bölgesi'ndeki kamu ve özel bankalarda çalışan 230 personelden oluşmaktadır. Araştırmaya katılım gösteren çalışanların yaş ortalamasının 33.4 ve standart sapmasının 6.8 olduğu bulgulanmıştır. Bunun yanında araştırmaya katılım gösteren çalışanların demografik bilgilerine bakıldığında, 230 kişiden oluşan çalışanların cinsiyet bakımından çoğunluğu erkektir (%53). Eğitim düzeyi bakımından çalışanların çoğunluğu lisans düzeyinde eğitimlidir (%69.1). Çalışma süresi bakımından çalışanların çoğunluğu 9-14 yıl arası bir çalışma tecrübesine sahiptir (%36.5). Çalışılan sektör türü bakımından çalışanların çoğunluğu özel sektörde çalışmaktadır (%50.4). Araştırma örnekleminin detaylı demografik özellikleri Tablo 1'de verilmiştir.

İdeal örneklem büyüklüğü belirlemede Hair vd., (2014) tarafından önerilen madde sayısının 5 katından az olmama kuralı dikkate alınmıştır. Bu doğrultuda, anket formunda bulunan ölçme araçlarına ait madde sayısının en az 5 katı katılımcıya ulaşılmaya çalışılmıştır. Anket formunda etik liderlik ölçeğine ait 10 madde, iş yeri nezaketsizliği ölçeğine ait 7 madde ve bilgi saklama davranışı ölçeğine ait 12 madde bulunmaktadır. Dolayısıyla, en az $29 \times 5 = 145$ kişiye ulaşmak hedeflenmiştir. Nitekim önemli ölçüde eksik cevap hatası bulunan anket formları çıkarıldıktan sonra araştırmanın örneklemini 230 kişiden oluşmuştur ($n = 230$).

Tablo 1. Demografik Faktörler

Demografik faktörler		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	108	47
	Erkek	122	53
	Toplam	230	100.0
Medeni durum	Evli	136	59.1
	Bekar	94	50.4
	Toplam	230	100.0
Eğitim düzeyi	Lise	14	6.1
	Ön lisans	30	13.0
	Lisans	159	69.1
	Yüksek lisans	26	11.3
	Doktora	1	0.4
	Toplam	230	100.0
Sektör türü	Kamu	113	49.1
	Özel	117	50.9
	Toplam	230	100.0
Çalışma süresi	2 yıldan az	62	27
	2-8 yıl	40	17.4
	9-14 yıl	84	36.5
	15-20 yıl	33	14.3
	21 yıldan az	11	4.8
	Toplam	230	100.0

3.2. ÖLÇME ARAÇLARI

3.2.1. Etik Liderlik Ölçeği

Çalışanların etik liderlik algısını ölçmek için Brown ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen, Tuna ve diğerleri (2012) tarafından Türkçeye çevrilen ve bu araştırma ile banka çalışanları özelinde geçerlenen etik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Bunun yanında ölçek maddeleri 10 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 6'lı derecelendirme yöntemi ile puanlanmıştır (1 = *hiç katılmıyorum*, 6 = *kesinlikle katılıyorum*). Etik liderlik ölçeği hakkındaki detaylı bilgiler Tablo 2' te sunulmuştur.

Tablo 2. Etik Liderlik Ölçeği

Maddeler
1. Bu bankadaki yöneticiler çalışanların önerilerini dikkate alırlar.
2. Bu bankadaki yöneticiler etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar.
3. Bu bankadaki yöneticiler özel hayatlarını etik tarzda yönetirler.
4. Bu bankadaki yöneticiler çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.
5. Bu bankadaki yöneticiler adil ve dengeli karar verirler.
6. Bu bankadaki yöneticiler güvenilir kişilerdir.
7. Bu bankadaki yöneticiler çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırlar.
8. Bu bankadaki yöneticiler işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.
9. Bu bankadaki yöneticiler başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.
10. Bu bankadaki yöneticiler karar verirken 'yapılacak doğru şey nedir?' diye sorarlar.
Not. Ölçüm düzeyi: (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Kısmen katılıyorum, (5) Katılıyorum, (6) Tamamen katılıyorum.

3.2.2. İş Yeri Nezaketsizliği Ölçeği

Çalışanların iş yeri nezaketsizliği tutumunu ölçmek için Cortina ve diğerleri (2001) tarafından geliştirilen, Gök ve diğerleri (2019) tarafından Türkçeye çevrilen ve bu araştırma ile banka çalışanları özelinde geçerlenen iş yeri nezaketsizliği ölçeği kullanılmıştır. Bunun yanında ölçek maddeleri 7 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 6'lı derecelendirme yöntemi ile puanlanmıştır (1 = *asla*, 6 = *her zaman*). İş yeri nezaketsizliği ölçeği hakkındaki detaylı bilgiler Tablo 3' te sunulmuştur.

Tablo 3. İş Yeri Nezaketsizliği Ölçeği

Maddeler
1. Bu bankada yöneticiniz ya da çalışma arkadaşınız tarafından aşağılandınız mı ya da küçümsendiniz mi?
2. Bu bankada yöneticiniz ya da çalışma arkadaşınız tarafından söylediklerinizin az önemsendiği ya da fikirlerinize az ilgi gösterildiği oldu mu?
3. Bu bankada yöneticiniz ya da çalışma arkadaşınız tarafından hakkınızda küçük düşürücü ya da onur kırıcı yorumlar yapıldı mı?
4. Bu bankada yöneticiniz ya da çalışma arkadaşınız tarafından yalnızken ya da başkalarının yanında size profesyonel olmayan bir şekilde hitap edildi mi?
5. Bu bankada yöneticiniz ya da çalışma arkadaşınız tarafından iş yerindeki ilişkilerinizde yok sayıldınız mı ya da dışlandınız mı?
6. Bu bankada yöneticiniz ya da çalışma arkadaşınız tarafından sorumluluk alanınıza giren bir konuda yaptığınız bir değerlendirme şüphe ile karşılandı mı?
7. Bu bankada yöneticiniz ya da çalışma arkadaşınız tarafından istemediğiniz halde kişisel konularda bir tartışmaya sürüklenmeye çalışıldınız mı?
Not. Ölçüm düzeyi: (1) Asla, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Sıkça, (5) Çok sık, (6) Her zaman.

3.2.3. Bilgi Saklama Davranışı Ölçeği

Çalışanların bilgi saklama davranışını ölçmek için Connelly ve diğerleri (2012) tarafından geliştirilen, Kürü ve Beğenirbaş (2023) tarafından Türkçeye çevrilen ve bu araştırma ile banka çalışanları özelinde geçerlenen bilgi saklama ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 12 ifade ve 3 boyuttan oluşmasına karşın ölçeği geliştiren araştırmacılar bu yapının bütüncül bir şekilde ele alınabileceğini ifade ettiklerinden (Connelly vd., 2012) ilgili analizleri yapılarak tek boyutlu kullanılmıştır. Ölçek 6'lı derecelendirme yöntemi ile puanlanmıştır (1 = *asla*, 6 = *her zaman*). Bilgi saklama davranışı ölçeği hakkındaki detaylı bilgiler Tablo 4' te sunulmuştur.

Tablo 4. Bilgi Saklama Davranışı Ölçeği

Maddeler
1. Bu bankada çalışma arkadaşlarım benden bilgi istediğinde yardım etmeyi kabul ederim ancak istediği bilginin yerine farklı bilgiler veririm.
2. Bu bankada çalışma arkadaşlarım benden bilgi istediğinde kendisine yardımcı olacağımı söylerim fakat elimden geldiğince oyalırım.
3. Bu bankada çalışma arkadaşlarım benden bilgi istediğinde benden istediği bilginin yerine başka konuda bilgi vermeyi öneririm.
4. Bu bankada çalışma arkadaşlarım benden bilgi istediğinde konu hakkında bilgim yokmuş gibi davranırım.
5. Bu bankada çalışma arkadaşlarım benden bilgi istediğinde bildiğim halde, bilgim olmadığını söylerim.
6. Bu bankada çalışma arkadaşlarım benden bilgi istediğinde neden bahsettiğini bilmiyormuş gibi davranırım.
7. Bu bankada çalışma arkadaşlarım benden bilgi istediğinde konu hakkında pek bilgim olmadığını söylerim.
8. Bu bankada çalışma arkadaşlarım benden bilgi istediğinde konuya ilişkin bilgim olsaydı, yardım etmek isterdim derim.
9. Bu bankada çalışma arkadaşlarım benden bilgi istediğinde istediği bilginin gizli ve sadece belirli kişilerle paylaşılabilirliğini söylerim.
10. Bu bankada çalışma arkadaşlarım benden bilgi istediğinde istediği bilginin paylaşılmasına amirimin izin vermeyeceğini söylerim.
11. Bu bankada çalışma arkadaşlarım benden bilgi istediğinde istediği bilgiyi veremeyeceğimi söylerim.
12 ^a . Bu bankada çalışma arkadaşlarım benden bilgi istediğinde hiç içimden gelmese de yardım etmeyi kabul ederim.
Not. Ölçüm düzeyi: (1) Asla, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Sıkça, (5) Çok sık, (6) Her zaman.

