



T.C.

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÖRGÜTLERDE MOBBİNGE KARŞI BİLGİ SAKLAMA DAVRANIŞI

Yüksek Lisans Tezi

Serhan ŞENBİL

Danışman

Doç. Dr. Mehmet KAHYAOĞLU

ALANYA

2025

T.C.
ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Yüksek Lisans Tezi

Örgütlerde Mobbinge Karşı Bilgi Saklama Davranışı

Serhan ŞENBİL
İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışman
Doç. Dr. Mehmet KAHYAOĞLU

ALANYA
2025

JURİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Serhan ŞENBİL'in “Örgütlerde Mobbinge Karşı Bilgi Saklama Davranışı” başlıklı tezi 31/07/2025 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek “Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Unvanı-Adı Soyadı

İmza

İmza Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Mehmet KAHYAOĞLU

Üye : Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM

Üye : Doç. Dr. Yaşar Yiğit KAÇMAZ

Prof. Dr. Kemal VATANSEVER

Enstitü Müdürü

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Serhan ŞENBİL

ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR

Bu tezin yazılmasında bilgisi ve desteğini esirgemeyen, tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Mehmet KAHYAOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım. Tez savunmamda jüri üyesi olarak çalışmama destek olan sayın hocalarım Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM ve Doç. Dr. Yaşar Yiğit KAÇMAZ'a teşekkür ederim. Ayrıca çalışmalarım bana destek olan değerli arkadaşlarım Nazmi TAŞAR'a ve Devrim ULUÇAY'a aynı zamanda Yönetim ve Organizasyon Programı öğretim üyesi değerli hocalarıma, bugünlere gelmemde en büyük emek ve hak sahibi babama ve anneme, manevi varlığıyla her zaman yanımda olan kardeşime teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım. Eğitim-öğretim hayatımın ilk gününden bugüne kadar üzerimde emeği olan tüm öğretmenlerime minnettarım.

Serhan ŞENBİL
Alanya/2025

ÖZET

ÖRGÜTLERDE MOBBİNGE KARŞI BİLGİ SAKLAMA DAVRANIŞI

Serhan ŞENBİL

İşletme Anabilim Dalı

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Temmuz, 2025 (74 sayfa)

Bu çalışmada Alanya’da beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların işyeri zorbalığı algısına karşı gösterdikleri bilgi saklama davranışı incelenmiştir. Örgütlerde çalışanlara en az altı ay boyunca ve sistemli olarak yapılan mobbing (işyeri zorbalığı) davranışı hem çalışanlar hem de örgüt için olumsuz sonuçlara yol açan bir davranış biçimidir. İşyeri zorbalığı algısının sebep olduğu çok sayıda olumsuz etkilerden birisi de bilgi saklama davranışdır. Bu çalışma ile elde edilen sonuçların işyeri zorbalığı mağdurlarına yardımcı olması, işyeri zorbalığı algısının bilgi saklama davranışına etkisinin ortaya çıkarılması ve bu konuda literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Araştırmanın örneklemini Alanya’da beş yıldızlı otellerde çalışan 433 personelden oluşmakta olup veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Yapılan analizlerde işyeri zorbalığının alt boyutlarından işle ilgili işyeri zorbalığı algısının bilgi saklama davranışı üzerinde pozitif etkisi gözlenmiştir. Kişi ile ilgili işyeri zorbalığı algısının bilgi saklama davranışı üzerinde pozitif etkisi gözlenmiştir. İşyeri zorbalığı algısının üçüncü boyutu olan fiziksel işyeri zorbalığı algısının bilgi saklama davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiş olup genel değerlendirmede işyeri zorbalığı algısının bilgi saklama davranışına pozitif etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Mobbing, Bilgi saklama, Otel işletmesi

ABSTRACT
INFORMATION WITHOLDING BEHEVIOUR AGAINST
MOBBING IN ORGANIZATIONS

Serhan ŞENBİL

Department of Business Administration

Alaaddin Keykubat University Graduate Education

July, 2025 (74 Pages)

In this study, the information withholding behaviour of employees in five-star hotel enterprises in Alanya against the perception of workplace bullying was examined. In organizations, mobbing (workplacebullying) behaviour, which is systematically and for at least is systematically and for at least six months, is a form of behaviour that leads to negative effects of mobbing is withholding information behaviour. The aim of this study is to help mobbing is withholding information behaviour. The aim of this study is to help mobbing victims, to reveal the effect of mobbing and information withholding behaviour and to contribute to the literature on this subject.

The sample of the research consist of 433 employees working in five-star hotels in Alanya and the data were collected by questionnaire method, In the analyses, it was observed that the perception of work-related workplace bullying, one of the sub-dimensions of mobbing (workplace bullying), had a positive effect on information withholding behaviour. The positive effect of the perception of workplace bullying related to the person on information withholding person on information behaviour was observed. The perception of physical workplace bullying, which is the third dimension of mobbing, did not have a significant effect on information withholding behaviour, and in general evaluation, it was concluded that the perception of workplace bullying had a positive effect on information withholding behaviour.

Keywords: Mobbing, Information hiding, Hotel management

İÇİNDEKİLER

İçindekiler Tablosu

JURİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	i
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	ii
ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLO LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
1.GİRİŞ.....	1
2.LİTERATÜR.....	3
2.1. Mobbing.....	3
2.1.1. Mobbing Kavramının Tanımı.....	4
2.1.2. Mobbing Davranışının Nedenleri	7
2.1.2.1. Mobbing Davranışının Kişisel Nedenleri.....	6
2.1.2.2. Mobbing Davranışının Örgütsel Nedenleri.	7
2.1.3. Mobbing Davranışının Tarafları.....	9
2.1.3.1. Mobbing Uygulayıcıları.....	9
2.1.3.2. Mobbing Mağdurları.....	10
2.1.3.3 . Mobbin İzleyicileri.....	12
2.1.4. Mobbing Aşamaları	13
2.1.4.1. Kritik Olay.....	13
2.1.4.2. Mobbing ve Damgalanma.....	13
2.1.4.3. Yönetimin Katılması.....	13
2.1.4.4. Çalışana Yakıştırmalarda Bulunma.....	14
2.1.4.5. İşten Kovulma.....	14
2.1.5. Hukuki Açıdan Mobbing.....	15
2.1.5.1. Dünya'da Mobbing ile İlgili Hukuki Düzenlemeler.....	15

2.1.5.2. Türkiye'de Mobbing ile İlgili Hukuki Düzenlemeler.....	15
2.1.6. Mobbing İle Mücadele.....	17
2.1.6.1. Mobbing ile Bireysel Mücadele.....	17
2.1.6.2. Mobbing ile Örgütsel Mücadele.....	18
2.2. Bilgi Saklama.....	19
2.2.1. Bilgi Saklama ve Benzer Kavramlar.....	20
2.2.2.1. Bilgi Paylaşımı.....	20
2.2.2.2. Bilgi İstifleme.....	21
2.2.1.3. Sosyal Değişim Teorisi.....	21
2.3.1. Bilgi Saklama Yöntemleri	4
2.3.1.1. Rasyonelleştirmiş Bilgi Saklama.....	22
2.3.1.2. Kaçınmacı Bilgi Saklama.....	23
2.3.1.3. Bilmezden Gelme Şeklinde Bilgi Saklama.....	24
2.4.1. Örgütlerde Bilgi Saklama Davranışının Nedenleri.....	25
2.5.1. Bilgi Saklama Davranışını Etkileyen Faktörler.....	27
2.5.1.1. Kişiliğin Karanlık Yönü.....	27
2.5.1.2. Sosyal Mücadele Teorisi.....	27
2.5.1.3. Etik Liderlik Anlayışı.....	28
2.5.1.4. Örgütsel Adalet Anlayışı.....	28
2.6.1 Bilgi Saklama Davranışının Sonuçları	30
3. YÖNTEM	32
3.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi.....	32
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	32
3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklem Seçimi.....	33
3.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	34
4. BULGULAR.....	35
4.1. Anket Katılımcılarının Demografik Özellikler Bakımından Değerlendirilmesi..	35
4.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	37
4.3. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular.....	40
4.3.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	41

4.4. Katılımcıların Bilgi Saklama ve Mobbing Davranışı Bakımından Demografik Özellikleri Yönünden Kıyaslanması.....	44
4.5. Korelasyon Analizi.....	54
4.6. Regresyon Analizi.....	54
5. TARTIŞMA ve SONUÇ.....	54
6. EKLER.....	70



TABLO LİSTESİ

Tablo 4.1: Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	36
Tablo 4.2: Bilgi Saklama Davranışı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler.....	39
Tablo 4.3: İşyeri Zorbalığı Algısı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler.....	39
Tablo 4.4: Doğrulayıcı Faktör Analizi Tablosu.....	40
Tablo 4.5: Katılımcıların Cinsiyet Bakımından Karşılaştırılmasına Ait t testi Sonuçları.....	44
Tablo 4.6: Katılımcıların Medeni Durum Bakımından Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları.....	44
Tablo 4.7: Katılımcıların Turizm Eğitimi Bakımından Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları.....	45
Tablo 4.8: Katılımcıların Otel Çalışma Süresi Bakımından Karşılaştırılmasına Ait t testi Sonuçları.....	45
Tablo 4.9: Katılımcıların Yönetim Birimlerinin Karşılaştırılmasına Ait Anova Testi Sonuçları.....	46
Tablo 4.10: Katılımcıların Gelir Düzeyinin Karşılaştırılmasına Ait Anova Testi Sonuçları.....	47
Tablo 4.11: Katılımcıların Departmanları Bakımından Karşılaştırılmasına Ait Anova Testi Sonuçları.....	47
Tablo 4.12: Katılımcıların Otelde Çalışma Süreleri Bakımından Karşılaştırılmasına Ait Anova Testi Sonuçları.....	48
Tablo 4.13: Katılımcıların Otelin Sahiplik Yapısı Bakımından Karşılaştırılmasına Ait Anova Testi Sonuçları.....	48
Tablo 4.14: Katılımcıların Eğitim Durumu Bakımından Karşılaştırılmasına Ait Anova Testi Sonuçları.....	49
Tablo 4.15: Katılımcıların Sektörde Çalışma Süresi Bakımından Karşılaştırılmasına Ait Anova Testi Sonuçları.....	50
Tablo 4.16: Katılımcıların Yaş Durumlarının Karşılaştırılması Bakımından Anova Testi Sonuçları.....	50
Tablo 4.17: Regresyon Analizi Tablosu.....	53
Tablo 4.17: Basit Regresyon Analizi Tablosu.....	52
Tablo 4.18: Çoklu Regresyon Analizi Tablosu	53

ŞEKİL LİSTESİ



SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ

Semboller

AGFI: Düzeltme Uyum İyiliği İndeksi

B: Standardize edilmemiş Regresyon Katsayısı

β : Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı

CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi

GFI: İyilik Uyum İndeksi

NFI: Normlaştırılmış Uyum İndeksi

p: Anlamlılık Değeri

RMSEA: Ortalama Hataların Karekökü

S.D: Serbestlik Derecesi

S.H: Standardize edilmemiş Regresyon Katsayısının Standart Hatası

t: t istatistiği

F: F istatistiği

1.GİRİŞ

Örgütlerde karşılaşılan olumsuz davranışlardan birisi olan mobbing, belli bir süre düzenli şekilde çalışan bir kişiye karşı üstü veya aynı konumdaki kişiler tarafından yapılan rahatsız edici, yıldırmaya dönük, zorlayıcı hareketlerdir. Aslında uygulamada çok görülen bir davranış olmakla beraber disiplin olarak ve ayrıntılı bir şekilde 1980'lerden itibaren incelenmeye başladığı görülür (Yılmaz, vd., 2008).

Klasik yönetim ilkeleri anlayışı çerçevesinde uzun süre iş görenlere sadece verimlilik odaklı yaklaşılmıştır. Bilimsel yönetim, esas kabul edilerek bu yöntemle üretkenliğin artırılması hedeflenmiştir (Taylor, 1911, s. 102). Fakat zamanla bu ilkelerin bir yere kadar etkili olduğu, özel olarak insan kaynağını incelemenin ve ele almanın gerekliliği anlaşılmış olup davranışsal yaklaşım bu bağlamda ön plana çıkmıştır. Neo – klasik yaklaşımda insan unsurunu anlamak, onun örgütle ilişkilerini incelemek, sosyal grupları tanımlamak ve araştırmak önem kazanır (Erbaşlar, 2012, s. 68).

Mobbing kavramıyla ilgili temel çalışmaları yapan Leymann, mobbing kapsamında görülen davranışları beş temel başlık altında toplar. Bunlar, mağdurun sosyal itibarına yönelik davranışlar, mağdurun iletişimini engellemeye dönük davranışlar, mağdurun sosyal koşullarına yönelik davranışlar, işin niteliği ve gerekleriyle ilgili olarak mağdurun ağır iş yükü altında çalıştırılması ve doğrudan şiddete veya şiddet tehdidinde dayalı davranışlardır (Özler vd., 2008).

Hem örgüte hem de örgüt üyelerine olumsuz etkilerde bulunan mobbing davranışı, çalışanların performansını düşürmenin yanısıra genel olarak örgüt performansına da olumsuz etkide bulunur. Mobbing, buna maruz kalanların örgütsel sadakatini azaltma, maruz kalanlar üzerinde fiziksel ve ruhsal olumsuzluklar yaratma gibi sonuçların yanısıra çalışanlar arasındaki ilişkilerin de olumsuz etkilenmesi gibi durumlara neden olur (Sroka & Vveinhardt , 2020 s. 747). Bu olumsuz sonuçlardan bir diğeri de bilgi saklama davranışıdır.

İşyeri zorbalığı, çok yönlü olarak incelenmesi gereken kapsamlı bir sorun olup mağdurlar üzerinde sebep olduğu sağlık sorunlarını önlemek ve çözmek, mağdurları rehabilite ederek tekrar işe kazandırmak, konuyla ilgili hukuki güvence sistemleri geliştirmek, ele alınması gereken önemli konulardır (Davenport vd., 1999; Sroka & Vveinhardt , 2020; Mulder vd., 2016).

Bu çalışmada ağırlıklı olarak mobbingin olumsuz sonuçlarından birisi olan bilgi saklama davranışı üzerinde durulacaktır. Bilgi saklama davranışı da aynı ortaya çıkmasına neden olan mobbing davranışı gibi akademik olarak görece yeni incelenen konulardan birisidir.

Bilgi saklama, bir örgütte çalışan kişinin çeşitli sebeplerle üstüne ya da aynı konumdaki çalışanlara bilgi aktarmaması olarak tanımlanır. Bu durum, çok farklı şekillerde ortaya çıkmakla beraber özellikle örgütteki olumsuz yaklaşımlar, güvensiz bir ortam bilgi saklamaya başvurma olasılığını arttırmaktadır. Bir örgütte bilgi saklama davranışının görülmesinde örgütteki güven ortamı, örgütsel adaletin uygulanıp uygulanmadığı, örgüt iklimi gibi etmenler çok önemlidir. Örgütsel adalet de bu bağlamda ön plana çıkmakta olup, çalışanlar kendilerine adil davranılmadığını düşünürlerse, yönetimin aynı düzeydeki ve verimlilikteki diğer bazı çalışanları, gizli bir şekilde bile olsa kayırdığını anlarırsa bilgi paylaşımına olumlu yanaşmazlar (Dirik, 2019). Bilgi saklama davranışı, bilmezden gelme yoluyla bilgi saklama, baştan savma yoluyla bilgi saklama ve mantıki nedenler göstererek bilgi saklama davranışı şeklinde üç farklı özellikte gerçekleşir (Karakuş & Akçakanat, 2021; Dülger, 2021; Güney, 2021). Bilgi saklama literatürde daha çok aynı konumdakilerden ve üstlerden bilgi saklama şeklinde tanımlansa da üstlerin de çeşitli saiklerle astlarından bilgi sakladıkları durumlar görülmektedir.

Bilgi saklama davranışı, örgüt üyeleri ile örgüt arasındaki ilişkileri kaynak alışverişi ve etkileşim olarak tanımlayan sosyal değişim (mübadele) teorisi bakımından değerlendirildiğinde, örgüt üyelerinin ödül beklentilerinin karşılanması ve bu ödüllendirmenin beklentilere uygun ve adil olması, örgüt ile üyeleri arasındaki ilişkinin maliyetlerinin karşılıklı yararları aşmaması önemlidir. Sosyal değişim teorisi bu ilkelere uygun şekilde örgüt üyeleri ve örgüt arasındaki ilişkilerin bu prensiplere göre yürümesi halinde uzun dönemde devam edeceğini öngörür (Kutlualp, 2018, s. 646).

Bilgi saklama davranışı, örgütlerde örgüt psikolojisi içinde önemli yer tutan bir konu olup örgütsel psikoloji, örgütsel davranış gibi disiplinler de bu konunun incelendiği alanlar içerisinde yer alır. Bu konunun öneminin artmasında bilgi saklama davranışının gelişen rekabet ortamının olduğu günümüz piyasalarında örgütlerde verimlilik kaybına neden olması, bunun da örgütü rekabette geri bırakması sonucuna yol açması etkili olmuştur. Bazen saklanan bir bilgi, örgüt için çok önemli olabilir. Örgütlerde çok gerekli olan bilgi paylaşımı bu davranışla sekteye uğrar (Tekmen, 2016; Zhao & Xia, 2017).

Mobbing (işyeri zorbalığı) ve olumsuz sonuçlarından olan bilgi saklama davranışı birçok sektörde görülmekte olup en yoğun görüldüğü alanlardan birisi hizmet sektörüdür. Hizmet sektörü hem müşterilerle çalışanlar arasında hem de çalışanların birbirleriyle ve yönetimle sürekli iletişim halinde olmasını gerektiren bir işleyişe sahiptir. Bu da örgütsel olarak birçok davranış şekli ve ilişkilerin kurulmasını gerektirir. Yine hizmet sektörü içerisinde özellikle turizm işletmeleri, yoğun ve vardiyalı çalışma biçimleriyle değişik iş ilişkileri ve

iletişim ortamının bulunduğu alanlardan birisi olup mobbingin sebep olduğu bilgi saklama davranışını araştırmak için en ideal alanlardan birisidir.

Alanya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların işyeri zorbalığı algılarını ve bilgi saklama davranışlarını lmeye yönelik olarak hazırlanan bu çalışma dört bölümden oluşur. Birinci bölüm olan giriş bölümünden sonra ikinci bölüm olan literatür bölümünde mobbingin tanımı, mobbingin nedenleri, mobbing davranışının tarafları, mobbingin aşamaları, hukuki açıdan mobbing, mobbing ile mücadele konularından oluşan mobbing bölümü ve bilgi saklama ve benzer kavramlar, bilgi saklama yöntemleri, bilgi saklama davranışının nedenleri ve sonuçları konularından oluşan bilgi saklama bölümü bulunur. nc bölüm olan araştırmanın kuramsal dayanakları bölümünde araştırmanın konusu ve önemi, araştırmanın yöntemi, araştırmanın evren ve örneklem seçimi, araştırmanın hipotezleri konuları incelenmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümü olan bulgular bölümünde anket katılımcılarının demografik özellikler bakımından değerlendirilmesi, ölçeklerin normallik testine ilişkin bulgular, katılımcıların bilgi saklama ve mobbing davranışı bakımından demografik özellikleri yönünden kıyaslanması ve ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin bulgular konusunda çalışma yapılmıştır.

2.LİTERATÜR

2.1. Mobbing

2.1.1. Mobbing kavramının tanımı

Tamamıyla olumsuz ve istenmeyen bir davranış şekli olan mobbing, psikolojik şiddet, yıldırma gibi kavramlarla da ifade edilir ve gerçekleştiği durumlarda örgüt içi barışı bozarak hem çalışanlara hem de örgüte dönük menfi sonuçların doğmasına yol açar. Türk Dil Kurumu tarafından “çalışan bireyi pasifleştirmek, yıpratmak ve yıldırma gibi amaçlar için huzursuz etme, aşağılama, dışlama, önemsememe gibi bilerek ve belirli bir şekilde yapılan baskıcı yönetim ve psikolojik şiddet olarak tanımlanan mobbing, işyerlerinde ve örgütlerde görülen çalışanlara yönelik en olumsuz davranış şekillerinden birisidir (www.tdk.gov.tr erişim tarihi: 10.11.2014).

Mobbing kavramının temeline inildiği zaman mobbingin mob kavramından türediği görülür. Bu kavram, kendi kurallarını oluşturup bu kuralları uygulayan gangster çetesi anlamını ifade etmektedir. Mobbing de bu grubun seçtiği hedef kişiler üzerinde bu kuralları uygulaması manasına gelir (Gözüm, 2017 s. 3).

Mobbing kavramı ilk olarak insanlar arasındaki ilişkilerle ilgili bir kavram olarak değil Kontranz Lorenz tarafından hayvan davranışlarını incelerken kullanılmıştır. Lorenz, bu çalışmayı 1960’lı yıllarda yapmıştır (Yılmaz vd., 2008). Lorenz, mobbing kavramını hayvanların saldırganlığını ve sürü davranışını tanımlamak amacıyla kullanmıştır. Burada büyük hayvan gruplarına karşı küçük hayvan gruplarının gösterdiği davranış ve korunma şekli olarak mobbing kavramının ele alındığı görülür. Yine Lorenz yıldırmanın hayvanların bir yabancıyı kaçırmak için yaptıkları davranış şeklinde de gerçekleştiğini belirtir (Çalışkan & Tepeci, 2008, s. 136).

Heinemann ise çocuklar arasındaki davranışlar üzerine yaptığı çalışmasında bir grup çocuğun başka bir çocuğa yaptığı düşmanca ve kötü davranışları mobbing olarak nitelendirmiştir.

Mobbing tanımları içerisinde en temel tanımlamayı aynı zamanda bu kavramı literatüre yerleştiren Leymann yapmıştır. Leymann, mobbingi iş yaşamında kullanan ilk bilim insanı olup yapılan baskıcı yıldırma hareketlerinin iş ortamlarında gerçekleşmiş olma halini mobbing olarak tanımlar. Çalışanlar arasında uzun dönemli düşmanca ve saldırgan davranışların mobbing olgusunu ortaya çıkardığını belirtir Leymann’ın fikirleri ve çalışmaları mobbing davranışıyla ilgili tüm araştırmalara temel oluşturur (Karcıoğlu & Çelik, 2012). Leymann, mobbing davranışının etik olmayan bir iletişim içerdiğini ve maruz kalan mağdurun kendisini

savunmasını da engellediğini belirtir (Slonska, 2019, s. 156). Bu davranışlar haftada en az bir defa ve toplam süre olarak altı ay boyunca gerçekleşir (Gacesa, 2022, s. 111). Leymann, yapılan bu davranışın hem fiziki hem de manevi zararlar verme özelliğini de vurgular. Leymann, mobbing davranışını terör olarak tanımlar ve bunu bir işyeri terörü olarak belirtir. Bu terör, bunu gerçekleştiren kişilerin hedef seçtikleri örgüt üyesi ya da üyelerine karşı yaptıkları etik ilkelere aykırı ve adeta düşmanca duygularla yapılan hareketler şeklinde gerçekleşir (Özler vd., 2008; Popa, 2021; Karpenko, 2019). Leymann, mobbing davranışlarını beş bölümde inceleyerek analitik bir şekilde incelemiştir. Bu beş bölümlü sınıflandırma daha sonra yapılan araştırmalarda “Leymann’ın Yıldırma Tipolojisi” olarak adlandırılmıştır. Leymann’ın belirttiği davranışlar arasında çalışma şartlarının olumsuz şekilde değiştirilmesi veya iş görenin performansını kötü etkileyecek görevlerin verilmesi, sosyal ortamdan dışlanması, küçük düşürücü ve alaycı hareketlere maruz kalması, grup içerisinde zor durumda bırakılmasına neden olan hareketler yapılması ve eleştirilmesi, gerçek olmayan dedikoduların yapılması bulunmaktadır (Bayınma & Kök, 2021, s. 569).

Davenport ise mobbingi örgütteki bir kişinin diğer örgüt üyelerinden bir veya birkaçını kendi çevresinde konumlandırarak hedef seçilen kişiye olumsuz tavırlar, imalar ve saygınlığını azaltıcı davranışlar geliştirmesi ve böylece bu kişiyi gruptan ayrılmaya zorlaması şeklinde tanımlar. Yine mobbing ile ilgili çalışmalar yapan Einarsen ise mobbing kavramını bir ya da birkaç çalışana yapılan, bilinçli olabileceği gibi bilinçsiz olarak da gerçekleştirilen ve maruz kalan kişi tarafından istenmeyen onur kırıcı, üzüntü verici ve iş verimliliğini de olumsuz etkileyerek bulunulan çalışma ortamına da kötü etkide bulunan davranış olarak tanımlar (Özen, 2009, s. 7) Mobbing, Baykal’a göre işyerinde çalışan belli bir kişiyi seçerek sürekli ve düzenli şekilde o kişiye karşı yapılan davranışlar olarak tanımlanırken Çobanoğlu tarafından ise çalışanlar üzerinde sürekli devam eden, etik kurallara aykırı ve hedef seçilen çalışanların hem çabalarını hem de birliktelik özelliklerini yok etmek suretiyle işten çıkmalarına sebep olan davranışlar olarak tanımlanır (Koyuncu 2017, s. 6).

Doğal olarak yoğun rekabet ortamının olduğu günümüz iş dünyasında sık karşılaşılan mobbing davranışı, hukuksal olarak da ele alınmakta ve incelenmektedir. İş hukuku bakımından iş görenin mesleki özellikleri sorgulanıyorsa, çalışana güven duygusunda olumsuzluk varsa, çalışanın kapasitesini aşan iş ve görevler verilerek işgören ağır iş yükü altında eziliyorsa, iş gören fiilen çalışma ortamında olmakla beraber uygulamada dikkate alınmıyorsa mobbing davranışının gerçekleşmiş olduğu kabul edilir.

Mobbing tanımlarında en çok görülen özelliklerden birisi, çalışanlara veya örgüt üyelerine yapılan bu davranışın sürekli ve sistemli bir şekilde yapılmasıdır. Böylece bu

davranışa maruz kalan kişinin örgütten dışlanması hedeflenir. Genellikle bu davranışın maruz kalanlar üzerinde çok olumsuz ruhsal etkileri görülür.

Tüm bu tanımlamalar çerçevesinde mobbingin hedef seçilen kişi ya da kişiler üzerinde düzenli olarak gerçekleştirilen çalışanı yıldırma ve onu işten uzaklaştırmayı hedefleyen aynı zamanda maruz kalan kişi üzerinde olumsuz psikolojik etkiler yaratan davranışlar olarak tanımlayabiliriz. Mobbing kavramı içerisinde duygusal saldırıyı, çalışanın performansını düşürmeyi, ayrıca korkutma ve taciz gibi uygulamaları barındırır ve ücretleme farklılıkları da bu uygulamalar içerisinde yer alır (Öztürk vd., 2008, s. 435).

Özellikle Leymann'ın tanımlama ve çalışmaları bu konuda yapılan diğer çalışmalara bir anlamda öncülük ederek kavramın geliştirilmesine ve farklı boyutlarıyla analiz edilmesine neden olmuştur. Yine mobbing uygulamalarının farklı gelişmişlik seviyesine sahip ülkelerde ve birçok endüstri dalında görülmesi sözkonusudur (Sroka & Vveinhardt , 2020, s. 744).

Brodsky (1976), mobbingi örgütteki bir görevlinin bir başka görevli personeli olumsuz etkilemek, onu engellemek ve kötü muamelede bulunmak için tekrarlı şekilde yapılan davranışlar olarak tanımlarken Hoel, Cooper ve Faragher (2001) mobbing tanımlamasında yine tekrarlanma ve süreklilik özelliğine vurgu yaparak bir işgöreni bir veya birden fazla kişinin sürekli olarak kötü davranışlara maruz bırakması şeklinde tanımlanır (Laleoğlu & Özmete, 2013, s. 11).

Bu davranışlar aslında sadece bu muameleye maruz kalan çalışanlara zarar vermekle kalmayıp bütün örgütü olumsuz etkilemektedir. Çünkü bu hareketler, kişilerin performansını düşürerek dolaylı şekilde örgütün de performansında düşüşe yol açar. Böylece bu olumsuz davranışı gerçekleştiren kişi ya da kişiler, örgütün tamamına zarar vermiş olurlar. Mobbing uygulamalarının sebep olduğu bu olumsuz sonuçlar, örgütteki çalışanlara ve yönetime bu tür davranışları önleme konusunda büyük sorumluluk yüklemektedir. Hem örgüt yönetimi hem de örgütsel ortam, bu tür olumsuz davranışlar karşısında duyarlı ve önleyici olmalıdır.