^a. Yapılan geçerlilik analizleri kapsamında ilgili madde modelden çıkartılmıştır

3.2.4. Kontrol değişkenleri

İlgili alanda yapılan literatür taramasında bu araştırmanın sonuç değişkeni olan bilgi saklama davranışının cinsiyet değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşması (Andreeva & Zappa, 2023) sebebiyle bu değişken kontrol değişkeni olarak modele eklenmiştir. Ayrıca iş yaşamında kamu ve özel sektör ayrımının farklılık yarattığı genel kabulünden hareketle bankacılık alanında da bu ayrımının önemli bir varyans yaratacağı öngörülerek sektör türü de kontrol değişkeni olarak modele dahil edilmiştir.

3.3. İŞLEM

Araştırmada ortaya atılan hipotezlerin testi için nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve araştırma ilişkisel tarama modeli ile desenlenmiştir. Yapılacak bu çalışma için Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulundan etik kurul onay belgesi alınmıştır (karar tarihi: 25.07.2023, oturum no: 12, karar sayısı: 12.14). İlgili belge EK- 1’de sunulmuştur. Daha sonra hazırlanan anket formları Orta Karadeniz Bölgesi’nde bulunan özel ve kamu bankalarına ait hizmet binalarında aktif olarak görevde bulunan farklı unvanlara sahip çalışanlarına kesitsel zamanlı olarak yüz yüze ve çevrimiçi (Google Formlar, t.y.) uygulanmıştır. Geri dönüşler neticesinde toplam 230 çalışandan gelen veriler ışığında çalışmanın analiz kısmına geçilmiştir. Araştırmada geçerlilik analizi için IBM SPSS Amos yazılımı; ön veri analizleri, güvenilirlik ve korelasyon analizleri için IBM SPSS yazılımı ve son olarak regresyon analizi için Process Macro eklentisi kullanılmıştır.

BÖLÜM 4: BULGULAR

4.1. ÖN ANALİZLER

Araştırma kapsamında elde edilen veri için ilk olarak ön veri analizi yapılmıştır. Ön veri analizleri sayesinde verinin kontrolü sağlanmakta ve uygulanacak temel analizler için gerekli olan varsayımların sınanması işlemleri yapılmaktadır (Develi, 2020). Bu amaçla kayıp değer analizi, uç değer analizi, normal dağılım analizi ve ortak yöntem sapması testi uygulanmıştır.

4.1.1. Kayıp değer analizi

Yapılan kayıp değer analizi sonucunda veri setindeki kayıp değer sayısı 0, kayıp değer yüzdesi %0 olarak elde edilmiştir ($MVA = \%0$). Bu bakımdan, veri setinde eksik cevap hatası bulunan veri bulunamamış ve nihai katılımcı sayısı 230 kişi olmuştur ($n = 230$).

4.1.2. Normal dağılım analizi

Literatürde, elde edilen verinin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek adına çarpıklık ve basıklık değerleri için farklı testler bulunmaktadır. Bu çalışmada güncelde en çok kabul gören yöntem olan çarpıklık-basıklık testi uygulanmıştır. Uygulanan çarpıklık-basıklık testi hem her bir madde bazında hem de ortalaması alınan değişkenler bazında gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Çarpıklık ve Basıklık Testi Sonuçları

Maddeler ve değişkenler	Ortalama	Standart sapma	Çarpıklık ^a	Basıklık ^b
Etik liderlik 1	4.265	1.275	-.623	-.235
Etik liderlik 2	4.413	1.280	-.698	-.107
Etik liderlik 3	4.313	1.228	-.588	-.123
Etik liderlik 4	3.982	1.373	-.519	-.527
Etik liderlik 5	3.908	1.461	-.535	-.689
Etik liderlik 6	4.360	1.293	-.942	.436
Etik liderlik 7	4.204	1.297	-.773	.093
Etik liderlik 8	4.413	1.232	-.857	.276
Etik liderlik 9	4.195	1.414	-.837	-.041
Etik liderlik 10	4.348	1.461	-.753	-.282
İş yeri nezaketsizliği 1	2.047	1.285	1.229	.933
İş yeri nezaketsizliği 2	2.560	1.240	.634	-.077
İş yeri nezaketsizliği 3	1.921	1.258	1.422	1.380
İş yeri nezaketsizliği 4	2.091	1.184	1.032	.620
İş yeri nezaketsizliği 5	1.856	1.178	1.475	1.803
İş yeri nezaketsizliği 6	1.982	1.232	1.247	1.249
İş yeri nezaketsizliği 7	2.143	1.308	1.158	.734
Bilgi saklama davranışı 1	1.652	1.389	2.179	3.540
Bilgi saklama davranışı 2	1.417	1.093	2.849	7.373
Bilgi saklama davranışı 3	1.400	.991	2.787	7.421
Bilgi saklama davranışı 4	1.452	1.038	2.665	7.010
Bilgi saklama davranışı 5	1.421	.993	2.792	7.784
Bilgi saklama davranışı 6	1.391	.986	2.785	7.126
Bilgi saklama davranışı 7	1.787	1.289	1.749	2.284
Bilgi saklama davranışı 8	2.778	1.864	.576	-1.172
Bilgi saklama davranışı 9	2.421	1.718	1.004	-.309
Bilgi saklama davranışı 10	2.226	1.610	1.227	.368
Bilgi saklama davranışı 11	2.139	1.593	1.357	.667
Etik liderlik	4.228	1.037	-.641	.101
İş yeri nezaketsizliği	2.086	.986	1.077	1.110
Bilgi saklama davranışı	1.826	.914	1.807	3.858

Not. n = 230

^bÇarpıklık standart hatası: 160, ^cBasıklık standart hatası: 320

Kline (2011) tarafından bir verinin normal dağılıma sahip olması için çarpıklık değerlerinin ± 3 aralığında ve basıklık değerlerinin ± 10 aralığında olması gerektiği belirtilmektedir. Çarpıklık-basıklık testi sonuçlarına bakıldığında ise en yüksek çarpıklık değerinin 2.84, en yüksek basıklık değerinin ise 7.78 olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, verinin belirtilen eşik değerler içerisinde olduğu, yani normal dağılıma sahip olduğu çıkarımı yapılmıştır.

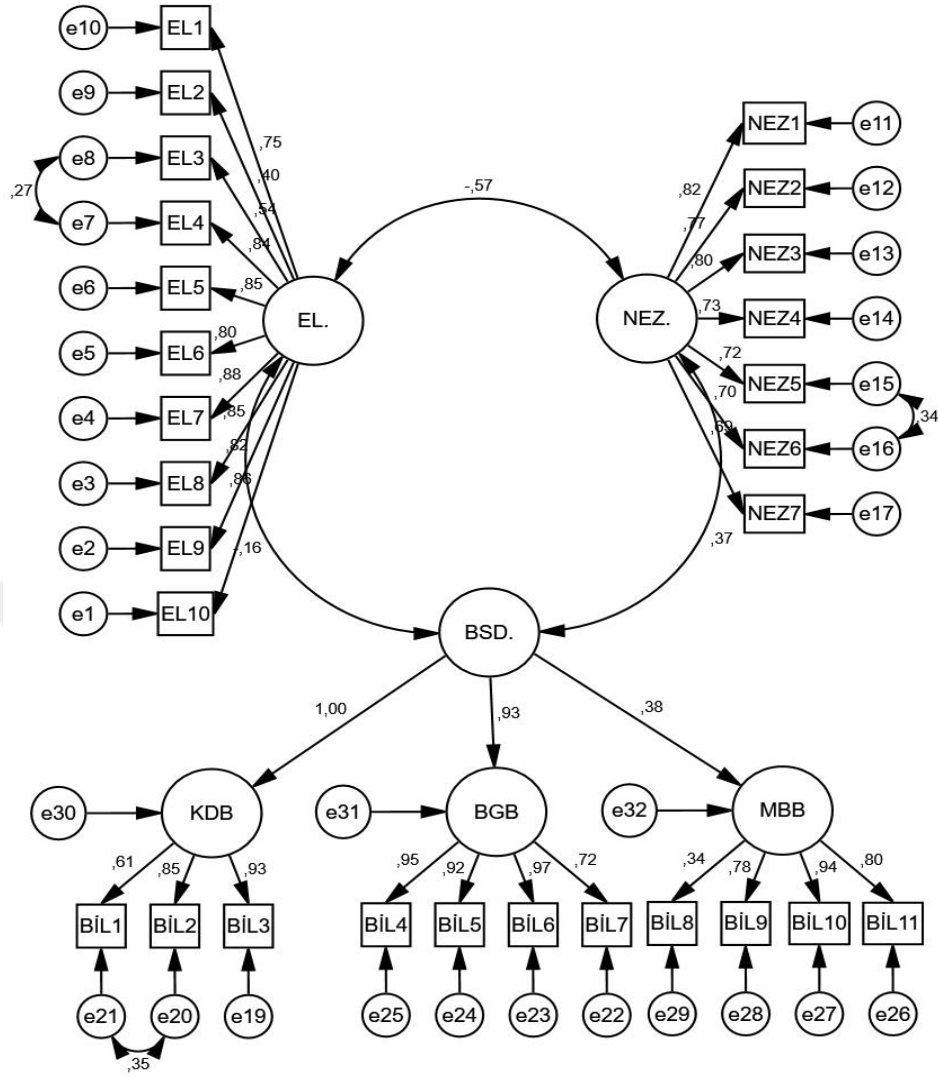
4.1.3. Ortak yöntem sapması testi

Elde edilen veride bulunan ortak yöntem sapmasını kontrol etmek için Harman'ın tek faktör testi uygulanmıştır (Harman, 1979; Podsakoff & Organ, 1986). Döndürme yöntemi uygulanmaksızın yapılan temel bileşenler analizi sonucunda tüm maddeler tek bir boyutta toplanmamış ve 5 kırılmadan meydana gelen çok boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, tüm maddelere ait olan tek faktörlü yapı toplam varyansın çoğunluğunu değil, %31.68'ine karşılık gelen düşük bir kısmını açıklamıştır ($s^2 < .50$). Elde edilen tüm bu bulgular verideki olası ortak yöntem sapması probleminin sorun oluşturmadığı anlamına gelmektedir (Podsakoff vd., 2003).

4.2. GEÇERLİLİK ANALİZİ

Tüm ölçme araçları dahil edilerek oluşturulan ölçüm modelinin veri ile uyumunu test etmek üzere genel doğrulayıcı faktör analizi (overall confirmatory factor analysis) gerçekleştirilmiştir (Anderson ve Gerbing, 1984; Develi vd., 2022; Kline, 2011). Ölçüm modelinde etik liderlik ve iş yeri nezaketsizliği ölçme araçları için birinci düzey tek faktörlü model kullanılırken, bilgi saklama davranışı ölçeği için ikinci düzey çok faktörlü model kullanılmıştır. Bilgi saklama davranışı ölçeğinin ikinci düzey olarak kullanılmasının sebebi ilgili kavramı yalnızca üst seviye değişkeni ile ele almaktır. Çünkü bu araştırmanın önceliği üç temel değişken arasındaki ilişkilere odaklanmaktır.

Nitekim, ilgili kavramın ölçme aracını geliştiren araştırmacılar bilgi saklama davranışının genel yapısının ilgi çekeceği durumlar olduğunda ölçümün bütüncül yapılabileceğini ifade etmişlerdir (Connelly vd., 2019). Gerçekleştirilen DFA'da faktör yükleri geçerlilik alt sınırı için Tabachnick & Fidell (2013) tarafından önerilen 0.32 kriteri dikkate alınmıştır. Bu noktada bilgi saklama davranışı ölçeğine ait bir madde düşük faktör yüküne sahip olması nedeniyle gözlem dışı bırakılmıştır. Yapılan geçerlilik analizi kapsamında gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinin ölçüm modeli Şekil 2'de sunulmuştur.



Şekil 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

Not. $n = 230$, EL: Etik liderlik, NEZ: İş yeri nezaketsizliği, BSD: Bilgi saklama davranışı, KDB: Kaçamak davranma boyutu, BGB: Bilmezden gelme boyutu, MBB: Mantiğa büründürme boyutu.

Yapılan geçerlilik analizi kapsamında gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinin uyum iyiliği indekslerine yönelik sonuçlar Tablo 6’ da sunulmuştur.

Tablo 6. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

χ^2/sd < 5	CFI > .90	TLI > .90	IFI > .90	SRMR < .08	RMSEA < .08	Standardize edilmiş madde ağırlık aralığı (.340 - .948)***
2.324	.911	.902	.912	.072	.076	

Not. χ^2/sd : Ki-kare/serbestlik derecesi, CFI: Karşılaştırmalı uyum indeksi, TLI: Normlaştırılmamış uyum indeksi, IFI: Artan uyum indeksi, SRMR: Standardize edilmiş ortalama hataların karekökü. RMSEA: Yaklaşık hataların ortalama karekökü.

Yapılan analizler neticesinde tüm standardize edilmiş madde ağırlıkları geçerli ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < .001$). Bununla birlikte, ölçüm modeline yönelik uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeydeki sınırlar içinde olduğu görülmektedir (Anderson & Gerbing, 1984; Bentler, 1988; Brown, 2014; Hu & Bentler, 1999; Kline, 2011; Tabachnick & Fidell, 2013). Tüm bu bulgular araştırma kapsamında kullanılan ölçme araçlarının yapı geçerliliğine sahip olduğunu göstermiştir.

4.3. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılıklarını belirlemek üzere Cronbach Alfa yöntemi ile güvenilirlik analizi yapılmıştır (Cronbach, 1951). Etik liderlik, iş yeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı ölçeklerine yönelik Cronbach Alfa değerleri Tablo 7’de görülmektedir.

Tablo 7. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach Alfa > 0.70
Etik liderlik	.934
İş yeri nezaketsizliği	.902
Bilgi saklama davranışı	.878

Güvenilirlik analizinden çıkarım yapılan sonuçlara göre, tüm Cronbach Alfa katsayılarının içsel tutarlılık bakımından güvenilir ($\alpha > 0.70$) bir düzeyde olduğu anlaşılmaktadır (Nunnally, 1978).

4.4. HİPOTEZ TESTLERİ

Tezin bu kısmında hipotez testleri için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

4.4.1. Korelasyon analizi

Çalışmanın değişkenleri olan etik liderlik, iş yeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analiz ile değişkenler arasında ilişkinin olup olmadığı, ilişkinin yönü ve derecesi korelasyon katsayısı ile belirlenmektedir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayısı değerleri Tablo 8’ de gösterilmiştir. Korelasyon katsayılarına yönelik seviyelerin değerlendirilmesinde Field (2009) tarafından önerilen ölçüt dikkate alınmıştır. Buna göre, ± 0.10 düzeyindeki korelasyon katsayısı küçük; ± 0.30 düzeyindeki korelasyon katsayısı orta ve ± 0.50 düzeyindeki korelasyon katsayısı ise büyük bir ilişkiyi göstermektedir. Korelasyon analizinden elde edilen sonuçlar Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Korelasyon Analizi

Değişkenler	M	s	1	2	3	4	5
1. Cinsiyet	1.469	.500	1				
2. Sektör türü	1.513	.509	.010	1			
3. Etik Liderlik	4.228	1.037	-.072	.121	1		
4. İş yeri nezaketsizliği	2.086	.986	.134*	-.040	-.499**	1	
5. Bilgi saklama davranışı	1.826	.914	.004	.031	-.102	.236**	1

Not. $n = 230$, M : Ortalama, s : Standart sapma

* $p < .05$, ** $p < .01$

Korelasyon analizi sonuçlarına göre araştırmanın temel değişkenleri olan etik liderlik, iş yeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Buna göre öncelikle etik liderlik ile iş yeri nezaketsizliği arasında ters yönlü ve orta düzeyde ($r = -.499$, $p < .01$) bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Devamında, etik liderlik ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmüştür ($p > .05$). Son olarak, iş yeri nezaketsizliği ile bilgi saklama davranışı arasında ise aynı yönlü ve düşük düzeyde ($r = .236$, $p < .01$) bir ilişki olduğu görülmektedir.