Mobbing davranışı gerçekleştirilirken birçok yöntemin uygulandığı görülür. Mesela genç ve deneyimsiz çalışanlar üzerinde yaygın bir şekilde uygulandığı görülür. Hedef seçilen kişiye kapasitesini aşan şekilde görevler vermek, kişinin onurunu kırıcı ve küçük düşürücü hareketler yapmak da kullanılan mobbing yöntemleri arasındadır. Ayrıca çalışanın isteklerine olumsuz yaklaşmak, telefonlarına bile bakmamak, yaptığı işi ve verimliliğini beğenmeyerek bu durumla ilgili ağır eleştirilerde bulunmak da mobbing uygulamaları arasında yer alır (Kement & Batga, 2016, s. 402).

Tüm bu tanımlamalarda bazı ortak noktalar ön plana çıkmaktadır. Yapılan yıldırıcı davranışın tekrarlı olması, çalışanı olduğu kadar örgütü de etkilemesi bireysel ve örgütsel

anlamda olumsuz psikolojik etkilerinin yanısıra örgütü verimlilik kaybından dolayı mali yönden de kötü etkilemesi ön plana çıkan temel özelliklerdir.

Mobbing tanımlarında dikkat çeken özelliklerden birisi mobbingin uygulandığı kişiler ve bu kişilerin yaşadığı olumsuz psikolojik durumlar tanımlarda yaygın bir şekilde yer almaktadır. Bu da mobbingden en çok ve öncelikle etkilenenler, bu kötü davranışa maruz kalanlar olduğu için doğaldır. Fakat mobbingde bu olayın izleyicileri yani diğer örgüt üyeleri de önemli bir unsur olarak yer alırlar. Bu bakımdan hem mobbing davranışının bir unsuru hem de çözümü için de önemli bir unsur olarak izleyiciler veya seyircilerden bahsetmek gerekir (Mulder vd., 2016, s. 1).

2.1.2. Mobbing davranışının nedenleri

Mobbing davranışı, nedenleri itibarıyla kapsamlı bir olumsuz davranış biçimi olup çok sayıda etmenden kaynaklanır. Özellikle bu etmenlerin kişisel nedenler ve örgütten kaynaklanan nedenler olmak üzere iki başlık altında toplanması sözkonusudur. Kişisel nedenlerde kişilik özellikleri, sosyal beceriler, fiziksel engeller belirleyici olurken örgütsel nedenlerde örgüt kültürü, liderlik uygulamaları, stres ve örgüt organizasyonu ön plana çıkar (Gözüm, 2017, s. 37).

2.1.2.1. Mobbing davranışının kişisel nedenleri

Mobbing davranışında bulunan kişilerin genellikle olumsuz kişilik özellikleri taşıdıkları görülür. İyi niyet taşımayan, olayları tartışma yeteneği olmayan, güç odaklı, kendine güven duygusu gelişmemiş kişilik özellikleri, mobbing uygulayıcıların ön plana çıkan özellikleri olarak göze çarpar. Bu kişilerin genellikle baskı yapmaktan mutlu oldukları, yıkma eğilimi olan ve bencilce davranan kişiler olduğu görülür (Çingirler, 2014, s. 31). Mobbing uygulayanlarda duygusal zeka yoksunluğu ve ahlaki değerlerden uzaklık, psikolojik ve nevroitik sorunlar yine sıkça görülen durumlardır. Bu kişiler, grup normlarını mağdura zorla kabul ettirmek, düşmanlık duygusuna sahip olmak ve önyargılarla davranmak gibi özellikleri de taşırlar. Bu önyargılar, dini, sosyal bir sebeple olabileceği gibi mağdurun gösterdiği iş başarısı, yükselme durumu gibi unsurlar da olabilir (Özen, 2009, s. 13). Mobbing uygulayanlar, ayrıca mağdurların zayıf ve kendilerince kusurlu gördükleri özelliklerin üzerine giden kişiler olarak görülürler. Bununla yetinmeyerek kışkırtma davranışı içerisine girerek diğer örgüt üyelerini de mağdura karşı mobbing yapmaya yönlendirirler (D.Durniat, 2021, s. 42).

Mobbingin kişisel nedenlerinden birisi de mobbinge maruz kalan kişinin kullandığı dil, şive farklılığı olabilir. Mobbing uygulayan kişiler, bu farklılıkları bir baskı kurma, küçümseme aracı olarak kullanabilirler. Kişinin sahip olduğu inancı bile mobbinge maruz kalmasına neden olabilir (Erdem, 2014, s. 625).

Mobbinge maruz kalan kişilerin ise tedirgin kişilik özelliğine sahip olmaları, depresif ruhsal özellikleri mobbingi tetikleyen kişisel özellikler olarak ön plana çıkar. Yine işinde başarılı olan çalışanlar, doğal bir mobbinge maruz kalma potansiyeline sahiptirler. Çünkü başarı ve işyerine bağlılığıyla ön plana çıkan çalışanlar, mobbing uygulayıcıları tarafından engellenmek ve dışlanmak istenir. Yine mobbing mağdurlarının işyerine sadakati yüksek, etik değerlere önem veren kişiler oldukları görülür (Cemaloğlu , 2007, s. 115).

Cinsiyet farklılıkları da mobbing davranışında önemli bir etken olarak göze çarpar. Mobbingin erkek çalışanlara nazaran kadın çalışanlara daha fazla yapıldığı gözlenir. Erkeklerin mobbinge mücadele etme ihtimalinin daha yüksek olması ve kadınların işyerlerinde daha savunmasız olarak görülmesi kadınlara daha fazla mobbing uygulanmasına neden olur (Mulder vd., 2016, s. 19).

2.1.2.2. Mobbing davranışının örgütsel nedenleri

Örgüt kültürüne saygı gösterilmeyen işyerlerinde mobbing davranışına daha sık rastlanır. Eğer bir örgütte iletişim kanalları yetersizse ekip çalışmasına ve çalışanların görüşlerine gereken özen gösterilmiyorsa, olumsuz bir örgüt iklimi söz konusuysa doğal olarak mobbinge karşılaşma ihtimali artar (Koyuncu, 2017, s. 17). İletişim kanallarının daha iyi bir şekilde kurulması da güçlü bir liderlikle bağlantılıdır (Rasool vd., 2020).

Mobbinge neden olan örgütsel sebeplerde özellikle insan kaynakları departmanının rolü bu davranışları engelleme bakımından çok önemli olup, eğer örgütte insan kaynakları departmanına çok önem verilmiyor ve bu departmana yapılan harcamalar kısıtlanıyorsa bu durum da mobbinge neden olan önemli bir örgütsel etmen olarak ortaya çıkar (Tetik, 2010). İnsan kaynaklarına verilen önemin azalmasıyla beraber örgütte verilen eğitimlerin yetersizleşmesi ve azalması, mobbing davranışının görülme ihtimalini artırır (Vardarlier & Canol, 2017, s. 3).

Ayrıca personel seçme sürecinde ki yanlış değerlendirme ve seçimler, mevsimlik personel alımları, örgütte üst konumlara gelmek için yapılan mücadeleler ve işvereni etkilemek için bile mobbing yapılır. Mobbingin birleşen şirketlerde de görülmesi sözkonusudur (Öztürk vd., 2015, s. 18).

Yine örgütte iş gerekliliklerinin yüksekliği, işle ilgili gerekli denetim mekanizmalarının eksikliği, yapılan mobbing uygulamalarını yönetime bildirme konusunda örgüt yapısında ki eksiklik ve mobbing türü davranışları cezalandırmada örgütün kurumsal eksikliği de örgütsel mobbing sebepleri olarak değerlendirilir (Sroka & Vveinhardt , 2020, s. 747).

Örgütlerde mobbinge hem neden olan hem de sürmesine neden olan önemli bir örgütsel neden de bu davranışta bulunanların yeterince yaptırım görmemesidir. Eğer örgüt kültürü ve

uygulamalarıyla mobbing yapanlar, engelleyici ve caydırıcı cezalar iyi bir şekilde kurumsallaştırılamaz ve geçerli bir norm haline getirilemezse bu davranışın yaygınlaşması ve mobbingcilerin cesaretlenmesi sözkonusu olur (Kanık, 2023, s. 555).

Örgütlerde mobbinge neden olan örgütsel nedenlerden birisi de örgüt ve yönetim yapısında meydana gelen ani değişimlerdir. Çalışanlar arasında konum farklılıklarının meydana gelmesi, yöneticilerde değişiklikler, işten ayırma ve yeni işe alımların olması mobbinge zemin hazırlayan önemli örgütsel etkenler olarak ön plana çıkar (Mimaroğlu & Özgen, 2008, s. 209).

Mobbingin en önemli örgütsel nedenlerinden birisi de küreselleşme ile birlikte artan rekabet durumuna paralel şekilde işyeri işleyişinde, üretim ve çalışan ilişkilerinde meydana gelen değişimlerdir. Artan rekabet ile birlikte çoğu zaman işlerin daha iyi ve daha hızlı yapılması için işyerinde geçirilen zamanın artması mobbinge zemin hazırlar (Çimen & Saç, 2017, s. 187). İşyerlerinde güç ilişkileri ve dengeleri önemli olup bunun uygun bir yönetim tarzıyla dengeli şekilde yönetilmediği ortamlar örgütlerde mobbinge zemin hazırlar (Browne & Smith, 2008).

2.1.3. Mobbing davranışının tarafları

Mobbing, yapılan tanımlamalar ve içeriği itibarıyla temelde iki kesimden oluşan bir davranış biçimi olarak karşımıza çıkar. Bunlar, mobbing davranışını uygulayan kişi ya da kişiler ve bu davranışa maruz kalanlardır. Fakat bunların dışında örgütte bu davranışa tanık olan ve bu duruma karışmayan ya da müdahil olan diğer kişiler vardır. Bunlar da seyirciler olarak isimlendirilir.

Mobbing davranışı aynı konumdaki çalışanlar tarafından bir diğer çalışana yapılabileceği gibi, üstler tarafından da astlara yapılabilir. Mobbingin iş arkadaşlarından veya üstlerden kaynaklanması, bu sorunun varlığını değiştirmez fakat yatay ve dikey mobbing şeklinde bir tasnif yapılmasına yarar (Gacesa, 2022; Schallcross vd., 2010).

2.1.3.1. Mobbing uygulayıcıları

Mobbing davranışında bulunan kişilerin genellikle kendilerine rakip olabilecek kişileri seçtikleri görülür. Bu anlamda bu kişileri önlemeye çalışarak kendi çıkar ve hedeflerini gerçekleştirmeye öncelik veren bir kişilik yapısı gösterirler. Yetenek ve bilgi olarak kendine güvenmeyen, aynı zamanda kötü bir karakter yapısına sahip olan insan olarak tanımlanırlar. Bunun doğal olarak sadist ve otoriter davranış şekillerine dönüşmesi söz konusudur (Schallcross vd., 2010, s. 28).

Mobbing davranışını uygulayanların aslında bir anlamda kendi yetersizliklerini ve eksikliklerini kapatmaya çalışan kişiler olduğu görülür. Aynı zamanda kendi pozisyonlarını

kaybetme korkusu yaşarlar. Bunun doğal sonucu olarak hedef seçtikleri kişilere karşı yıldırma davranışına girişirler. Bu kişiler, üst konumunda olabileceği gibi ast konumunda ya da mobbing uyguladıkları kişilerle aynı konumda da olabilirler. Sadist, megaloman, hiddetli, eleştirici şekillerde mobbing davranışı sergileyebilirler (Tetik, 2010, s. 81).

Yine örgütlerde mobbingi uygulayan kişilerde hırs duygusunun da ağır bastığı görülür. Kurum içindeki rekabet ortamı, çalışanlar arasında ön plana çıkma ve daha önemli görevlere gelme isteği gibi duygular, mobbing yapan kişilerde ön plana çıkar. Bencil kişilik özelliğine sahip oldukları da görülür (Öztürk vd., 2015, s. 27).

Mobbing davranışı, uygulayan kişinin gösterdiği yıldırma hareketleri olmakla beraber altında yatan temel kavramlardan birisi de öfkedir. Çünkü mobbing uygulayan kişilerin duygu ve davranışlarını kontrolde zorlandıkları görülür. Saldırgan tavırlar ve öfke, birbiriyle bağlantılı bir şekilde mobbing uygulayan tarafından ortaya konulmakta ve gerçekleştirilmektedir. Öfke, bu bakımdan yıldırma davranışına maruz kalanları olumsuz etkileyen bir etmen olarak ortaya çıkar. Saldırgan tavırlar, mobbinge uğrayanlarda korku oluşturur (Gözüm, 2017, s. 17).

Mobbing uygulayıcılarında sık görülen davranışlar arasında ayrıca mağduru azarlama, mağdurla alay etme, mağduru aşağılama gibi davranışlar bulunur. Yine tehdit de başvurulan yöntemler arasında yer alır. Mobbingi yapan kişilerde kendine saygı duygusunun düşük oluşu, sahip olduğu güç ve yetkiyi amacı dışında kullanma, kontrolü sürekli elinde tutma düşüncesi görülen diğer özelliklerdir (Grzesiuk vd., 2022, s. 3). Mobbing uygulayıcıları mağdurla ilgili dedikodu yayma davranışını ise mağdurla arasındaki güç mesafesini arttırmak, alt konumda çalışanları sosyal olarak zayıflatmak, işyerindeki egemen konumlarını devam ettirmek için gerçekleştirirler (M.Pheko, 2018, s. 449).

Mobbing uygulayan kişiler, bu yöntemlerle hedef seçtikleri kişi ya da kişileri sindirmekte ve işten soğutmakta, böylece hem kendi konumlarını güçlendirirken potansiyel rakip olarak gördükleri kişilerin de önünü keserek onları etkisiz hale getirmekte ve iş ortamından da uzaklaşmalarını sağlamaktadırlar.

2.1.3.2. Mobbing mağdurları

Mobbing uygulamalarında mobbing davranışının diğer tarafı bu davranışa maruz kalarak örgütten dışlanma durumunu yaşayan mobbing mağdurlarıdır. Özellikle hiyerarşik yapının katılığı nedeniyle güç dengesinin çok açık şekilde üst yönetimin lehine olduğu örgüt yapıları, mobbing uygulamalarının ve mobbing mağdurlarının ortaya çıkmasına daha fazla zemin hazırlamaktadır. Bu durum yöneticilerin mobbing uygulamak için hedef seçtikleri kişilere manipülatif saldırılarda bulunma uygulamalarının olma olasılığını artırır. Böyle bir

durumda mağdurlar, haklarında ayrıca olumsuz dedikodu ve söylentilerle karşılaşabilmektedirler (Schallcross vd., 2010, s. 449).

Mobbing davranışı için hedef seçilen kişilerin genellikle hem iş özellikleri olarak hem de kişilik özellikleri olarak olumlu ve sevilen kişiler olduğu görülmektedir. Mobbing mağdurlarında görülen önemli özelliklerden birisi işlerine bağlı, başarılı ve çalışkan kişiler olmalarıdır. İş başarısının yanı sıra mobbing mağdurlarının karakter özellikleri olarak iyi niyetli, dürüst kişiler olarak ön plana çıktıkları görülür (Özler vd., 2008, s. 4).

Mağdurun bu davranışa uğramasında yine bazı karakter özelliklerinin etkisi olduğu görülür. Sosyal beceri konusunda yetersizliklerinin bulunması, özgüven duygusunda eksiklik bulunması, savunmasız bir konumda olmaları bu davranışa maruz kalma olasılıklarını arttırmaktadır. Mobbing sonucu mağdurlarda oluşan kötü duygu durumu ve stres, çalışanı zor bir durumda bırakmakta ve verimliliğini düşürerek sağlık problemleriyle karşılaşma gibi durumlara neden olmaktadır (Yılmaz vd., 2008, s. 340).

Leyman, psikolojik baskıya maruz kalanların uğradıkları davranışları, beş temel başlık altında toplar. Bunlar, bireyin kendini ifade etmesinin önlenmesi, sosyal ilişkilere saldırılar yapılması, çalışanın sosyal statüsüne yapılan saldırılar, bireyin hayat ve iş kalitesine yapılan saldırılar, doğrudan doğruya sağlığına etki eden davranışlardır (Karcıoğlu& Çelik, 2012, s. 62).

Mobbing mağdurları, uğradıkları baskı karşısında hem kendileri psikolojik sorunlar yaşarlar hem de işlerine olan motivasyon duyguları azalır. Bu da işte daha verimsiz çalışmalarına, işe gelmeme oranlarının artmasına, işyerinde de personel devir hızının artmasına neden olur. Ruhsal olarak mobbingden olumsuz etkilenen çalışanlar, kendilerini değersiz ve dışlanmış hissederler (Dangaç, 2007, s.69). Bu durum sadece çalışma yaşamıyla sınırlı kalmamakta, ülke yaşamını ve kişinin sosyal hayatını da olumsuz etkilemektedir. Mobbing mağdurlarında en çok görülen olumsuz etkilerden birisi yalnızlık duygusudur. Bu davranışa maruz kalanlar uğradıkları durumu anlamlandırmakta zorluk yaşayarak çevresindekilerden uzaklaşırlar. Unutkanlık, yaşama sevincinin azalması, sıkıntı hissetme, alınganlık gibi durumlar mobbing mağdurlarında görülen diğer olumsuz sonuçlardır (Tetik, 2010, s. 86). Mobbing mağdurlarında uyku problemleri, sürekli yorgunluk durumu, sinirlilik, işle ilgili takıntılar çok görülen sağlık sorunları olarak ortaya çıkar (Carnero vd., 2012, s. 328).

Mobbing davranışının önce anlaşmazlıkla başlayıp sonra saldırgan eylemler, yönetimin olaya katılması, mobbinge uğrayanın akıl hastası olarak damgalanması ve işten çıkarılmayla sonuçlanma şeklinde beş evreden oluştuğu genel olarak kabul edilir (Büyükballi, 2018, s. 10).

Mobbinge maruz kalan bireyler yaşadıkları dışlanmışlık ve çaresizliği doğal olarak aile ortamına taşımak durumunda kalırlar. Mobbing mağdurlarında yaşadıkları durumdan dolayı

kendilerini suçlama davranışının sıklıkla geliştiği görülür. Bu duygusal travmalar ister istemez aile ortamına taşınacağı için mağdurun aile içinde de sorunlar yaşaması kaçınılmaz hale gelmektedir. Aile içi tartışmalar, ailenin hem psikolojik hem maddi yönden bu olaylardan olumsuz etkilenmesi, ailenin parçalanması böyle durumlarda yaygın olarak karşılaşılan gelişmelerdir. Kişiler, yaşadıkları bu durumun olumsuz etkilerini hem eşleriyle hem de çocuklarıyla olan ilişki ve etkileşimlerinde yaşarlar (Şimşek, 2013, s. 41).

Mobbing mağdurlarının uğradığı fiziki, ruhsal ve ekonomik zararların en aza indirilmesi ve durdurulması için en etkili çözüm yolu örgütsel ortamın ve örgütsel yönetimin bu tip olaylara yaklaşımıdır. Çalışanlarla ve birimlerle temas halindeki yönetimler, bu tür davranışları erken aşamalarda fark edebilirler. Mobbingin vakitlice fark edilerek önlenmesi, mağdurun yaşayacağı sıkıntıları ve kötü sonuçları engelleyecektir. Böylece mağdurun yanı sıra örgüt de bu durumun getireceği örgütsel iklimin bozulması ve ekonomik kayıpların oluşması sorunlarını zamanında tespit ederek bu durumu önlemiş olacaktır (Cornoiu & Gyorgy, 2012, s. 712).

Literatürde genel olarak çalışkan, başarılı, yükselme potansiyeline sahip iş arkadaşlarıyla iyi iletişimi olan kişilerin öncelikle mobbinge uğrama ihtimallerinin yüksek olduğu kabul edilirken mobbing mağdurlarının da kendilerine yapılan bu davranışa bu özelliklere sahip olduklarından dolayı uğradıklarını düşündükleri görülmektedir. 2004 yılında Amerika’da Grey tarafından yapılan araştırmaya göre mobbing mağdurları, bu davranışa maruz kalma nedeni olarak öncelikle çalışkan ve işlerinde başarılı olmalarını, sosyal iletişim becerileriyle iş ortamında çevreleriyle iyi bir iletişim kurmalarını öncelikli nedenler arasında belirtmişlerdir. Yine önemli bir mobbing sebebinin de mobbing uygulayanlara karşı çıkmaları olduğunu belirtmişlerdir (Durmaz, 2019, s. 39).

Mobbing karşısında mağdur davranışları, içinde bulunulan toplumsal değer ve kültürel yapı ile de yakından ilgilidir. Bazı toplumlarda mobbing mağdurları, işten ayrılma fikrine daha yakın olup bu yönde davranış gösterirken bazı toplumlarda ise işten ayrılma davranışı daha az görülmektedir (Sroka & Vveinhardt, 2020, s. 743).

2.1.3.3. Mobbing izleyicileri

Mobbingin mobbing uygulayan ve mobbinge maruz kalanlar dışında üçüncü tarafı ise mobbing izleyicileridir. Bunlar örgütün bir unsuru olarak bu davranışlara tanık olan, ortamda bulunan “seyirci”, “izleyici” gibi ifadelerle anılan kişilerdir. Genellikle olaylara karışmadıkları gözlenir (Cavvarlı & Şahin, 2015, s. 12). Bu kişiler birebir mobbingin mağduru olmamakla beraber yapılan mobbing davranışlarından olumsuz şekilde etkilenirler. Yani mobbing davranışı, sadece hedef seçilen kişiyi değil bütün örgütü ve iş iklimini de olumsuz şekilde

etkilemiş olmaktadır. Bu olumsuzlukta izleyicilerin mağdura yardımcı olamamalarının da payı bulunmaktadır (Ceran, 2021, s. 45).

İzleyiciler yönünden mobbing sonucunda birçok olumsuzluk oluşur. Örgüt üyeleri ile örgüt yönetimi arasındaki iletişim ve ilişkiler olumsuz etkilenir. İş barışı ve örgüte olan bağlılık duygusunda azalma görülür (Şimşek, 2014, s. 41).

Mobbing izleyicileri, mağdurun yanında yer alabilir, mobbing uygulayanların yanında da taraf tutabilirler. Bazı mobbing izleyicileri ise olaylara hiç karışmayıp uzaktan izlemeyi tercih ederler. Bunlar, olaylara ilişkin görüşlerini ifade etmekten çekinirler. Kendilerinin de mobbinge uğrama düşüncesi, bu kişileri tarafsız davranmaya iter. Çoğunlukla olayları umursamayan bir tutum içerisindedirler (Erkol, 2015, s. 67). Bu kişilerin kayıtsız tavırları bazen niyetlerini tam olarak anlamaya mâni olabilir. Kayıtsız tavırlara sahip bu kişilerin bu davranışlara içten içe destek verdiği değerlendirilebilir (Özen, 2009, s. 29). Bu bakımdan tarafsız davrananların da aslında bir bakıma mobbinge uğrayanlara destek verdiği düşünülür. Açıkça destek olanlardan farklı olarak bu desteği üstü kapalı şekilde vermiş olurlar. Yaptıkları tarafsızlık davranışı, mağdurun kendisini daha da fazla yalnız hissetmesine, iş ortamından fizyolojik ve psikolojik olarak daha fazla uzaklaşmasına neden olur. Burada sessiz kalan izleyicilerin mobbing mağduru olan kişiyi yanlarına almadıkları görülür (Göymen, 2020, s. 40).

Mobbing izleyicileri içerisinde uygulayıcıların yanında yer alan kesim, mobbing ortağı olarak da adlandırılır ve bunlar mobbing yapanlarla birlikte hareket ederler. Mobbinge karşı olanlar ise mobbing mağdurunun yanında yer alarak ona yardım etmeye çalışır ve sorunun son bulması için bir çaba içerisine girerler (Gözüm, 2017, s. 35). Burada mobbinge karşı olanların bulunması, mobbingin önlenmesi açısından çok önemli olup mobbing uygulayanları da davranışlarında daha dikkatli olmaya sevk edecektir.

2.1.4. Mobbing aşamaları

İşyerinde istenmeyen ve olumsuz sonuçları olan mobbing davranışı, çeşitli aşamalardan geçerek en son aşamada çalışanın işten ayrılmasıyla sonuçlanır. Bu aşamalar kritik olay, mobbing ve damgalanma, yönetimin katılması, çalışanı akıl hastası olarak tanımlama ve işten kovulma şeklinde gerçekleşir (Leymann, 1990).

2.1.4.1. Kritik olay

Bu aşama anlaşmazlığın ve problemin ortaya çıktığı aşama olarak değerlendirilir (Gözüm, , 2017, s. 32). Bu aşamada sorun yeni ortaya çıktığı için henüz düzenli ve sistemli bir şekilde gerçekleşmemiş olmakla beraber mobbing davranışı için bir zemin oluşur. Bu

bakımdan bu aşamada henüz mobbing davranışı gerçekleşmemiştir. Bu aşamada ortaya çıkan sorun çözülmezse mobbing davranışına giden sürecin ilk adımı atılmış olur (Göymen, 2020, s. 35).

2.1.4.2. Mobbing ve damgalanma

Bu aşamada artık mağdur kişi belirlenerek ona yönelik taciz edici davranışlar görülür. Bu davranışların boyutunun ve şiddetinin giderek arttığı görülür. Mağdurun üstüne gidilerek onu cezalandırma şeklinde bir davranış yönteminin benimsendiği görülür. Burada mağdura yapılan davranışlarla ona zarar verme amacı güdülür (Özen, 2009, s.32). Bu süreçte mağdura yönelik davranışlar, saldırgan davranışlar olarak tanımlanır ve psikolojik şiddetin gerçekleştiği görülür (Koyuncu, 2017, s. 12).

2.1.4.3. Yönetimin katılması

Bu aşamada yönetimin de mobbing sürecine katıldığı görülür. Yönetimin genellikle negatif döngünün içinde yer alması sözkonusudur (Laleoğlu & Özmete, 2013, s. 13). Mobbing ve damgalanma aşamasında gerçekleşen damgalanma nedeniyle bu aşamada mağdurun yanlış değerlendirilmesi daha kolay hale gelir ve yönetim, mağdurla ilgili olumsuz değerlendirmeleri kabul etme yaklaşımı içerisine girer. Dolayısıyla mobbing mağdurunu işletmeden dışlama çalışmaları sonuç vermeye başlar (Kement & Batga, 2016, s. 402).

2.1.4.4. Çalışana yakıştırmalarda bulunma

Bu aşamada gerçekte mağdur yine bir haksızlığa uğrar. Çünkü gördüğü baskı karşısında doğal olarak fiziksel ve psikolojik sıkıntılar yaşar. Mobbingi yapanlardan kaynaklanan bu davranış sanki mağdurun akıl hastası gibi algılanarak yine yanlış şekilde tanımlanmasına yol açar. Özellikle sağlık uzmanları da mobbinge ilgili yeterli bilgiye sahip olmayıp bu durumu mağdura yönelik bir yanlış tanıyla tanımlarlarsa mobbingin olumsuz sonuçları artar (Tetik, 2010, s.84). Bu yanlış tanı koymada psikolog veya psikiyatrist gibi uzmanların işyeri sorunlarını inceleme ve çözümleme konusunda yetersizliği ya da tecrübesizliği de etkili olabilir (Özen, 2009, s. 33). Mağdur, bu aşamada hastalık izinleri kullanarak işyerinden uzaklaşır ve durum artık işten ayrılma aşamasına doğru evrilmeye başlar.

2.1.4.5. İşten kovulma

İşten kovulma aşaması, çalışana olumsuz yakıştırmalarda bulunma aşamasının tabii birsonucudur. Mağdur, içine düştüğü olumsuz psikolojik durum içerisinde işten ayrılarak bir kurtuluş yolu bulmaya çalışır. Bu aşamada çalışan istifa edebileceği gibi işten çıkarılabilir ya da erken emeklilik durumu sözkonusu olabilir (Cornoiu & Gyorgy, 2012, s. 711). Erken emeklilik durumu mağdurun tıbbi veya psikolojik bir desteğe ihtiyacı olmasıyla ilgilidir (Kanık, 2023, s. 554).

2.1.5. Hukuki açıdan mobbing

Mobbing ile mücadele etmek için hem mağdura hem izleyicilere hem de örgüte düşen görevler olmakla beraber bunların yanı sıra hukuki mücadele yöntemi de önemli bir araçtır.

Birçok ülkede bu davranışın artışı ve yarattığı sorunlar nedeniyle yasal düzenlemeler gündeme gelmektedir. Hukuk, durağan değil, değişen bir yapıya sahip olup toplumda ortaya çıkan yeni sorunlara karşı çözüm ve yaptırım yolları geliştirerek topluma da hizmet eder (Prihartono vd., s. 187).

2.1.5.1. Dünya’da mobbing ile ilgili hukuksal düzenlemeler

Mobbing vakalarında görülen artışlar ve bunun örgütlere ve iş görenlere olan olumsuz etkileri ister istemez hem örgütsel yaklaşımla hem de bunun yanı sıra hukuksal düzenlemelerle çözüm yollarına gidilmesi sonucunu doğurmuştur. Hem dünyada hem ülkemizde bu konuda açılan davalar sözkonusu olmakta hem de yasal düzenlemeler gündeme gelmektedir.