4.4.2. Regresyon analizi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi ile ilgili son olarak, bootstrapping yöntemine dayalı regresyon analizi kullanılmıştır. Analizlerde 5000 türev örnekleme seçeneği tercih edilmiştir. Bootstrapping tekniği ile gerçekleştirilen analizlerde dikkate alınacak öncelikli istatistiksel anlamlılık testi, analiz sonucunda elde edilen %95 güven aralığındaki değerlerin sıfır (0) içermemesi esasına dayanmaktadır (MacKinnon vd., 2004). Etik liderlik, iş yeri nezaketsizliği ve bilgi saklama değişkenlerine ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Regresyon Analizi

	İş yeri nezaketsizliği (M)			Bilgi saklama davranışı (Y)		
	β	LLCI	ULCI	β	LLCI	ULCI
Cinsiyet	.193	-.030	.416	-.052	-.287	.182
Sektör türü	.035	-.184	.255	.071	-.159	.301
Etik liderlik (X)	-.469***	-.577	-.360	.014	-.116	.144
İş yeri nezaketsizliği (M)	-	-	-	.231	.094	.368
Model özeti	$R^2 = .258$			$R^2 = .058$		
	$F_{(sd = 3.226)} = 26.268, p < .001$			$F_{(sd = 4.225)} = 3.498, p < .01$		
EL $\rightarrow$ BSD (Toplam etki)	$\beta = -.094, t = -1.604, p > .05, \%95\text{ BCA CI } [-.210, .021]$					
EL $\rightarrow$ İYN $\rightarrow$ BSD (Dolaylı etki)	$B = -.108, \%95\text{ BCA CI } [-.200, -.029]$					
EL $\rightarrow$ İYN $\rightarrow$ BSD (Tamamen standartlaştırılmış dolaylı etki)	$\beta = -.123, \%95\text{ BCA CI } [-.210, -.038]$					

Not. $n = 230$, Türev örnekleme sayısı = 5000. M : Aracı değişken, X : Bağımsız değişken, Y : Bağımlı değişken, β : Standardize edilmiş beta katsayısı, B : standardize edilmemiş beta katsayısı, $ULCI$: Üst limit güven aralığı $LLCI$: Alt limit güven aralığı, R^2 : Belirlilik katsayısı, F : F-istatistiği, sd : Serbestlik derecesi, p : p-değeri, t-istatistiği, CS : Etik liderlik, $BCA CI$: Yanlılığı düzeltilmiş ve hızlandırılmış güven aralıkları, PGI : İş yeri nezaketsizliği, TP : Bilgi saklama davranışı.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Analizin ilk aşamasında bağımsız değişken olan etik liderliğin (X) aracı değişken olan iş yeri nezaketsizliği (M) üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçlarına yer verilmektedir. Buna göre etik liderliğin iş yeri nezaketsizliğini anlamlı ve ters yönde etkilediği bulunmuştur ($\beta = -.469$, 95% *BCa CI* [-.577, -.360]). Bu sonuçlara göre H₁ desteklenmiştir.

İkinci aşamada aracı değişken olan iş yeri nezaketsizliğinin (M) bağımlı değişken olan bilgi saklama davranışı (Y) üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna göre iş yeri nezaketsizliğinin bilgi saklama davranışını anlamlı ve aynı yönde etkilediği görülmüştür ($\beta = .231$, 95% *Bca CI* [.094, .368]). Bu sonuçlara göre H₂ desteklenmiştir.

Üçüncü aşamada aracı değişkenin (iş yeri nezaketsizliği) bulunmadığı bir model ele alınmıştır. Bu aşama etik liderliğin (X) bilgi saklama davranışı (Y) üzerindeki etkisini göstermek amacıyla yapılmıştır. Buna göre etik liderliğin bilgi saklama davranışı (Y) üzerinde istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmüştür ($\beta = -.094$, %95 *Bca CI* [-.210, .021]). Bu sonuçlara göre H₃ desteklenmemiştir.

Dördüncü aşama aracılık etkisinin tespit edilmesi açısından analizin önem arz eden sonuçlarından birisidir. Bu aşamada etik liderliğin iş yeri nezaketsizliği aracılığıyla bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna göre etik liderlik yoluyla iş yeri nezaketsizliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini gösteren hem dolaylı etki katsayısının anlamlı ve ters yönde olduğu görülmüş ($\beta = -.108$, %95 *Bca CI* [-.200, -.029]) hem de tamamen standartlaştırılmış dolaylı etkinin anlamlı ve ters yönde olması ($\beta = -.123$, %95 *Bca CI* [-.210, -.038]) aracılık ilişkisini doğrulamıştır (Hayes, 2018). Yapılan analizler doğrultusunda iş yeri nezaketsizliğinin etik liderlik ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre H₄ desteklenmiştir.

BÖLÜM 5: SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇ

Yapılan çalışma da Orta Karadeniz Bölgesi'nde özel ve kamu sektöründe görev yapan banka çalışanlarının iş yerinde etik liderlik algısı olduğu zaman bilgi saklama davranışının nasıl etkilendiği ve bu etkide iş yeri nezaketsizliğinin aracı rolü incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda çalışmaya katılan banka çalışanlarına etik liderlik ölçeği, iş yeri nezaketsizliği ölçeği ve bilgi saklama davranışı ölçeği uygulanmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan dört farklı araştırma hipotezinin desteklenme durumunu ortaya çıkarmak için banka çalışanlarının etik liderlik, iş yeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışları ile aralarındaki ilişkiler test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda açıklayıcı bulgulara ulaşılmıştır.

Çalışmadan elde edilen sonuçları genel olarak ifade etmek gerekirse öncelikle etik liderliğin iş yeri nezaketsizliğini açıklamada ters yönde katkı yaptığı ve iş yeri nezaketsizliğinin bilgi saklama davranışını açıklamada aynı yönde katkı yaptığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, etik liderliğin bilgi saklama davranışını açıklamasının istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmüştür. Son olarak, etik liderliğin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde iş yeri nezaketsizliğinin dolaylı etkisi olduğu bulgulanmıştır. Buna göre, etik liderlik iş yeri nezaketsizliği aracılığıyla bilgi saklama davranışının açıklanmasına ters yönde katkı yapmaktadır.

Çalışmanın bulguları etik liderlik ve iş yeri nezaketsizliği arasındaki ilişki bakımından değerlendirildiğinde, etik liderliğin iş yeri nezaketsizliğini açıklamada ters yönde katkı yaptığı yönündeki bulgu, çalışmanın kavramlar arası ilişkiler kısmında ifade edilen Walsg ve diğerleri (2018) tarafından ortaya konulan çalışma ile benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır.

Bir başka bulgu olarak iş yeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişki bakımından değerlendirme yapıldığında, iş yeri nezaketsizliğinin bilgi saklama davranışını açıklamada aynı yönde katkı yaptığı bulgusu, çalışmanın kavramlar arası ilişkiler kısmında ifade edilen Arshad ve diğerleri (2018) tarafından ortaya konulan sonuçlar ile benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır.

Öte yandan, etik liderlik ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişki bakımından değerlendirildiğinde, etik liderliğin bilgi saklama davranışını açıklamasının istatistiksel olarak

anlamsız olduğu bulgusu çalışmanın kavramlar arası ilişkiler kısmında ifade edilen Men ve diğeri (2020) tarafından ortaya konulan çalışma ile farklılık göstermektedir. Bu farklılığın iki araştırmanın örneklem farklılığından kaynaklandığı dűřünülmektedir.

Çalışmanın son ve zgűn bir bulgusu olarak ise etik liderliğin bilgi saklama davranışı űzerindeki etkisinde iř yeri nezaketsizliğinin dolaylı etkisi olduğu bulgulanmıştır. Buna göre, etik liderlik iř yeri nezaketsizliği aracılığıyla bilgi saklama davranışının açıklanmasına ters yönde katkı yapmaktadır. Bařka bir anlatımla, etik liderlik algısının artması öncelikle iř yeri nezaketsizliğini azaltmakta bu ise bilgi saklama davranışlarının daha az grűlmesini sağlamaktadır. İlk defa belirlenen bu aracılık etkisinin yazına katkı sağlayacağı dűřünülmektedir.

Çalışmanın bulguları bűtűncűl olarak değerlendirildiğinde ise çalışmanın arka planında bulunan Sosyal Műbadele Kuramı'nın (Blau, 1964) işaret ettiği yönergelerin doğrulandığı anlaşılmaktadır. űnkű algı tutum ve davranış silsilesi bağlamında sırasıyla etik liderlik algısı, iř yeri nezaketsizliği tutumu ve bilgi saklama davranışı arasında etkileşim meydana gelmiştir. İlgili kavramlar arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin bu kuram bağlamında açıklanmış olması ile ilgili kuramın kapsamına katkı yapıldığına inanılmaktadır.