Dünyada bu konuda daha çok araştırma ve çözüm yolları geliştirme bakımından öne çıkan Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa ülkeleri arasında yaklaşım farklılığı bulunmakta olup özellikle Avrupa Birliği ülkeleri daha ileri düzeyde kanuni düzenlemeler yaparken Amerika Birleşik Devletleri’nde bu düzeyde düzenlemeler henüz yapılmamıştır. Amerika Birleşik Devletleri’nde mobbinge “haksız fiil” şeklinde bir yaklaşım ağır basmaktadır (Gözüm, 2017, s. 53).

Avrupa ülkeleri arasında özellikle İskandinav ülkelerinde yasal çalışmaların ağırlık kazandığı görülmekte olup İsveç’te 1993, Finlandiya’da 2000 yıllarında mobbinge ilgili kanunlar yapılmıştır. Bu alanda ilk özel kanun İsveç tarafından çıkarılmıştır (Koyuncu, 2017, s. 25). Avrupa ülkelerinden Polonya’da 2004’te İş Kanunu’na anti-mobbing yasası eklenerek iş görenleri koruma bakımından önemli bir adım atılmıştır. Bu sayede işletmeler ve işverenler de bu konuya daha farklı bakmaya başlamışlardır (D.Durniat, 2021, s. 41). 2002 yılında Avrupa Toplulukları Komisyonu, iş sağlığı ve iş güvenliği yeni stratejisinde “işyerinde refah” kavramının kapsamını genişleterek yalnızca iş kazaları ve meslek hastalıkları terimleriyle değil bu kavramın aynı zamanda işyerinde fiziksel, ahlaksal ve sosyal refah gibi unsurları da kapsadığını ifade etmiştir. Böylece mobbing uygulamalarını da kapsayan daha genel bir değerlendirmeye gidildiği görülür. Avrupa Parlamentosu, 11 Eylül 2018 tarihinde AB’de işyerlerinde, kamusal yerlerde ve politik hayatta mobbing ve cinsel tacizin önlenmesi ve bunlarla mücadeleyle ilgili tedbirler hakkında karar almıştır (Popa, 2021, s. 259).

Kanada ise Amerika Birleşik Devletleri yaklaşımından farklı olarak çalışanları psikolojik baskıya karşı korumak için daha ileri düzeyde hukuksal düzenlemeler

gerçekleştirmiştir. Bu açıdan Kanada’da Avrupa ülkelerine daha yakın bir anlayışın olduğu söylenebilir (Browne & Allison Smith, 2008, s. 155).

2.1.5.2 Türkiye’de mobbing ile ilgili hukuki düzenlemeler

Ülkemizde de dünyadaki bu konuda yapılan hukuki düzenlemeler ve hukuki gelişmeler izlenmekte olup hukuksal olarak bu tür davranışların “haksız fiil” kapsamında değerlendirildiği görülür. Ülkemizde bu konuda, kişilik hakkını düzenleyen Medeni Kanun’un maddeleri, işgörenin davranış yükümlülüklerini belirleyen İş Kanunu, Türk Ceza Kanunu bu konudaki hukuki süreçlerde dikkate alınmaktadır (Dangaç, 2007, s.82).

Ülkemizde ilk kez Ankara 8.İş Mahkemesi’nin 20/12/2006 tarihli kararında “mobbing” kavramı hukuksal olarak bir mahkeme kararında kullanılmıştır. Tülin Yıldırım, iki yıl boyunca gereksiz konularda savunmasının istenmesi, sık sık uyarma ve kınama cezaları gibi yıldırma davranışlarıyla karşılaşmıştır. Tülin Yıldırım, karşılaştığı bu davranışlar karşısında işinden ayrılmak zorunda kalmıştır. Jeoloji Mühendisleri Odasına Tülin Yıldırım’ın açtığı dava sonucunda Jeoloji Mühendisleri Odası tazminat ödemek zorunda kalmış ve mobbing kavramı Türk hukukuna girmiştir (Mimaroğlu & Özgen, 2008, s. 48) Sonradan temyize giden bu karar Yargıtay 9.Hukuk Dairesi tarafından onaylanmıştır (Aygün , 2012, s. 102). Mobbing konusu böylece iş yaşamında daha çok dikkate alınan ve değerlendirilen bir konu haline gelmiştir. Böyle bir dava ile hem çalışanlar hem de işletmeler ve işletme yönetimleri için konunun önemi hakkında bir farkındalık oluşmuş, çalışanlar böyle bir durumla karşılaştıklarında yapmaları gerekenler konusunda daha bilinçli hale gelmişlerdir (Öztürk vd., 2015, s. 30).

Bir başka mobbing davası ise Marmara Üniversitesi Eczacılık Fakültesi’nde öğretim üyesi olan Prof. Dehen Altınar tarafından 2011’de açılmıştır. Altınar, öğrencilerinin laboratuvarlardan çıkarıldığı, yaptığı bilimsel çalışmaların desteklenmediği, kötü şartları olan bir odada çalışmak zorunda bırakıldığı, asistanlarına kötü davranıldığı iddialarıyla manevi tazminat davası açmıştır. Mahkemede “kişilik haklarına saldırıda bulunulduğunu, küçük düşürüldüğünü, itibarının zedelendiğini” belirterek açtığı davayı Yargıtay’ın da onamasıyla kazanmış ve çalıştığı kurumu tazminat ödemeye mahkûm etmiştir (Özen, 2009, s. 63).

Ülkemizde tam anlamıyla konunun ele alındığı hukuki düzenleme 6098 Sayılı Yeni Borçlar Kanunu ile olmuştur. Bu kanunun 417. Maddesinde mobbing kavramı düzenlenmiştir. Madde 417 “İşveren hizmet ilişkisinde iş görenin şahsiyetini korumak, saygı göstermek ve çalışma ortamlarında iyi niyet ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, cinsel ve psikolojik tacize uğramamaları ve uğramış olanların daha çok bundan etkilenmemesi için gerekli tedbirleri almakla yükümlüdür” şeklinde konuyu ele alarak düzenlemiştir. Böylece işletmelere

ve işverenlere psikolojik baskı davranışını önleme bakımından yasal bir zorunluluk getirmiş ve bu konu, kanuni güvenceye kavuşturulmuştur (Koyuncu, 2017, s. 25).

Çalışma ve Sosyal Güvenlik bakanlığı da konu ile ilgili düzenlemeler getirerek 2011/2 sayılı “İşyerlerinde Mobbingin Önlenmesi” genelgesini yayınlamıştır. Bu genelgede yapılan düzenleme ile mobbinge uğrayanların Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi ALO 170’den psikologlar yardımıyla işverenlere destek olunacaktır. Yine konuyla ilgili denetim personeli, şikayetleri büyük bir dikkatle izleyerek ivedi bir şekilde sonuçlandıracaktır. Bakanlık, Devlet Personel Başkanlığı ve konu ile ilgili taraflar, bu konuda eğitici ve bilgilendirici toplantılar yapacaklardır (Gözüm, 2017, s. 56).

Uluslararası Af Örgütü Türkiye Şubesi de mobbing uygulamalarına karşı gizlilik prensibi doğrultusunda aldığı mobbing şikayetlerini değerlendirerek bu olaylar için çözümler geliştirme yoluna gitmektedir. Şikayetleri değerlendirmek için konuyla ilgili uzman kişiler, bu süreçte değerlendirme görevini yerine getirmektedir (Mimaroğlu& Özgen, 2008, s. 218).

2.1.6. Mobbing ile mücadele

Mobbing davranışı, mağdurlar açısından çok yıkıcı etkilerde bulunan bir davranış biçimidir. Çalışanın verimliliğini düşürdüğü gibi işyerine olan bağlılığını da doğal olarak azaltır. Bu duruma gelen mobbing davranışı, baskıya uğrayan mağdur tarafından artık baş edilmesi çok zor ya da baş edilmesi imkânsız bir durum olarak görülmeye başlar. Mağdurdaki endişe ve rahatsızlık durumu belirgin bir hal alır. Bu durumda yine mağdurun durumu net bir şekilde değerlendirerek bir çıkış yolu bulmak için çabalaması önemlidir (Güllüce, 2010, s. 86). Hem örgütlerde bu davranışlara maruz kalanlara hem de diğer çalışanlara ve örgüte zararları olan bu davranışları ortadan kaldırmak için bu davranışa karşı mücadele edilmesi gerekir. Bu mücadele hem bireysel olarak psikolojik tacize maruz kalanlar hem de örgütler açısından çeşitli yöntemlerle mücadele edilmesi gereken bir süreç olup bireysel ve örgütsel mücadele şeklinde konu, iki temel başlıkta incelenebilir.

2.1.6.1. Mobbing ile bireysel mücadele

Mobbingin etkileri doğal olarak çalışanların sadece işyerinde yaşadıklarıyla sınırlı kalmaz, mağdurlar burada yaşadıklarını sosyal hayatlarına da taşırlar. Bireylerin kişilik yapıları mobbing ile mücadelede dikkate alınması gereken bir özellik olup mücadelecili özelliğe sahip kişiler, daha etkili bir savunma davranışını gerçekleştirirler (Erkol, 2015, s. 75).

Mobbinge maruz kalan bireylerin mobbing uygulayıcısına karşı daha atak bir direniş göstermesi mobbinge karşı bir mücadele yöntemi olduğu gibi daha savunmacı bir mücadele

yöntemi de mağdur tarafından benimsenebilir. Bunu belirleyen durum ise genellikle mobbing uygulayıcısının statüsü ve baskı derecesi ile ilgilidir (Ceran, 2021, s. 50).

Genellikle mağdurların mobbing uygulayıcılarıyla kaçınma şeklinde ve doğrudan karşı çıkma davranışı göstermeyen bir davranış şekli gösterdikleri görülür (Mulder vd., 2016, s. 18).

Mobbing ile mücadelede mağdurun kendisini iş ortamı ve sosyal çevresinden izole etmesi, mobbingin yıkıcı etkilerini arttırabilir. Bu bakımdan mağdurun çevresiyle iletişimini kesmemesi önemli olup aile üyelerinden, arkadaş çevresinden ya da bir uzmandan yardım istemesi de mobbinge mücadelede bireysel bir yöntem olarak kullanılabilir. Burada bu uzmanların özellikle bu durumu inceleyen ve değerlendiren, mümkünse bu konuda deneyimli kişiler olması gerekir. Çünkü mağdurun yaşadığı ruhsal sıkıntılar, içinde bulunduğu baskı sürecinden kaynaklanır (Öztürk vd., 2015, s. 30).

Mobbinge karşı bireysel mücadelede uygulanabilecek olumlu bir önlem de bu davranışın vakitlice farkına varmak ve durum çok ilerlemeden önlem almaya çalışmaktır. Çünkü bu davranışı anlamak için süre uzarsa hem davranışın şiddeti hem de olumsuz etkileri artar ve daha uzun bir zamana yayılır (Özten & Beşpınar, 2018, s. 234).

2.1.6.2. Mobbinge karşı örgütsel mücadele

Mobbinge mücadelede bireysel çabaların yanında diğer bir mücadele yöntemi de örgütün yaptığı çalışmalardır. Bireysel ve örgütsel çabaların birbirini tamamlama özelliği bulunmaktadır.

Örgütlerde yapılan mücadelede hem yönetimin çalışanları korumakla yükümlü sendikaların çalışmaları önemlidir. Örgütlerde mobbinge maruz kalanlar ile mobbing uygulayanların genellikle çalıştıkları bölümleri değiştirmek ve bu kişileri birbirinden uzaklaştırmak uygun bir çözüm yolu olarak düşünülebilir (Kanık, 2023, s. 563).

Mobbinge maruz kalan iş görene yönelik olarak örgüt tarafından kişinin rehabilite edilerek bu süreç boyunca izlenmesi ve kendisine yardımcı olunması gereklidir. Mobbing davranışının etkisi belli bir zaman alacağı için bu periyotta örgütün çalışana belli bir rehabilitasyon süresini tanıması gerekir (Çingirler, 2014, s. 35).

Mobbinge karşı önemli örgütsel mücadele yöntemlerinden birisi, örgüt yönetiminin tüm birimlerle ilgili görev ve sorumlulukları tam olarak belirlemesidir. Böylece örgütteki yöneticiler ve iş görenleri, yapmaları gerekenleri ve yapmamaları gerekenleri en iyi şekilde bilerek buna uygun davranırlar. Örgütteki roller tam olarak tanımlanarak etik ilkeler oluşturulur. Bu etik ilkeler içerisinde çalışanlara adil bir yaklaşım sergileme, eşitlik, doğruluk gibi prensipler bulunur (Çimen & Saç, 2017, s. 190).

Mobbinge karşı örgütsel mücadelede özellikle örgüt yöneticilerine önemli görevler düşer. Yöneticilerin orta ve alt kademelerle iletişim halinde olması, fark ettiği mobbing olaylarını daha başlangıç aşamasında önlemek için harekete geçmesi gereklidir. İlk aşamalarda fark edilmeyen baskı hareketleri daha ileri aşamalarda telafisi zor ve zaman alıcı bir duruma dönüşebilir (Popa, 2021, s. 255).

Yönetim yaklaşımlarında özellikle çalışanlara bu konuda gerekli ortamın yaratıldığının, çalışanlara psikolojik baskı kurma davranışının oluşmasına neden olacak hareketlere karşı mekanizmaların geliştirildiğinin hissettirilmesi ve gösterilmesi önem arz eder. Böylece yönetim ile iş görenler arasında bu konuda bir dayanışma ve birliktelik oluşturulur. Yapılan yasal düzenlemelerle de bu konuda işverenin sorumluluğu ön plana çıkmaktadır (Cavyarlı & Şahin, 2015, s. 13). Bu bağlamda işyerinde çalışanların huzurlu olduğu bir ortamı yaratmak ve geliştirmek, çalışanları yönlendiren ve onların üstü konumundaki kişilerin de yönetimce takip edildiğini tüm çalışanlara hissettirmek mobbinge karşı örgütsel mücadelede kullanılan diğer yöntemlerdir (Erkol, 2015, s. 77).

2.2. Bilgi saklama

Örgütlerde karşılaşılan olumsuz davranışlardan birisi olan mobbing davranışı, örgütlerde birçok olumsuz sonuçlara neden olur. Mobbingin sebep olduğu olumsuz sonuçlar arasında mağdurların verimliliğinin düşmesi, psikolojik ve fiziksel sağlık sorunları yaşamaları, örgütteki iş barışının bozulması, örgütte meydana gelen verimlilik kayıpları ve imaj bozukluğu bulunur (Taylor, 1911; Sroka & Vveinhardt , 2020; Davenport vd., 1999).

Bu olumsuz sonuçların yansira bir başka olumsuz sonuç da mağdurların yönetime karşı gösterdikleri bilgi saklama davranışdır. Bilgi saklama bir örgütte çalışan kişinin çeşitli sebeplerle üstüne ya da aynı konumdaki çalışanlara bilgi aktarmaması olarak tanımlanır. Bu durum çok farklı şekillerde ortaya çıkmakla beraber özellikle örgütteki olumsuz yaklaşımlar, güvensiz bir ortam bilgi saklamaya başvurma olasılığını arttırmaktadır. Bilgi saklama davranışında öne çıkan öge, bilginin kasıtlı olarak saklanmasıdır (Dash & Saini, 2022, s. 2).

Bilgi saklama davranışı, bilmezden gelme yoluyla bilgi saklama, baştan savma yoluyla bilgi saklama ve mantiki nedenler göstererek bilgi saklama davranışı şeklinde üç farklı boyutta gerçekleşir. Bilgi saklama literatürde daha çok aynı konumdakilerden ve üstlerden bilgi saklama şeklinde tanımlansa da üstlerin de çeşitli saiklerle astlarından bilgi sakladıkları durumlar görülmektedir. Üstler, rakip olarak gördükleri astlarından bilgi saklayabileceği gibi, stratejik nedenlerle de astlarından bilgi saklama yoluna gidebilirler (E.Connely vd., 2011; Karakuş & Akçakanat, 2021).

Aslında uzun yıllara dayalı bir geçmişı olan bu konu, akademik anlamda yakın dönemde incelenmeye başlamıştır. Bu yüzden konu hakkında çok ayrıntılı bir literatür henüz oluşmamıştır. Ülkemiz açısından değerlendirildiğinde bu konuda yeterli düzeyde çalışma henüz yapılmamıştır.

Bilgi saklama davranışı, örgütlerde örgüt psikolojisi içinde önemli yer tutan bir konu olup örgütsel psikoloji, örgütsel davranış gibi disiplinler de bu konunun incelendiği alanlar içerisinde yer alır (Aljawarneh vd., 2020).

Bu konunun öneminin artmasında bilgi saklama davranışının gelişen rekabet ortamının olduğu günümüz piyasalarında örgütlerde verimlilik kaybına neden olması, bunun da örgütü rekabette geri bırakması sonucuna yol açması etkili olmuştur. Bazen saklanan bir bilgi, örgüt için çok önemli olabilir. Örgütlerde çok gerekli olan bilgi paylaşımı bu davranışla sekteye uğrar (Irum vd., 2020).

Bir örgütte bilgi saklama davranışının görülmesinde örgütteki güven ortamı, örgütsel adaletin uygulanıp uygulanmadığı, örgüt iklimi gibi etmenler çok etkilidir. Çalışanların hem kendi aralarında hem yönetimle olan güven ilişkisi bilgi saklamayı veya paylaşmayı etkiler (Dirik, 2019, s. 219). Örgütsel adalet de bu bağlamda ön plana çıkmakta olup çalışanlar, kendilerine adil davranılmadığını düşünürlerse yönetimin aynı düzeyde ki ve verimlilikte ki diğer çalışanları, gizli bir şekilde bile olsa kayırdığını anlarırsa bilgi paylaşımına olumlu yanaşmazlar(Wen vd., 2021, s. 4).

Yine örgütte ki yönetim hiyerarşisi ve dayanışmaya verilen önem de bilgi saklama davranışını etkiler. Genelde güç mesafesinin yüksek olduğu, hiyerarşik yapının katı bir şekilde uygulandığı örgütlerde bilgiyi paylaşmama davranışı daha çok görülür. Bunun tersine güç mesafesinin azaldığı, iletişimin yatay ve dikey etkin kullanıldığı esnek yapıli örgütlerde çalışanlar, bilgi paylaşımına ve fikirlerini saklamadan paylaşmaya yönelirler (Mohsin vd., 2022, s. 445).

Örgütlerde bilgi saklamayı etkileyen konulardan bir diğeri de örgütlerde ki liderlik tarzlarıdır. Eğer çalışanlara adaletli davranılan etik liderlik yaklaşımı uygulanırsa bilgi saklama davranışı da azalma eğilimine girer. Burada yine liderlikte katılımcılığa önem verme de çok önemlidir. Başarılı bir şekilde liderlik uygulaması, çalışanların örgütle ilgili güvenlik duygularını ve örgüte olan yaklaşımlarını olumlu şekilde etkiler (Bilginoğlu & Yozgat, 2021). Bilgi saklama, bir anlamda bilgiye sahip olup onu kimseyle paylaşmamayı da sembolize eder (Anaza & Nowlin, 2017).

Bilgi saklama davranışının örgütlerde birçok boyutu olduğu ve çok sayıda değişkenden etkilendiği görülür. Bu konu üzerinde çok farklı sosyal bilim dallarından da yararlanılarak araştırılmaya uygun bir konudur.

2.2.1. Bilgi saklama ve benzer kavramlar

Aynı konumdaki çalışanlara, astlara ve üstlere karşı gerçekleştirilen olumsuz davranış tarzı olan bilgi saklama davranışı, örgütlerde görülen diğer bilgiyle ilgili kavramlardan farklı bir özellik gösterir. Bilgi saklama dışında benzer kavramlar olarak bilgi paylaşımı, bilgi istifleme, sosyal baltalama gibi kavramlar ön plana çıkar (Vural, 2021, s. 29).

2.2.1.1. Bilgi paylaşımı

Bilgi, örgütlerde sahip olunan tecrübelerin, verilerin, enformasyonun bir araya getirilmesiyle oluşan bir kavramdır. Bu özellikler, anlamlı bir şekilde bir araya gelerek bilgiyi oluştururlar. Bilgi paylaşımı, sahip olunan bilginin örgütte ki tüm kademeler ve çalışanlar arasında paylaşılmasını ifade eder (Toksoy, 2017, s.30). Bilgi paylaşma sürecinde bilgiyi alan birim ve personeller, bunu kullanacak şekle dönüştürürler. Bu süreç bize bilginin örgütsel bir değer olduğunu ve örgütte gelişimin sağlanmasının da bilgi paylaşımıyla gerçekleştiğini gösterir. Bilgi paylaşımında gönüllülük temel olup yeni beceriler geliştirilmesine de katkıda bulunulur. Bilgi paylaşımında aynı zamanda sahip olunan bilginin anlamlandırılması sözkonusudur (Işık, 2018, s.643).

Bilgi paylaşımının bilgi saklamanın tersine örgütlerde olumlu davranış biçimlerinden birisi olduğu kabul edilir. Bilgi paylaşmada bilgi değiş tokuşuna istekli olma durumu sözkonusudur. Ayrıca bilgi paylaşma, örgütte sosyalleşmeye katkı sağlar (Vural, 2021, s.30).

2.2.1.2. Bilgi istifleme

Bilgi istifleme (biriktirme) örgütteki sahip olunan her çeşit bilginin toplanarak depolanmasıdır. Burada biriktirilen bilgilerin genellikle verilmesinin henüz istenmediği görülür. Bu bilgileri herkesin bilmesi sözkonusu olmayabilir ve gizleme maksadının olmadığı görülür (Almagharbeh , 2021, s. 4). Örgütün performansı açısından toplanması gereken bilgiler sözkonusu olup bilgi saklamada olduğu gibi kasıtlı bir saklama girişimi sözkonusu değildir.

Bilgi biriktirme davranışının dengeli bir şekilde yapılması önemli olup bilgiyi iyi bir şekilde toplamak, ileride hem bilgiyi biriktirenin hem de örgütün performansına katkıda bulunacak bir davranış biçimidir. Fakat bu bilgi biriktirme (istifleme) davranışı gerekli olan bilgilerin yanısıra gerekli olmayan ve çok ayrıntılı bilgilerin de toplanmasını içerdiği zaman olumsuz bir duruma dönüşür (Anaza & Nowlin, 2017, s. 15).

Örgütlerde çalışanların bilgi istifleme davranışlarının temelinde yatan dayanaklardan birisi bu bilgiyi daha iyi ve güçlü konuma getirmek için kullanma amacı güdülmesidir. Hem alt

Çalışanlar hem st çalışanlar, bilgi istifleme davranışı göstermekle birlikte yöneticilerde bu eğilime daha fazla rastlanır. Böylece yöneticiler, bu bilgiyi diledikleri ve ihtiyaçları olduğu zaman kullanma davranışı gösterirler (Trusson vd., 2017).

Bilgi biriktirmenin evrensel bir eğilim olduğu kabul edilir. Psikolojik sahiplenme duygusuyla yakından ilişkili olan bir kavramdır. Bilgi saklama kadar olumsuz sonuçları olan bir davranış olmamakla beraber personeller arasında ki iletişime, yenilikçilik ve yaratıcılığa olumsuz etkileri olduğu kabul edilir (Dash & Saini, 2022).

2.2.1.3 Sosyal baltalama

Sosyal baltalama da örgütlerde görülen ve bilgi saklama gibi olumsuz bir davranış biçimi olarak ortaya çıkan bir harekettir. Burada alışanlara dönük olarak onları hedeflerini gerçekleştirme konusunda engelleme, bulunduğu ortamda izole ederek dışlamaya çalışma ve bunların sonucunda bireyde yetersizlik duygusu oluşturma gibi davranış şekilleri görülür (Battal & Seyrek, 2022, s. 3221).Yapılan bu davranışlarla sosyal baltalamaya maruz kalan kişiler, işyerinde iyi bir tanınma ve prestije sahip olma, başarılı bir çalışan olma, sahip olduğu bu iyi vasıfları devam ettirebilme gibi özelliklerden de uzaklaştırılmış olurlar. Sosyal baltalama, bir anda gerçekleşen bir davranış biçimi değildir. Zamana yayılmış bir şekilde ve aşamalı olarak gerçekleştirilir. Sosyal baltalama sözlü bir şekilde ya da iletişimi azaltarak sessiz bir şekilde de gerçekleştirilebilir (Ülbeği vd., 2019, s. 3).

Sosyal baltalamanın en önemli özelliklerinden birisi kasti bir şekilde gerçekleştirilmesidir. Ayrıca sosyal baltalama, bir işyerinin bütününe yönelik olarak gerekleştirilmeyip hedef seçilen kişilere karşı gerçekleştirilir. Sosyal baltalama davranışı, örgüt çalışanlarına da kötü bir örnek oluşturur. Özellikle yöneticilerinin bir çalışana karşı sosyal baltalamaya başvurduğunu gören diğer çalışanlar da benzer davranışlar içerisine girebilirler (Ersolak, 2021, s. 15). Sosyal baltalama davranışı, çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat duygularını azaltır. Dolayısıyla bu davranışa uğrayanların üretime katkıları azalır. Çalışanları psikolojik anlamda kötü etkileyen sosyal baltalama davranışı, çalışanın işi bırakmasına kadar giden olumsuz sonuçların doğmasına neden olur (Karagonlar & ztrk, 2015).

2.3.1. Bilgi saklama yöntemleri

2.3.1.1. Rasyonelleştirilmış bilgi saklama (mantęa büründürme)

Bilgi saklama, genelde üç şekilde gerçekleştirilmekte olup ilki bunu bir mantık örüntüsüyle gerçekleştirmektedir. Bu ilk türde çalışan, bilgi saklamayı bir tercih olarak kullanmakta, bilgi saklama sebebini de belirtmektedir (Demirel , 2022, s. 112). Burada bilgi saklayanlar çeşitli mantıklı, rasyonelleştirilmış gerekçeler bulurlar. Bunlardan bir tanesi

verilmesi istenen bilginin gizli olması gerekçesi olabilir. Genellikle bu gerekçeyle bilgi verilmemesi, bilgi verilmeyen kişi açısından kötü bir durum olarak değerlendirilmez (Karakuş & Akçakanat, 2021, s. 1087). Mantiğa bürüyerek bilgi saklamanın karşı tarafı aldatma bakımından en az aldatıcı saklama davranışı olduğu söylenebilir. Bu bağlamda bilgi saklama yöntemleri içerisinde zararlı sonuçları en az olan bilgi saklama türüdür. Bu yöntemde bilgi saklamanın nedeni olarak kişi kendisi dışında bir neden bulur ya da başka bir kişiye sorumluluğu yükler. Bu bilgi saklama davranışında bilgi saklayan, saklama davranışını haklı çıkarmaya çalışır ve bilgi paylaşmama nedeniyle ilgili açıklamalarda bulunur (Wen vd., 2021). Bu yöntemde kişinin kendi iradesiyle bir saklama girişimi olmadığı belirtilir. Bu saklama türünde ayrıca iradi bir aldatma niyetinin bulunmadığı görülür. Bu saklama yöntemiyle bilgi saklama davranışına karşı bir davranışın geliştirilmeyeceği, işyerinde ki ilişkilerin bozulmayacağı gibi olumlu beklentiler içerisine girilir (Vural, 2021, s. 35). Burada istenen bilgi yerine bir takım açıklamaların yapıldığı görülür. Burada bilgi saklayan örgüt üyesi, bilgi paylaşımını engellediği gerekçesiyle başkalarını suçlama davranışı içerisine de girebilir (Irum vd., 2020).

Talep edilen bilgi, işle ilgiliyse bu durum mantığa büründürerek bilgi saklamayı olumsuz etkiler (Karakuş & Akçakanat, 2021). Mantiğa büründürerek bilgi saklama davranışında bilginin gerçekten bilinmemesinin daha uygun olacağı saikiyle de bilginin saklandığı görülür (Kürü & Beğenirbaş, 2023).

Bunların yanı sıra rakip görülen kişilerin örgütte ilerlemesini önlemek ya da geri planda kaldığını düşünerek bu durumdan çıkmak gibi olumlu olmayan amaçlar da mantığa bürüyerek bilgi saklama davranışının geliştirilmesine neden olabilir (Bankacı vd., 2018, s. 1938).