5.2. ÖNERİLER

Çalışmanın bulguları ve sınırlılıkları doğrultusunda araştırmacı ve uygulayıcılara öneriler sunulmuştur.

5.2.1. Araştırmacılara Yönelik neriler

Ulusal yazında bilgi saklama davranışı kavramı hakkında sınırlı dűzeyde çalışma bulunmaktadır. Bu sebeple, kavramın yönetim ve organizasyon alanındaki diğeri kavramlarla ilişkisinin incelenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi saklama davranışını etkileyen iř yeri ortamı ve rgűt kűltűrűne ilişkin başka faktörlerin de lűldűđű yeni çalışmalar yapılması kavramın daha ayrıntılı değerlendirilmesine olanak sağlayabilir. Bu çalışmanın uygulaması sadece Orta Karadeniz Bölgesi'nde özel ve kamu sektrűnde görev yapan banka çalışanları űzerinde yapılmıştır. Çalışmanın örneklemini farklılaştırılarak farklı sektör ve/veya meslek grupları űzerinde çalışmalar yapılabilir. Yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar araştırmanın yapıldığı dönem ile sınırlıdır. Fakat gelecekteki çalışmalar boylamsal zamanlı veri toplama tekniği kullanılarak daha kapsamlı sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir. Araştırmada nicel

araştırma desenlerinden faydalanılmıştır. Nitel araştırma deseni ile yapılacak bir araştırma modeliyle bu sınırlılık ortadan kaldırılıp konunun daha derin incelenmesine olanak sağlanabilir.

5.2.2. İş Yaşamına Yönelik Öneriler

İş yeri nezaketsizliğinin bilgi saklama davranışına neden olduğu dikkate alınmalıdır. Bununla birlikte, iş yeri nezaketsizliğinin bilgi saklama davranışını tetiklemesinin etik liderlik uygulamaları ile giderilebileceği bilinmelidir. Bu bağlamda, bilgi saklama davranışını ortadan kaldıracak bir örgüt kültürü oluşturulması anlamında girişimler yapılabilir. Bundan başka, bilgi saklama davranışının sebep ve sonuçları hakkında bir bilinç oluşturmak adına eğitimler düzenlenebilir.



KAYNAKÇA

- Akdoğan, A., & Demirtaş, Ö. (2014). Etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisi: Örgütsel politik algılamaların aracı rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 107-124.
- Alkan, D. P., & Arıkboğa, F. Ş. (2017). Etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi ve bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(2), 349-369. <https://doi.org/10.18657/yonveek.335229>
- Anderson, C. A., & Bushman, B. J. (2002). Human aggression. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 27-51. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135231>
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49(2), 155-173. <https://doi.org/10.1007/bf02294170>
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131>
- Andreeva, T., & Zappa, P. (2023). Whose lips are sealed? Gender differences in knowledge hiding at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(4), 828-855. <https://doi.org/10.1111/joop.12444>
- Araslı, H., Hejraty Namin, B., & 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. <https://doi.org/10.1108/ijchm-12-2016-0655>
- Arshad, R., & Ismail, I. R. (2018). Workplace incivility and knowledge hiding behavior: does personality matter? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(3), 278-288. <https://doi.org/10.1108/joepp-06-2018-0041>
- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 244-256. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2001.tb00260.x>
- Arpacioğlu, G. (2003). İş yerindeki stresin gizli kaynağı: zorbalık ve duygusal taciz. *Human resources*, 10(11), 46-48.
- Arslantaş, C., & Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Atlı, D. (2014). Bilgi çağında işletmeler açısından bilgi yönetimi ve stratejik önemi. XVI. *Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri* (ss.631-637). Mersin Üniversitesi.
- Barbuto, J. E. & Hayden, R. W. (2011). Testing relationships between servant leadership dimensions and leader member exchange (LMX). *Journal of Leadership Education*, 10(2), 22-37. <https://doi.org/10.12806/v10/i2/rf1>
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind*. Ballantine.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Bennis, W., & Townsend, R. (1995). *Reinventing Leadership: Strategies to Empower the Organization*. William Morrow and Company
- Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. Perseus Books Group.
- Bentler, P. M. (1988). *Causal modeling via structural equation systems* (8th Ed.). Handbook of multivariate experimental psychologyin. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-0893-5_9
- Bircan, G., & Türel, A. (2023). İşletmelerde suistimal farkındalığı: Sigorta sektörüne yönelik bir inceleme. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 23(69), 117-134. <https://doi.org/10.55322/mdbakis.1188828>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. NY: John Wiley & Sons.
- Bogilović, S., Černe, M., & Škerlavaj, M. (2017). Hiding behind a mask? Cultural intelligence, knowledge hiding, and individual and team creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 710-723. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2017.1337747>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, T. A. (2014). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford Publications.
- Burmeister, A., Fasbender, U., & Gerpott, F. H. (2018). Consequences of knowledge hiding: The differential compensatory effects of guilt and shame. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 281-304. <https://doi.org/10.1111/joop.12249>

- Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687-710. <https://doi.org/10.1177/0170840602235001>
- Carter, L., & Loh, J. (2017). What has emotional intelligence got to do with it: the moderating role of EI on the relationships between workplace incivility and mental health? *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 8(1), 41-58. <https://doi.org/10.1504/ijwoe.2017.083791>
- Caza, B. B., & Cortina, L. M. (2007). From insult to injury: Explaining the impact of incivility. *Basic and Applied Social Psychology*, 29(4), 335-350. <https://doi.org/10.1080/01973530701665108>
- Collins, C.J., & Smith, K.G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *The Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88. <https://doi.org/10.1002/job.737>
- Connelly, C. E., & Zweig, D. (2015). How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 479-489. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2014.931325>
- Connelly, C. E., Černe, M., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2019). Understanding knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 779-782. <https://doi.org/10.1002/job.2407>
- Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, 33(1), 55-75. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.27745097>
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.64>
- Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2008). Rudeness and incivility in the workplace. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 8(1), 41-48.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika* 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/bf02310555>
- Cuilla, J. B. (1998). *Leadership ethics: Mapping the territory* (2nd ed.). Quorum Books.

- Çelik, S., & Gül, H. (2022). Yöneticilerin liderlik tarzının iş yeri nezaketsizliğine etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolü üzerine bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(43), 586-613.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik* (6. Baskı), Pegem A Yayıncılık.
- Çiçek, B., & Çiçek, A. (2020). İş yeri 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>
- Çiçek, H. M. (2008). *Farklı kültürlerin birlikte yaşama formülü*. Beyan Yayınları.
- Çoban, R., & Deniz, M. (2021). İş yeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü üzerine bir araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(34), 1224-1259. <https://doi.org/10.26466/opus.787756>
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 615-634. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(02\)00147-9](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(02)00147-9)
- De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- Delen, M. G. (2011). Çalışma hayatında iş yeri kaballığı olgusu. *Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, 53(1), 43-58.
- Demirel, O. (2022). Güncel kavramlarla örgütsel davranış. B. Üzüm (Ed.), *Çalışanlarda bilgi saklama davranışı* (s. 107-117). Eğitim Yayınevi
- Demirkasımoğlu, N., & Arastaman, G. (2017). Öğretmenlerin okulda nezaketsizlik olgusuna ilişkin görüşleri. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 167-188. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.297886>
- Demirsel, M. T., & Leyla, E. (2019). Algılanan iş yeri nezaketsizliğinin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 42(1), 209-221.
- Demirtaş, Ö. (2013). *Etik liderlik davranışlarının algılanan etik iklim üzerindeki etkisi: örgütsel politik algılamaların aracı rolü* [Yayımlanmamış doktora tezi], Erciyes Üniversitesi.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107 (1), 35-47. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1296-4>

- Develi, A., Çavuş, M. F., & Öz, B. (2018). Psikolojik personel güçlendirmeyi yöneticinin güç kaynaklarıyla açıklamak: Sağlık sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 661-680. <https://doi.org/10.20491/isarder.2018.542>
- Develi, A. (2020). *Çalışma yeterliliği, iş tatmini ve görev performansı ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi], Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi.
- Develi, A., Pekkan, N. Ü., & Çavuş, M. F. (2022). Social intelligence at work and its implication for organizational identification: A sectoral comparison. *Independent Journal of Management & Production*, 13(1), 364-383. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i1.1555>
- Dietz, J., Robinson, S. L., Folger, R., Baron, R. A., & Schulz, M. (2003). The impact of community violence and an organization's procedural justice climate on workplace aggression. *Academy of Management Journal*, 46(3), 317-326. <https://doi.org/10.5465/30040625>
- Dion, M. J. (2006). *The impact of workplace incivility and occupational stress on the job satisfaction and turnover of acute care nurses* [Unpublished doctoral thesis], University of Connecticut.
- Dirik, D. (2019). Örgütsel adalet algısı ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkilerde algılanan örgütsel politikanın rolü üzerine bir araştırma. *Electronic Turkish Studies*, 14(2), 295-312. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.14932>
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351. <https://doi.org/10.2307/3069350>
- Durkaya, İ. (2008). *Türk bankacılık sisteminde suistimallerin engellenmesinde iç denetimin rolü*, [Yayımlanmamış yüksek Lisans Tezi], İstanbul Üniversitesi.
- Erdem, A. R. (2015). Eğitim yönetim etiği ve eğitim yönetiminde etik liderliğin kritiği. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(10), 1-15. <https://doi.org/10.16992/ASOS.533>
- Erdem, O., & Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Erdilek Karabay, M. (2015). *İşletmelerde etik ve etik liderlik: Sigortacılık sektöründe bir araştırma*. Beta Yayınları.