2.3.1.2. Kaçınmacı bilgi saklama

Bu davranış tarzında örgütte ki kişiler, bilgi vermekten özellikle imtina eder. Bu yöntemde bilgi eksik verilebilir. Ya da olan bilginin yerine başka bir bilgi verilebilir. Yine bu yöntemde çok görülen bir durum da istenen bilginin gelecekte verileceği yönünde cevap vermektir. Bilginin eksik verilmesi, istenilen bilgi yerine başka bilgi verilmesi ve bilginin verilmesinin ileri bir tarihe atılması aslında ast ya da üst konumunda ki kişiyi yanıltma niyetinin olduğunu gösterir (Dirik, 2019). Burada bilgi saklayan, bir nevi aldatmaca içerisine girer ve bilgi verme davranışını daha sonraya bırakabilir, hatalı bilgi de verebilir. Bunlar aslında bilgiyi vermekten kaçınmak için yapılan kandırma ve hile hareketleridir (Irum, vd., 2020). Kaçınmacı bilgi saklama davranışında bilgi saklayan, bilgiyi daha sonra paylaşacağına dair bir güvence verme davranışında bulunur (Wen vd., 2021).

Özellikle rekabetçi işgörenlerde örgütte ki diğer personeli rakip olarak görme duygusu daha ağır bastığı için kaçınmacı bilgi saklama davranışının daha yaygın olduğu görülür. Kaçınmacı bilgi saklama davranışında bulunan birey, bilginin bir bölümünü paylaşıp diğer bölümü ileriki zamanlarda paylaşacağını ifade etmektedir (Demirel, 2022, s. 115). Bu yöntemde gerçekte ileriki bir tarihte de bilgiyi paylaşmama ve saklama eğilimi ağır basar. Yani karşıda ki işgörenin veya üstün aldatılması durumu gerçekleşir. Özellikle karmaşık ve zor bilgi talepleri karşısında bu bilgi saklama yöntemine daha çok başvurulur (Vural, 2021, s. 34).

Bu bilgi saklama şeklinde muhatabı bilinçli bir şekilde aldatma amacı sözkonusudur. Burada bilgi saklayan, bu bilginin herkes tarafından bilinmemesi gerektiğini düşünerek de bu bilgi saklama davranışını gerçekleştirebilir (Kürü & Beğenirbaş, 2023, s. 27).Yine bu yöntemde bilgi saklayan örgüt üyesi, oyalama taktiğini seçmiş olmakla bir nevi bıkırtma, usandırma davranışında bulunmakta ve bilgiyi paylaşmayacağını dolaylı olarak ifade etmiş olmaktadır (Bankacı vd., 2018, s. 1938).

Bu bağlamda rasyonelleştirilmiş ya da mantığa büründürülmüş bilgi saklama yöntemiyle karşılaştırıldığında daha olumsuz ve iyi niyetli olmayan bir durumun olduğu görülür. Eğer istenen bilgiler kompleks nitelik gösteriyorsa kaçınmacı bilgi saklama davranışının daha sık kullanıldığı görülür (Güney, 2021).

2.3.1.3. Bilmezden gelme şeklinde bilgi saklama

Bu bilgi saklama şeklinde ise, kendisinden bilgi istenen çalışan, bu bilgiyi hiç bilmiyormuş gibi bir tavır sergileyerek talep edilen bilgiye olumlu bir cevap vermemektedir. Aynı zamanda bu yöntem, “aptalı oynama” olarak da adlandırılır(Holten vd., s. 216).

Mukayeseli değerlendirildiği zaman mantığa büründürme ve kaçınmacı yaklaşıma göre örgüte daha çok zarar veren bir bilgi saklama şekli olarak düşünülebilir. Çünkü kişi burada hiçbir şekilde örgüte bir katkıda bulunmak istememekte, nötr bile davranmayıp hiç ilgisi yokmuş gibi bir şekilde davranış sergilemektedir. Kaçamak davranma ve bilmezden gelmenin ortak yönü, bilgi isteyeniyi kandırmaya dönük bilinçli bir kastın olmasıdır. Bilmezden gelmede yine karşı tarafın isteğini karşılamayan bilgiler verme davranışı da görülür (Kürü & Beğenirbaş, 2023, s. 27).

Bilmezden gelme şeklinde bilgi saklama davranışında, bilgi paylaşma isteğini görmezden gelme şeklinde bir davranış sözkonusu olup; işgörenler istenen bilgi kolay

olduğu zaman daha çok bilmezden gelme yoluyla bilgi saklama davranışına başvururlar (Jha & Varkkey, 2018).

Bilmezden gelerek bilgi saklamanın psikopati ile güçlü bir ilişkisinin olduğu kabul edilir. Türkiye’de 2016 yılında Demir Kasımoğlu tarafından yapılan araştırmada akademisyenler arasında bilmezden gelerek bilgi saklama davranışının daha çok üst konumundakilere karşı yapıldığı ortaya konulmuştur (Karakuş & Akçakanat, 2021, s. 1088). Bu yöntemde aslında bilgi saklayanın diğer örgüt üyesine yardım etmesi mümkündür ama bunun yerine bilgi saklama davranışı içerisine girmektedir. Bu davranışa maruz kalan çalışanlar, bilgi saklayan kişiden uzaklaşma davranışında bulunurlar (Vural, 2021, s. 36). Bu tarz bilgi saklama davranışında karşıda ki kişinin bilgi talebi, onu kırmadan geri çevrilmiş olur (Bankacı vd., 2018 s. 1938).

2.2.2. Örgütlerde bilgi saklama davranışının nedenleri

Örgütlerde istenmeyen davranış türlerinden birisi olan mobbing ve bunun yol açtığı bilgi saklama davranışı hem örgütteki uygulama ve politikalardan hem de yönetici ve diğer çalışanların tutum ve davranışlarından kaynaklanır.

Genellikle ileri düzeyde işbirliğinin bulunduğu, çalışanların yeteneklerinin teşvik edilerek örgüt tarafından içselleştirildiği, böylece çalışanların gelişim kaydedebildiği örgütlerde bilgi saklama davranışı daha az görülürken çalışanların ileri düzeyde performans ve rekabet değerlemesi yapılarak, birbirleriyle adeta yarıştırıldığı örgütlerde bilgi saklama davranışı daha yaygın bir şekilde görülür (Güney, 2021, s. 44).

Çalışanların, bilgilerini paylaşmayıp saklamalarında bir başka neden de çalışanların kendilerine olan güven eksikliğinden kaynaklanabilir. Çalışanlar, fikirlerinin kabul görmeyeceği endişesiyle ve böyle bir durumda iş ortamında ki kariyer gelişimlerinin tehlikeye gireceği korkusuyla da bilgi saklama davranışında bulunabilirler (Işık, 2018, s. 644). Bunun aksine bazen sahip oldukları konumu ve gücü kaybetme korkusuyla da bilgi saklama davranışı içerisine girerler. Bu kişilerin daha çok rekabet duygusuyla hareket ettikleri ve bu bakımdan kendilerine rakip olarak gördükleri kişilere karşı bu yola başvurdıkları görülür (Demirel , 2022, s. 113).

İş güvencesi yönünden yetersiz ve sıkıntılı durumlar varsa bu tarz örgütlerde çalışanların bilgi saklama davranışına daha sık başvurduğu gözlenir. Bilgi gizleme davranışına neden olan etkenlerden birisi de psikolojik etmen olup, çalışanların sahip oldukları bilgiyi psikoloji sahiplenme şeklinde denetim altına aldıkları ve bu sahiplik düşüncesiyle bilgiyi paylaşmama ve saklama eğilimine girdikleri görülür. Burada bilgi sahiplenmenin bilgi saklama davranışını doğrudan etkilediği görülür (Jha & Varkkey, 2018). Çalışanların bilgiyi denetleme

ve sahip olma istekleri ne kadar yüksekse bilgiye ait psikolojik sahiplenme durumları o kadar artar. Burada çalışanların bu konuda ileri derecede bir bilinç düzeyi geliştirdikleri görülür. Bu durum ayrıca çalışanların işyerinde ki statü ve etkileme gücü düzeylerini de koruma düşüncesi yaratarak bilgi saklama davranışını güçlendirir. Bireyler, işyerinde kendilerine ait olduğunu düşündükleri avantajlarını koruma ve artırma eğilimi içerisinde olurlar (Yang vd., 2022, s. 9).

Bilgi saklamayı etkileyen önemli nedenlerden birisi de örgütlerde olumsuz yönetim ve liderlik yaklaşımlarıdır. Baskıcı, otokratik yönetim yaklaşımı, örgüt üyeleri üzerinde ister istemez olumsuz etkiye bulunur. Bu tarz yönetim ve yaklaşımların olduğu örgütlerde çalışanlar arasında ve çalışanlar ile yönetim arasında sağlıklı ilişkiler kurulması güçleştiğinden bilgi saklama eğiliminin artması sözkonusu olur (Dash vd., 2022, s. 136). Bu kötü yönetim yaklaşımı, çalışanlara adaletsiz ve kötü davranışlar şeklinde yansıdığından işgörenlerde kaygı ve olumsuz duygulara neden olması gayet doğaldır.

İşyerlerinde bilgi saklamayı etkileyen önemli nedenlerden biri de örgütte çalışan farklı yaş, konum vb. özellikteki kişilerin genelini kapsayan ekip birlikteliği ve uyumudur. Bu bakımdan yeterliliği ve mesleki bilgi düzeyi farklı olanlar arasında da olası olumsuzluklara ve yaklaşım farklılıklarına yol açmayacak şekilde ekip birlikteliğinin sağlanarak bilgi saklama davranışının daha az görülmesi sağlanabilir (Almagharbeh , 2021).

Çalışanlar, bunun dışında bazen diğer çalışanların kendilerinden bilgi sakladığı düşüncesiyle misilleme amacıyla da bilgi saklayabilecekleri gibi bazen de kendilerini veya çalışma arkadaşlarını olumsuz bir durumdan koruma amacıyla da bilgiyi paylaşmama davranışı içerisine girebilirler (Bankacı vd., 2018, s. 1938).

Bilgi saklamayı etkileyen bir başka etken de çalışanların bilginin öneminin ve paylaşım gerekliliğinin yeterince farkında ve bilincinde olmamaları da olabilir. Çalışanların diğer çalışanlarla etkileşim ve iletişimde yeterli düzeyde olmamaları, sosyal ilişki becerilerinin yeterli düzeyde olmaması bilgi saklamayı etkileyen diğer nedenler arasında yer alır (Vural, 2021, s. 42).

İşyerinde olumsuz davranışlardan olan bilgi saklamayla ilgili “Sosyal Karşılaştırma Teorisi” ise özellikle işyerinde nitelikleri fazla olan çalışanların da bu özelliklerinden dolayı kendilerini özel hissetme duygusuna sahip olduklarını fakat işletme ve yönetim tarafından hak ettikleri değerin kendilerine verilmediğini düşünerek değersizlik ve yoksunluk gibi düşüncelere kapılarak bilgi saklama davranışı içerisine girebileceklerini ileri sürer (Onan, 2024, s. 296). Burada bireyler, örgütle aralarında karşılıklı beklentiler bakımından kendi verdiklerine karşılık istediği davranışları göremediğini düşünerek işletme ile arasında ki psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği düşüncesine kapılır (Wen vd., 2021).

Bilgi saklama davranışının nedenlerini açıklayan bir başka teori de konuyu “ Beş Faktörlü Kişilik Kuramı” çerçevesinde inceler. Bu bakımdan nevrotik eğilimi yüksek olan, dışa dönüklük bakımından olumsuz bir duruma sahip olan, değişime açık olmayan ve uyum sorunu yaşayan işgörenler ile sorumluluk duygusu eksik olan işgörenlerde bilgi saklama eğiliminin daha fazla olduğu görülür (Altınkaynak & Tutar, 2019).

2.5.1. Bilgi saklama davranışını etkileyen faktörler

2.5.1.1. Kişiliğin karanlık yönü

Kişiliğin karanlık yönü, örgütlerde olumsuz davranışların yapılmasına yol açan ve karanlık kişilik özellikleri de olarak adlandırılan davranış biçimidir. Bu tarz kişilerin kötü niyetli, çevresine olumsuz harekelerde bulunan, hilekar davranışlar gerçekleştiren kişiler olduğu kabul edilir. Bu kişilerin genellikle narsist, psikopat ve Makyavelist özelliklere sahip olduğu kabul edilir (Vural, 2021, s. 4). Karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin bilgi saklama davranışını daha çok gerçekleştirdiği belirtilir. Kişiliğin karanlık yönü ile bilgi saklama davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır (Demirel , 2022, s. 113).

Bu karanlık özelliklerden narsizm, kişinin hem kendine olan aşırı güvenini ve sadece kendini önceleyen, diğer insanların istek ve davranışlarına değer vermeyen karakteristiğe sahip bir davranış biçimidir. Bu yaklaşımın doğal sonucu olarak narsist kişilik özelliğine sahip bireyler, kendilerini diğer insanlardan üstün ve ayrıcalıklı olarak görürler. Kendi isteklerinin yerine getirilmesi diğer insanların yerine getirilmesinden daha önemli ve önceliklidir. Ben merkezci bir anlayış hakimdir (Kürü & Beğenirbaş, 2023, s. 28).

Kişiliğin karanlık özelliklerinden psikopati ise endişeli kişilik özelliklerine sahip olma, empati yoksunluğu olarak ortaya çıkar. Bu insanlar hep önde görünme ve kendini en iyi şekilde tanıtmaya gibi vasıflara sahiptirler. Antisosyal kişilik özelliği gösterirler. Psikopatiye sahip kişilerde zorbalık ve saldırganlık davranışları da görülür. Düşüncesizce davranışlarda bulunma eğilimine sahiptirler(Özer vd., 2016, s. 204).

Makyavelist davranış ise narsizm ve psikopatiden sonra ki diğer bir karanlık kişilik özelliğidir. Bu eğilime sahip kişiler amaçlarını gerçekleştirmek için ahlaki ilkeleri göz ardı eder ve bu yolda herşeyi mübah görürler. Amaçlarına ulaşmak için sıklıkla manipülasyona başvururlar. Psikopatide olduğu gibi empati yoksunluğu öne çıkan özelliklerden birisi olarak göze çarpar. Ayrıca meslektaşlarına yardım etme konusunda isteksizdirler (Yang vd., 2022, s. 9).

2.5.1.2 Sosyal mübadele teorisi

Sosyal mübadele (değişim) teorisi de örgütlerde bilgi saklama davranışını açıklamak için kullanılan kavramlardan birisidir. Örgütlerde ki gelişme ve ilerlemeler sonucunda örgüt

üyeleri ve yönetim arasında karşılıklı alışveriş ve iletişim olarak tanımlanan sosyal değişim teorisi, psikoloji, sosyoloji ekonomi gibi bilim dallarının inceleme alanı içerisine girer. Çünkü bu süreç, hem iktisadi hem de sosyal yapılarda gerçekleşir (Kulualp & Sarı, 2018, s. 649). Örgütlerde çalışanların birbirlerine karşı gösterdikleri davranışlar, bilgi saklama davranışı üzerinde çok etkili olur. Çalışanlar, bilgi saklama davranışında bulunurken bu davranışın getireceği fayda ve maliyetleri değerlendirerek bir karşılaştırma yaparlar. Eğer örgütte bilgi saklama davranışı gösterilirse buna maruz kalan kişiler de bilgi saklama eğilimi içerisine girerler (Karakuş & Akçakanat, 2021, s. 1085).

Sosyal değişim teorisinde çalışanların sahip olduğu bilgiyi paylaşmasını veya saklamasını etkileyen temel etmenlerden birisi ödül mekanizmasıdır. Çalışanların performansları ve örgüt hedeflerine katkıları oranında bunun karşılığı olan ödülleri elde etmeleri bilgi paylaşımı motivasyonunu artırır. Yaptıkları çalışmaların ödüllendirilmediğini düşünen örgüt üyeleri ise tersi bir tutum içerisine girebilirler. Ödüllendirmenin yanı sıra tanınma ve itibar da çok önemli sosyal değişim teorisi konularında olup örgütte yeterince önem ve tanınırlık görmediğini düşünen personel, bilgi saklama davranışı içerisine girebilir (Düger, 2021, s. 632). Ayrıca bilgisini paylaştığında bunun ekonomik olarak da karşılığını alamadığını düşünen çalışanlar yine bilgi alışverişini kesme davranışı içerisine girerler (Anaza & Nowlin, 2017).

Bu teoriye göre işyerlerinde karşılıklılığın bir norm olarak görülmesi ve etik ilkeler içerisinde bulunması gerekir. Bu konuda herhangi bir ihmal ya da eksiklik, bilgi alışverişini olumsuz olarak etkileyerek bilgi saklama davranışının görülmesine neden olur. Bu bağlamda örgütlerde ki etkileşim ve iletişim kanallarının çok iyi kurgulanarak çalışanların bilgi saklama davranışı içerisine girmemelerinin sağlanması önemlidir.(Aljawarneh vd., 2020, s. 60).

Bu teori, aynı zamanda örgütlerde ki sosyal değişimleri anlamak ve yorumlama açısından çok önemli bir teoridir. Sosyal değişim teorisinde ileri düzeyde lider ve örgüt üyesi iletişiminin çalışanları olumlu bir davranışa karşı olumlu tepki verme ihtimalini arttırdığı kabul edilir. Bu da güvenilir ve adaletli bir yaklaşımla mümkün olur (Bahar, 2019, s. 239).

2.5.1.3. Etik liderlik anlayışı

Bilgi saklama davranışı, bu davranışı etkileyen nedenler yönünden çok boyutludur. Liderlik davranışları ve şekilleri de bu anlamda önemli bir yer tutar. Çalışanların kendi konumundakilere ve üstlere karşı bilgi paylaşmamasında liderlik davranışlarının önemli bir etkisi söz konusudur. Örgütlerde liderlerin inançları, rol model olarak davranış tarzları, örgütsel ortamın ve örgütsel kültürün oluşumunda çok etkilidir. Örgütte ki astlara karşı adil davranış

tarzının geliştirilmesi ve uygulanması astların da örgüte olan bağlılıklarını arttırır (Wen vd., 2021; Zada vd., 2022).

Liderler, örgütlerin hedeflere ulaşmasında astları yönlendirirler. Bu yönlendirme sürecinde liderlerin yaptıkları örgüt dışında ki müşterileri, tedarikçileri, ortakları vb. kesimleri de etkiler. Eğer alınan kararlar etik ilkelere göre alınırsa bu örgütün başarısında önemli bir etken olur. Liderler, örgütler için yaptıkları tavır ve hareketlerle örgütsel ahlaki gelişime de liderlik ederler. Etik liderlik için ahlaki gelişime de liderlik ederler. Etik liderlik için ahlaklı kişilik ve ahlaklı yöneticilik çok temel kavramlar olup ahlaklı kişiler, ahlaki ilkelere önem verme, doğru olan davranışlar geliştirme, tarafsız olma, toplumu düşünme, ahlaklı (etik) yöneticilik ise, davranışlarıyla iyi bir model olma, disiplini sağlama, etik ve değerlerle ilgili olarak örgütü bilgilendirme gibi özelliklere sahip olmayı gerektirir (Dülger, 2021, s. 626).

Etik liderlik içerisinde çalışanlarla iyi bir iletişim ağı kurmak ve bunu sürdürmek, işbirliğine önem vermek ve ekip ruhunu yaratmak ön plana çıkar. İyi bir ilişki yönetimi örgütün başarısını, yönetim kalitesini olumlu etkiler (Şenol, 2011, s. 98).

Etik liderlik kapsamında algılanan örgütsel destek, örgüt üyelerinin örgüte daha kolay entegre olmasını ve örgütle bütünleşmesini sağlar. Bu anlamda örgütün hedeflerine daha çok katkıda bulunulur. Bu sayede çalışanlar, normal görevlerinin de ilerisine giderek en üst düzeyde katkı verme davranışı içerisine girerler. Aksi bir durum bilgi saklama davranışının görülmesine neden olan “örgütsel sessizlik” hareketine yol açar. Bu yüzden çalışanlara verilen örgütsel destek ile örgütsel sessizlik arasında bağlantı vardır (Tekmen, 2016, s. 55).

Etik liderlik, sorumlu liderlik kavramıyla da açıklanır. Sorumlu liderlik, çalışanların etiğe uygun olmayan davranışlarını azaltır. Bu liderlikte liderler de üyeler gibi etik ilkelerin neticelerini algılayarak benimserler. Sorumlu liderlikte, lider etiği önemlidir ve bu da çalışanlar için iyi bir rol model oluşmasını sağlar. Çalışanlar bu sayede etik liderleri kendileri için rol model şeklinde örnek alarak davranışlarını düzenlerler (Köse, 2022, s. 83).

2.5.1.4. Örgütsel adalet anlayışı

Çalışılan ortamda istenmeyen davranışlardan biri olan bilgi saklama, örgütteki değişik norm ve uygulamalardan etkilenmektedir. Bu olumlu anlamda olabileceği gibi olumsuz anlamda da olabilir. Bu bağlamda önemli bir konu da örgütsel adalettir. Örgütsel adalet, bağlılık ve iş tatmini gibi temel motivasyon kavramlarıyla da bire bir ilişkilidir. Örgütsel adaletin eksikliği, örgüt üyelerinin bilgi saklama konusunda olumsuz davranışlarda bulunmasına yol açan bir durumdur. Örgütsel adalet, çalışanda ki güven duygusunu arttırarak örgütle bütünleşme ve örgüte entegre olma anlamına gelen örgütsel vatandaşlığın oluşumunu da olumlu etkiler (Holten vd., 2016).

Bu bölümde sadece çalışanların kendi konumundakilerden ya da üstlerden değil üstlerin de çalışanlarından bilgi saklaması örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık kapsamında değerlendirilebilir. Suudi Arabistan’da yapılan araştırmada yöneticilerin astlarından bilgi saklamalarının örgütsel vatandaşlığı olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Karakuş & Akçakanat, 2021, s. 1091).

Örgütsel adalet, örgüt üyelerinin rol dağılımı, yetki dağılımı, ücretler, terfi, gerektiğinde ödüllendirme gibi birçok unsuru kapsar. Bu uygulamalar, yönetim tarafından yapılırken, çalışanlar da tüm bu uygulamaları izler ve duruma ilişkin değerlendirme yaparlar. Burada hem yönetimin çalışanlara yaklaşımı hem de çalışanların bunları değerlendirme biçimi karşılıklı olarak önemlidir. Çalışanlar, örgütte ki davranışlarını burada yaptıkları değerlendirmeye göre sergilerler (İçerli, 2010, s. 68). Eğer bu konularda olumlu bir algılama sözkonusuysa çalışanların örgüte bağlılığı artarak bilgilerini saklama yerine paylaşma davranışı içerisine girerler. Mesela aynı kıdem, eğitim ve performans düzeyinde olup ücret ve ödüllendirmede farklılık oluşması gibi durumlar, mağdur olduğunu düşünen personelde bilgisini paylaşmama şeklinde hareket tarzına dönüşebilir (Khalid vd., 2020).

Örgütsel adalet, üç şekilde gerçekleşir. Eşitlik kuramı, işlemsel adalet, etkileşimci adalet uygulamaları görülür. Eşitlik kuramında örgüt üyeleri, örgütte gösterdikleri performans seviyesinde ödüllendirilirler. Burada eşitlik ön plana çıkar. İkinci adalet yaklaşımı olan işlemsel adalette insanların sağladıkları kazançları belirlemede ki fonksiyonlarını temel alma sözkonusudur. Burada çalışanların fikirlerini daha iyi ifade ettikleri bir ortamın olması sonuçta sağladıkları daha kolay şekilde benimsemelerine yol açar. Etkileşimci adalet ise, örgüt üyeleri iyi bir muamele gördüklerini düşündükleri ve sahip olunan bilgilerin kendilerine aktarıldığını farkettileri zaman gerçekleşen adalettir (Uysal, 2018).

2.6.1. Bilgi saklama davranışının sonuçları

Bilgi saklama davranışı, örgütlerde istenmeyen ve olumsuz sonuçları olan bir davranış türüdür. Bu olumsuz sonuçlar hem çalışanlar üzerinde hem de örgüt genelinde etkilidir. Bilgi saklama davranışı, en az iki çalışan arasında gerçekleşen bir davranış biçimi olduğundan dolayı çalışanlar arasında ki iletişim ve ilişkiyi olumsuz olarak etkiler. Özellikle rasyonelleştirilmiş ve kaçınmacı bilgi saklama davranışlarının çalışanlar arasında ki ilişkileri olumsuz etkileme ihtimali çok yüksektir (Demirel , 2022, s. 114).

Bilgi saklama davranışı örgütte çalışanlar arasında dayanışma duygularını işbirliği ortamını ve çalışanların örgüte olan aidiyet duygularını azaltarak örgüt başarısını olumsuz etkileyen bir davranış biçimidir (Karakuş & Akçakanat, 2021, s. 1093). Burada örgüt başarısını günümüzde etkileyen en önemli etmenlerden birisi yaratıcılıktır. Yaratıcılık ve yeni fikirler

geliştirme, örgütlerde rekabet ortamında rakiplere göre ön plana çıkma bakımından teşvik edilen ve gerekli olan özellikler olup paylaşılmayan bilgilerin yaratıcılığı olumsuz etkilemesi karşılaşılan olumsuz bir durum olarak ortaya çıkar. Bu yaratıcılığın önlenmesi hem bilgiyi saklayanlar hem de bilgi saklananlar açısından gerçekleşen olumsuz bir sonuç olarak ortaya çıkar. Bilgi saklama davranışında bulunanlar, karşı tarafın yaratıcılığını önlemekle beraber ilerleyen zamanda benzer davranışa maruz kalacaklarından dolayı kendi yaratıcılıklarını da engellemiş olurlar (Vural, 2021; Jha & Varkkey, 2018). Bilgi saklama davranışıyla çalışanlar önce bireysel performansların düşmesine sonra da örgütsel performansın düşmesine neden olurlar (Irum, Ghosh, & Pandey, 2020).

Örgütlerde özellikle belli bir maliyetle belli bir zaman periyodunda yapılması gereken işler olduğu zaman bilgi saklama davranışının daha sık şekilde gerçekleştiği, bunun da hem para hem zaman kaybına yol açarak örgütte başarısızlığa yol açtığı görülür (Aksoy vd., 2023, s. 27). Yine bilgi saklama davranışının olumsuz sonuçlarından biri de güven duygusunun azalmasıdır. Çalışanların birbirlerine ve örgüte karşı olan güven duygusunda azalma görülür (İspirli, 2014).

Bilgi saklamanın sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde işyerinde olumsuz bir atmosfer yarattığı ve çalışanları davranışsal anlamda daha kötü davranışlara yönelttiği görülür (Wen vd., 2021, s. 2). Bu durum örgütlerde istenmeyen ve kötüye gidişe neden olan bir sorun olarak ortaya çıkar,

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın konusu ve önemi

“Örgütlerde Mobbing’e Karşı Bilgi Saklama Davranışı” isimli yüksek lisans tez çalışmasında örgütlerde istenmeyen davranışlardan birisi olan mobbingin örgütsel bağlılığı azaltma, çalışanlarda psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklara neden olma, bireysel ve örgütsel verim düşüklüğüne neden olma gibi olumsuz sonuçları da incelenmekle beraber temel olarak en önemli sonuçlarından birisi olan bilgi saklama davranışı üzerinde durulmuştur.

Örgütlerde çalışanlara yapılan düzenli ve sistemli baskı olan mobbing davranışının bilgi saklama davranışına pozitif etkisi olduğu kabul edilir. Mobbing arttıkça bilgi saklama davranışına yönelimin de arttığı görülür. Çalışmada bu etki araştırılmıştır.

Bilgi saklama kavramı, literatürde yer alan güncel konulardan birisidir. Ülkemizde bu konuda daha önce sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada mobbingin bilgi saklama davranışına etkisi çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, iş tecrübesi gibi özelliklerine bağlı olarak incelenmiştir.

3.2. Araştırmanın yöntemi

Bu çalışmada, nicel veri toplama yöntemlerinden faydalanılmış olup anket metodu kullanılarak veriler toplanılmıştır. Bu yöntem ile verilerin toplandığı kişilere yazılı sorulardan oluşan anketler dağıtılarak bunları yazılı şekilde cevaplamaları istenmiştir. Anket yönteminde soruların planlı bir şekilde hazırlanması, hedef kitleye uygun bir şekilde ulaştırılması, cevaplandırma ve geri dönüş aşamalarının iyi bir şekilde takibi çok önemlidir. Anket sorularının anketin amacına uygun bir şekilde kurgulanması gerekir (Ural & Kılıç, 2021, s. 49).

Anketin ilk bölümünde çalışanlara yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim süresi gibi özellikleriyle ilgili demografik sorular sorulmuştur. Bu bölümde katılımcılara 12 soru sorulmuştur.

İkinci bölümde çalışanların bilgi saklama davranışını ölçmek için Connely (2012), tarafından geliştirilen “Bilgi Saklama Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, İspirli (2014) tarafından Türkçe’ye çevrilerek kullanılmıştır. Ölçekte bir çalışana diğer çalışanların sorduğu sorulara ne gibi yanıtlar vereceği ile ilgili “ O konuda bilgim yokmuş gibi davranırım”, “Sorularına cevap vermeyeceğimi söylerim”, “Bilgim olmasına rağmen bilmediğimi söylerim” gibi ifadeler vardır. Ölçek ifadelerine 1- Kesinlikle aynı fikirde değilim, 2- Aynı fikirde değilim, 3- Ne aynı fikirdeyim ne değilim, 4- Aynı fikirdeyim, 5- Kesinlikle aynı fikirdeyim şeklinde seçeneklerden birinin işaretlenmesi istenmiştir. Konuyla ilgili 12 adet soru sorulmuştur.

Üçüncü bölümde ise işyerinde mobbingi ölçen “İşyeri Zorbalığı Ölçeği”nin kullanıldığı anket, katılımcılar tarafından cevaplandırılmıştır. Einarsen ve Raknes (1997) tarafından geliştirilen ve Einarsen ve Hoel (2001) tarafından revize edilen İşyeri Zorbalığı Ölçeği, (Negative Act Questionnaire- NAQ) 22 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek Türkçe’ye Öcel ve Aydın (2009) tarafından uyarlanmış ve Ankara’da ki bazı kamu ve özel sektöre ait farklı işyerlerinde görev yapan kişilere yönelik olarak bir çalışma yapılmıştır. Üçüncü bölümde ki ankette sorulan sorular 1. Hiçbir zaman, 2. Bazen, 3. Her ay, 4. Her hafta, 5. Her gün şeklinde cevaplandırılmıştır. Bu çalışmada kullanılan değerlendirme ölçeği teknik olarak sıralı kategorik (ordinal) bir yapı arz etse de, katılımcıların belirli bir davranışı gerçekleştirme sıklıklarını değerlendirmeye yönelik olması nedeniyle Likert tipi bir ölçek olarak ele alınmıştır. Likert tipi ölçekler, katılımcıların bir tutum, düşünce ya da davranışa yönelik derecelendirmelerini ifade eder. Aslında likert tipi ölçekler sıralamalı türden veri toplar (Karasar, 2023). Likert tipi sorular, sıralı (ordinal) veri olarak kabul edilir (Turan vd., 2015).

Bu bağlamda, söz konusu ifadeler hem sıklığı belirtmekte hem de katılımcıların davranışsal eğilimlerini nicel olarak yansıtmaktadır. Özellikle davranış sıklığını ölçen araştırmalarda bu tür sıralı yanıt kategorileri, sıklık temelli Likert tipi ölçek olarak kabul edilmektedir. Ayrıca bu yanıtlar, ölçeğin yapısı gereği artarak ilerleyen bir süreklilik göstermektedir ve bu durum, nicel analizlerde puanlama ve ortalama alma gibi işlemlerin uygulanmasına olanak tanımaktadır.

3.3. Araştırmanın evren ve örneklem seçimi

Evren, ortak özellikleri olan ve araştırma bulgularının genellendiği ve içerisinden araştırma örnekleminin seçildiği büyük gruptur. Bulunan sonuçların genellenmesinin istendiği daha kapsamlı bütün, evreni oluşturur. Araştırma yapanlar, grupları belli açılardan sınırlayarak farklı büyüklükte evrenler oluşturabilirler. Örneklem ise belli bir evrende ki birimler arasından seçilen ve evreni temsil eden daha küçük kümedir (Gürbüz & Şahin, 2018, s. 132). Çalışmamızda sınırsız evrenler ve nicel araştırmalar için tavsiye edilen örnekleme hacmi formülünden yararlanarak en küçük örneklem büyüklüğü olarak hesaplanan en az 384 çalışana ulaşılmaya çalışılmıştır. 500.000 ve daha fazla kişiden oluşan evrenler için en uygun örneklem büyüklüğü 384’tür (Kozak, 2021).

Araştırmanın evrenini Alanya ilçesinde ki beş yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. 2023 Alanya turistik işletmeciler derneği verilerine göre Alanya’da toplam 97 beş yıldızlı otel bulunmakta olup toplam yatak sayısı 77.811’dir (Altıd, 2024). Çalışmanın örneklemini ise Alanya’da ki 13 adet beş yıldızlı otelde çalışan 450 gönüllü katılımcı oluşturmakta olup, anketi

doldurarak uygulamaya katılanlardan 433 kişinin anketi dikkate alınmıştır. Anket çalışması, 2024 Temmuz ve Ağustos aylarını kapsayan 2 aylık periyotta yapılmıştır.

Çalışmada turizm sektörünün seçilmesi, emek yoğun ve insan ilişkilerinin yoğun şekilde yaşandığı bir sektör olmasından kaynaklanmaktadır. Beş yıldızlı otellerde çok sayıda çalışan, bölüm ve yönetim biriminin olması hem aynı bölümde hem de farklı bölümlerde çalışanlar arasında yaygın bir iletişim gerektirmekte olup bu durum mobbing ve bilgi saklama davranışlarına zemin oluşturmaktadır. Ülkemizde turizm faaliyetlerinde öncelikli bir bölge olarak ortaya çıkan Akdeniz bölgesinde Antalya şehri turizmin lokomotifi konumundadır. Antalya, yatak kapasitesi ve ağırladığı turist sayısı ile ülkemizde turizmin başkenti sayılan bir şehir olup Alanya ilçesi de yine turistik işletme sayısı, yatak kapasitesi ve sektörde çalışan sayısı bakımından önemli bir merkez konumundadır. Alanya'nın iklimi, doğal güzellikleri, tarihi zenginlikleri önemli bir turizm merkezi olmasında etkilidir (Doğan vd., 2010). Alanya ilçesi de bu bağlamda ülkemizin önemli turizm merkezlerinden birisi olması nedeniyle anket çalışması için uygun bir bölge olması nedeniyle seçilmiştir.

3.4. Araştırmanın hipotezleri

Araştırmamızın temel amacı beş yıldızlı otel işletmelerinde görülen mobbing (işyeri zorbalığı) algısının bilgi saklama davranışına etkisini belirlemektir. Son yıllarda işgücü piyasalarında giderek artan rekabet ortamı ve bunun getirdiği performans ve verimlilik baskısı işletmelerde ön plana çıkan en önemli konular arasında yer almaktadır. Birçok sektörde rekabetçi piyasa koşulları sonucunda üretim faktörlerini daha iyi kullanmanın önem kazanmasıyla birlikte ön plana çıkan konulardan birisi de işgücü faktörünü daha iyi değerlendirmek olmuştur. Bu bağlamda çalışmamızda sektör olarak emek faktörünün yoğun şekilde kullanıldığı bir sektör olan turizm işletmeleri seçilmiş olup verimliliği yakından etkileyen insan ilişkilerini sorgulamak açısından uygun bir sektör olduğu düşünülmüştür.

İşletmelerde görülen olumsuz davranışlar arasında mobbing de önemli bir yer tutmaktadır. Örgüt üyelerine düzenli ve sistemli, uzun süreli baskı davranışı olan mobbing, hem çalışanlara hem de örgüte olumsuz etkileri olan bir davranış olup örgütte iç barışı, örgütsel sadakati ve örgüt verimliliğini olumsuz etkilemektedir. Araştırmada örgütlerde sıkça karşılaşılan sorunlardan birisi olan mobbingin (işyeri zorbalığı) yine örgütlerde hem verimliliği düşüren hem de çalışanların örgütsel bağlılığının azalmasına neden olan bilgi saklama davranışı üzerinde ki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. İşyeri zorbalığı çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratır, olumsuz tutumların gelişmesine neden olur. Bunlardan birisi de bilgi gizleme davranışı olup bu durum hem örgütün hem de personelin gelişiminde olumsuz etkiler yaratır (Shaheen & Babar, 2024).

Mobbing ile ilgili son yıllarda daha fazla çalışma yapılırken bilgi saklama davranışı konusunda nispeten daha az çalışma yapılmış olup hipotezimiz mobbing (işyeri zorbalığı) algısının bilgi saklama davranışını etkileyip etkilemediğini belirlemek üzere oluşturulmuştur. Çalışmamızda bu bağlamda iş yeri zorbalığının bilgi saklamaya etkisi iş yeri zorbalığının işle ilgili, kişi ile ilgili ve fiziksel boyutları da dikkate alınarak ölçülmüştür. Bu etkilemede demografik etmenlerin de (cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir, öğrenim durumu, turizm eğitimi vb.) etkisi hipotezleri belirlemede dikkate alınmıştır. Bu konuda yapılacak bir çalışmanın hem sektöre katkıda bulunacağı hem de literatüre katkısının olacağı düşünülmüştür.

Bu amaçlar doğrultusunda hipotezler şu şekilde belirlenmiştir:

H₁: Otel işletmelerinde işyeri zorbalığı algısı, bilgi saklama davranışını pozitif yönde etkiler.

H_{1a}: Otel işletmelerinde işle ilgili işyeri zorbalığı algısı, bilgi saklama davranışını pozitif yönde etkiler.

H_{1b}: Otel işletmelerinde kişi ile ilgili işyeri zorbalığı algısı, bilgi saklama davranışını pozitif yönde etkiler.

H_{1c}

: Otel işletmelerinde fiziksel işyeri zorbalığı algısı, bilgi saklama davranışını pozitif yönde etkiler.

Ayrıca konuyla ilgili olarak şu sorulara yanıt aranmıştır:

- 1- Otel işletmelerinde çalışanların bilgi saklama davranışı ne düzeydedir?
- 2- Otel işletmelerinde çalışanların işyeri zorbalığı algıları ne düzeydedir?
- 3- Otel işletmelerinde çalışanların bilgi saklama davranışları bireysel ve işletmeye ait özelliklere göre değişmekte midir?
- 4- Otel işletmelerinde çalışanların işyeri zorbalığı algıları bireysel ve işletmeye ait özelliklere göre değişmekte midir?

4. BULGULAR

4.1. Anket katılımcılarının demografik özellikler bakımından değerlendirilmesi

Çalışmada anket katılımcıları, demografik özellikler bakımından cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir, öğrenim durumu, turizm eğitimi, otelin çalışma şekli, otelin sahiplik türü, otelde ki görevleri, otelde ki departmanları, sektörel deneyimleri ve otelde ki deneyimleri bakımından incelenmiştir.

Tablo 4.1. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	197	45,5
	Erkek	236	54,5
Yaş	18 ve altı	50	11,5
	19-25 yaş arası	115	26,6
	26-35 yaş arası	123	28,4
	36-45 yaş arası	83	19,2
	46 yaş ve üstü	62	14,3
Medeni Durum	Evli	197	45,5
	Bekar	236	54,5
Gelir	17.002 TL ve altı	84	19,4
	17.003-25.000	181	41,8
	25.001-35.000	85	19,6
	35.001-45.000	38	8,8
	45.001 ve üstü	45	10,4
Öğrenim Durumu	İlköğretim ve altı	83	19,2
	Lise	189	43,6
	Önlisans	72	16,6
	Lisans	69	15,9
	Yüksek Lisans	20	4,6
Turizm Eğitimi	Evet	191	44,1
	Hayır	242	55,9
Çalışma Şekli	Sezonluk	261	60,3
	Tüm yıl	172	39,7
Sahiplik Türü	Ulusal Zincir	102	23,6
	Uluslararası Zincir	67	15,5
	Bağımsız	264	61,0
Görev	Üst Kademe Yönetici	34	7,9
	Orta Kademe Yönetici	69	15,9
	Alt Kademe Yönetici	45	10,4
	Diğer Personel	285	65,8
Departman	Ön büro	68	15,7
	Yiyecek ve içecek	110	25,4
	Kat hizmetleri	74	17,1
	Diğer	181	41,8
Sektörel Deneyim	Bir yıldan az	41	9,5
	1-3 yıl arası	124	28,6
	3-5 yıl arası	86	19,9
	5-7 yıl arası	39	9,0
	7 yıldan fazla	143	33,0
Oteldeki Deneyim	Bir yıldan az	110	25,4
	1-3 yıl arası	181	41,8
	3-5 yıl arası	52	12,0
	5-7 yıl arası	32	7,4
	7 yıldan fazla	58	13,4

Ankete katılan otel çalışanlarından 236 kişinin erkek olup % 54,5 lik bir kısmı oluşturduğu görülmüştür. 197 katılımcının ise kadın olup % 45,5 lik bir oranı oluşturduğu görülür.

Çalışanların yaş durumları değerlendirildiğinde 18 ve altı, 19-25 yaş arası, 26-35 yaş arası, 36-45, 46 yaş ve üstü olmak üzere 5 farklı kategorinin bulunduğu görülür. 26-35 yaş aralığı, çalışan sayısı ve yüzdesi bakımından en yüksek değerin bulunduğu aralık olup 123 çalışan ve % 28,4 lük bir oran sözkonusudur. En az sayıda çalışanların bulunduğu yaş aralığının 18 ve altı olduğu görülmüştür.

Çalışanların medeni durumuna bakıldığında evli çalışan sayısı 197 ve oranı % 45,5 tir. Bekar çalışanların sayısı 236 ve yüzdesi % 54,5 tir. Böylece bekar çalışanların oranının daha fazla olduğu görülür.

Çalışanların gelir düzeyleri bakımından değerlendirme yapıldığında 17.003 -25.000 aralığında gelir elde edenlerin 181 çalışan ve % 41, 8 lik oran ile en fazla olduğu görülür. 35.001- 45.000 aralığında gelir elde edenlerin sayısı 38 ve oranı % 8,8 ile en düşüktür. 45.001 ve üstü gelir elde edenlerin sayısıysa 45 ve oranı % 10,4 tür.

Ankete katılanların eğitim durumu değerlendirildiğinde ilköğretim ve altı düzeyde eğitim almış olan 83 çalışan (%19,2) olduğu görülür. Çalışanlar arasında en yüksek eğitim durumu, lise mezuniyetine ait olup 189 çalışan lise mezunudur. Bu da % 43,6 lık orana tekabül eder. Eğitim olarak en az oranda olan katılımcı ise yüksek lisans mezunları olup 20 kişidir. (% 4,6)

Ankete katılan otel çalışanlarının % 44,1 'i turizm eğitimi almış (191 çalışan), % 55, 9'u (242 çalışan) ise turizm eğitimi almamıştır. Böylece katılımcıların yarısından fazlasının turizm eğitimi almadığı görülür.

Ankete katılanların 261 tanesi sezonluk otelde çalışmaktadır. Bu % 63'lük bir oranı gösterir. 172 otel çalışanı ise tüm yıl açık olan otellerde çalışmaktadır. Bu da anket katılımcılarının ağırlıklı olarak sezonluk çalıştığını gösterir.

Anket katılımcılarının çalıştıkları otellerin sahiplik yapısı değerlendirildiğindeyse en çok bağımsız otel sahiplik yapısının olduğu görülür. 264 katılımcı, bağımsız sahiplik yapısının olduğu otellerde çalışmaktadır. Bunun oranı, %61,0 dır. 102 katılımcı ulusal zincir olan otellerde çalışmakta olup oranı % 23,6'dır. 67 katılımcı ise uluslararası zincir otellerde çalışmakta olup bunun oranı, % 15,5 tir.

Ankete katılan otel çalışanlarının 34'ü üst kademe yöneticisi olup bu sayı, tüm katılımcıların % 7,9' unu oluşturmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu görev bakımından diğer kategorisinde olup % 65,8 lik bir orana denk gelmektedir. Sayı olarak ise 285 katılımcının bu kategoride olduğu görülür.

Otel çalışanlarının en düşük sayı ve oranda ön büro bölümünde çalıştığı görülür. Bu bölümde 68 çalışan olup bu sayı toplam katılımcıların % 15,7' sini oluşturmaktadır. Katılımcıların anketin bu bölümünde en çok diğer seçeneğini işaretlemiş olup 181 çalışan ve % 41,8 lik bir oran söz konusudur.

Çalışanların sektörel deneyimleri değerlendirildiğinde en düşük oranın 5-7 yıl deneyimi olan katılımcılarda olduğu görülür. Bunun oranı % 9,0'dır. (39 kişi) En yüksek çalışan sayısı ve oranı 7 yıldan fazla sektörel deneyimi olan çalışanlarda görülmekte olup 143 çalışan ve % 33,0 lük bir oran söz konusudur.

Anket katılımcılarının çalıştıkları otelde ki deneyim sürelerine bakıldığında otelde bir yıldan az çalışan 110 katılımcı bulunmakta olup 1-3 yıl arası çalışanlar en fazla sayıda olup 181 kişi ve oranı ise % 41,8'dir. 5-7 yıl arası çalışanlar en az sayıda olup 58 kişi ve oranı % 7,4'tür.

4.2. Ölçeklere ilişkin tanımlayıcı bulgular

Tablo 4.2'de ankete katılan otel çalışanlarının bilgi saklama davranışı ölçeğinde yer alan ifadelere verdikleri cevaplara ilişkin bazı tanımlayıcı bilgileri içermektedir. Bu bağlamda ölçeklerde yer alan ifadelerin, boyutların ve ölçeğin genelinin ortalamaları ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Ortalama değeri, tüm veri noktalarını toplayarak ve bulunan toplamı veri sayısına bölerek hesaplanır. Standart sapma, olasılık kuramında bir örneklem, bir olasılık dağılımının özetlenmesi için kullanılır. Standart sapma, ortalamanın, varyansın grupta nasıl yayıldığını gösteren yayılım/dağılım ölçüm değerleridir (Cevahir , 2020). Bu bölümde önce bilgi saklama ölçeğinde yer alan ifadeler belirtilerek burada belirtilen ifadeler verilen yanıtların ortalamaları ve standart sapmaları SPSS analizi ile ölçülerek değerlendirilmiştir. Tabloda hem her ifade için verilen yanıtların ortalaması hem de genel ortalama hesaplanarak daha sonra da yorumlanmıştır. Faktörler ifadeleri için verilen yanıtların ortalamasının 1 ile 2,4 arasında olması düşük düzey ortalamayı, 2,5 ile 3,9 arasında olması orta düzey ortalamayı, 4 ve üzeri ise yüksek düzey ortalamayı gösterir.

Tablo 4.2. Bilgi Saklama Davranışı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Ölçek İfadeleri	$\bar{x}$	σ
S2 İş arkadaşıma yardımcı olmayı kabul ederim ancak istendiğinden farklı bir bilgi aktarırım.	1,64	1,15
S3 İş arkadaşıma daha sonra yardımcı olacağımı söylerim ancak bunu elimden geldiğince ertelerim.	1,60	1,07
S4 İş arkadaşıma talep ettiği bilginin yerine başka bir konuda bilgi vermeyi öneririm.	1,70	1,17
S5 O konuda bilgim yokmuş gibi davranırım.	1,83	1,28
S6 Bilgim olmasına rağmen bilmediğimi söylerim.	1,79	1,25
S7 Neden bahsettiğini bilmiyormuş gibi davranırım.	1,84	1,29
S8 O konuda fazla bilgili olmadığımı söylerim.	2,00	1,37
S9 Kendisini bilgilendirmek istediğimi ama bunun gerekli olmadığını söylerim.	1,94	1,32
Genel Ortalama	1,79	

Tablo 4.2 incelendiğinde bilgi saklama davranışı ölçeğinin genel ortalamasının 1,79 olduğu görülmektedir. Bu durum ankete katılan otel çalışanlarının düşük bilgi saklama davranışı sergilediğini göstermektedir. İfadeler özelinde ortalamalar incelendiğinde; “O konuda fazla bilgili olmadığımı söylerim.” İfadesinin en yüksek ($\bar{x}=2,00$), “İş arkadaşıma daha sonra yardımcı olacağımı söylerim ancak bunu elimden geldiğince ertelerim.” İfadesinin ise en düşük ($\bar{x}=1,60$) ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Tablo 4.3’te katılımcıların iş yeri zorbalığına yönelik algılarına ilişkin ortalamalar ve standart sapma değerleri sunulmuştur.

Tablo 4.3. İşyeri Zorbalığı Algısı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Ölçek İfadeleri	$\bar{x}$	σ
IIZ1 Performansınızı arttıracak bir bilginin sizden saklanması	1,77	1,01
IIZ2 Yeteneğinizin çok altında kalan işler verilmesi	2,22	1,20
IIZ3 Yaptığınız işin ve çabanızın ısrarla eleştirilmesi	1,88	1,11
IIZ4 Yaptığınız önemli işlerin elinizden alınarak size önemsiz sıkıcı işlerin verilmesi	1,90	1,15
IIZ5 Aşırı düzeyde alay edilmeye maruz kalmanız	1,97	1,16
IIZ6 Bağırılma ya da sizin kabahatiniz olmayan konularda öfkenin hedefi olmanız	2,10	1,22
IIZ7 Kötü şakalara maruz kalmanız	1,68	1,11
İşle İlgili Zorbalık Ortalama	1,93	

KIZ1 Üstesinden gelebileceğinizden fazla iş yükünüzün olması	1,94	1,17
KIZ2 Mantıksız, anlamsız, imkansız işlerin imkansız bitirme tarihleriyle sizden istenmesi	1,54	1,08
KIZ3 Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması	1,80	1,12
KIZ4 Yaptığınız işin gereğinden fazla kontrol edilmesi	1,46	0,93
KIZ5 Yaptığınız hataların tekrar tekrar hatırlatılması	1,61	0,99
KIZ6 Hakkınızda aşağılayıcı ve çirkin sözler söylenmesi	1,59	0,95
KIZ7 Diğer insanların sizi yok saymaları veya dışlanmanız	1,85	1,11
KIZ8 Diğer insanların işinizi bırakmanız (istifa etmeniz) gerektiğine dair imalarda bulunmaları	1,56	0,94
KIZ9 Tehdit edici davranışlar yoluyla korkutulmanız	1,68	1,07
KIZ10 Yakınlaşmaya çalıştığınızda görmezden gelinmeniz ya da düşmanca tavırlarla karşılaşmanız	1,61	1,01
KIZ11 Hakkınızda doğru olmayan iddiaların ortaya atılması	1,45	0,99
KIZ12 Hak ettiğiniz bir şeyi istememeniz veya talep etmemeniz için size baskı yapılması	1,52	1,03
Kişi ile İlgili Zorbalık Ortalama	1,63	
FZ1 İşinizle ilgili olarak aşağılanmanız ya da sizinle alay edilmesi	1,50	0,99
FZ2 Hakkınızda dedikodu yapılması	1,63	1,10
FZ3 Saldırıya uğrama ya da şiddete maruz kalma endişesi yaşama	1,31	0,82
Fiziksel Zorbalık Ortalama	1,48	
Genel Ortalama	1,68	

Tablo 4.3 incelendiğinde; işle ilgili zorbalık boyutunun ortalamasının 1,93, kişiyle ilgili zorbalık boyutunun 1,63, fiziksel zorbalık boyutunun 1,48 ve ölçeğin genel ortalamasının 1,68 olduğu görülmektedir. Söz konusu bulgular katılımcıların iş yeri zorbalığı algısının oldukça düşük olduğunu göstermektedir.

4.3. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin bulgular

Nicel veri analizi çalışmalarında yapılan ilk değerlendirmelerden birisi soru listesinde yer alan soruların güvenilirlik testini gerçekleştirmektir. Algı ve tutum analizlerinde güvenilirlik çalışmasının yaygın şekilde yapıldığı görülür. Güvenilirlik ölçümü ile bir araştırma çalışmasının değişik yer ve zamanlarda tekrar yapılması halinde aynı sonuçların gerçekleşip gerçekleşmeyeceği değerlendirilmiş olur (Kozak, 2021, s.132). Güvenilirlik analizinde elde edilen kayıtlar, bilgisayar ortamına aktarılır ve sonra alınan kayıtlar belli başlıklar altında

kodlanarak son aşamada gözden kaçan veri olup olmadığı kontrol edilir. Son kontrolde her başlık altında ki metnin birbiriyle uyumu kontrol edilir.

Güvenilirlik analizi ile ölçümü yapılan ifade ve soruların kendi içlerinde tutarlılık gösterip göstermediği belirlenir. Güvenilirlik, bilimsel bir çalışmada çok önemli bir ilke olup araştırmalarda benzer çalışmaların yapılarak benzer sonuçların alınması amaçlanır. Güvenilirliği düşük olan ölçümlerin bilimsel değeri de bulunmamaktadır. Güvenilirliğin yüksek çıkması da her zaman yapılan ölçümün doğru olduğu anlamına gelmeyebilir (Karasar, 2023, s.191). Güvenilirlik analizi yöntemlerinde özellikle en çok kullanılan iç tutarlılık analizidir. İç tutarlılık güvenilirliği ile ölçme aracında ki ifadelerin kendi içlerinde tutarlı olup olmadığı test edilir. Güvenilirlik analizinde ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliği Cronbach alpha değeri ile gösterilir. Cronbach alpha değeri, 0,40'dan küçük ise güvenilir değil, 0,40-0,60 arasında ise düşük güvenilirlikte, 0,60-0,80 aralığında ise orta düzeyde güvenilirlikte, 0,80-1,00 aralığında ise yüksek düzeyde güvenilirdir. Otel çalışanları arasında yaptığımız ankette işyeri zorbalığı (mobbing) algısı ifadeleri için 0,94, bilgi saklama davranışı için ise 0,86 düzeyinde Cronbach alpha değeri bulunmuş olup bu değerler, yüksek düzeyde güvenilirliği göstermektedir.İspirli'nin(2014) bilgi saklama davranışı ile ilgili çalışmasında bilgi saklama ölçeği için bulduğu Cronbach alpha değeri, 0,85'tir. Hatem ve Öcel'in(2009) işyeri zorbalığı ölçeği ile ilgili çalışmasında bulduğu Cronbach alpha değeri, 0,94'tür.

Geçerlilik, yapılan ölçümlerin ölçtüğü değerleri tam olarak ölçmesi ve ölçüm verilerinin gerçekten ölçülmek istenen olguları gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Geçerlilik analizi için önce güvenilirlik analizi yapılır. Geçerlilik analizinde güvenilirlik analizindeki teknik hesaplamaların yanısıra yorumsal değerlendirmeler de dikkate alınır. Geçerlilik ile değerlendirilmek istenen değişkenlerin ölçme derecesi ortaya konulur (Terzi, 2019).

4.3.1. Doğrulayıcı faktör analizi

Anket çalışmasında bu bölümde geçerlilik ölçümü için yapısal eşitlik modelinde doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapısal eşitlik modeli, faktör analizi ve regresyon analizlerinin beraber kullanımından meydana gelen, çok değişkenli bir istatistiksel analizdir. Bu modelde bir ya da birden çok bağımsız değişken ile bir ya da birden çok bağımlı değişken arasında ki ilişkiler analiz edilir (Uysal & Kılıç, 2021). Doğrulayıcı faktör analizi ile ise önceden belirlenmiş olan yapı, test edilir. Doğrulayıcı faktör analizi, ölçek geçerliliğini sınamak için gerçekleştirilir. Doğrulayıcı faktör analizinde modelin uygunluğunu belirlemek için RMSEA, CFI, GFI, NFI, X^2/DF gibi uyum ölçütleri dikkate alınır. RMSEA, serbestlik

derecesini de dikkate alarak modelin örneklem kovaryansı ile ne derece uyumlu olduğunu test eder. CFI, serbestlik derecesi ve örneklem büyüklüğünü dikkate alarak test edilen modeli temel modele göre karşılaştırır. GFI, modelin uyumunu örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak ölçer. NFI, X^2 dağılımının gerektirdiği koşullara bağlı olmadan mukayese yapar. X^2/DF , X^2 değeri örneklem büyüklüğünden etkilendiğinden serbestlik derecesine oranı güvenilirliği daha yüksek sonuçlar verir (Gürbüz & Şahin, 2018, s.345). Doğrulayıcı faktör analizi ile kullanılan faktörlerin modelin açıklanmasında yeterince etkili olup olmadığı ölçülür. Doğrulayıcı faktör analizinde değişkenler arasındaki ilişki doğrusal olduğu için her değişken için kullanılan kodlama değeri aynı yöndedir. Bu analiz neticelerinden faydalanarak regresyon analizleri, kümeleme analizleri, varyans testleri yapılabilir (Kozak, 2021, s.136). Doğrulayıcı faktör analizi ile kuramsal evrende olduğu varsayılan ilişkilerin gözlem sonucunda bulunan verilerde de bulunup bulunmadığı test edilmeye çalışılır. Daha önceden doğruluğu ortaya konulmuş ölçeklere DFA uygulaması yapılarak faktörlerin geçerliliği test edilmeye ve raporlanmaya çalışılır (Karasar, 2023).

Tablo 4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Tablosu

Değişkenler	Faktör Yüğü	t değeri	R ²	CR	AVE	α
İşle İlgili Zorbalık						
IIZ1	0,591	Sabit	0,349	0,86	0,51	0,868
IIZ2	0,642	14,274	0,413			
IIZ3	0,734	11,633	0,539			
IIZ4	0,766	11,950	0,587			
IIZ5	0,812	12,364	0,659			
IIZ6	0,715	11,440	0,512			
Kişiyile İlgili Zorbalık						
KIZ2	0,731	Sabit	0,534	0,92	0,52	0,923
KIZ3	0,675	13,916	0,455			
KIZ4	0,764	15,870	0,584			
KIZ5	0,746	15,479	0,557			
KIZ6	0,730	15,131	0,533			
KIZ7	0,716	14,805	0,512			
KIZ8	0,661	13,593	0,437			
KIZ9	0,727	15,047	0,528			
KIZ10	0,646	13,284	0,418			
KIZ11	0,737	15,270	0,543			
KIZ12	0,767	15,941	0,589			
Fiziksel Zorbalık						
FIZ1	0,660	Sabit	0,436	0,71	0,47	0,710
FIZ2	0,742	14,119	0,55			
FIZ3	0,619	12,037	0,383			
RMSEA: 0,085 NFI: 0,875 CFI: 0,902 GFI: 0,865 AGFI:0,826 X ² /DF: 4,095						
Değişkenler	Faktör Yüğü	t değeri	R ²	CR	AVE	α

Değişkenler	Faktör Yüğü	t değeri	R ²	CR	AVE	<i>α</i>
Bilgi Saklama Davranışı						
BS2	0,609	Sabit	0,371	0,87	0,45	0,867
BS3	0,645	10,934	0,416			
BS4	0,706	11,685	0,499			
BS5	0,730	11,957	0,533			
BS6	0,799	12,685	0,638			
BS7	0,787	12,574	0,620			
BS8	0,528	9,336	0,279			
BS9	0,514	9,130	0,265			
RMSEA: 0,077 NFI: 0,953 CFI: 0,965 GFI: 0,963 AGFI:0,931 X ² /DF: 3,561						

Faktör analizi tablosunda işyeri zorbalığı algısına ait faktör yükleri, alt boyutlarıyla beraber ve bilgi saklama davranışına ait faktör yükleri gösterilmiştir. İşyeri zorbalığı alt boyutlarından işle ilgili zorbalık boyutunda en düşük faktör yükü IIZ1 olarak ifade edilen “Performansınızı arttıracak bir bilginin sizden saklanması” ifadesine ait olup bu ifadenin faktör yükü 0,591’dir. İşle ilgili zorbalık boyutunda en yüksek faktör yüküne sahip ifade ise IIZ5 olarak ifade edilen “Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması” ifadesi olup faktör yükü, 0,812’dir. İşyeri zorbalığı alt boyutlarından kişiyle ilgili zorbalık boyutunda ise en düşük faktör yüküne sahip ifade, KIZ8 olarak belirtilen “Yakınlaşmaya çalıştığınızda görmezden gelinmeniz ya da düşmanca tavırlarla karşılaşmanız” ifadesi olup faktör yükü, 0,661’dir. Bu boyutta en yüksek faktör yüküne sahip ifade KIZ12 olarak ifade edilen “Kötü şakalara maruz kalma” ifadesidir. Bu ifadenin faktör yükü, 0,767’dir. İşyeri zorbalığı ölçeğinin üçüncü boyutu olan fiziksel zorbalıkta ise en düşük faktör yüküne sahip ifade, FIZ3 olarak ifade edilen “Saldırıya uğrama ya da şiddete maruz kalma endişesi yaşama” olup bu ifadenin faktör yükü, 0,619’dur.

İşyeri zorbalığı ölçeği ile ilgili doğrulayıcı faktör analizi sonucunda RMSEA değeri, 0,085 bulunmuştur. $0 < RMSEA < 0,05$ iyi uyum, $0,05 < RMSEA < 0,08$ kabul edilebilir uyum olup çalışmamızda elde edilen değer, kabul edilebilir uyumu göstermektedir. İşyeri zorbalığı ölçeği ile ilgili NFI değeri, 0,875 bulunmuştur. $0,95 \leq NFI \leq 1$ iyi uyum, $0,90 \leq NFI \leq 0,95$ ise kabul edilebilir değerdir. CFI değeri ise çalışmamızda 0,902 bulunmuştur. $CFI > 0,95$ ise iyi uyum, $CFI > 0,90$ ise kabul edilebilir değer olup çalışmamızda bu değer, kabul edilebilir bulunmuştur. GFI değeri çalışmamızda 0,865 olarak bulunmuş olup $0,95 \leq GFI \leq 1$ iyi uyum, $0,90 \leq GFI \leq 0,95$ ise kabul edilebilir uyumu gösterir. Çalışmada AGFI değeri ise 0,826 bulunmuştur. AGFI değeri için $0,90 \leq GFI \leq 1$ aralığı iyi uyumu, $0,85 \leq AGFI \leq 0,90$ aralığı ise kabul edilebilir uyumu gösterir. X^2/DF ise çalışmada 4,095 bulunmuş olup bu değer 3’ten küçük ise iyi uyum, 3 ile 5

arasında ise kabul edilebilir uyum anlamına gelir. Çalışmamızda bulunan değer, kabul edilebilir uyumu gösterir.

Bilgi saklama davranışı ile ilgili olarak en düşük faktör yükü, BS9 olarak ifade edilen “Kendisini bilgilendirmek istediğimi ama bunun gerekli olmadığını söylerim.” cümlesidir. Bu ifadenin faktör yükü, 0,514’tür. Bilgi saklama davranışı ile ilgili olarak en yüksek faktör yüküne sahip ifade ise BS6 olup “Neden bahsettiğini bilmiyormuş gibi davranırım” şeklinde belirtilmiştir. Faktör yükü, 0,799’dur. Bilgi saklama davranışı ölçeği ifadelerinde RMSEA değeri, 0,077 bulunmuş olup kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer alır. Bilgi saklama davranışı ölçeğinde NFI değeri 0,953 bulunmuştur. Bu değer, $0,95 \leq NFI \leq 1$ aralığında bulunduğundan iyi uyuma sahiptir. CFI değeri ise 0,965 bulunmuş olup $CFI > 0,95$ ise iyi uyumu gösterdiğinden bulunan değer, iyi uyum durumunu belirtir. Doğrulamalı faktör analizi sonucunda GFI değeri 0,963 bulunmuştur. Bulunan değer $0,95 \leq GFI \leq 1$ iyi uyum aralığında bulunmaktadır. Analiz sonucunda AGFI değeri, 0,931 bulunmuştur. Bulunan değer, $0,90 \leq AGFI \leq 1$ iyi uyum aralığındadır. X^2/DF değeri ise 3,561 bulunmuştur. Değer üç ile beş aralığında bulunduğundan kabul edilebilir uyumu gösterir.

Bileşik güvenilirlik (CR) ve çıkarılan ortalama varyans (AVE) değerleri, yakınsak geçerlilik için dikkate alınır. Yakınsak geçerlilik ile aynı yapıdaki birbiriyle uyumlu birden fazla göstergenin korelasyon düzeyi bulunur. Bu değer, 0 ile 1 arasındadır. AVE değeri 0,50’den fazla olmalıdır (Karaman, 2023).

Çalışmamızda işyeri zorbalığı ölçeğinin işle ilgili zorbalık boyutunda CR değeri 0,86 bulunmuş, AVE değeri ise 0,50’nin üzerinde 0,51 olarak bulunmuştur. Kişiyle ilgili zorbalık CR değeri ise 0,92 ve AVE değeri 0,52 bulunmuş olup ikisi de olması gereken değerlere sahiptir. Fiziksel zorbalık boyutunda ise CR değeri 0,71, AVE değeri ise 0,47 bulunmuştur. AVE değeri için 0,40’ın üzerinin kabul edilebilir olması CR’nin 0,70’ten büyük olması durumunda söz konusudur (Karaman, 2023; Shresta, 2021). Bu bakımdan CR değerinin 0,71 bulunması AVE değerinin de kabul edilebilir düzeyde olduğunu gösterir. Bilgi saklama davranışı değişkeni ile ilgili olarak da CR 0,87, AVE ise 0,45 bulunmuş olup CR’nin 0,70’den büyük olması AVE’nin de kabul edilebilir olmasını sağlamıştır.

4.4. Katılımcıların bilgi saklama ve mobbing davranışı bakımından demografik özellikleri yönünden kıyaslanması

Bu bölümde anket katılımcıları cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaşları, turizm eğitimi almış olup olmama, otelin sahiplik yapısı, oteldeki görevleri, çalışılan bölüm, turizm

sektöründe çalışma süresi, otelde çalışma süresi kategorileri bakımından bilgi saklama ve mobbing davranışlarıyla ilgili anket ifadelerine verdikleri yanıtlar bakımından t testine ve anova analizine tabi tutulmuşlardır.

Tablo 4.5'te katılımcılar, cinsiyet bakımından kadın ve erkek olarak ikiye ayrılarak t testine tabi tutulmuştur.

Tablo 4.5. Katılımcıların Cinsiyet Bakımından Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	T	P
Bilgi Saklama	Kadın	197	1,7473	-1,278	0,202
	Erkek	236	1,8545		
İşyeri Zorbalığı	Kadın	197	1,7330	0,676	0,500
	Erkek	236	1,6855		

T testi, bir hipotez testidir. Bu test türü, bağımlı değişken sayısının en çok iki olduğu durumlarda kullanılır. T testinin uygulanabilmesi için değişkenlerin birbirinden bağımsız olması gerekir (Kozak, 2021, s.137). T testi, bir örneklemin belli bir değişkene ilişkin öngörülen ya da önceden hesaplanmış bir ortalama arasında belirgin bir fark olup olmadığını tespit etmek için kullanılır (Uysal & Kılıç, 2021, s. 183). T testinde ortalaması hesaplanacak değişkene ait ölçümler oran ölçeğindedir. T testi sayesinde örneklem istatistikleri kullanılarak ana kütle değişkeni hakkında belli bir güven düzeyinde genelleme yapılabilir (Gürbüz & Şahin, 2018, s.229).

Katılımcıların bilgi saklama davranışları ve işyeri zorbalığı algıları cinsiyete göre kıyaslandığında hem bilgi saklama davranışı hem de işyeri zorbalığı algıları bakımından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Tablo 6'te katılımcılar, medeni durum bakımından evli ve bekar olarak incelenerek t testine tabi tutulmuşlardır.

Tablo 4.6. Katılımcıların Medeni Durum Bakımından Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	N	$\bar{x}$	T	P
Bilgi Saklama	Evli	197	1,8122	0,139	0,890
	Bekar	236	1,8004		
İşyeri Zorbalığı	Evli	197	1,6149	-2,440	0,015*
	Bekar	236	1,7842		

*p<0,05

Katılımcıların bilgi saklama davranışları ve işyeri zorbalığı algıları medeni durumlarına göre kıyaslandığında bilgi saklama davranışı bakımında evli ve bekarlar arasında bir fark görülmezken işyeri zorbalığı algısı bakımından evli ve bekarlar arasında anlamlı bir fark görülmüştür. Bekarların evlilere göre işyeri zorbalığı algılarında anlamlı bir farklılık görülmüştür (p=0,015; t= - 2,440). Bu bakımdan bekarların ($\bar{x}$ = 1,7842) ortalamasının evlilere ($\bar{x}$ = 1,6149) göre daha yüksek olduğu görülür. Bu bağlamda bekar çalışanların evli çalışanlara

kıyasla daha fazla iş yeri zorbalığına maruz kaldığına yönelik algıları mevcuttur şeklinde ifade edilebilir.

Tablo 7’te anket katılımcıları, turizm eğitimi almış olup olmama bakımından karşılaştırılarak t testine tabi tutulmuşlardır.

Tablo 4.7. Katılımcıların Turizm Eğitimi Bakımından Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları

Değişkenler	Turizm Eğitimi Almış Olma	N	$\bar{x}$	T	P
Bilgi Saklama	Evet	191	1,7900	-0,331	0,741
	Hayır	242	1,8182		
İşyeri Zorbalığı	Evet	191	1,6264	-2,088	0,037*
	Hayır	242	1,7708		

*p<0,05

Katılımcıların bilgi saklama davranışları ve işyeri zorbalığı algıları turizm eğitimi almış olup olmama yönünden kıyaslandığındaysa bilgi saklama davranışı bakımından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. İşyeri zorbalığı algıları bakımındansa anlamlı bir farklılığa rastlanır. Turizm eğitimi almayanların turizm eğitimi alanlara göre işyeri zorbalığı algılarında anlamlı bir farklılık görülmüştür (p= 0,037, t= - 2,088).

Tablo 4.8’de anket katılımcısı otel çalışanları, otelin çalışma süresi bakımından sezonluk ve yıllık şeklinde ayrıma tabi tutularak değerlendirilmiştir.

Tablo 4.8. Katılımcıların Otel Çalışma Süresi Bakımından Karşılaştırılmasına Ait t Testi sonuçları

Değişkenler	Otelin çalışma süresi	N	$\bar{x}$	T	P
Bilgi Saklama	Sezonluk	261	1,8012	-1,32	0,895
	Tüm yıl	172	1,8127		
İşyeri Zorbalığı	Sezonluk	261	1,6783	-1,031	0,303*
	Tüm yıl	172	1,7508		

Katılımcıların bilgi saklama davranışları ve işyeri zorbalığı algıları otelin çalışma süresine göre kıyaslandığındaysa hem bilgi saklama hem de işyeri zorbalığı algıları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Bu bölümde anket katılımcıları, görev, gelir düzeyleri, departman, otelde çalışma süreleri, otelin sahiplik yapısı, eğitim durumu, sektörde çalışma süresi, yaş durumları kategorileri bakımından bilgi saklama ve mobbing davranışlarıyla ilgili anket ifadelerine verdikleri yanıtlar bakımından anova testine tabi tutulmuşlardır.

Tablo 4.9’de katılımcılar, yönetim birimleri bakımından üst, orta ve alt yönetici şeklinde üçlü bir ayırımla anova testine tabi tutulmuşlardır. Anlamlı farklılığın görüldüğü durumlardaysa bu farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını tespit etmek için tukey testinden yararlanılmıştır. Tukey testi, tek yönlü anova analizinden sonra yapılan, gruplar arası çoklu karşılaştırmalarda kullanılan bir post-hoc testtir. Testte her bir ortalama arasındaki farkın önemliliği, “beklenen gerçekten önemli fark değeri” ile “ortalamalar arasındaki farklar” karşılaştırılarak değerlendirilir (Bülbül, 2020).

Tablo 4.9. Katılımcıların Yönetim Birimlerinin Karşılaştırılmasına Ait Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Görev	N	$\bar{x}$	F	p
Bilgi Saklama	Üst Kademe Yönetici	34	1,8007	,118	,949
	Orta Kademe Yönetici	69	1,8599		
	Alt Kademe Yönetici	45	1,8198		
	Diğer Personel	285	1,7910		
İşyeri Zorbalığı	Üst Kademe Yönetici	34	1,6350 a	2,802	,040*
	Orta Kademe Yönetici	69	1,5237 b		
	Alt Kademe Yönetici	45	1,9081 b		
	Diğer Personel	285	1,7284 c		

* $p < 0,05$ **a, b, c: Ortalamaları yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. ($p < 0,05$)

Anova analizi, F testi olarak da adlandırılır. Bu analizde bir bağımsız değişkene ilişkin iki ve daha fazla grubun bağımlı bir değişkene göre ortalamaları karşılaştırılır ve ortalamalar arasındaki farklılığın belli bir güven düzeyinde olup olmadığı ölçülür (Ural & Kılıç, 2021, s. 197). Anova testi, ikiden fazla sayıda grubun ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığını test eder. Bu test ile iki grup için gerçekleştirilen t- test değerlendirmesi ikiden fazla grup için gerçekleştirilir. (Gülbüz & Şahin, 2018, s. 238). Özellikle hipotez testi için oldukça kullanışlı bir test şeklidir. Anova testinde faydalanan değişkenlerin birbirinden bağımsız olması gerekir. Ayrıca tüm değişkenlerin ölçülmesinde eşit aralıklı ölçekler kullanılmalıdır (Kozak, 2021, s. 138).

Katılımcıların bilgi saklama davranışları ve iş yeri zorbalığı algılarının görevlerine göre kıyaslandığında bilgi saklama davranışında grupların ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmazken; işyeri zorbalığı algısının görevlere göre kıyaslanmasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p = 0,040$, $F = 2,802$). Bu bağlamda alt kademe yöneticilerin işyeri zorbalığı algısı ortalamasının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir ($\bar{x} = 1,9081$). Tukey analizi sonuçlarına göre anlamlı farklılığın orta ve alt kademe yöneticilerin işyeri zorbalığı algılarındaki farklılıktan kaynaklandığı görülür. Bu durum, alt kademe

yöneticiler diğer gruplara göre daha fazla iş yeri zorbalığına maruz kaldığını düşünüyor şeklinde ifade edilebilir.

Tablo 4.10’da ankete katılanlar, gelir düzeyi bakımından 17.002 ve altı, 17.003-25.000, 25.001-35.000, 35.001 -45.000, 45.001 ve üstü şeklinde beş kategoriden oluşan bir ayrıma tabi tutularak anova testi uygulamasına tabi tutulmuşlardır.

Tablo 4.10. Katılımcıların Gelir Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Ait Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Gelir Düzeyi	N	$\bar{x}$	F	p
Bilgi Saklama	17.002 ve altı	84	2,1442 abd	5,285	0,000**
	17.003-25.000	181	1,7072 a		
	25.001-35.000	85	1,6719 b		
	35.001-45.000	38	2,0117 c		
	45.001 ve üstü	45	1,6494 d		
İşyeri Zorbalığı	17.002 ve altı	84	2,0292 abd	7,207	0,000**
	17.003-25.000	181	1,6700 a		
	25.001-35.000	85	1,5160 b		
	35.001-45.000	38	1,8397 c		
	45.001 ve üstü	45	1,5040 d		

**p<0,05 **a, b c, d: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların bilgi saklama davranışları ve işyeri zorbalığı algıları gelirlerine göre kıyaslandığında hem bilgi saklama hem işyeri zorbalığı davranışlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. En düşük gelir düzeyi olan 17.002 ve altı gelir düzeyinde çalışanlarda diğer gelir düzeylerinde çalışanlara göre bilgi saklama davranışı bakımından anlamlı bir farklılık sözkonusudur (p=0,000, F= 5,285). Alt gelir düzeyinde çalışanların bilgi saklama davranışı ortalamasının diğer gelir düzeyinde çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülür ($\bar{x}$ =2,1442). Tukey analizi sonuçlarına göre anlamlı farklılığın 17.002 ve altı gelire sahip olanların ortalamalarının 17.003-25.000 arası geliri olanların ortalamalarından, 25.001-35.000 arası geliri olanların ortalamalarından ve 45.001 ve üstü geliri olanların ortalamalarından anlamlı düzeyde farklılık göstermesinden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Aynı durum en düşük gelir düzeyinde bulunanlar için işyeri zorbalığı davranışında da sözkonusudur (p=0,000, F=5,285). Yine alt gelir düzeyinde çalışanların işyeri zorbalığı algısı ortalamasının diğer gelir düzeylerinde çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülür ($\bar{x}$ =2,0292). Tukey analizi sonuçlarına 17.002 ve altı gelire sahip olanların ortalamaları, 17.003-25.000 arası geliri olanların ortalamalarından, 25.001-35.000 arası geliri olanların ortalamalarından ve 45.001 ve üstü geliri olanların ortalamalarından anlamlı düzeyde farklılığa sahiptir.

Tablo 4.11’da katılımcılar, departmanları bakımından beşli bir ayrıma tabi tutulmuşlardır. Bu departmanlar, ön büro, yiyecek ve içecek, kat hizmetleri ve diğer şeklindedir.

Tablo 4.11. Katılımcıların Departmanları Bakımından Karşılaştırılmasına Ait Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Departman	N	$\bar{x}$	F	p
Bilgi Saklama	Ön büro	68	1,8922	0,576	0,631
	Yiyecek ve içecek	110	1,7354		
	Kat hizmetleri	74	1,8634		
	Diğer	181	1,7925		
İşyeri Zorbalığı	Ön büro	68	1,7640	1,511	0,211
	Yiyecek ve içecek	110	1,6079		
	Kat hizmetleri	74	1,8286		
	Diğer	181	1,6964		

Katılımcıların bilgi saklama davranışları ve işyeri zorbalığı algıları departmanlarına göre kıyaslandığındaysa hem bilgi saklama davranışı hem de işyeri zorbalığı algıları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 4.12’de ise ankete katılanlar, oteldeki çalışma süreleri bakımından anova analizine tabi tutulmuşlardır. Çalışma süreleri, bir yıldan az, 1-3 yıl arası, 3-5 yıl arası, 5-7 yıl arası, 7 yıldan fazla şeklinde beş bölüm olarak sınıflandırılmıştır.

Tablo 4.12. Katılımcıların Otelde Çalışma Süreleri Bakımından Karşılaştırılmasına Ait Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Otelde Çalışma Süresi	N	$\bar{x}$	F	p
Bilgi Saklama	Bir yıldan az	110	1,7253	0,802	0,525
	1-3 yıl arası	181	1,8220		
	3-5 yıl arası	52	1,7158		
	5-7 yıl arası	32	1,9514		
	7 yıldan fazla	58	1,9080		
İşyeri Zorbalığı	Bir yıldan az	110	1,6508	0,257	0,905
	1-3 yıl arası	181	1,7373		
	3-5 yıl arası	52	1,7255		
	5-7 yıl arası	32	1,7259		
	7 yıldan fazla	58	1,6928		

Katılımcıların bilgi saklama davranışları ve işyeri zorbalığı algıları otelde çalışma sürelerine göre kıyaslandığında hem bilgi saklama davranışı hem de işyeri zorbalığı algıları bakımından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 4.13’de ise katılımcılar otelin sahiplik yapısı bakımından karşılaştırılarak anova testi uygulanmıştır. Burada katılımcılardan otelin sahiplik yapısı bakımından ulusal, uluslararası ve bağımsız seçeneklerinden oluşan bir değerlendirme yapmaları istenmiştir.

Tablo 4.13. Katılımcıların Otelin Sahiplik Yapısı Bakımından Karşılaştırılmasına Ait Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Sahiplik	N	$\bar{x}$	F	p
Bilgi Saklama	Ulusal Zincir	102	1,8780 a	8,530	0,000**
	Uluslararası Zincir	67	2,1609 b		
	Bağımsız	264	1,6877 b		
İşyeri Zorbalığı	Ulusal Zincir	102	1,9020 a	7,916	0,000**
	Uluslararası Zincir	67	1,8406 b		
	Bağımsız	264	1,5980 a		

**p<0,05 **a, b: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. (p<0,05)

Katılımcıların bilgi saklama davranışları ve işyeri zorbalığı algıları otelin sahiplik yapısına göre kıyaslandığında bilgi saklama davranışı bakımından anlamlı bir farklılık görülmüştür. Uluslararası zincir otellerde diğer sahiplik türlerine göre bilgi saklama davranışı bakımından anlamlı bir farklılık sözkonusudur (p=0,000, F= 8,530). Tukey analizi sonrası anlamlı farklılığın uluslararası zincir oteller ile bağımsız otel işletmelerinin ortalamalarından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Uluslararası zincir otellerin ortalamasının bilgi saklama davranışı bakımından diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir ($\bar{x}$ = 2,169). Yine katılımcıların işyeri zorbalığı algıları otelin sahiplik yapısına göre kıyaslandığında da anlamlı bir farklılık görülmüştür. Ulusal zincir otellerde diğer sahiplik türlerine göre işyeri zorbalığı algısı bakımından anlamlı bir farklılık sözkonusudur (p=0,000, F= 7, 916). Tukey analizine göre anlamlı farklılığın ulusal zincir otellerin ortalamaları ile bağımsız otellerin ortalamaları arasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda ulusal zincir otellerin ortalamasının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir ($\bar{x}$ = 1,902).

Tablo 4.14’de ise katılımcıların eğitim bakımından karşılaştırılarak anova testine tabi tutulduğu görülür. Burada çalışanlar, ilköğretim ve altı, lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans şeklinde bir değerlendirmeye tabi tutulmuşlardır.

Tablo 4.14. Katılımcıların Eğitim Durumu Bakımından Karşılaştırılmasına Ait Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	F	p
Bilgi Saklama	İlköğretim ve altı	83	1,8876	1,750	0,138
	Lise	189	1,8007		
	Ön lisans	72	1,6127		
	Lisans	69	1,9630		
	Yüksek Lisans	20	1,6667		
İşyeri Zorbalığı	İlköğretim ve altı	83	1,7508	0,546	0,702
	Lise	189	1,7234		
	Ön lisans	72	1,7153		
	Lisans	69	1,6594		
	Yüksek lisans	20	1,5068		

Katılımcıların bilgi saklama davranışları ve işyeri zorbalığı algıları eğitim durumlarına göre kıyaslandığında anlamlı bir farklılık görülmeyip bilgi saklama davranışının lisans mezunu çalışanlarda ortalamasının daha yüksek olduğu ($\bar{x}$: 1,9630), işyeri zorbalığı algısının ortalamasının ise ilköğretim ve altı eğitim düzeyinde ki katılımcılarda ($\bar{x}$: 1,7508) daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 4.15'te ankete katılan otel çalışanları, sektörde çalışma süresi bakımından karşılaştırılmış ve anova testi uygulanmıştır. Yapılan değerlendirmede sektörde çalışma süresi, bir yıldan az, 1-3 yıl arası, 3-5 yıl arası, 5-7 yıl arası, 7 yıldan fazla şeklinde ayrıma tabi tutulmuştur.

Tablo 4.15. Katılımcıların Sektörde Çalışma Süresi Bakımından Karşılaştırılmasına Ait Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Sektörde Çalışma Süresi	N	$\bar{x}$	F	p
Bilgi Saklama	Bir yıldan az	41	1,7236	1,033	0,390
	1-3 yıl arası	124	1,7312		
	3-5 yıl arası	86	1,8049		
	5-7 yıl arası	39	1,7123		
	7 yıldan fazla	143	1,9200		
İşyeri Zorbalığı	Bir yıldan az	41	1,5898	1,031	0,391
	1-3 yıl arası	124	1,7093		
	3-5 yıl arası	86	1,7801		
	5-7 yıl arası	39	1,5443		
	7 yıldan fazla	143	1,7394		

Katılımcıların bilgi saklama davranışları ve işyeri zorbalığı algıları sektörde çalışma sürelerine göre kıyaslandığıdaysa sektörde çalışma süresi bakımından yapılan anova testi

sonuçlarında hem bilgi saklama davranışı hem de işyeri zorbalığı algıları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 4.16’te ise katılımcıların yaş durumlarının karşılaştırılması bakımından anova testi uygulanmıştır. Bu bölümde çalışanlar, 18 ve altı, 19-25 yaş arası, 26-35 yaş arası, 36-45 yaş arası, 46 yaş ve üstü şeklinde ayrıma tabi tutulmuştur.

Tablo 4.16. Katılımcıların Yaş Durumlarının Karşılaştırılması Bakımından Anova testi Sonuçları

Değişkenler	Yaş	N	$\bar{x}$	F	p
Bilgi Saklama	18 ve altı	50	2,0689	2,403	0,049*
	19-25 yaş arası	115	1,7874		
	26-35 yaş arası	123	1,6811		
	36-45 yaş arası	83	1,7403		
	46 yaş ve üstü	62	1,9624		
İşyeri Zorbalığı	18 ve altı	50	1,9818 a	3,463	0,008*
	19-25 yaş arası	115	1,8043 b		
	26-35 yaş arası	123	1,6038 a		
	36-45 yaş arası	83	1,6386 c		
	46 yaş ve üstü	62	1,6019 a		

*p<0,05 **a, b, c, d: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. (p<0,05)

Katılımcıların bilgi saklama davranışları ve işyeri zorbalığı algıları yaş kategorilerine göre kıyaslandığında hem bilgi saklama hem işyeri zorbalığı davranışlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. En düşük yaş düzeyi olan 18 ve altı diğer yaş kategorilerine göre bilgi saklama davranışı bakımından anlamlı bir farklılık söz konusudur (p=0,049, F= 2,403). Yapılan analizde 18 ve altı yaşta olanların bilgi saklama davranışı ortalamasının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir ($\bar{x}$ = 2,0689). Aynı durum en düşük yaş kategorisinde bulunanlar için işyeri zorbalığı algısında da söz konusudur (p=0,008, F:3,463). Bu bağlamda 18 ve altı yaşta çalışanların ortalamasının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir ($\bar{x}$ = 1,9818). Tukey analizi sonuçlarına göre anlamlı farklılığın 18 ve yaş altı çalışanlar ile 26-35 yaş arası ve 36-45 yaş arası çalışanlar arasından kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

4.5. Korelasyon analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasında ki ilişkiyi ölçer ve bu ilişkinin yönünü gösterir. İki değişken arasında pozitif bir ilişki varsa bir değişkenin değeri artarken diğerinin değeri de artar. İki değişken arasında negatif bir ilişki varsa bir değişkenin değeri artarken diğer değişkenin değeri azalır (Kozak, 2021).

Tablo 4.17 Korelasyon analizi tablosu

		İİZ	KİZ	FZ	İYZ
KİZ	Pearson Correlation	,722**			
	Sig. (2-tailed)	,000			
FZ	Pearson Correlation	,665**	,831**		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		
İYZ	Pearson Correlation	,883**	,932**	,911**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
BS	Pearson Correlation	,433**	,517**	,435**	,508**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda bilgi saklama ile işle ilgili işyeri zorbalığı algısı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmuştur, $r = 0,433$, $p < 0,001$. Yapılan analiz sonucunda bilgi saklama davranışı ile kişi ile ilgili işyeri zorbalığı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmuştur, $r = 0,517$, $p < 0,001$. Bilgi saklama davranışı ile fiziksel işyeri zorbalığı arasında da anlamlı ve olumlu ilişki bulunmuştur, $r = 0,435$, $p < 0,001$. Bu bölümde son olarak bilgi saklama davranışı ile işyeri zorbalığı algısı arasında da yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda anlamlı ve olumlu ilişki bulunmuştur, $r = 0,508$, $p < 0,001$. Burada ki pearson korelasyon değerleri iki yıldızlı olarak bulunduğu için 0,01 düzeyinde yüksek bir anlamlılığa işaret etmektedir. Eğer pearson korelasyon değerleri tek yıldızlı olarak bulunsaydı bu durumda 0,05 düzeyinde yine anlamlı bir ilişki sözkonusu olurdu.

4.6. Regresyon analizi

Regresyon analizi, iki ya da daha çok sayıda değişken arasındaki matematiksel bağlantıyı inceleyen ve analiz eden bir çalışmadır. Burada değişkenler, bağımsız ve bağımlı değişkenler olarak ele alınır. Bağımsız değişken, bir araştırma çalışmasının konusunu gösteren ve diğer değişken olan bağımlı değişkeni etkileyen sebepleri belirten değişendir. Bir toplumun yaşam düzeyini etkileyen kentleşme, mesleki durum, gelir seviyesi gibi etmenler örnek olarak gösterilebilir. Bağımlı değişken ise bağımsız değişkende ki gelişme ve etkilere bağlı olarak etkilenen değişken olarak ortaya çıkar. Regresyon analizleri iki şekilde gerçekleşir. Bunlar basit doğrusal regresyon ve çoklu doğrusal regresyondur. Basit doğrusal regresyon, bir bağımsız ve bir bağımlı değişken arasında ki ilişkiyi inceleyen regresyon analizidir (Gülbüz & Şahin, 2018; Ural & Kılıç, 2021). Bu bölümde ki regresyon tabloları hipotezlerimizin doğruluğunun test edildiği bölümdür

Tablo 17’de işyeri zorbalığı algısının bilgi saklama davranışına olan etkisini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

çalışmamızda bağımsız değişken olan işyeri zorbalığı algısının bağımlı değişken olan bilgi saklama davranışına etkisini analiz etmektedir.

Tablo 4.17. Basit Regresyon Analizi Tablosu

	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
IYZ	0,625	0,051	0,508	12,231	0,000**
R²: ,256	F: 149,597	s.d.1.: 1	s.d.2: 431		

*P<0,05

Tabloda 17, B standardize edilmemiş regresyon katsayısını, S.H, standardize edilmemiş regresyon katsayısının standart hatasını, β , standardize edilmiş regresyon katsayısını, t değeri, iki örnek küme içinde var olan varyans oranını gösterir. P ise anlamlılık ilişkisini belirtir. P değerinin tablomuzda anlamlı bir ilişkiyi gösterdiği görülmektedir(p=0,000). Bunu doğrulayan diğer değerler olan B ve β değerleri pozitif bulunmuştur. (B= 0,642, β = 0,548) Dolayısıyla işyeri zorbalığının bilgi saklama davranışı üzerinde pozitif etkisi bulunmakta olup H₁ hipotezimiz olan “Otel işletmelerinde işyeri zorbalığı algısı, bilgi saklama davranışını pozitif yönde etkiler.” hipotezi kabul edilmiştir. Bundan sonraki tablomuz olan Tablo 18’de çoklu regresyon analizi tablosu bulunmakta olup bu bölümde çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Değişken grupları arasındaki ilişkileri ele alan analiz, çoklu regresyon analizidir (Kozak, 2021).

R² değeri, bir modelde verilerin regresyon modeline uyumunu gösterir. Bu değerin 0 ile 1 arasında olması uyum düzeyinin iyi olduğunu gösterir. Çalışmamızda R² değeri 0,256 olarak bulunmuş olup verilerin regresyon modeline uygun olduğu görülür. Bu analizde F değeri, regresyon analizinde kullanılan değişkenlerin modele katkısını göstermekte olup büyük çıkması, değişkenlerin modele katkısının önemli düzeyde olduğunu gösterir. Çalışmamızda F değeri, 149,597 bulunmuştur. Serbestlik derecesi, parametreler arasındaki bağımlılığı açıklar. Yaptığımız basit regresyon analizinde serbestlik derecesi 1= 1 olup modelin uyumunu ölçmek için elimizde bir karşılaştırma olduğunu açıklar.

Tablo 4.18. Çoklu Regresyon Analizi Tablosu

	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
IIZ	0,133	0,063	0,126	2,097	0,037*
KIZ	0,503	0,094	0,434	5,362	0,000**
FZ	-0,011	0,086	-0,009	-0,124	0,901
R²: ,270	F: 54,270	s.d.1.: 3	s.d.2: 429		

*P<0,05

Tablo 4.18’de işyeri zorbalığı algısının boyutları olan işle ilgili işyeri zorbalığı, kişi

İle ilgili işyeri zorbalığı ve fiziksel işyeri zorbalığının bilgi saklama davranışına etkisi değerlendirilmiştir. İlk boyut olan işle ilgili işyeri zorbalığı davranışına bakıldığında işle ilgili işyeri zorbalığı algısının bilgi saklama davranışına anlamlı bir etkisinin olduğu görülür($p=0,037$). Yine B değeri pozitif ($B=0,133$ ve β değeri de pozitiftir($\beta=0,126$). Dolayısıyla p değerindeki anlamlılık ile B ve β değerlerinin pozitif gerçekleşmesi uyumludur. Bunun sonucunda H_{1a} hipotezimiz olan “Otel işletmelerinde işle ilgili işyeri zorbalığı algısı bilgi saklama davranışını pozitif yönde etkiler hipotezi de kabul edilmiştir.

İşyeri zorbalığı algısının ikinci alt boyutu olan kişi ile ilgili işyeri zorbalığı algısı boyutunun bilgi saklama bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde ise yine anlamlı bir ilişkinin olduğu görülür($p=0,000$). B ve β değerlerinden elde edilen sonuçlar da bu durumu destekler ($B=0,503$, $\beta=0,434$). Dolayısıyla işyeri zorbalığı algısı ölçeğinin ikinci alt boyutu olan kişi ile ilgili işyeri zorbalığı algısının bilgi saklama davranışına pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılır. Bunun sonucunda üçüncü hipotezimiz olan H_{1b} : “Otel işletmelerinde kişi ile ilgili işyeri zorbalığı algısı, bilgi saklama davranışını pozitif yönde etkiler” hipotezi de kabul edilmiştir.

İşyeri zorbalığı algısının üçüncü boyutu olan fiziksel işyeri zorbalığı algısının bilgi saklama değişkenine etkisi değerlendirildiğinde ise bu sefer fiziksel işyeri zorbalığı algısının bilgi saklama davranışı üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmadığı görülmüştür($p=0,901$). Yine B ve β değerleri, bu durumu doğrular şekilde diğer boyutların tersine negatif değer almışlardır ($B= -0,011$, $\beta = -0,009$). Dolayısıyla fiziksel işyeri zorbalığı algısının bilgi saklama davranışına etkisi bulunamamış olup H_{1c} hipotezi olan “Otel işletmelerinde fiziksel işyeri zorbalığı algısı, bilgi saklama davranışını pozitif yönde etkiler” hipotezi reddedilmiştir.

Çoklu regresyon analizinde R^2 değeri, 0.217 olarak bulunmuş olup verilerin regresyon modeline uygun olduğu görülür. Çoklu regresyon analizinde F değeri 54, 270 bulunmuş olup bu değer, değişkenlerin modele katkısının önemli düzeyde olduğunu gösterir. Çalışmamızın bu bölümünde s.d 1=3 olarak gerçekleşmiş olup modelin uyumunu ölçmek için elimizde üç karşılaştırma olduğunu açıklar.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Son yıllarda şiddeti giderek artan rekabet ortamı ve verimliliği artırma çalışmalarının önem kazanması, örgütlerde insan ilişkilerini de ön plana çıkarmıştır. Daha önce “personel yönetimi” anlayışı döneminde çok önemli görülmeyen konular, “insan kaynakları yönetimi” anlayışına geçilmesiyle önem kazanmıştır. Örgütlerde özellikle ön plana çıkmak isteyen çalışanlar ve başarılı olmak isteyen üstler, diğer çalışanlara karşı olumsuz davranışlar içerisine girebilmektedirler. Bu olumsuz davranışlardan birisi de örgütte üyelere yönelik uzun süreli ve sistemli baskı davranışı olan mobbingtir (iş yeri zorbalığı). Mobbing, çalışanlar açısından verimliliklerinin düşmesi, fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklar, örgüt bağlılığının azalması gibi olumsuz sonuçlara yol açmasının yanısıra örgüt açısından da olumsuz sonuçlara neden olur. Mobbing davranışının uygulayıcıları, mağdurları ve izleyicileri şeklinde üç tarafı bulunur. Çalışmamızda mobbingin nedenleri ve mobbing ile mücadele yöntemleri ele alınmış olup konu ile ilgili hukuki çalışmalara değinilmiş, bu konuda ülkemizden ve dünyadan örnekler ve yasal düzenlemeler incelenmiştir.

Mobbingin sebep olduğu olumsuz davranışlardan birisi olan “bilgi saklama davranışı” incelediğimiz diğer değişkendir. Bilgi saklama bir örgütte çalışan kişinin çeşitli sebeplerle üstüne ya da aynı konumdaki çalışanlara bilgi aktarmaması olarak tanımlanır. Literatür bölümünde bilgi saklamanın türleri olan bilmezden gelme yoluyla bilgi saklama, baştan savma yoluyla bilgi saklama ve mantıki nedenler göstererek bilgi saklama davranışı şeklinde üç bilgi saklama türü incelenmiştir. Bilgi saklama davranışını yakından etkileyen etik liderlik, örgütsel adalet, kişilik özellikleri gibi konular da bu bölümde irdelenmiştir.

Araştırmada nicel veri toplama yöntemlerinden yararlanılmış olup anket metodu kullanılarak veriler toplanmıştır. Bu yöntem ile verilerin toplandığı kişilere yazılı sorulardan anketler dağıtılarak bunları yazılı şekilde cevaplamaları istenmiştir. Anket yönteminde soruların planlı bir şekilde hazırlanması, hedef kitleye uygun bir şekilde ulaştırılması, cevaplandırma ve geri dönüş aşamalarının iyi bir şekilde takibi çok önemlidir. Çalışmamızda anket soruları amacına uygun bir şekilde kurgulanmıştır. Anketin ilk bölümünde çalışanlara yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim süresi gibi özellikleriyle ilgili demografik sorular sorulmuştur.

İkinci bölümde çalışanların bilgi saklama davranışını ölçmek için Connely (2012) tarafından geliştirilen “Bilgi Saklama Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, İspirli (2014) tarafından Türkçe’ye çevrilerek kullanılmıştır. Konuyla ilgili 12 adet soru sorulmuştur.

Üçüncü bölümde ise işyerinde mobbingi ölçen “işyeri Zorbalığı Ölçeği”nin kullanıldığı anket, katılımcılar tarafından cevaplandırılmıştır. Einarsen ve Raknes (1997) tarafından geliştirilen ve Einarsen ve Hoel tarafından (2021) tarafından revize edilen İşyeri Zorbalığı Ölçeği, (Negative Act Questionnaire-NAQ) 22 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek Türkçe’ye Öcel ve Aydın (2009) tarafından uyarlanmış ve Ankara’daki bazı kamu ve özel sektöre ait farklı işyerlerinde görev yapan kişilere yönelik olarak bir çalışma yapılmıştır. Bu bölümdeki ankette sorulan sorular 5’li Likert ölçeğine göre 1-Hiçbir zaman, 2-Bazen, 3-Her ay, 4-Her hafta, 5-Her gün şeklinde cevaplandırılmıştır.

Araştırmanın evrenini Alanya ilçesindeki beş yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. 2024 Alanya Turistik İşletmeciler Derneği verilerine göre Alanya’da toplam 97 beş yıldızlı otel bulunmakta olup toplam yatak sayısı 77.811’dir. Çalışmanın örneklemi ise Alanya’daki 13 adet beş yıldızlı otelde çalışan 450 gönüllü katılımcı oluşturmakta olup, anketi doldurarak uygulamaya katılanlardan 433 kişinin anketi dikkate alınmıştır. Çalışmada turizm sektörünün seçilmesi emek yoğun ve insan ilişkilerinin yoğun şekilde yaşandığı bir sektör olmasından kaynaklanmaktadır. Beş yıldızlı otellerde çok sayıda çalışan, bölüm ve yönetim biriminin olması hem aynı bölümde hem de farklı bölümlerde çalışanlar arasında yaygın bir iletişim gerektirmekte olup bu durum mobbing ve bilgi saklama davranışlarının çokça görüldüğü bir ortamın oluşmasına neden olmaktadır. Alanya ilçesi de ülkemizin önemli turizm merkezlerinden birisi olması nedeniyle anket çalışması için uygun bir bölge olması nedeniyle seçilmiştir.

Çalışmamızın temel amacı beş yıldızlı otel işletmelerinde görülen mobbing (işyeri zorbalığı) algısının bilgi saklama davranışına etkisini belirlemektir. Bu bağlamda mobbingin (işyeri zorbalığı) alt boyutları olan işle işle ilgili işyeri zorbalığı algısı, kişi ile ilgili işyeri zorbalığı algısı ve fiziksel işyeri zorbalığı algısının bilgi saklama davranışına etkisi, ayrıca otel işletmelerinde çalışanların bilgi saklama ve işyeri zorbalığı algıları düzeyi, otel işletmelerinde çalışanların bilgi saklama davranışlarının bireysel ve işletmeye ait özelliklere göre değerlendirilmesi, otel işletmelerinde çalışanların işyeri zorbalığı algılarının bireysel ve işletmeye ait özelliklere göre değerlendirilmesi çalışmanın hipotezlerini oluşturmaktadır.

SPSS ile yapılan analizlerde bulgular bölümünde otel çalışanlarının bilgi

saklama davranışı ile ilgili ifadelerinin genel ortalaması 1,79 olup bu sonuç ankete katılanların düşük düzeyde bilgi saklama davranışı sergilediğini gösterir. Yine işyeri zorbalığı algısı ile ilgili anket ifadelerine verilen yanıtların genel ortalaması 1,93 olup çalışanların işyeri zorbalığı algılarının düşük olduğu görülür. Bu ifade ortalamalarından otel çalışanlarının düşük düzeyde işyeri zorbalığı algısına maruz kaldıkları ve düşük düzeyde bilgi saklama davranışında bulundukları anlaşılar.

Çalışmada anket katılımcıları, demografik özellikleri bakımından t testi ve anova analizine tabi tutulmuştur. Medeni durum bakımından bekarların evlilere göre işyeri zorbalığı algılarında anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p=0,015$). Bu analiz sonucunda bekar çalışanların daha fazla işyeri zorbalığı algısına maruz kaldıkları görülür. Katılımcıların yönetim birimleri bakımından karşılaştırıldığı anova testi sonuçlarına göre kıyaslanmasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p=0,040$). Bu bağlamda alt kademe yöneticilerin işyeri zorbalığına daha fazla maruz kaldıklarını düşündükleri görülmüştür. Benzer sonuçlara Bayınma ve Kök'ün (2021) çalışmalarında da ulaşılmıştır. Alt kademe yöneticilerin üst kademe ile alt kademe arasında köprü görevi görmesi, üst yönetimin kararlarını çalışanlara iletme ve çalışanların istek ve taleplerini üst yönetime aktarma görevinde olmasının alt kademe yöneticilerin üzerindeki baskıyı arttırdığı ve işyeri zorbalığı algısına daha fazla maruz kaldıkları düşünülebilir. Yine katılımcıların gelir düzeyi bakımından işyeri zorbalığı algısı ve bilgi saklama davranışı yönünden kıyaslandıkları anova analizinde her iki değişken bakımından da 17.002 ve altı gelir düzeyinde çalışanlarda diğer gelir düzeyinde çalışanlara göre anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu durumun da gelir düzeyi düşük olan personellerin vasıf ve kıdem durumlarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Katılımcıların otellerin sahiplik yapısı bakımından bilgi saklama davranışı yönünden kıyaslandığı anova testinde uluslararası zincir otellerde diğer sahiplik türlerine göre anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p=0,000$). Yine katılımcıların işyeri zorbalığı algıları otelin sahiplik yapısına göre kıyaslandığında da anlamlı bir farklılık görülmüştür. Ulusal zincir otellerde diğer sahiplik türlerine göre işyeri zorbalığı algısı bakımından anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p=0,000$). Katılımcıların bilgi saklama davranışları ve işyeri zorbalığı algıları yaş kategorilerine göre kıyaslandığında en düşük yaş düzeyi olan 18 ve altı yaşta olanların bilgi saklama ortalamasının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Aynı durum en düşük yaş kategorisinde bulunanlar için işyeri zorbalığı algısında da söz konusudur ($p=0,008$, $F=3,463$). Bu bağlamda 18 ve altı yaşta çalışanların ortalamasının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar bize otel yönetimleri ve

diğer çalışanların küçük yaş kategorisinde çalışanlara karşı daha dikkatsiz ve onları daha çok baskıya maruz bırakır şekilde davrandıkları sonucuna götürmektedir. Alt yaş kategorilerinde çalışanların hukuki hakları konusunda yeterince bilgili olmamaları ve iş deneyimlerinin yetersiz olmasının da bunda etkisinin olduğu düşünülebilir. İşyeri zorbalığı algısının yaş kategorilerine göre değerlendirilmesinde Dikmeç (2017) ve Dangaç da (2007) benzer sonuçlar elde etmişlerdir ($p<0,5$).

Otel çalışanları arasında yapılan ankette işyeri zorbalığı algı ifadeleri için 0,94, bilgi saklama davranışı için 0,86 düzeyinde Cronbach alpha değeri bulunmuş olup bu değerler yüksek düzeyde güvenilirliği gösterir. İspirli'nin (2014) bilgi saklama davranışı ile ilgili çalışmasında bilgi saklama ölçeği için bulduğu Cronbach alpha değeri, 0,85'tir. Hatem ve Öcel'in (2009) işyeri zorbalığı ölçeği ile ilgili çalışmasında bulduğu Cronbach alpha değeri, 0,94'tür. Çalışmamızda bulunan güvenilirlik değerleri ile çalışmamızın ölçeklerini aldığımız İspirli (2014) ve Hatem ve Öcel'in (2009) çalışmalarının güvenilirlik değerlerinin birbirine yakın olduğu görülmüştür.

Bulgular başlığımızın son bölümünde doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen sonuçlara bağlı olarak çalışmamızın temel amaçlarını ve hipotezlerini oluşturan işyeri zorbalığı algısının bilgi saklama davranışına etkisi ve işyeri zorbalığı algısının alt boyutları olan işle ilgili işyeri zorbalığı algısının bilgi saklama davranışına etkisi, kişi ile ilgili işyeri zorbalığı algısının bilgi saklama davranışına etkisi, fiziksel işyeri zorbalığı algısının bilgi saklama davranışına etkileri incelenmiştir. Regresyon analizinde değişkenler bağımsız ve bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır. Çalışmamızda işyeri zorbalığı algısı bağımsız değişken, bilgi saklama davranışı ise bağımlı değişkendir.

Çalışmamızda basit regresyon analizi sonucunda işyeri zorbalığı algısının bilgi saklama davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür ($p=0,000$). Dolayısıyla otel işletmelerinde iş yeri zorbalığı algısının bilgi saklama davranışını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. İşyerlerinde istenmeyen ve olumsuz sonuçları olan işyeri zorbalığı algısı, doğal olarak işyeri çalışanları ve örgüt üzerinde birçok olumsuz sonuçlara neden olmakta olup bunların en önemlilerinden birisi de bilgi saklama davranışı olmaktadır. Çalışmamızda otel çalışanlarının işyeri zorbalığı algısı durumunda tepkisel olarak bilgi saklama davranışı içerisine girdikleri görülmüştür.

Çoklu regresyon analizi sonucunda ise işyeri zorbalığı algısının alt boyutlarının bilgi saklama davranışına etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Çoklu regresyon analizi sonucu işyeri zorbalığı algısının alt boyutlarından işle ilgili işyeri zorbalığı boyutunun bilgi saklama davranışı üzerinde anlamlı etkisi görülmüş ($p=0,037$), dolayısıyla işle ilgili

işyeri zorbalığı boyutunun bilgi saklama davranışını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Kişi ile ilgili işyeri zorbalığı algısının bilgi saklama davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi görülmüştür ($p=0,000$). Dolayısıyla kişi ile ilgili işyeri zorbalığı boyutunun bilgi saklama davranışını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. İşyeri zorbalığı algısının bilgi saklama davranışına etkisi, işyeri zorbalığı algısının alt boyutları olan işle ilgili işyeri zorbalığı algısı ve kişi ile ilgili işyeri zorbalığı algısı bakımından mukayeseli değerlendirildiğinde kişi ile ilgili işyeri zorbalığı algısının anlamlılık düzeyinin daha yüksek olduğu ve çalışanların kendileriyle ilgili olan işyeri zorbalığı algısı karşısında daha duyarlı ve bilgi saklama davranışına daha çok başvurur şekilde bir davranış gösterdikleri görülür. Fiziksel işyeri zorbalığı algısının bilgi saklama davranışı üzerinde bir etkisi görülmemiştir ($p=0,901$). Böylece fiziksel işyeri zorbalığı algısının bilgi saklama davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Regresyon analizleri sonucunda temel hipotezimiz olan “Mobbing davranışı sonucunda bilgi saklama davranışı artar” hipotezinin kabul edildiği görülür. Bulunan bu sonuç, bu konuda daha önce Shaheen ve Babar’ın (2024) ve Yao vd’nin (2020) yaptığı çalışmalarla uyumludur. Böylece mobbing davranışının çalışanlar ve örgüt üzerindeki olumsuz etkileri bir kez daha görülmüş olup otel işletmesi çalışanlarının işyeri zorbalığı algısı yüksek olduğu zaman tepkisel olarak çalışma arkadaşlarına ve yönetime karşı bilgi saklama eğilimi içerisine girdikleri çalışmamız bağlamında görülmüştür. Bu durum hem çalışanları hem de örgütü kötü etkileyen ve yine hem çalışanlar hem örgüt için olumsuz sonuçlar doğuran bir durumdur.

Örgütlerde mobbing ve mobbingin olumsuz sonuçlarından birisi olan bilgi saklama gibi olumsuz davranışların engellenmesi konusunda örgüt kültürü ve etik liderlik anlayışının önemli etkisi bulunmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürü üyelerinin ahlaki gelişimini ve davranışlarını olumlu yönde etkiler. İyi bir örgüt kültürü, etik değerlerin güçlenmesini sağlar. Bu tür örgütlerde bireysel gelişime önem verilmesi, insana verilen değerin artması, karşılıklı güven ve açıklığa önem verilmesi ön plana çıkar (Şişman, 2022). Bu bakımdan etik ilkeleri ön plana çıkaran örgüt üyeleriyle devamlı etkileşim içerisinde olan örgütlerde mobbing ve bilgi saklama gibi olumsuz davranışların azalacağı öngörülür. Etik liderlik davranışı bağlamındaysa liderin etiği ön plana alan konuşma ve davranışları, etik davranış konusunda somut biçimde örgütüne örnek olması, etik dışı hareketleri ise yaptırıma tabi tutması önem kazanır (Yukl, 2018).

Bu çalışma mobbing davranışıyla ilgili bir farkındalık yaratılması ve bu konuda örgütlerin daha dikkatli olmaları, gerekli denetim mekanizmalarını kural ve prosedürleri oluşturmaları bakımından katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Özellikle turizm gibi emek yoğun sektörlerde bu bilincin sağlanması çok önemlidir. İşyeri zorbalığı davranışıyla ilgili olarak örgütlerde örgütsel adalet konusunun öneminin anlaşılması ve bunun iyi bir şekilde uygulanması işyeri zorbalığı davranışını azaltarak çalışanlarda işyeri zorbalığı algısının görülmesini engelleyecektir. Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlığı güçlendirir ve işyeri zorbalığı, bilgi saklama gibi davranışların en alt seviyeye inmesine etki eder. Turizm sektörü iş yapısı ve işleyişi itibarıyla işyeri zorbalığı davranışına açık bir sektördür. Mobbinge nazaran literatürde yeni bir konu olan bilgi saklama davranışıyla ilgili olarak da hem mobbingte olduğu gibi bir farkındalık yaratmak hem de literatüre katkıda bulunmak amaçlanmıştır. Çalışmamızda bilgi saklamanın genel olarak düşük düzeyde görüldüğü fakat işyeri zorbalığı algısından pozitif yönde etkilendiği görülmüştür. Bu durum bizi işyeri zorbalığı algısı arttıkça bilgi saklama davranışının artacağı sonucuna götürür. Bilgi saklama davranışını daha iyi ölçebilmek amacıyla çalışanların birbirini değerlendirdiği mülakat, anket vb. yöntemlerin de etkili sonuçlar verebileceği düşünülmektedir. Ayrıca bu konuda bölgesel ve kültürel farklılıkların da dikkate alındığı değerlendirmeler de yol göstericilik açısından faydalı olabilir. Bilgi saklama davranışı da aynı mobbingte (işyeri zorbalığı) olduğu gibi hem bireyleri hem de örgütü olumsuz etkileyen sonuçları olan bir davranış biçimi olup diğer sektörlerle yönelik olarak da bu konuda yaptığımız çalışmanın faydalı olacağı düşünülmektedir. Yaptığımız çalışma ile bu konuda hem literatüre katkıda bulunmak hem de turizm sektörüne ve diğer sektörlerle yol göstermek, yardımcı olmak amaçlanmıştır.

KAYNAKÇA

- Aksoy, S., Beğenirbaş, M. (2023). Örgütlerde bilgi saklama davranışı ölçeğinin Türkçe'ye uyarlama çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 10(1) 25-39. doi:10.18394/iid.1114626
- Aljawarneh, N., Alomari, K., & Alomari, Z. (2020). *Cyber incivility and knowledge hoarding: Does interactional justice matter*. Journal of Information and Knowledge Management Systems, 52(1) 57-70. doi:10.1108/VIJKMS-12.2019-0193
- Almagharbeh , B. (2021). The role of overqualification, decision, and mindfulness on knowledge outcomes. *Journal of Business Management*, 62(3) 1-23. doi:http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220308
- Altınkaynak, F., Tutar, S. (2019). Muhasebe meslek mensuplarının kişilik özelliklerinin bilgi saklama davranışı üzerine etkisi. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 9(4), s. 123-136. doi:10.26579/jocress.318
- Anaza , N., Nowlin., E. (2017). *What's mine is mine: A study of salesperson knowledge withholding & hoarding behaviour*. Industrial Marketing Management, 14-24. doi:doi: http://dx.doi.org/10.16/j.indmarman.2017.03.007
- Aygün , H. (2012, Ocak). Psikolojik yıldırma üzerine nitel bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*(5), 3(5) 92-121.
- Bahar, B. (2019). Sosyal öğrenme kuramı ve sosyal değişim kuramı perspektifinden etik liderlik. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16) 237-242. https://dergipark.org.tr/bsbd adresinden alındı
- Bankacı, U., Çakmak, Z., & Aktaş, H. (2018). Psikolojik sermayenin bilgi saklama davranışı ile etkileşiminde akademik unvanın biçimleyici etkisi: Akademik personel üzerinde bir araştırma. *17. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi*, 14(4) 1934-1943.
- Battal, F., Seyrek, E. (2022). Sosyal baltalama ve iş stresi arasındaki ilişki: Profesyonel etik standartlarının aracılık, cinsiyetin düzenleyici rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3220-3237. doi:https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1559
- Bayınma, E., Bayrak, S. (2021, Aralık 16). İşyerinde yıldırma davranışları üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Journal of Business Research*, 8(2), 565-594.
- Bilginoğlu, E., Yozgat, U. (2021). *Algılanan lider etkinliğinin psikolojik güvenlik ve örgütle ilişkiler üzerinde etkisi* (Cilt 23). Ankara Hacı Bayram Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 891-910. doi:https://doi.org/10.26745/ahbvuidfd.814659
- Browne, M., Allison, M. (2008). Mobbing in the workplace and individualism: Antibullying legislation in the united states, europe and canada. *Economics Faculty of Publications College of Business*, 131-159. https://scholarworks.bgsu.edu/econ_pub/5 adresinden alındı
- Büyükballı, B. (2018). *İşgörenlerin psikolojik taciz (mobbing) algısı ve iş yaşam dengesi ilişkisi: Alanya örneği* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi].Akdeniz Üniversitesi

- Carnero, M., Martinez, B., Mangos. (2012). Mobbing and workers health: Empirical analysis for Spain. *International Journal of Manpower*, 33(3), 322-339. doi:10.1108/01437721211234183
- Cavyarlı, P., Şahin, S. (2015, Temmuz 10). Akademisyen algılarına göre üniversitelerde psikolojik yıldırma: Dokuz eylül üniversitesi örneği. *Yükseköğretim Dergisi*, 5(1) 9-25. doi:10.2399/yod.15003
- Cemaloğlu , N. (2007). Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma. *Bilig*(42), 111-126.
- Ceran, E. (2021). Organizasyonlarda Mobbing ve İlişkili Değişkenlere Dair Meta Analiz Temelli Bir Araştırma . *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı* , 3-161.
- Cevahir , E. (2020). *SPSS ile Nicel Veri Analizi Rehberi*, 116(23), 1-159. books.google.com.tr/books
- Cornoiu, T., Gyorgy, M. (2012). Mobbing in organizations. benefits od identifying the phenomen. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, cilt:78 708-712. doi:10.106/j.sbspro.2013.04.380
- Çalışkan, O., Tepeci, M. (2008). Otel işletmelerinde ortaya çıkan yıldırma davranışlarının iş tatmini ve işte kalma niyetlerine etkileri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(2), 135-147.
- Çimen, H., Saç, F. (2017). Örgüt başarısızlığının nedenlerinden biri: Mobbing. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(12), 183-191.
- Çingirler, Ö. (2014). *Mobbinge neden olan etmenler ve mobbinge başa çıkma yöntemleri: Adana ilçeleri kamu hastanelerinde bir çalışma [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi].* Çağ Üniversitesi
- D.Durniat, K. (2021). Methodological, ethical and legal problems of measuring and counteracting workplace mobbing. *EWOP in Practice* , 15(1), 36-53.
- Dangaç, G. (2007). Örgütlerde psikolojik yıldırma (mobbing) ve bir araştırma [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi] . *Balıkesir Üniversitesi*
- Dash , S., Saini, G. (2022). *Are cohasive and mindful employees in India more likely to hoard knowledge? the mediating effevt of meaning-making through work*. Journal of Knowledge Management, 27(8), 1-17. doi:10.1108/JKM-09-2022-0687
- Dash, D., Farooq, R., & Upadhyay, S. (2022). Linking workplace ostracism and knowledge hoarding via organizational climate: A review and research agenda. *International Journal of Innovation Science*, 15(1), 135-166. doi:10.1108/IJIS-2021-0080
- Davenport, N., Distler, R., & Pursell, G. (1999, May). emotional abuse in the American workplace. *Civil Society Publishing*, 1-211.
- Demir, E., Saatçioğlu, Ö., & İmrol, F. (2016). Uluslararası dergilerde yayımlanan eğitim araştırmalarının normallik varsayımları açısından incelenmesi. *Current Research in Education*, 2(3), 130-148.

- Demirel , O. (2022). *Çalışanlarda bilgi saklama davranışı*. Eğitim Yayınevi. <https://www.researchgate.net/publication/358462076> .107-118.
- Dirik, D. (2019, Mart). Örgütsel adalet algısı ve bilgi saklama davranışı arasında ki ilişkilerde algılanan örgütsel politikanın rolü üzerine bir araştırma. *Turkish Studies*, 14(2), 298-312.
- Doğan , H., Üngüren, E., & Yelgen, E. (2010). Alanya turist profiline yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 79-100.
- Durmaz, C. (2019). Babacan liderlik- örgütsel sinizim ilişkisinde yıldırma değişkeninin aracı, bireycilik-toplulukçuluk değişkeninin düzenleyici rolü. [Yayımlanmamış doktora tezi]. *Hacettepe Üniversitesi*
- Dülger, Y. (2021). Etik liderlik ile bilgi paylaşımı arasında ki ilişki: sistematik bir inceleme. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 5(2), 619-645. doi:10.29023/alanyaakademik.806259
- Dülger, Y. (2021). Etik liderlik ile bilgi paylaşımı arasında ki ilişki: Sistematik inceleme. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 5(2), s.619-645. doi:10.29023/alanyaakademik.80625
- E.Connely, C., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. (2011). *Knowledge hiding in organization, cilt:33 s.64-68.. Journal of Organizational Behaviour*. doi:10.1002/job.737
- Erdem , T. (2014). Mobbing ve mobbing ile mücadele yöntemleri. *Türk Kütüphaneciliği*, 38(4), 622-628.
- Erdoğan , İ. (2001). Sosyal bilimlerde pozitivist- ampirik araştırmaların tasarım ve yöntem sorunları. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*(12), 119-134.
- Erenler , E. (2016). Çalışan sessizlik davranışının azaltılmasında algılanan örgütsel destek etkili midir? *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 1,. 53-75.
- Ergun, D., Giderler, C., & Dil, M. (2008, Aralık). Mobbing'in örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , sayı:22, 1-28.
- Ergün, S. (2020). *Çoklu karşılaştırma testleri ve bir örnek uygulama (Cilt 3)*. dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1093350
- Erkol, G. (2015). Mobbing ve motivasyon arasındaki ilişki: turist rehberleri üzerine bir araştırma [Yayımlanmamış doktora tezi]. *Sakarya Üniversitesi*.
- Ersolak, Ş. (2021). Sosyal baltalama ile çalışan motivasyonu ilişkisinde örgütsel sessizliğin aracı rolü [Yayımlanmamış yüksek lisan tezi]. *Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi*
- Gacesa, D. (2022, December 11). Mobbing in the workplace among respondents - teachers employed in secondary schools of the city of Pozega. *Pravnik Ujesnik God*, 38(3-4), 109-131. doi:<https://doi.org/10.25234/pv/22114>

- Goralewska, A. (2019). Experience mobbing at workplace facing psychological gender and occupational burnout. *Sciend Management*, 23(1), 156-173. doi:10/2478/manment-2019-0009
- Göktaş, H., Sarı, Ö. (2018). Destekleme davranışı ve sosyal değişim teorisi kapsamında kırsal turizmin etkilerinin değerlendirilmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (cilt:8) 643-666. doi:10.33206/mjss.469686
- Göktaş, H. (2018). *Destekleme davranışı ve sosyal değişim teorisi kapsamında kırsal turizmin etkilerinin değerlendirilmesi* (Cilt 8). Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi . 0000-0002-7611-236
- Göymen, Y. (2020, Aralık). İş hayatında mobbing ve mobbinge başa çıkma yolları. *Toros Üniversitesi İİBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), s. 31-60.
- Gözüm, P. (2017). Mobbing algısı ile motivasyon ilişkisi Erzurum ve Ankara illerinde bazı kamu ve özel kurum çalışanları üzerine bir araştırma [Yayımlanmamış doktora tezi]. *Selçuk Üniversitesi*
- Grzesiuk, L., Szymanska, A., Jastrebska, J., & Rutkowska, M. (2022). The relationship between the manifestations of mobbing and reactions of mobbing victims. 73(1) 1-12. doi:10.13075/mp5893.01002
- Güllüce, A. (2010). Duygusal zekanın işyerindeki psikolojik taciz algısındaki rolünün bireyin tolerans düzeyi açısından incelenmesi [Yayımlanmamış doktora tezi]. *Atatürk Üniversitesi*
- Güney, A. (2021). Örgütlerde mizah, örgüt iklimi ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. *Hacettepe Üniversitesi*
- Gürbüz, S., Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Holten, A.-L., Hancock, G., Persson, R., Hansen, A., & Hogh, 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. doi:10.1108/JKM-06-2015-0222
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- Irum, A., Ghosh, K., & Pandey, A. (2020). *Workplace incivility and knowledge hiding: a research agenda*. Benchmarking: An International Journal, 27(3) 958-980. doi:https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2019-0213
- İspirli, D. (2014). Knowledge as an object of psychological ownership and knowledge hiding via territoriality among knowledge workers. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. *Celal Bayar Üniversitesi*.
- Işık, M. (2018). Bilgi paylaşımını etkileyen faktörler ve bilgi paylaşım sürecinin yenilikçi iş davranışına etkisi. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 641-656. doi:10.18092/ulikidince.430481

- Jha, L., 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) 3-28. doi:10.1108/JKM-02-2017-0048
- Kanık, L. (2023, Ekim 27). Mobbing (işyerinde yıldırma/taciz) olgusu: kütüphaneler açısından bir inceleme. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 6(4) 548-569. doi:10.5281/zenodo.10045567
- Karagonlar, G., Öztürk, E. (2015). İlk yöneticinin çalışanı baltalamasının öz yeterlilik ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde yönetici yetkinliğinin zararlı etkisi. *İ.Ü İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*(79), 156-179.
- Karakuş, M., Akçakanat, T. (2021, Temmuz). İnsanlar neden bilgi saklar? örgütlerde bilgi saklama davranışı üzerine bir inceleme. *Turkish Studies - Social Studies* , 16(3) 1081-1102.
- Karaman, M. (2023). *Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi: Kavramsal bir çalışma*. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 47-63. doi:10.29131/uiibd.1279602
- Karasar, N. (2023). *Bilimsel araştırma yöntemi* (38 baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karcioğlu, F., Çelik, Ü. H. (2012). Mobbing (yıldırma) ve örgütsel bağlılığa etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 59-75.
- Karpenko, Z. (2019). Mobbing in organizatios: the typological - strategic approach. (5) 49-69. doi:https://DOI.ORG/10.36059/978-966-397-161-2/49-69
- Kement, Ü., Batga, B. (2016). Mobbing'in örgütsel bağlılığa etkisi: eğlence ve ikram amaçlı hizmet veren rekreasyon işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4) 400-425. doi:10.20491/isarder.2016.225
- Kement, Ü., Karaküçük, S., & Çavuşoğlu, S. (2021). *Ekorekreatif tutum ölçeği geliştirilmesi: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması*. Tourism and Recreation. https://dergipark.org.tr/tourismandrecreation, 3(1) 34-54.
- Khalid, B., Iqbal, R., & Hashmi, S. (2020). Impact of workplace ostracism on knowledge hoarding: mediating role of defensive silence and moderating role of experiental avoidance. *Future Business Journal*, 6(1) 1-12. doi:https://doi.org/10.1186/s43093-020-00045-6
- Koyuncu, M. (2017). Konaklama işletmelerinde çalışanların psikolojik şiddet (mobbing) algısının iş tatminine etkisi (Antalya ili örnekleme) [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. *Gazi Üniversitesi*
- Kozak, M. (2021). *Bilimsel araştırma: tasarım, yazım ve yayım teknikleri*. (5.baskı) Ankara : Detay Yayıncılık.
- Köse, S. (2022). Etik liderlik. *güncel kavramlarla örgütsel davranış*, (1) 77-90. https://www.researchgate.net/publication/358462076
- Laleoğlu, A., Özmete, E. (2013, Aralık). Mobbing ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Sosyal Politika Çalışmaları*(13), 9-31.

- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims* , 119-126.
- Mimaroğlu, H., Özgen, H. (2008). Örgütlerde güncel bir sorun: "mobbing". *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(15), 201-226.
- Mohsin, M., Jamil, K., Naseem, S., Safraz, M., & Ivascu, L. (2022). *Elongating nexus between workplace factors and knowledge hiding behaviours: mediating role of job anxiety*. *Psychology Research and Behaviour Management*, 441-457. doi:<https://doi.org/10.2147/PRBM.S348467>
- Mulder , R., E.R Bos , A., Pouwelse, M., & Van, K. (2016, March). Workplace mobbing: how the victim's coping behaviour influences by stander responses. *The Journal of Social Psychology*, (15) 157(1) 16-29. doi:10.1080/00224545.2016.1152213
- Onan, G. (2024). Algılanan aşırı nitelikliliğin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesi: İşyerinde dışlanmanın aracılık rolü. *Uluslararası Ekonomik ve Yenilik Dergisi*, 10(2) 291-315. doi:<https://doi.org/10.20979/ueyd.1475366>
- Özen, Ö. (2009). Örgüt kültürünün mobbing davranışı üzerindeki etkisi [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. *Karadeniz Teknik Üniversitesi*
- Özer , Ö., Uğurluoğlu, Ö., Kahraman, G., & Avcı, K. (2016, Eylül). Hemşirelerin karanlık kişilik özelliklerinin sosyo-demografik değişkenler açısından incelenmesi. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3) 203-216. doi:10.18026/cbusos.00288
- Özten, E., Umut, F. (2018, Ekim 2). Türkiye'de beyaz yakalıların ayrımcılığa dayalı mobbing deneyimleri: mücadele yolları ve öneriler. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 21(2), 210-252.
- Öztürk , H., Eke, E., Nazenin, İ., Müdüroğlu, A., & Faikoğlu, R. (2015). Mobbing (psikolojik yıldırma) örgüt üzerindeki etkileri ve çözüm önerileri. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 1(2), 27-33.
- Öztürk, H., Sökmen, S., Yılmaz, F., & Cilingir, D. (2008). Akademisyen hemşirelerin mobbing deneyimlerinin ölçülmesi: Mobbing ölçeğinin geliştirilmesi. *American Academy of Nurse Practitioners*, 20(9) 435-442. doi:10.1111/j.1745-7599.2008.00347.x
- Pheko, M. (2018, February 8). Rumors and gossip as tools of social undermining and social dominance in workplace bullying and mobbing practices: A closer look at perceived perpetrator motives. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 1(17) 449-465. doi:10.1080/10911359.2017.1421111
- Popa, D. (2021). Psychological, legal and organizational perspectives on mobbing as a specific phenomenon of discrimination. *New Trends in Psychology* , 16(1) 251-259.
- Prihartono, M., Tampubolon, W., & Risdolina, R. (2022, December 1). The implementation of law enforcement against criminal acts of mobbing against persons is reviewed by article 170 paragraph of the criminal code. *Journal of Social Research*, 2(1) 185-190. <https://internationaljournallabs.com/index.php/ijsr> adresinden alındı

- Rasool, S., Wang, M., Zhang, Y., & Samma, M. (2020). Sustainable work performance the roles of workplace violence and occupational stress. *International Journal of Enviromental Research and Public Health*, 17(3) 1-12. doi:10.3390/ijerph/7030912
- Schallcross, L., Ramsay, Sheryl R., & Barker, M., (2010). A proactive response to the mobbing problem: A guide for hr managers. *Journal of Human Resources Management*, 10(1) 27-37.
- Shaheen, S., Babar, S. (2024). Impact of workplace bullying on knowledge hiding behaviours: Mediating role of negative emotions. *Journal of Business and Management Research*, 3(2), 16-28. <http://jbmr.com.pk/index.php/journal/article/view/209> adresinden alındı
- Shresta, N. (2021). *Factor analysis as a tool for survey analysis*. Sciepub.com. doi:10.12691/ajams-9-1-2
- Şenol, L. (2011). *Örgüt ve duygusal zeka*. Eğitim Yayınevi. <https://www.researchgate.net/publication/358462076>, 132-191.
- Şimşek, A. (2013). Mobbing kaderimiz midir? *Barış Araştırmaları ve Çatışma Çözümleri Dergisi*, 1(2), 37-45. <http://dergi.cicr.org.tr/>
- Şişman, M. (2022). *Örgütler ve Kültürler Okul Kültürü* (5 b.). Pegem Akademi.
- Taylor, F. (1911). *Bilimsel yönetimin ilkeleri* (5 baskı). Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Terzi, Y. (2019). *"Anket, güvenilirlik - geçerlilik analizi"*. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi https://personel.omu.edu.tr/docs/ders_dokumanları/1030_32625_1500pdf21, 1-84.
- Tetik, S. (2010). Mobbing Kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *KMÜ Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 18(12), 81-89.
- Toksoy, A. (2017). Kişilerarası çatışma ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin örgütsel sinizm üzerine etkisi [Yayımlanmamış doktora tezi]. Trakya Üniversitesi
- Trusson, C., Hislop, D., & F.Doherty, N. (2017). The rhetoric of "knowledge hoarding" a research - based critique. *Journal of Knowledge Management*, 1540-1558. doi:10.1108UKM-04-2017-0146
- Turan, İ., Şimşek, Ü., & Aslan, H. (2015). *Eğitim araştırmalarında likert ölçeği ve likert - tipi soruların kullanımı ve analizi*. Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.
- Ural, A., Kılıç, İ. (2021). *Bilimsel araştırma süreci ve spss ile veri analizi*. (6.baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uysal, B. (2018). Örgütsel adalet üzerinde yansızlık ilkesinin etkisini belirlemeye yönelik özel hastanelerde yapılan bir araştırma [Yayımlanmamış doktora tezi]. *Marmara Üniversitesi*
- Uysal, İ., Kılıç, A. (2021, Temmuz). Normal dağılım ikilemi. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 12(1) 220-248. doi:10.18039/atesi.962653

- Ülbeği, İ., İplik, E., & Yalçın, A. (2019). Sosyal baltalama ve çalışan performansı ilişkisinde iş stresi ve duygusal tükenmişliğin rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(41), 1-15.
- Vardarlier, P., Canol, S. (2017). İnsan kaynakları departmanının işyerinde mobbingi azaltmaya ve engellemeye yönelik uyguladığı stratejiler: çalışanlar üzerine yapılan bir araştırma. *Pesa Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(3) 1-17. doi:https://doi.org/10.25272/j.2149_8385.2017.3.3.01
- Vural, G. (2021). Karanlık üçlü kişilik özellikleri, örgütsel sinizm ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Wen, J., Zheng, J., & Ma, R. (2021). *Impact of knowledge hiding behaviours on workplace invincibility: Mediating role of psychological contract breach*. *Frontiers in Psychology*, (12) 1-11. doi:10.3389/fpsyg.2021.809683
- Wlodzimierz S., Vveinhardt, J. (2020, October 6). Is a csr policy and equally effective vaccine against workplace mobbing and psychosocial stressors? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(19) 2-20.
- Yang, Y., Li, X., Pan, G., Cai, Y., & Shi, W. (2022). The relationship between Machiavellianism and knowledge hoarding: A moderated mediation model. *The Operational Research Society*, 22(2) 1-14. doi:<https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2155594>
- Yılmaz, A., Ergün., D., & Mercan, N. (2008). Mobbing ve örgüt iklimi ile ilişkisine yönelik ampirik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(26) 1-24.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik* (8 baskı). Ankara: Nobel.
- Zada, S., Khan, J., Saeed, I., Yongjun, Z., Vega, A., & Contreras, N. (2022). Servent leadership behaviour at workplace and knowledge hoarding a moderation mediation examination. *Frontiers in Psychology*, 1-12. doi:10.3389/fpsyg.2022.888.761/
- Zhao, H., Xia, Q. (2017). An examination of the curvilinear relation between workplace ostracism and knowledge hoarding. *School of Management, Shanghai University*, (13), 1-12. *Shanghai, PR China*. www.emeraldinsight.com/00/25-1747.htm

EKLER

EK-1

Evrak Tarih ve Sayısı: 29.07.2024-195996



T.C.
ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Alanı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu



Sayı :E-70561447-050.04-195996
Konu :Sosyal ve Beşeri Bilimler Alanı Bilimsel
Araştırma ve Yayın Etiği Kurul Kararı
hk

29.07.2024

Sayın Doç. Dr. Mehmet KAHYAOĞLU

İlgi : 08.07.2024 tarihli, --E.7268 sayılı yazınız.

İlgide kayıtlı yazınız ile başvurusunu yaptığınız çalışmanızla ilgili değerlendirme sonucu verilen Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Alanı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 22.07.2024 tarih ve 07/12 numaralı karar ekte sunulmuştur.

Bilgilerini ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Kenan Ahmet TÜRKDOĞAN
Rektör

Ek:Doç. Dr. Mehmet KAHYAOĞLU 12 Nolu Karar (1 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSR4C5CPE3 Pin Kodu :55352

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/alaadin-keykubat-uni-cbys>

Adres:Kestel Mahallesi Üniversite Caddesi No:179 Alanya/Antalya
Telefon:(0242) 510 60 60 Faks:(0242) 510 60 09
e-Posta:alku@alanya.edu.tr Web:www.alanya.edu.tr
Kep Adresi:alanyaalaaddinkeykubat@hs01.kep.tr

Bilgi için: Mustafa Şahin
Unvanı: İşçi



T.C.

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Sosyal ve Beşeri Bilimler Alanı Bilimsel Araştırma Etiği Kurul Kararı

TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI	KARAR TARİHİ
07	13	22.07.2024

Karar Numarası: 2024/12

Doç. Dr. Mehmet KAHYAOĞLU'nun Danışmanlığını yaptığı Diğer Araştırmacılar Yüksek Lisans öğrencisi Serhan ŞENBİL'in Araştırmanın yürütücüsü olduğu 08.07.2024 tarihli ve 7268 E. No'lu **“Örgütlerde Mobbinge Karşı Bilgi Saklama Davranışı”** başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına ait etik kurul başvurusunun görüşülmesi istemi.

Doç. Dr. Mehmet KAHYAOĞLU'nun Danışmanlığını yaptığı Diğer Araştırmacılar Yüksek Lisans öğrencisi Serhan ŞENBİL'in Araştırmanın yürütücüsü olduğu 08.07.2024 tarihli ve 7268 E. No'lu **“Örgütlerde Mobbinge Karşı Bilgi Saklama Davranışı”** başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına ait etik kurul başvurusunun fikri, hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğun başvurucaya ait olmak üzere araştırma süresince uygulanmasının **etik olarak uygun olduğuna** oybirliği ile karar verildi.**22.07.2024**

(Mazeretli)

Prof. Dr. Özgür Kasım AYDEMİR
Kurul Başkanı

(e-imzalıdır)

Prof. Dr. Kamile DEMİR
(Kurul Başkan V.)

(e-imzalıdır)

Prof. Dr. Serdar BULUT
Üye

(e-imzalıdır)

Prof. Dr. Hamdi Alper GÜNGÖRMÜŞ
Üye

(Mazeretli)

Prof. Dr. Seymur AĞAZADE
Üye

(e-imzalıdır)

Prof. Dr. Süleyman Cem ŞAKTANLI
Üye

(e-imzalıdır)

Prof. Dr. Kemal VATANSEVER
Üye

Bu belge,güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır..

EK-2

Sayın Katılımcı,

Bu anket “Örgütlerde Mobbing’e Karşı Bilgi Saklama Davranışı” isimli yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Anketten elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacağı için vereceğiniz cevaplar oldukça önemlidir. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Doç.Dr. Mehmet KAHYAOĞLU

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi

Gazipaşa M.R.B. Meslek Yüksekokulu

Serhan ŞENBİL

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi,

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Yaşınız: () 18 ve altı () 19-25 () 26-35
() 36-45 () 46 ve üstü
3. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar
4. Aylık Geliriniz: () 17.002 TL ve altı () 17.003-25.000 () 25.001-35.000
() 35.001-45.000 () 45.001 ve üstü
5. Eğitim Durumunuz: () İlköğretim ve altı () Lise () Önlisans
() lisans () Yüksek lisans () Doktora
6. Turizm eğitimi aldınız mı? () Evet () Hayır
7. Otelinizin Çalışma Süresi: () Sezonluk () Tüm yıl
8. Otelinizin Sahiplik Yapısı: () Ulusal Zincir () Uluslararası Zincir
() Bağımsız
9. Oteldeki Göreviniz: () Üst Kademe Yönetici () Orta Kademe Yönetici
() Alt Kademe Yönetici () Diğer Personel
10. Çalıştığınız Bölüm/Departman: () Ön büro () Yiyecek ve içecek
() Kat hizmetleri () Diğer
11. Turizm sektöründe çalışma süreniz ne kadardır?
12. Bu otelde çalışma süreniz ne kadardır?

Sayın Katılımcı, Bu olayı düşündüğünüzde aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz. 1- Kesinlikle aynı fikirde değilim.....5-Kesinlikle aynı fikirdeyim. olacak şekilde seçeneklerden birini (X) koyarak işaretleyiniz.	1 Kesinlikle Aynı fikirde değilim	2	3	4	5 Kesinlikle Aynı fikirdeyim
Bilgi Saklama Ölçeği					
1. İş arkadaşıma yardımcı olmayı istemeyerek de olsa kabul ederim.	1	2	3	4	5
2. İş arkadaşıma yardımcı olmayı kabul ederim ancak istendiğinden farklı bir bilgi aktarırım.	1	2	3	4	5
3. İş arkadaşıma daha sonra yardımcı olacağımı söylerim ancak bunu elimden geldiğince ertelerim.	1	2	3	4	5
4. İş arkadaşıma talep ettiği bilginin yerine başka bir konuda bilgi vermeyi öneririm.	1	2	3	4	5
5. O konuda bilgim yokmuş gibi davranırım.	1	2	3	4	5
6. Bilgim olmasına rağmen bilmediğimi söylerim.	1	2	3	4	5
7. Neden bahsettiğimi bilmiyormuş gibi davranırım.	1	2	3	4	5
8. O konuda fazla bilgili olmadığımı söylerim.	1	2	3	4	5
9. Kendisini bilgilendirmek istediğimi ama bunun gerekli olmadığını söylerim.	1	2	3	4	5
10. Talep ettiği bilginin gizli olduğunu ve yalnızca belirli bir projede görev alan kişilerle paylaşılacağını söylerim.	1	2	3	4	5
11. Patronumun bu bilgiyi kimseyle paylaşmama izin vermediğini söylerim.	1	2	3	4	5
12. Sorularına cevap vermeyeceğimi söylerim.	1	2	3	4	5

Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen davranışlarla ne sıklıkta, karşılaştığınızı işaretleyiniz. Cevaplarınızı verirken her bir maddenin yanındaki ölçeği kullanınız. 1. <i>Hiçbir zaman</i> 2. <i>Bazen, arasıra</i> 3. <i>Her ay</i> 4. <i>Her hafta</i> 5. <i>Her gün</i>					
	Hiçbir zaman	Bazen, arasıra	Her ay	Her hafta	Her gün
İşyeri Zorbalığı Ölçeği					
1. Performansınızı arttıracak bir bilginin sizden saklanması	1	2	3	4	5
2. Üstesinden gelebileceğinizden fazla iş yükünüzün olması	1	2	3	4	5
3. Yeteneğinizin çok altında kalan işler verilmesi	1	2	3	4	5
4. Mantıksız, anlamsız, imkansız işlerin imkansız bitirme tarihleriyle sizden istenmesi	1	2	3	4	5
5. Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması	1	2	3	4	5
6. Yaptığınız işin gereğinden fazla kontrol edilmesi	1	2	3	4	5
7. Yaptığınız hataların tekrar tekrar hatırlatılması	1	2	3	4	5
8. İşinizle ilgili olarak aşağılanmanız ya da sizinle alay edilmesi	1	2	3	4	5
9. Hakkınızda dedikodu yapılması	1	2	3	4	5
10. Hakkınızda aşağılayıcı ve çirkin sözler söylenmesi	1	2	3	4	5
11. Diğer insanların sizi yok saymaları veya dışlanmanız	1	2	3	4	5
12. Diğer insanların işinizi bırakmanız (istifa etmeniz) gerektiğine dair imalarda bulunmaları	1	2	3	4	5
13. Tehdit edici davranışlar yoluyla korkutulmanız	1	2	3	4	5
14. Yaptığınız işin ve çabanızın ısrarla eleştirilmesi	1	2	3	4	5
15. Yakınlaşmaya çalıştığınızda görmezden gelinmeniz ya da düşmanca tavırlarla karşılaşmanız	1	2	3	4	5
16. Yaptığınız önemli işlerin elinizden alınarak size önemsiz sıkıcı işlerin verilmesi	1	2	3	4	5
17. Hakkınızda doğru olmayan iddiaların ortaya atılması	1	2	3	4	5
18. Aşırı düzeyde alay edilmeye maruz kalmanız	1	2	3	4	5
19. Bağırılma ya da sizin kabahatiniz olmayan konularda öfkenin hedefi olmanız	1	2	3	4	5
20. Hakettiğiniz bir şeyi istememeniz veya talep etmemeniz için size baskı yapılması	1	2	3	4	5
21. Kötü şakalara maruz kalmanız	1	2	3	4	5
22. Saldırıya uğrama ya da şiddete maruz kalma endişesi yaşama	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgileri

Adı Soyadı: Serhan Şenbil

Eğitim Bilgileri

İzmir Maltepe İlkokulu (1981-1986)

İzmir Fevzipaşa Ortaokulu (1986-1989)

İzmir Büyükçiğli Lisesi (1989-1992)

İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi (1992-1996)

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Teorisi Yüksek Lisans (1998-2011)

İş Deneyimi

İlkumut Açıköğretim Kursu Stajer Öğretmen (1999-2000)

Karacan Akademi Öğretmen (İşletme -Maliye-Kamu Yönetimi) (2001-2008)

PTT Memur (2008-Devam ediyor)