- Estes, B., & Wang, J. (2008). Integrative literature review: Workplace incivility: Impacts on individual and organizational performance. *Human Resource Development Review*, 7(2), 218-240. <https://doi.org/10.1177/1534484308315565>
- Ferrell, O. C., & Fraedrich J. (1994). *Business ethics: Ethical decision making and cases* (12th Ed.). Houghton Mifflin Company.
- Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (2005). Leadership and Management in the 21st Century: Business challenges of the future. C. Cooper (Eds.), *Leadership in a non-linear world* (pp. 185-203). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199263363.003.0007>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using spss: and sex and drugs and rock 'n' roll*. Sage Publications.
- Fletcher, T. D., & Nusbaum, D. N. (2009). Development of the competitive work environment scale: A multidimensional climate construct. *Educational and Psychological Measurement*, 70(1), 105-124. <https://doi.org/10.1177/0013164409344492>
- Ford, D. P., & Staples, D. S. (2008). What is knowledge sharing from the informer's perspective? *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 4(4), 1-20. <https://doi.org/10.4018/jkm.2008100101>
- Gallagher, A., & Tschudin, V. (2010). Educating for ethical leadership. *Nurse Education Today*, 30(3), 224–227. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2009.11.003>
- Garg, N., & Anand, P. (2020). Knowledge hiding, conscientiousness, loneliness and affective commitment: A moderated mediation model. *International Journal of Educational Management*, 34(9), 1417-1437. <https://doi.org/10.1108/ijem-08-2018-0231>
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 19-34.
- Google Formlar (t.y.). *Online form oluşturucu*. 1 Ekim 2023 tarihinde https://www.google.com/intl/tr_tr/forms/about/ adresinden alındı.
- Gök, S., Karatuna, I., & Başol, O. (2019). İş yeri nezaketsizliği ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 22(44). <https://doi.org/10.31828/tpy1301996120181128m000009>
- Gökçe, A.T. (2008). *Mobbing: İş yerinde yıldırma nedenleri ve başa çıkma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Gudykunst, W. B. (1997). Cultural variability in communication: An introduction. *Communication Research*, 24(4), 327-348. <https://doi.org/10.1177/009365097024004001>

- Güçlü, N., & Sotirofski, K. (2006). Bilgi yönetimi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 351-373.
- Güney, A. (2021). *Örgütlerde mizah, örgüt iklimi ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi], Hacettepe Üniversitesi.
- Gürhan, N. (2017). Her yönü ile akran zorbalığı. *Türkiye Klinikleri Psikiyatri Hemşireliği-Özel Konular*, 3(2), 175-81.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition* (7th ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Harman, H. H. (1979). *Modern factor analysis* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Harned, M. S., Ormerod, A. J., Palmieri, P. A., Collinsworth, L. L., & Reed, M. (2002). Sexual assault and other types of sexual harassment by workplace personnel: A comparison of antecedents and consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(2), 174-188. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.2.174>
- Harvey, E. (2004). Leadership and ethics. *Executive Excellence*, 8(87), 13-25.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach* (8th ed.). New York: The Guilford Press.
- Hoffman, W. M., Frederick, R. E., & Schwartz, M. S. (Eds.). (2014). *Business ethics: Readings and cases in corporate morality* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Holten, A. L., Hancock, G. R., Persson, R., Hansen, A. M., & Høgh, A. (2016). Knowledge hoarding: Antecedent or consequent of negative acts? The mediating role of trust and justice. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 215-229. <https://doi.org/10.1108/jkm-06-2015-0222>
- Hornstein, H. (2003). A Workplace incivility: An unavoidable product of human nature and organizational nurturing. *Ivey Business Journal*, 68(2), 3-4.
- Hortman, L. P. (1998). *Perspectives in business ethics* (2nd ed.). Irwin McGraw-Hill.
- Hu, L. T., & 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>
- Hutton, S., & Gates, D. (2008). Workplace incivility and productivity losses among direct care staff. *AAOHN Journal*, 56(4), 168-175. <https://doi.org/10.3928/08910162-20080401-01>
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>

- Issac, A. C., & Baral, R. (2018). Dissecting knowledge hiding: A note on what it is and what it is not. *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 20-24. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- Işııkay, Ç. (2019). İş yeri nezaketsizliği ve demografik özellikler arasındaki ilişkiler: Hemşireler üzerine bir inceleme. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 5(1), 51-68.
- İslamoğlu, G. (2018). *Örgütsel davranış: Gündemdeki konular içinde*. Çağlayan Kitabevi.
- İspirli, D. (2014). *Knowledge as an object of psychological ownership and knowledge hiding via territoriality among knowledge workers* [Unpublished master's thesis], Manisa Celal Bayar Üniversitesi.
- Jacobson, V.L. (2007). *Workplace Aggression: Employee attitudes, perceptions, and behaviors in aggressive work climates* [Unpublished doctoral thesis], Department of Psychology, Capella University.
- Jha, J. K., & Varkkey, B. (2018). Are you a cistern or a channel? Exploring factors triggering knowledge-hiding behavior at the workplace: evidence from the Indian R&D professionals. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 824-849. <https://doi.org/10.1108/jkm-02-2017-0048>
- Johnson, P. R., & Indvik, J. (2001). Slings and arrows of rudeness: Incivility in the workplace. *Journal of Management Development*, 20(8), 705-714. <https://doi.org/10.1108/eum0000000005829>
- Kanten, P. (2014). İş yeri 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.
- Karakuş, G., & Akçakanat, T. (2021). İnsanlar neden bilgi saklar? Örgütlerde bilgi saklama davranışı üzerine bir inceleme. *Turkish Studies-Social Sciences*, 16(3), 1081-1102. <https://doi.org/10.47356/turkishstudies.50610>
- Karcioğlu, F., & Çelik, Ü. (2012). Mobbing (yıldıрма) ve örgütsel bağlılığa etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 59-75.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modelling* (3rd ed.). New York: Guilford Press.
- Kızıloğlu, E. (2019). *İş yeri nezaketsizliğinin bilgi paylaşma tutumu ve iş çıktıları üzerindeki etkisi: Algılanan etik iklimin aracı rolü* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Selçuk Üniversitesi.

- Kivimäki, M., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2000). Workplace bullying and sickness absence in hospital staff. *Occupational and Environmental medicine*, 57(10), 656-660. <https://doi.org/10.1136/oem.57.10.656>
- Kumral, T., & Çetin, C. (2016). İş yeri nezaketsizliği üzerine bir yazın incelemesi. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 1(1), 153-171.
- Kürü, S. A., & Beğenirbaş, M. (2022). Örgütlerde bilgi saklama davranışı ölçeğinin Türkçeye uyarlama çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 10(1), 25-39. <https://doi.org/10.18394/iid.1114626>
- Lewis, P. S., & Malecha, A. (2011). The impact of workplace incivility on the work environment, manager skill and productivity. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 41(8), 17-23. <https://doi.org/10.1097/nna.0b013e318221c2a8>
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126. <https://doi.org/10.1891/0886-6708.5.2.119>
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Lim, S., & Lee, A. (2011). Work and nonwork outcomes of workplace incivility: Does family support help? *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(1), 95-111. <https://doi.org/10.1037/a0021726>
- Loh, J. M. (2015). *Merlion: The influence of Singapore's cosmopolitan culture on workplace incivility*. In *Workplace abuse, incivility and bullying*. Routledge.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4
- Malhotra, Y. (2003). Is knowledge the ultimate competitive advantage. *Business Management Asia*, 3(4), 66-69.
- Martin, W. F. (2008). Is your hospital safe? Disruptive behavior and workplace bullying. *Hospital Topics*, 86(3), 21-28. <https://doi.org/10.3200/htps.86.3.21-28>
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(03\)00032-9](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(03)00032-9)
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior*

- and Human Decision Processes, 108(1), 1-13.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>
- Meier, LL ve Semmer, NK (2012). Karşılıklılık ve gerginlik eksikliği: Yeterince faydalanılmama hissi ile kızgınlık arasındaki ilişkinin düzenleyicisi olarak narsisizm. *İş ve Stres*, 26(1), 56-67. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.657038>
- Men, C., Fong, P. S., Huo, W., Zhong, J., Jia, R., & Luo, J. (2020). Ethical leadership and knowledge hiding: A moderated mediation model of psychological safety and mastery climate. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 461-472. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4027-7>
- Mihelic, K. K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems*, 14(5), 31.
- Mikkelsen, E. G. E., & Einarsen, S. (2002). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 87-111.
<https://doi.org/10.1080/13594320143000861>
- Milam, A. C., Spitzmueller, C., & Penney, L. M. (2009). Investigating individual differences among targets of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 58-69. <https://doi.org/10.1037/a0012683>
- Montgomery, K., Kane, K., & Vance, C. M. (2004). Accounting for differences in norms of respect: A study of assessments of incivility through the lenses of race and gender. *Group & Organization Management*, 29(2), 248-268.
<https://doi.org/10.1177/1059601103252105>
- Morrow, P. C., McElroy, J. C., & Scheibe, K. P. (2011). Work unit incivility, job satisfaction, and total quality management among transportation employees. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47(6), 1210-1220.
<https://doi.org/10.1016/j.tre.2011.03.004>
- Mosley, D. C., Pietri P. H., & Megginson L. C. (1992). *Management leadership in action* (5th Ed.). Harpercollins Colleague Publishers.
- Naimon, E. C., Mullins, M. E., & Osatuke, K. (2013). The effects of personality and spirituality on workplace incivility perceptions. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 10(1), 91-110. <https://doi.org/10.1080/14766086.2012.758049>
- Namie, G. (2003). Workplace bullying: Escalated incivility. *Ivey Business Journal*, 68(2), 1-6.

- Novitasari, D., Riani, A. L., Suyono, J. O. K. O., & Harsono, M. U. G. I. (2020). Organizational context on workplace incivility and turnover intention. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 17(1), 387-396. <https://doi.org/10.37394/23207.2020.17.38>
- Önen, S. M., & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64. <https://doi.org/10.20493/bt.25754>
- Özalp İ., Eren G., & Öcal H. (1992). Organisyonlarda durumsallık yaklaşımı açısından liderlik. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 161-205.
- Özcan, G. (2022). İş yeri nezaketsizliği: kavramsal bir inceleme. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(2), 341-367. <https://doi.org/10.38057/bifd.1183503>
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 151-168.
- Özgener, Ş. (2016). *İş ahlakının temelleri: Yönetmel bir yaklaşım*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Özkeskin, E. (2013). Okul liderliğinde etik liderlik yaklaşımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 25.
- Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for “nice”? Think again. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 7-18. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841946>
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(00\)00019-x](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(00)00019-x)
- Peltier-Rivest, D. (2018). A model for preventing corruption. *Journal of Financial Crime*, 25(2), 545-561. <https://doi.org/10.1108/jfc-11-2014-0048>
- Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge? *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 398-415. <https://doi.org/10.1108/jkm-12-2012-0380>
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 777-796. <https://doi.org/10.1002/job.336>
- Perry Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89-106. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.8925236>

- Pieper, A. M. (2017). *Einführung in die ethik* (7. Auflage). Narr Francke Attempto Verlag.
<https://doi.org/10.36198/9783838546964>
- Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
<https://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rahim, A., & Cosby, D. M. (2016). A model of workplace incivility, job burnout, turnover intentions, and job performance. *Journal of Management Development*, 35(10), 1255-1265. <https://doi.org/10.1108/jmd-09-2015-0138>
- Reio Jr, T. G., & Ghosh, R. (2009). Antecedents and outcomes of workplace incivility: Implications for human resource development research and practice. *Human resource Development Quarterly*, 20(3), 237-264. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20020>
- Robinson, S.L., & Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
<https://doi.org/10.2307/256693>
- Ruiz, P., Ruiz, C., & Martínez, R. (2011). Improving the “leader–follower” relationship: Top manager or supervisor? The ethical leadership trickle-down effect on follower job response. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 587-608. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0670-3>
- Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., & Niazi, G. S. K. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214-225. <https://doi.org/10.1108/ijcma-12-2012-0091>
- Sarıbay, A. Y. (1998). *Siyaset, demokrasi ve kimlik* (3. Baskı). Asa Yayınları.
- Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: Antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1199-1224. <https://doi.org/10.1108/jkm-05-2016-0203>
- Shea, G. F. (1988). *Practical ethics*. AMA Membership Publication Division.
- Shim, J. (2010). *The relationship between workplace incivility and the intention to share knowledge: The moderating effects of collaborative climate and personality traits* [Unpublished doctoral thesis], University of Minnesota.

- Simmons, D.C. (2008). *Organizational culture, workplace incivility, and turnover: The impact of human resources practices* [Unpublished doctoral thesis], University of Louisville.
- Smith, P.K, Slee, P., Morita, Y., Catalano R., Junger-Tas, J., Olweus, D. (1999). *The nature of school bullying: A cross-national perspective*. Psychology Press.
- Solmuş, T. (2005). İş yaşamında travmalar: cinsel taciz ve duygusal zorbalık/taciz (mobbing). *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 7(2), 1-14. <https://doi.org/10.4026/1303-2860.2005.0016.x>
- Škerlavaj, M., Connelly, C. E., Cerne, M., & Dysvik, A. (2018). Tell me if you can: time pressure, prosocial motivation, perspective taking, and knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1489-1509.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Boston: Pearson.
- Takış, T. (1998). Etik. *Doğu Batı Düşünce Dergisi*, 1(4), 7-8.
- Tarraf, R. C. (2012). *Taking a closer look at workplace incivility: Dimensionality and source effects* [Unpublished doctoral thesis], The University of Western Ontario.
- Taştan, S. B. (2014). İş yeri nezaketsizliğini öngören örgütsel ve durumsal önceller ile çalışanların davranışsal sonuçları arasındaki ilişkinin ve sosyo-psikolojik kaynakların rolünün incelenmesi: Sağlık kurumlarında yapılan bir araştırma. *Isguc The Journal Of Industrial Relations And Human Resources*, 16(3), 60-75.
- Taylor, S. G., & Kluemper, D. H. (2012). Linking perceptions of role stress and incivility to workplace aggression: The moderating role of personality. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(3), 316. <https://doi.org/10.1037/a0028211>
- Tepe, H. (1998). Bir felsefe dalı olarak etik. *Doğu Batı Düşünce Dergisi*, 1(4), 9-24.
- Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(1), 81-89.
- Topuzoğlu, A. P. (2009). *Demografik özellikler açısından okul yöneticisinin etik liderlik özellikleri: İstanbul ili Anadolu Yakası örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi], Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Torkelson, E., Holm, K., & Martin, B. (2016). Workplace incivility in a Swedish context. *Old site of Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(2), 3-22. <https://doi.org/10.19154/njwls.v6i2.4969>
- Torrington, D., & Laura H. (1987). *Personnel Management*. Prentice Hall International, 1(7), 189-195.

- Trudel, J. (2009). *Workplace incivility: Relationship with conflict management styles and imoact on perceived job performance, organizational commitment and turnover* [Unpublished doctoral thesis], California State University.
- Trudel, J., & Reio Jr, T. G. (2011). Managing workplace incivility: The role of conflict management styles—antecedent or antidote? *Human Resource Development Quarterly*, 22(4), 395-423. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20081>
- Tuna, M., Bircan, H., & Yeşiltaş, M. (2012). Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 143–155. <https://doi.org/10.16951/iibd.49065>
- Uçak, N. Ö. (2010). Bilgi: Çok yüzlü bir kavram. *Türk Kütüphaneciliği*, 24(4), 705-722.
- Van Coillie, H., & Van Mechelen, I. (2006). Expected consequences of anger-related behaviours. *European Journal of Personality: Published for the European Association of Personality Psychology*, 20(2), 137-154. <https://doi.org/10.1002/per.580>
- Van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D., & Skarlicki, D. P. (2010). The role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility. *Journal of Management*, 36(6), 1486-1504. <https://doi.org/10.1177/0149206310368998>
- Vecchio, R. P. (1991). *Organizational Behavior*. Dryden Press.
- Vural, G. B., & Vural, B. (2021). *Karanlık üçlü kişilik özellikleri, örgütsel sinizm ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Hacettepe Üniversitesi.
- Wadsworth, W. J. (1999). *Atak Yöneticinin Liderlik Rehberi*. Hayat Yayıncılık.
- Walsh, B. M., Lee, J., Jensen, J. M., McGonagle, A. K., & Samnani, A. K. (2018). Positive leader behaviors and workplace incivility: The mediating role of perceived norms for respect. *Journal of Business and Psychology*, 33(1), 495-508.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Watson, D., & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98(2), 219-235. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.219>
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. Rota Yayınları.
- Yaman, A. (2010). İç denetçinin yeni rolü; Etik liderlik. *Denetişim*, 5(9), 9-16.

- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* [Yayımlanmamış doktora tezi], Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16-26.
<https://doi.org/10.1177/107179190401100104>



EKLER

EK 1: ETİK ONAY FORMU

T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI
ETİK KURULU KARARLARI

KARAR TARİHİ	OTURUM NO	KARAR SAYISI
25.07.2023	12	01-19

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanı Prof. Dr. Nail YILDIRIM Başkanlığında toplandı.

KARAR 12.14- Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünün 08.06.2023 tarih ve 303409 sayılı yazısı görüşüldü.

Aşağıda bilgileri yer alan araştırmacıların yapmak istediği uygulamaların ve kullanacağı veri toplama araçlarının etik açıdan uygunluğuna oy birliği ile karar verildi.

ÇALIŞMANIN TÜRÜ	Yüksek Lisans Tezi
BAŞLIK	Bilgi Saklama Davranışı ve Bazı Öncülleri
TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ/ YAZARI	Dr. Öğr. Üyesi Alptekin DEVELİ Yavuz Selim ÖZYER (İşletme Anabilim Dalı)
RAPORTÖR GÖRÜŞÜ	OLUMLU

KARAR 12.19- Gündemde görüşülecek başka madde olmadığından oturuma son verildi.

KARAR TARİHİ	OTURUM NO	KARAR SAYISI
25.07.2023	12	01-19

Prof. Dr. Nail YILDIRIM
Etik Kurul Başkanı
(İmza)

Prof. Dr. Mehmet Serkan UMUZDAŞ
Başkan Yardımcısı
(İmza)

Prof. Dr. Emine ÖĞÜK
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Mehmet KARGÜN
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Muhittin DEMİRAY
Üye
(İzinli)

Doç. Dr. Tuğba KILIÇER
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Hüseyin Baha ÖZTUNÇ
Üye
(İzinli)

EK 2: ANKET FORMU

Bilgi Saklama Davranışı ve Bazı Öncülleri Üzerine Bir Araştırma

Sayın katılımcı, bu anket formu iş yeri ortamlarında gerçekleşen bilgi saklama davranışının hangi sebeplerle ortaya çıktığını belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Bu amaçla etik liderlik ve iş yeri nezaketsizliği konularının bilgi saklama davranışı ile ilişkisi incelenecektir. Gönüllülük esasıyla katılım sağlayacağınız bu araştırmada hiçbir özel bilginiz sorulmamakta, yalnızca, verilen önermelere katılma düzeyiniz ile demografik bilgileriniz istenmektedir. Elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Vereceğiniz yanıtların doğruluğu, araştırmanın geçerli ve güvenilir sonuçlar üretebilmesi açısından son derece önemlidir. Bu nedenle içtenlikle cevaplar vereceğinizi umar, katılımınız için teşekkür ederiz.

YL Öğr. Yavuz Selim ÖZYER
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Dr. Öğr. Üyesi Alptekin DEVELİ
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Erbaa Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi

Bilgilendirilmiş onam önermesi: 'Araştırmanın amacını okudum ve anladım. Çalışmaya kendi rızamla gönüllü olarak katılmayı kabul ediyorum.'

()Evet ()Hayır

ETİK LİDERLİK İLE İLGİLİ VERİLEN ÖNERMELERE KATILMA DERECEİNİZİ BELİRTİLEN ÖLÇEKLER DOĞRULTUSUNDA İŞARETLEYİNİZ.

(1) Hiç katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kısmen katılmıyorum	(4) Kısmen katılıyorum	(5) Katılıyorum	(6) Tamamen katılıyorum
-------------------------	---------------------	----------------------------	---------------------------	--------------------	----------------------------

<i>Bu bankadaki yöneticiler...</i>						
1. çalışanların önerilerini dikkate alırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2. etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3. özel hayatlarını etik tarzda yürütürler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4. çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5. adil ve dengeli kararlar verirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6. güvenilir kişilerdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
7. çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8. işlerin etik bakımından doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
9. başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
10. karar verirken "yapılacak doğru şey nedir?" diye sorarlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

İŞ YERİ NEZAKETSİZLİĞİ İLE İLGİLİ VERİLEN ÖNERMELERE KATILMA DERECEİNİZİ BELİRTİLEN ÖLÇEKLER DOĞRULTUSUNDA İŞARETLEYİNİZ.

(1) Asla	(2) Nadiren	(3) Bazen	(4) Sıkça	(5) Çok sık	(6) Her zaman
-------------	----------------	--------------	--------------	----------------	------------------

<i>Bu bankada yöneticiniz ya da çalışma arkadaşınız tarafından...</i>							
1. aşığalandınız mı ya da küçümsendiniz mi?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
2. söylediklerinizin az önemsendiği ya da fikirlerinize az ilgi gösterildiği oldu mu?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
3. hakkınızda küçük düşürücü ya da onur kırıcı yorumlar yapıldı mı?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
4. yalnızken ya da başkalarının yanında size profesyonel olmayan bir şekilde hitap edildi mi?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
5. işyerindeki ilişkilerde yok sayıldınız mı ya da dışlandınız mı?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
6. sorumluluk alanınıza giren bir konuda yaptığınız bir değerlendirmeye şüphe ile karşılandı mı?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
7. istemediğiniz halde kişisel konularda bir tartışmaya sürüklenmeye çalışıldınız mı?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	

Arka sayfaya geçiniz

**BİLGİ SAKLAMA DAVRANIŞI İLE İLGİLİ VERİLEN ÖNERMELERE KATILMA DERECEİNİZİ BELİRTİLEN
ÖLÇEKLER DOĞRULTUSUNDA İŞARETLEYİNİZ.**

(1) Asla	(2) Nadiren	(3) Bazen	(4) Sıkça	(5) Çok sık	(6) Her zaman
-------------	----------------	--------------	--------------	----------------	------------------

<i>Bu bankada çalışma arkadaşlarım benden bilgi istediğinde...</i>					
1. yardım etmeyi kabul ederim ancak istediği bilginin yerine farklı bilgiler veririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5) (6)
2. kendisine yardımcı olacağımı söylerim fakat elimden geldiğince oyalırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5) (6)
3. benden istediği bilginin yerine başka konuda bilgi vermeyi öneririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5) (6)
4. konu hakkında bilgim yokmuş gibi davranırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5) (6)
5. bildiğim halde, bilgim olmadığını söylerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5) (6)
6. neden bahsettiğini bilmiyormuş gibi davranırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5) (6)
7. konu hakkında pek bilgim olmadığını söylerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5) (6)
8. konuya ilişkin bilgim olsaydı, yardım etmek isterdim derim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5) (6)
9. istediği bilginin gizli ve sadece belirli kişilerle paylaşılabilirliğini söylerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5) (6)
10. istediği bilginin paylaşılmasına amirimin izin vermeyeceğini söylerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5) (6)
11. istediği bilgiyi veremeyeceğimi söylerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5) (6)
12. hiç içimden gelmese de yardım etmeyi kabul ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5) (6)

Cinsiyetiniz: ()Erkek ()Kadın

Yaşınız (lütfen rakamla belirtiniz):

Medeni durumunuz: ()Evli ()Bekâr

Eğitim durumunuz: ()İlköğretim ()Lise ()Ön lisans ()Lisans ()Yüksek lisans ()Doktora

Bankanızın sektör türü: ()Kamu/devlet bankası ()Özel banka

Toplam çalışma süreniz: ()2 yıldan az ()2 - 8 yıl ()9 - 14 yıl ()15 - 20 yıl ()21 yıldan fazla

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz