BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ

Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(1), 153-174

Etik Liderlik ve Bilgi Saklama Davranışı İlişkisinde İş Yeri Nezaketsizliğinin Aracılık Rolü*

The Role of Workplace Incivility in the Relationship between Ethical Leadership and Knowledge Hiding Behavior

Yavuz Selim ÖZYER[a], Alptekin DEVELİ[b]

[a] *Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, yavuzselimozyer@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0009-0002-1050-8484.*

[b] *Doç. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Niksar Meslek Yüksekokulu, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü, alptekin.develi@gop.edu.tr, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7232-5603*

Anahtar Kelimeler: Etik, liderlik, nezaketsizlik, bilgi saklama, banka sektörü.
Keywords: Ethic, leadership, incivility, knowledge hiding, banking sector
JEL Kodları: D23; M12; M54.
JEL Codes: D23; M12; M54.
Geliş Tarihi: 30/10/2025
Kabul Tarihi: 17/03/2026
DOI: 10.33399/biibfad.1814088
Araştırma Makalesi

Öz

İş yaşamında önemli bir yeri olan bilgi saklama davranışını açıklayan unsurların tespit edilmesi önem arz etmektedir. Bu konuda belirli düzeyde bir bilgi birikimi oluşmuşsa da araştırma boşlukları olduğu gözlemlenmektedir. Çalışmanın amacı etik liderlik algısı ve bilgi saklama davranışı ilişkisinde iş yeri nezaketsizliğinin aracılık rolünü incelemektir. Araştırmanın örneklemini Orta Karadeniz Bölgesi'nde özel ve kamu sektöründe görev yapan 230 banka çalışanı oluşturmaktadır. 2023 yılı Ekim ve Kasım aylarında, nicel araştırma yöntemi ve anket tekniği vasıtasıyla veri toplanmış ve çeşitli istatistik yazılımlarıyla analiz edilmiştir. Sonuçlara göre etik liderliğin iş yeri nezaketsizliğini açıklamada negatif yönde katkı yaptığı ve iş yeri nezaketsizliğinin bilgi saklama davranışını açıklamada pozitif yönde katkı yaptığı belirlenmiştir. Ayrıca, etik liderliğin bilgi saklama davranışını açıklamasının istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmüştür. Son olarak, etik liderlik algısı iş yeri nezaketsizliği aracılığıyla bilgi saklama davranışının açıklanmasına negatif yönde katkı yapmaktadır. İlk defa tespit edilen bu aracılık etkisi (sadece dolaylı aracılık), yazına katkısı bakımından çalışmanın en önemli bulgusudur. Çalışma kapsamında iş yaşamına ve gelecekte yapılacak araştırmalara yönelik öneriler sunulmuştur.

Abstract

It is important to identify the factors that explain knowledge hiding behavior, which has an important place in business life. Although a certain level of knowledge has accumulated, research gaps are still observed. This study aimed to examine the mediating role of workplace incivility in relationship between ethical leadership and knowledge hiding behavior. The sample consists of 230 bank employees working in private and public sectors in Central Black Sea Region. Data was collected via quantitative research and survey techniques in October-November 2023. The data were analyzed using various statistical software. According to findings, ethical leadership negatively contributes to explaining workplace incivility, while workplace incivility positively contributes to explaining knowledge hiding behavior. Furthermore, the effect of ethical leadership on knowledge hiding behavior is insignificant. Finally, ethical leadership indirectly and negatively contributes to explaining hiding knowledge through workplace incivility. This mediation

* Bu makale, Alptekin DEVELİ danışmanlığında Yavuz Selim ÖZYER tarafından hazırlanan 'Etik liderlik, iş yeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı: Doğrudan ve dolaylı ilişkiler' başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

effect (indirect-only mediation), identified for the first time, represents the study's most significant contribution to literature. Recommendations are provided for business life and further research.

1. GİRİŞ

İnsan ilişkileri bağlamındaki iletişim süreci, yaşadığımız zaman diliminde geçmişte olduğundan daha farklı bir dinamiğe sahiptir. Bununla beraber sürekli değişim, yeni dinamikleri ve her sektörde yeniden yapılanmayı zorunlu kılmaktadır. Özellikle sosyal, ekonomik, iktisadi ve kültürel amaçlı iş birliği sistemini tanımlayan kurumsal yapılar da bu zaman zarfında önemli yenilenmeler göstermektedir. Gelişmekte olan ve hızla değişen teknolojide, bilginin önemini ön plana çıkarmakta ve bilgiye dayalı yaklaşımların kurumsal başarıda anahtar faktör olduğunu ortaya koymaktadır (Atlı, 2014). Bu bağlamda, güncel olarak bilgi paylaşma davranışı ve bilgi saklama davranışı gibi konuların dikkate alınmaya başlandığı görülmektedir (Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos, 2012; Connelly ve Zweig, 2015).

Diğer yandan, teknoloji ilerledikçe ve işletmeler daha rekabetçi hale geldikçe, şirketlerin kendilerini yeniliklere uyum sağlayarak geliştirmeleri gerekmektedir. Genel olarak, bir işletmenin temel amacı sürdürülebilir olmak, gelişmek ve aynı zamanda kâr elde etmektir. Bu hedefler doğrultusunda şirketler, performans, motivasyon, üretkenlik, davranış ve etik gibi unsurları göz önünde bulundurarak çalışanların şirkete güvenini ve bağlılığını oluşturan, prosedür ve politikaları izlemektedir (Irk ve Bıyık, 2024). Örgütler, doğru etik değerleri yansıtan bir liderlik tarzını benimseyip bunu çalışanlarına ileterek amaçlarına ve başarılarına ulaşabilmektedirler. Bu nedenle, etik bir lidere sahip olmak şirketler için önemli unsurlardan birisi olarak ortaya çıkmaktadır (Mumcu ve Döven, 2016; Topuzoğlu, 2009).

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

Tüm bu eksen içerisinde yapılan incelemelerde bilgi saklama davranışının sebeplerini belirlemek bakımından kısıtlı bir yazın olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle etik liderlik, iş yeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı kavramları arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri ortaya çıkarmak maksadıyla bu araştırma kurgusu gerçekleştirilmiştir. Araştırma neticesinde ilgili kavramlar özelinde ortaya çıkan açıklayıcı bulgular sayesinde gelecekteki araştırmalar ve iş yaşamı için katkı sağlanacağına inanılmaktadır.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1. Bilgi Saklama Davranışı

Bilgi saklama davranışı, bireylerin sahip oldukları bilgileri başkalarıyla paylaşmak yerine kendilerine saklama eğiliminde oldukları bir tutum ve davranıştır. Örgüt içinde bilgi saklama davranışı, başkalarının talep ettiği bir bilginin karşı tarafa aktarılmaması veya bilginin gizlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Connelly vd., 2012). Başka bir anlatımla, ilgili kavram iş arkadaşları tarafından istendiği zamanlarda, bilgiyi kasıtlı olarak vermeme ya da gizleme girişimi olarak tanımlanmaktadır (Serenko ve Bontis, 2016).

Literatürde bilgi saklama davranışı kavramına ilk vurgu yapan ve tanımlayan bilim insanı Connelly ve diğerlerine (2012) göre bilgi saklama davranışı kendisini bilmezden gelme, mantığa büründürme ve kaçınmacı şekillerde göstermektedir. Bu davranış, özellikle bilgiye dayalı çalışma ortamlarında ve örgütsel yapılarda önemli bir araştırma konusudur.

Bilgi saklama davranışının ortaya çıkma nedenlerine bakıldığında; bireylerin gücü elinden yitirme korkusu, bilgiyi kendi malı gibi sahiplenme, bilgi talep eden kişiden hazzetmeme veya o kişiye karşı güvensizlik hissi, bilginin yarattığı üstün kişilik dürtüsü, zaman kaybını önlemesi, örgüt ve kişi üzerinde fayda sağlaması ve uzun sürede kazanılmış olan bilgiyi başkalarına kaptırmamak gibi istek ve faktörlerin ön plana çıktığı gözlemlenmektedir (Connelly ve Zweig, 2015).

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

2.2. Etik Liderlik

Liderliğin birden fazla kişinin etkileşimde bulunduğu ortam söz konusu olduğu için etik bir boyuta sahip olması gerektiği görülmektedir. Bunun yanında etik kavramı liderliğe yeni bir anlam kazandırmaktadır. Öte yandan etik liderlik, liderlik kavramının özü olarak da derin bir yer bulmaktadır (Brown, Trevino ve Harrison, 2005).

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

Etik liderlerin onları takip edenleri; örgütün, kişilerin, paydaşların ve toplumun yararına olan örgütsel amaç ve hedeflere doğru yönlendirdiğine inanılmaktadır. Bir başka deyişle etik bir lider takipçilerini etkiler. Bu etki, etik liderlerin, rol model olarak görünerek takipçilerinin hayırsever davranışlara teşvik etme olasılığını arttırmaktadır. Bunun sonucunda, çalışanlar

rekabet yerine iş birliğine odaklanabilir, örgüte güven ve bağlılık geliştirilebilmektedir (Can, 2019; De Hoogh ve Den Hartog, 2008; Ulusoy ve Can, 2019).

Bunun yanında etik liderler, astlarına ve çalışanlara rehberlik ederken ahlaki normlara bağlı kalarak ve nitekim örgüt içinde adaleti sağlayarak normatif olmayan tutumların oluşmasını engelleyebilirler. Etik liderlerin, çalışanların ve yetkililerin eylemlerini ve ahlaki düşünmelerini desteklediği bilinmektedir (Den Hartog ve Belschak, 2012).

Aynı zamanda etik bir lider, çalışanlarına organizasyon tarafından belirlenmiş olan hedeflere ulaşmalarına yardım eden hem profesyonel hem de kişisel ahlaki bakış açısına sahip ve bir izleyici kitlesini etkileyen insan olarak da tanımlanabilmektedir. Etik bir lider adil, güvenilir ve dürüst olmalıdır. Ayrıca toplumun en iyi hale gelmeye çalışmasında etik liderin önemli bir insan olduğu görülmektedir (Çavuş ve Develi, 2017; Çelik, 2000).

2.3. İş Yeri Nezaketsizliği

Sosyal ve örgütsel davranış ile ilgili olarak, örgütte çalışan kişilerin birbirleriyle olan etkileşimlerinde ve davranışlarında minimum saygı ve sevgi kurallarına uyum sağlaması beklenmektedir. Bunlar, kişisel tercihlerine veya birbirlerinden hoşlanıp hoşlanmadıklarına bakılmaksızın, insanların profesyonel yaşamlarında uyması gereken kurallardır. Bu saygı kurallarını ihlal eden çalışan davranışları iş yeri nezaketsizliği olarak tanımlanmaktadır (Martin, 2008; Taştan, 2014). Bu bağlamda işyeri nezaketsizliği, iş yerinde genel kabul gören saygı kurallarının çiğnenmesiyle ortaya çıkan; bireyde saygısızlığa uğradığı hissini uyandıran, rahatsız edici ve incitici olabilen, doğrudan olmayan, sözlü ya da sözsüz, dolaylı ve düşük yoğunlukta sergilenen olumsuz davranışlardır (Andersson ve Pearson, 1999).

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

Aynı zamanda araştırmacılar, iş yeri nezaketsizliğinin üretkenliği, yönetici çalışan etkileşimlerini, örgütsel bağlılığı ve iş tatminini olumsuz etkilediğini bulmuşlardır (Çoban ve Deniz, 2021; Penney ve Spector, 2005). İş yeri nezaketsizliği ve davranış bozuklukları çalışanların moral ve motivasyonunu, iş tatminini, örgütsel bağlılığını ve iş performansını düşürür; çalışan devir hızını, işten ayrılma niyetlerini, devamsızlığı ve işle ilgili stresi artırmaktadır (Carter ve Loh, 2017). Bu davranışlar takım çalışmasını bozmakla birlikte hoş olmayan bir iş ortamına, yaratıcılığın azalmasına, yüksek iş stresine, bilişsel sapmaya,

psikolojik sıkıntıya ve ekonomik kayba neden olduğu iddia edilmektedir (Çiçek ve Çiçek, 2020). Aynı zamanda iş yeri nezaketsizliğinin örgütsel bağlılığı ve çalışanların emeklilik niyetlerini etkilediği bilinmektedir (Çelik ve Gül, 2022).

Bununla beraber kalıcı nezaketsiz davranışlardan kaynaklanan olumsuz duyguların farklı sağlık problemlerine yol açtığı görülmektedir. Bu problemlere örnek olarak kaygı, dikkat eksikliği, düşük enerji, depresyon, tansiyon, baş ağrıları, kalp hastalığı ve diğer pek çok rahatsızlık verilebilir (Cortina, Magley, Williams ve Langhout, 2001; Johnson ve Indvik, 2001; Hutton ve Gates, 2008; Lim ve Lee, 2011). Yapılan bir çalışma sonucunda nezaketsizliğe uğrayan kişilerde, stres, klinik depresyon, uykusuzluk, panik ataklar, travma sonrası stres bozukluğu, zayıf konsantrasyon ve buna benzer problemler gözlenmiştir (Namie, 2003).

2.4. Model ve Hipotez Gerekçeleri

Araştırmanın temel kavramları olan etik liderlik, iş yeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilere yönelik öngörülerde bulunmak amacıyla yazınsal incelemeler yapılmıştır. Bu amaçla hem yazındaki geçmişte yapılan araştırmalar dikkate alınmış hem de kuramsal gerekçelerle mantıksal bağlantılar oluşturulmuştur.

İlk olarak etik liderlik ve iş yeri nezaketsizliği arasındaki ilişkiye yönelik olarak Walsh ve diğerleri (2018) tarafından yürütülen çalışmaya ulaşılmıştır. Bu çalışma kapsamında 118 akademisyen üzerinde nicel bir araştırma yapılmış ve iş yeri nezaketsizliğinin etik liderlik ile ilişkisi incelenmiştir. Çalışmanın değişkenleri arasında yapılan korelasyon analizinde, iş yeri nezaketsizliği ve etik liderliğin birlikte değişim açısından negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, iş yeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiye yönelik olarak Arshad ve Ismail (2018) tarafından yürütülen çalışmaya ulaşılmıştır. İlgili çalışmada, özel bir firmada çalışan 108 birey üzerinde nicel bir araştırma yürütülmüş ve iş yeri nezaketsizliğinin bilgi saklama davranışı ile ilişkisi incelenmiştir. Çalışmada söz konusu kavramlar arasında yapılan korelasyon analizinde, iş yeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışının birlikte değişim açısından pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, bilgi saklama davranışı ve etik liderlik arasındaki ilişkiye yönelik olarak Men ve diğerleri (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmaya ulaşılmıştır. Bu çalışma ile yüksek teknoloji örgütlerinde çalışan 406 personel üzerinde gerçekleştirilen nicel bir araştırmada, bilgi saklama davranışının etik liderlik ile ilişkisi incelenmektedir. Çalışmada söz konusu kavramlar arasında yapılan korelasyon analizinde, bilgi saklama davranışı ve etik liderliğin birlikte değişim açısından negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kavramları arasındaki ilişkileri öngörmek açısından incelenen geçmiş araştırmalarda etik liderlik, iş yeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı kavramlarının ilişkili değişkenler olduğuna yönelik ipuçları olduğu anlaşılmaktadır.

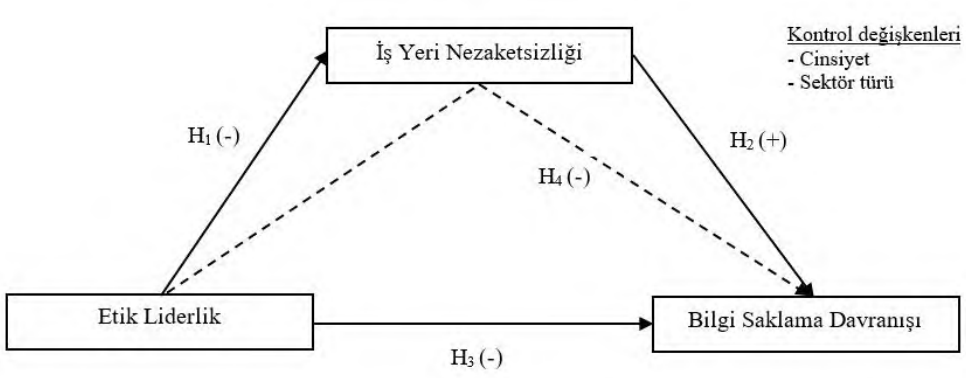
Tüm bunlara ilaveten araştırma kavramları arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri bütüncül olarak değerlendirmek amacıyla etik liderlik, iş yeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı kavramları arasındaki ilişkileri kuramsal açıdan ele alabilmenin de mümkün olduğu düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle, ilgili değişkenler arası ilişkiler Blau (1964) tarafından geliştirilen Sosyal Mübadele Kuramı ile tahmin edilmiştir.

Sosyal Mübadele Kuramı'na göre karşılıklı ilişkilerin sürdürülme nedenleri; başarı duygusunu hissetme, istenilen uyarıyı alma ve mevcut durumdan duyulan memnuniyeti sürdürme çabası olarak bilinmektedir. Örgütleri, çalışanlar ile örgüt arasında bir değişim alanı

olarak tanımlayan bu kurama göre, örgüt ile birey arasında sıkı bir değişim ilişkisinin varlığı, karşılıklılık ilkesine göre çalışan üzerinde olumlu etkiler oluşmasını sağlamaktadır. Bununla beraber, ilgili kuram bireylerin davranışlarının kendi algı ve tutumlarına göre değiştiğini iddia etmektedir. Kişi, ilgili olaya veya çevreye yönelik algı ve tutumlarından dolayı davranışlarını değiştirmektedir (Blau, 1964). Zaten bilindiği üzere, Sosyal Mübadele Kuramı daha çok algıların tutumlara, tutumların da davranışlara dönüştüğü türde konuları içeren çalışmaları açıklamak için kullanılmaktadır (Barbuto ve Hayden, 2011; Develi, Çavuş ve Öz, 2018).

Nitekim ilgili kuramın temel yönergesi bağlamında algı, tutum ve davranış, birbirini sıra ile takip eden bir silsile şeklinde ilerlemektedir. Bu silsilede etik liderler, sergiledikleri dürüst ve saygılı davranışlarla birer rol model oluşturarak çalışanlara pozitif bir sosyal mübadele girdisi sunarlar. Bu çalışmanın değişkenleri ilgili kuram bağlamında dikkate alındığında, çalışanların etik liderlik algısı arttıkça liderin sunduğu bu saygı iklimine karşılık olarak öncelikle iş yeri nezaketsizliği tutumunun azalışa geçeceği tahmin edilmiştir. Tersi durumda ise nezaketsizliğe maruz kalan çalışanın, bozulan sosyal dengesini yeniden kurmak veya negatif bir karşılık (misilleme) vermek amacıyla elindeki en önemli gücü, yani bilgiyi saklama yoluna gitmesi muhtemeldir. Böylelikle de bilgi saklama davranışının sergilenme düzeyinde azalış olacağı düşünülmüştür. Sonuç olarak, Sosyal Mübadele Kuramı temelinde etik liderlik ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkide iş yeri nezaketsizliğinin bir dolaylı (aracı) etkiye sahip olabileceği öngörülmüştür. Tüm bu inceleme ve öngörülere dayanarak aşağıdaki araştırma modeli ve araştırma hipotezleri oluşturulmuştur. Araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Not. Modelde etik liderlik bağımsız değişken (X), iş yeri nezaketsizliği aracı değişken (M) ve bilgi saklama davranışı bağımlı değişken (Y) olarak konumlandırılmıştır. *H1* (a yolu) ve *H2* (b yolu) aracılık mekanizmasını oluşturan ayrı yolları; *H3* (c' yolu) doğrudan etkiyi; *H4* ise iş yeri nezaketsizliği üzerinden gerçekleşen dolaylı etkiyi (a x b) temsil etmektedir. Analizlerde cinsiyet ve sektör türü, kontrol değişkeni olarak modele dâhil edilmiştir.

Araştırma hipotezleri aşağıda sunulmuştur.

H1: Etik liderliğin iş yeri nezaketsizliği üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

H2: İş yeri nezaketsizliğinin bilgi saklama davranışı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H3: Etik liderliğin bilgi saklama davranışı üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

H4: Etik liderlik ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkide iş yeri nezaketsizliğinin negatif yönde aracılık etkisi vardır.

3. YÖNTEM

3.1. Örneklem

Çalışmanın örneklemi Türkiye'nin Orta Karadeniz Bölgesi'ndeki kamu ve özel bankalarda çalışan 230 personelden oluşmaktadır. Araştırmaya katılım gösteren çalışanların yaş ortalamasının 33.4 ve standart sapmasının 6.8 olduğu bulgulanmıştır. Bunun yanında araştırmaya katılım gösteren çalışanların demografik bilgilerine bakıldığında, 230 kişiden oluşan çalışanların cinsiyet bakımından çoğunluğu erkektir (%53). Eğitim düzeyi bakımından çalışanların çoğunluğu lisans düzeyinde eğitimlidir (%69.1). Çalışma süresi bakımından çalışanların çoğunluğu 9-14 yıl arası bir çalışma tecrübesine sahiptir (%36.5). Çalışılan sektör türü bakımından çalışanların çoğunluğu özel sektörde çalışmaktadır (%50.9). Araştırma örnekleminin detaylı demografik özellikleri Tablo 1'de verilmiştir.

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

Tablo 1: Örneklemin Demografik Bilgileri

Demografik faktörler		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	108	47
	Erkek	122	53
	Toplam	230	100.0
Medeni durum	Evli	136	59.1
	Bekâr	94	40.9
	Toplam	230	100.0
Eğitim düzeyi	Lise	14	6.1
	Ön lisans	30	13.0
	Lisans	159	69.1
	Yüksek lisans	26	11.3
	Doktora	1	0.4
	Toplam	230	100.0
Sektör türü	Kamu	113	49.1
	Özel	117	50.9
	Toplam	230	100.0
Çalışma süresi	2 yıldan az	62	27
	2-8 yıl	40	17.4
	9-14 yıl	84	36.5
	15-20 yıl	33	14.3
	21 yıldan fazla	11	4.8
	Toplam	230	100.0

Not. n = 230

3.2. Ölçme Araçları

3.2.1. Etik Liderlik Ölçeği

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

3.2.2. İş Yeri Nezaketsizliği Ölçeği

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

3.2.3. Bilgi Saklama Davranışı Ölçeği

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

3.3. Kontrol Değişkenleri

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

3.4. İşlem

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

4. ANALİZ SONUÇLARI

4.1. Ön Analizler

Araştırma kapsamında elde edilen veri için ilk olarak ön veri analizi yapılmıştır. Ön veri analizleri sayesinde verinin kontrolü sağlanmakta ve uygulanacak temel analizler için gerekli olan varsayımların sınanması işlemleri yapılmaktadır (Develi, 2020; Develi ve Çavuş, 2024). Bu amaçla kayıp değer analizi, uç değer analizi, normal dağılım analizi ve ortak yöntem sapması testi uygulanmıştır.

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

Yazında, elde edilen verinin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek adına farklı testler bulunmaktadır. Bu çalışmada güncelde en çok kabul gören yöntem olan çarpıklık-basıklık testi uygulanmıştır. Uygulanan çarpıklık-basıklık testi hem her bir madde bazında hem de ortalaması alınan değişkenler bazında gerçekleştirilmiştir. Çarpıklık-basıklık testi sonuçlarına bakıldığında en yüksek çarpıklık değerinin 2.84, en yüksek basıklık değerinin ise 7.78 olduğu anlaşılmaktadır. Kline (2011) tarafından bir verinin normal dağılıma sahip olması için çarpıklık değerlerinin ±3 aralığında ve basıklık değerlerinin ±10 aralığında olması gerektiği belirtilmektedir. Dolayısıyla, verinin belirtilen eşik değerler içerisinde olduğu, yani normal dağılıma sahip olduğu çıkarımı yapılmıştır.

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

4.2. Geçerlilik Analizi

Tüm ölçme araçları dahil edilerek oluşturulan ölçüm modelinin veri ile uyumunu test etmek üzere genel doğrulayıcı faktör analizi (overall confirmatory factor analysis) gerçekleştirilmiştir (Anderson ve Gerbing, 1984; Develi, Pekkan ve Çavuş, 2022; Kline, 2011). Ölçüm modelinde etik liderlik ve iş yeri nezaketsizliği ölçme araçları için birinci düzey tek faktörlü model kullanılırken, bilgi saklama davranışı ölçeği için ikinci düzey çok faktörlü model kullanılmıştır. Bilgi saklama davranışı ölçeğinin ikinci düzey olarak kullanılmasının sebebi ilgili kavramı yalnızca üst seviye değişkeni ile ele almaktır. Çünkü bu araştırmanın önceliği üç temel değişken arasındaki ilişkilere odaklanmaktır. Nitekim ilgili kavramın ölçme aracını geliştiren araştırmacılar bilgi saklama davranışının genel yapısının ilgi çekeceği durumlar olduğunda ölçümün bütüncül yapılabileceğini ifade etmişlerdir (Connelly, Černe, Dysvik ve Škerlavaj, 2019).

Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinde faktör yükleri geçerlilik alt sınırı için Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından önerilen 0.32 kriteri dikkate alınmıştır. Bu noktada bilgi saklama davranışı ölçeğine ait bir madde düşük faktör yüküne sahip olması nedeniyle gözlem

dışı bırakılmıştır. Yapılan geçerlilik analizi kapsamında gerçekleştirilen son doğrulayıcı faktör analizinin uyum iyiliği indekslerine yönelik sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

x^2	sd	x^2/sd	p	CFI	TLI	SRMR	RMSEA %90 CI [.069, .083]	Standardize edilmiş madde ağırlık aralığı
792.490	341	2.324	0.000	0.911	0.902	0.072	0.076	(0.340 - 0.948)***

Not. x^2: Ki-kare, sd: Serbestlik derecesi, *p*: *p* istatistiksel anlamlılık katsayısı, *CFI*: Karşılaştırmalı uyum indeksi, *TLI*: Normlaştırılmamış uyum indeksi, *SRMR*: Standardize edilmiş ortalama hataların karekökü. *RMSEA*: Yaklaşık hataların ortalama karekökü, CI: Güven aralığı.

Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen sonuçlar modelin hem ölçekler düzeyinde hem de kavramsal model düzeyinde veriyle tatmin edici bir uyum düzeyine ($\chi^2/df < 5$, *CFI, TLI* > 0.90, *SRMR, RMSEA* < 0.08) ulaştığını göstermiştir (Bentler, 1988; Brown, 2014; Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2011; Tabachnick ve Fidell, 2013).

4.3. Güvenilirlik Analizi

Kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılıklarını belirlemek üzere Cronbach Alfa (*a*) ve birleşik güvenilirlik (*CR*) katsayıları hesaplanarak güvenilirlik analizi yapılmıştır (Cronbach, 1951; Raykov, 1997). Etik liderlik, iş yeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı ölçeklerine yönelik ilgili katsayılar Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach Alfa	Birleşik Güvenilirlik
Etik liderlik	0.934	0.936
İş yeri nezaketsizliği	0.902	0.899
Bilgi saklama davranışı	0.878	0.844

Güvenilirlik analizinden elde edilen sonuçlara göre, tüm Cronbach Alfa ve birleşik güvenilirlik katsayılarının içsel tutarlılık bakımından güvenilir ($a > 0.70$, $CR > 0.70$) bir düzeyde olduğu anlaşılmaktadır (Nunnally, 1978; Raykov, 1997).

4.4. Hipotez Testleri

4.4.1. Korelasyon Analizi

Çalışmanın değişkenleri olan etik liderlik, iş yeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analiz ile değişkenler arasında ilişkinin olup olmadığı, ilişkinin yönü ve derecesi korelasyon katsayısı ile belirlenmektedir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayısı değerleri Tablo 4'te gösterilmiştir. Korelasyon katsayılarına yönelik seviyelerin değerlendirilmesinde Field (2009) tarafından önerilen ölçüt dikkate alınmıştır. Buna göre, ±0.10 düzeyindeki korelasyon katsayısı küçük; ±0.30 düzeyindeki korelasyon katsayısı orta ve ±0.50 düzeyindeki korelasyon katsayısı ise büyük bir ilişkiyi göstermektedir. Korelasyon analizinden elde edilen sonuçlar Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	*M*	*s*	1	2	3	4	5
1. Cinsiyet	1.469	0.500	1				
2. Sektör türü	1.513	0.509	0.010	1			
3. Etik Liderlik	4.228	1.037	-0.072	0.121	1		
4. İş yeri nezaketsizliği	2.086	0.986	0.134*	-0.040	-0.499**	1	
5. Bilgi saklama davranışı	1.826	0.914	0.004	0.031	-0.102	0.236**	1

Not. n = 230, *M*: Ortalama, *s*: Standart sapma, * $p < .05$, ** $p < .01$

Korelasyon analizi sonuçlarına göre araştırmanın temel değişkenleri olan etik liderlik, iş yeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Buna göre öncelikle etik liderlik ile iş yeri nezaketsizliği arasında negatif yönlü ve orta düzeyde (r = -0.499, $p < 0.01$) bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Devamında, etik liderlik ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmüştür ($p > 0.05$). Son olarak, iş yeri nezaketsizliği ile bilgi saklama davranışı arasında ise pozitif yönlü ve düşük düzeyde (r = 0.236, $p < 0.01$) bir ilişki olduğu görülmektedir.

4.4.2. Regresyon Analizi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi ile ilgili son olarak, bootstrapping yöntemine dayalı regresyon analizi kullanılmıştır. Analizlerde 5000 türev örnekleme seçeneği tercih edilmiştir. Bootstrapping tekniği ile gerçekleştirilen analizlerde dikkate alınacak öncelikli istatistiksel anlamlılık testi, analiz sonucunda elde edilen %95 güven aralığındaki değerlerin sıfır (0) içermemesi esasına dayanmaktadır (MacKinnon, Lockwood ve Williams, 2004). Etik liderlik, iş yeri nezaketsizliği ve bilgi saklama değişkenlerine ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Regresyon Analizi Sonuçları

	İş yeri nezaketsizliği (M)			**Bilgi saklama davranışı (Y)**		
	β	***LLCI***	***ULCI***	**β**	***LLCI***	***ULCI***
Cinsiyet	0.193	-0.030	0.416	-0.052	-0.287	0.182
Sektör türü	0.035	-0.184	0.255	0.071	-0.159	0.301
Etik liderlik (X)	-0.469***	-0.577	-0.360	0.014	-0.116	0.144
İş yeri nezaketsizliği (M)	-	-	-	0.231	0.094	0.368
Model özeti	R^2 = 0.258			R^2 = 0.058		
	$F_{(sd = 3.226)}$ = 26.268, $p < 0.001$			$F_{(sd = 4.225)}$ = 3.498, p <0 .01		
EL → BSD (Toplam etki)	β = -0.094, t = -1.604, p >0 .05, %95 *BCa CI* [-0.210, 0.021]					
EL → İYN → BSD (Dolaylı etki)	*B* = -0.108, %95 *BCa CI* [-0.200, -0.029]					
EL → İYN → BSD (Tamamen standartlaştırılmış dolaylı etki)	β = -0.123, %95 *BCa CI* [-0.210, -0.038]					

Not. n = 230, EL: Etik liderlik, İYN: İş yeri nezaketsizliği, BSD: Bilgi saklama davranışı, *M*: Aracı değişken, *X*: Bağımsız değişken, *Y*: Bağımlı değişken, β: Standardize edilmiş beta katsayısı, *B*: Standardize edilmemiş beta katsayısı, *ULCI*: Üst limit güven aralığı, *LLCI*: Alt limit güven aralığı, R^2: Belirlilik katsayısı, *F*: *F*-istatistiği, *sd*: Serbestlik derecesi, *p*: *p*-değeri, *t*: *t*-istatistiği, *BCa CI*: Yanlılığı düzeltilmiş ve hızlandırılmış güven aralığı, Türev örneklem sayısı = 5000, *$p < .05$, **$p < .01$, ***$p < .001$.

Analizin ilk aşamasında bağımsız değişken olan etik liderliğin (*X*) aracı değişken olan iş yeri nezaketsizliği (*M*) üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçlarına yer verilmektedir. Buna göre etik liderliğin iş yeri nezaketsizliğini anlamlı ve negatif yönde etkilediği bulunmuştur (β = -0.469, 95% *BCa CI* [-0.577, -0.360]). Bu sonuçlara göre H_1 desteklenmiştir.

İkinci aşamada aracı değişken olan iş yeri nezaketsizliğinin (*M*) bağımlı değişken olan bilgi saklama davranışı (*Y*) üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna göre iş yeri nezaketsizliğinin bilgi saklama davranışını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür (β = 0.231, 95% *BCa CI* [0.094, 0.368]). Bu sonuçlara göre H_2 desteklenmiştir.

Üçüncü aşamada aracı değişkenin (iş yeri nezaketsizliği) bulunmadığı bir model ele alınmıştır. Bu aşama etik liderliğin (*X*) bilgi saklama davranışı (*Y*) üzerindeki etkisini göstermek amacıyla yapılmıştır. Buna göre etik liderliğin bilgi saklama davranışı (*Y*) üzerinde istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmüştür (β = -0.094, %95 *BCa CI* [-0.210, 0.021]). Bu sonuçlara göre H_3 desteklenmemiştir.

Dördüncü aşama aracılık etkisinin tespit edilmesi açısından analizin önem arz eden sonuçlarından birisidir. Bu aşamada etik liderliğin iş yeri nezaketsizliği aracılığıyla bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna göre etik liderlik yoluyla iş yeri nezaketsizliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini gösteren hem dolaylı etki katsayısının anlamlı ve negatif yönde olduğu görülmüş (β = -0.108, %95 *BCa CI* [-0.200, -0.029]) hem de tamamen standartlaştırılmış dolaylı etkinin anlamlı ve negatif yönde olması (β = -0.123, %95 *BCa CI* [-0.210, -0.038]) aracılık ilişkisini doğrulamıştır (Hayes, 2018). Yapılan analizler doğrultusunda iş yeri nezaketsizliğinin etik liderlik ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre H_4 desteklenmiştir.

4.4.2.1. Sağlamlık Kontrolü (Robustness Check)

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde PROCESS Macro yöntemi tercih edilmiş olmakla birlikte, bulguların tutarlılığını ve yöntemden bağımsız sağlamlığını (robustness) test etmek amacıyla AMOS programı kullanılarak yapısal regresyon analizi de gerçekleştirilmiştir. Ölçüm hatalarını modele dâhil eden bu ek analiz neticesinde; öncelikle kurulan yapısal regresyon modelinin uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmüştür (x^2/sd = 2.324, *CFI* = 0.911, *RMSEA* = 0.076). Yapısal regresyon analizi yol katsayıları bulgularında ise etik liderliğin iş yeri nezaketsizliğini negatif yönde (β = -0.57, p < 0.001) ve iş yeri nezaketsizliğinin bilgi saklama davranışını pozitif yönde (β = 0.41, p < 0.001) yordadığı teyit edilmiştir. Diğer yandan, etik liderliğin bilgi saklama davranışı üzerindeki doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p > 0.05). Elde edilen bu sonuçlar Zhao, Lynch ve Chen (2010) tarafından önerilen aracılık tipolojisi bağlamında değerlendirildiğinde; dolaylı etkinin anlamlı, doğrudan etkinin ise anlamsız olması nedeniyle *sadece dolaylı aracılık (indirect-only mediation)* olarak tanımlanmıştır. Bu durum, etik liderliğin bilgi saklama davranışını doğrudan azaltmadığını, ancak iş yeri nezaketsizliğini önleyerek dolaylı yoldan bu davranışın azalmasına katkı sağladığını metodolojik olarak doğrulamaktadır. Tüm bu bulgular, hem yapısal regresyon analizi bulgularının hem de PROCESS Macro bootstrap regresyon analizi bulgularının birbiri ile örtüştüğünü ve dolayısıyla elde edilen sonuçların sağlamlığını teyit etmiştir.

5. DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Yapılan bu çalışmada Orta Karadeniz Bölgesi'nde özel ve kamu sektöründe görev yapan banka çalışanları örnekleminde etik liderlik, iş yeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı kavramları arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler incelenmiştir. Başka bir anlatımla, iş yerinde etik liderlik algısı oluştuğu zaman bilgi saklama davranışının nasıl etkilendiği ve bu etkide iş yeri nezaketsizliğinin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma kapsamında oluşturulan dört farklı araştırma hipotezinin desteklenme durumları tespit edilerek açıklayıcı bulgulara ulaşılmıştır.

Çalışmadan elde edilen sonuçları genel olarak ifade etmek gerekirse, öncelikle etik liderliğin iş yeri nezaketsizliğini açıklamada negatif yönde katkı yaptığı ve iş yeri nezaketsizliğinin bilgi saklama davranışını açıklamada pozitif yönde katkı yaptığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, etik liderliğin bilgi saklama davranışını açıklamasının istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmüştür. Son olarak, etik liderliğin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde iş yeri nezaketsizliğinin dolaylı etkisi olduğu bulgulanmıştır. Doğrudan etkinin anlamsız, dolaylı etkinin ise anlamlı olmasıyla karakterize edilen bu tablo, literatürde *sadece dolaylı aracılık* (*indirect-only mediation*) olarak nitelendirilmektedir. Buna göre, etik liderlik iş yeri nezaketsizliği aracılığıyla bilgi saklama davranışının açıklanmasına negatif yönde katkı yapmaktadır.

Çalışmanın bulguları etik liderlik ve iş yeri nezaketsizliği arasındaki ilişki bakımından değerlendirildiğinde, etik liderliğin iş yeri nezaketsizliğini açıklamada negatif yönde katkı yaptığı yönündeki bulgu, çalışmanın kavramlar arası ilişkiler kısmında ifade edilen Walsh ve diğerleri (2018) tarafından ortaya konulan çalışma ile benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu benzerlik, etik liderlerin sergiledikleri dürüst ve saygılı davranışlarla örgüt içinde bir rol model işlevi görmesiyle açıklanabilir. Liderin belirlediği bu pozitif standartlar, çalışanların sosyal öğrenme yoluyla nezaketsiz davranışlardan kaçınmasını sağlamakta ve böylece örgütsel iklimde nezaketsizlik eğilimi düşmektedir.

Bir başka bulgu olarak iş yeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişki bakımından değerlendirme yapıldığında, iş yeri nezaketsizliğinin bilgi saklama davranışını açıklamada pozitif yönde katkı yaptığı bulgusu, çalışmanın kavramlar arası ilişkiler kısmında ifade edilen Arshad ve Ismail (2018) tarafından ortaya konulan sonuçlar ile benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Elde edilen bu sonuç, Sosyal Mübadele Kuramı'nın negatif karşılıklılık ilkesini destekler niteliktedir. Nezaketsizliğe maruz kalan çalışanlar, bu durumu bir saygısızlık olarak algılamakta ve bozulan sosyal dengelerini onarmak veya pasif bir tepki (misilleme) göstermek amacıyla bilgi saklama davranışına yönelmektedirler.

Öte yandan, etik liderlik ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişki bakımından değerlendirildiğinde, etik liderliğin bilgi saklama davranışını açıklamasının istatistiksel olarak anlamsız olduğu bulgusu çalışmanın kavramlar arası ilişkiler kısmında ifade edilen Men ve diğerleri (2020) tarafından ortaya konulan çalışma ile farklılık göstermektedir. Ortaya çıkan bu tezat durumun iki araştırmanın örneklem farklılığından kaynaklandığı düşünülmektedir. Men ve arkadaşlarının çalışmasında etik liderlik bilgi saklamayı doğrudan azaltırken, bu çalışmada etkinin tamamen nezaketsizlik üzerinden (dolaylı) gerçekleştiği görülmüştür. Bu durum, incelenen örneklemdeki (bankacılık sektörü) hiyerarşik yapı ve yoğun stres ortamının, çalışanların liderden ziyade maruz kaldıkları muameleye (nezaketsizlik) daha fazla

odaklandıklarını düşündürmektedir. Yani çalışan için liderin etik olması tek başına yeterli olmamakta, bu etik duruşun günlük etkileşimlerde nezaketsizliği önleyip önlemediği belirleyici olmaktadır.

Çalışmanın son ve özgün bir bulgusu olarak ise etik liderliğin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde iş yeri nezaketsizliğinin dolaylı etkisi olduğu bulgulanmıştır. Doğrudan etkinin anlamsız, dolaylı etkinin ise anlamlı olması nedeniyle literatürde *sadece dolaylı aracılık* (*indirect-only mediation*) olarak karakterize edilen bu bulguya göre; etik liderlik iş yeri nezaketsizliği aracılığıyla bilgi saklama davranışının açıklanmasına negatif yönde katkı yapmaktadır. Başka bir anlatımla, etik liderlik algısının artması öncelikle iş yeri nezaketsizliğini azaltmakta, bu durum ise dolaylı bir mekanizmayla bilgi saklama davranışlarının daha az görülmesini sağlamaktadır. İlk defa belirlenen bu aracılık etkisinin yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bütüncül bulguya göre çalışmanın arka planında bulunan Sosyal Mübadele Kuramı'nın (Blau, 1964) işaret ettiği yönergelerin doğrulandığı anlaşılmaktadır. Çünkü algı, tutum ve davranış silsilesi bağlamında sırasıyla etik liderlik algısı, iş yeri nezaketsizliği tutumu ve bilgi saklama davranışı arasında etkileşim meydana gelmiştir. İlgili kavramlar arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin bu kuram bağlamında açıklanmış olması ile ilgili kuramın kapsamına katkı yapıldığına inanılmaktadır.

Çalışmanın yazına sağladığı en önemli teorik katkı, etik liderlik ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkide iş yeri nezaketsizliğinin oynadığı kilit rolün ortaya çıkarılmasıdır. Literatürde etik liderliğin bilgi saklamayı azalttığı bilinse de bu sürecin nasıl işlediği konusundaki mekanizma tam olarak aydınlatılamamıştır. Bu çalışma, etik liderliğin doğrudan bilgi saklamayı azaltmak yerine; öncelikle örgüt içindeki nezaketsizliği önleyerek, dolaylı yoldan bilgi saklama davranışını elimine ettiğini kanıtlamıştır. Bu bulgu, Sosyal Mübadele Kuramı'nın örgüt içindeki işleyişine misilleme ve negatif karşılıklılık perspektifinden yeni bir boyut kazandırmaktadır.

Çalışmanın tüm sonuçlarına dayanarak iş yaşamına bazı öneriler sunmak mümkündür. Elde edilen bulgular, yöneticilere bilgi saklama davranışının sadece bireysel bir karakter sorunu olmadığını, aksine maruz kalınan nezaketsizliğe verilen bir tepki olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda çalışma, banka yöneticilerine bilgi akışını sağlamak için sadece teknik sistemlere değil, saygı iklimine yatırım yapmaları gerektiğini kanıtlamaktadır. Etik liderlik uygulamaları, nezaketsizliği engelleyen bir kalkan görevi görerek kurumsal hafızanın korunmasına pratik bir katkı sunmaktadır. Tüm bu açılardan, öncelikle iş yeri nezaketsizliğinin bilgi saklama davranışına neden olduğu gerçeği dikkate alınmalıdır. Bununla birlikte, iş yeri nezaketsizliğinin bilgi saklama davranışını tetiklemesinin etik liderlik uygulamaları ile giderilebileceği bilinmelidir. Bu bağlamda, bilgi saklama davranışını ortadan kaldıracak bir örgüt kültürü oluşturulması anlamında girişimler yapılabilir. Bundan başka, bilgi saklama davranışının sebep ve sonuçları hakkında bir bilinç oluşturmak adına eğitimler düzenlenebilir.

Son olarak, çalışmanın kısıtlı yönlerinden bahsedilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan en başta, bu çalışmanın uygulamasının sadece Orta Karadeniz Bölgesi'ndeki özel ve kamu sektöründe görev yapan banka çalışanları üzerinde yapılmış olması gelmektedir. Çalışmanın örneklemi farklılaştırılarak farklı sektör ve/veya meslek grupları üzerinde çalışmalar yapılabilir. Bundan başka, yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar araştırmanın yapıldığı

dönem ile sınırlıdır. Fakat gelecekteki çalışmalar boylamsal zamanlı veri toplama tekniği kullanılarak daha kapsamlı sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir. Son olarak, bu araştırmada nicel araştırma desenlerinden faydalanılmıştır. Nitel araştırma deseni ile yapılacak bir araştırma modeliyle bu sınırlılık ortadan kaldırılıp konunun daha derin incelenmesine olanak sağlanabilir. Bunların dışında, kuramsal bir bakış açısıyla söylenebilir ki, ulusal yazında bilgi saklama davranışı kavramı hakkında sınırlı düzeyde çalışma bulunmaktadır. Bu sebeple, kavramın yönetim ve organizasyon alanındaki diğer kavramlarla ilişkisinin incelenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi saklama davranışını etkileyen iş yeri ortamı ve örgüt kültürüne ilişkin başka faktörlerin de ölçüldüğü yeni çalışmalar yapılması kavramın daha ayrıntılı değerlendirilmesine olanak sağlayabilir.

Kaynakça

Anderson, C. A., & Bushman, B. J. (2002). Human aggression. *Annual Review of Psychology*, *53*(1), 27-51. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135231

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika,49*(2), 155-173. https://doi.org/10.1007/bf02294170

Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, *24*(3), 452-471. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131

Andreeva, T., & Zappa, P. (2023). Whose lips are sealed? Gender differences in knowledge hiding at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *96*(4), 828-855. https://doi.org/10.1111/joop.12444

Arshad, R., & Ismail, I. R. (2018). Workplace incivility and knowledge hiding behavior: does personality matter? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *5*(3), 278-288. https://doi.org/10.1108/joepp-06-2018-0041

Atlı, D. (2014). Bilgi çağında işletmeler açısından bilgi yönetimi ve stratejik önemi. *XVI. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri* (ss.631-637). Mersin Üniversitesi.

Barbuto, J. E. & Hayden, R. W. (2011). Testing relationships between servant leadership dimensions and leader member exchange (LMX). *Journal of Leadership Education, 10*(2), 22-37. https://doi.org/10.12806/v10/i2/rf1

Bentler, P. M. (1988). Causal modeling via structural equation systems. In J. R. Nesselroade & R. B. Cattell (Eds.), Handbook of multivariate experimental psychology (2nd ed., pp. 317–335). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-0893-5_9

Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. John Wiley & Sons.

Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 117-134. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002

Brown, T. A. (2014). Confirmatory factor analysis for applied research. Guilford Publications.

Can, M. (2019). *Hekimlerin örgütsel bağlılık düzeyi ile ihbarcılık (whistleblowing) tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir üniversite hastanesi örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi.

Carter, L., & Loh, J. (2017). What has emotional intelligence got to do with it: the moderating role of EI on the relationships between workplace incivility and mental health? *International Journal of Work Organisation and Emotion*, *8*(1), 41-58. https://doi.org/10.1504/ijwoe.2017.083791

Çavuş, M. F., & Develi, A. (2017). Ethical climate and organizational citizenship behaviour. *International Journal of Human Resource Studies, 7*(1), 38-51. https://doi.org/10.5296/ijhrs.v7i1.10561

Çelik, S., & Gül, H. (2022). Yöneticilerin liderlik tarzının iş yeri nezaketsizliğine etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolü üzerine bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *24*(43), 586-613.

Çelik, V. (2000). Eğitimsel liderlik (6. Baskı), Pegem A Yayıncılık.

Çiçek, B., & Çiçek, A. (2020). İş yeri nezaketsizliğinin yaratıcı çalışan performansı üzerindeki etkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, *7*(2), 267-282. https://doi.org/10.18394/iid.644694

Çoban, R., & Deniz, M. (2021). İş yeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü üzerine bir araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, *17*(34), 1224-1259. https://doi.org/10.26466/opus.787756

Connelly, C. E., & Zweig, D. (2015). How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(3), 479-489. https://doi.org/10.1080/1359432x.2014.931325

Connelly, C. E., Černe, M., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2019). Understanding knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior, 40*(7), 779–782. https://doi.org/10.1002/job.2407

Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88. https://doi.org/10.1002/job.737

Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, *6*(1), 64. https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.64

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika 16*(3), 297-334. https://doi.org/10.1007/bf02310555

De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, *19*(3), 297-311. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002

Delen, M. G. (2011). Çalışma hayatında iş yeri kabalığı olgusu. *Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, *53*(1), 43-58.

Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, *107* (1), 35-47. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1296-4

Develi, A. (2020). *Çalışma yeterliliği, iş tatmini ve görev performansı ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi], Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi.

Develi, A., & Çavuş, M. F. (2024). Validity and reliability of Work Ability Index in Turkish context: Inter-level, direct, and indirect relations with job satisfaction and task performance. *Experimental Aging Research, 50*(5), 577-596. https://doi.org/10.1080/0361073X.2023.2250226

Develi, A., Çavuş, M. F., & Öz, B. (2018). Psikolojik personel güçlendirmeyi yöneticinin güç kaynaklarıyla açıklamak: Sağlık sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 10*(4), 661-680. https://doi.org/10.20491/isarder.2018.542

Develi, A., Pekkan, N. Ü., & Çavuş, M. F. (2022). Social intelligence at work and its implication for organizational identification: A sectoral comparison. *Independent Journal of Management & Production, 13*(1), 364-383. https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i1.1555

Field, A. (2009). Discovering statistics using spss: and sex and drugs and rock 'n' roll. Sage Publications.

Gök, S., Karatuna, I., & Başol, O. (2019). İş yeri nezaketsizliği ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *Türk Psikoloji Yazıları, 22*(44). https://doi.org/10.31828/tpy1301996120181128m000009

Gökçe, A.T. (2008). Mobbing: İş yerinde yıldırma nedenleri ve başa çıkma yöntemleri. Pegem Akademi.

Google Formlar (t.y.). *Online form oluşturucu.* 1 Ekim 2023 tarihinde https://www.google.com/intl/tr_tr/forms/about/ adresinden alındı.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson. R. E. (2014). Multivariate data analysis, Pearson New International Edition (7th ed.). Pearson Education Limited.

Harman, H. H. (1979). Modern factor analysis (3rd ed.). University of Chicago Press.

Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (8th ed.). The Guilford Press.

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6*(1), 1-55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

Hutton, S., & Gates, D. (2008). Workplace incivility and productivity losses among direct care staff. *AAOHN Journal*, 56(4), 168-175. https://doi.org/10.3928/08910162-20080401-01

Irk, E., & Bıyık, H. (2024). The relationship between intrinsic and extrinsic motivation and task performance: A study in the textile industry. *Journal of Management Archive, 1*(1), 68-78. https://doi.org/10.70877/joma.13

Jacobson, V.L. (2007). *Workplace aggression: Employee attitudes, perceptions, and behaviors in aggressive work climates* [Unpublished doctoral thesis], Department of Psychology, Capella University.

Johnson, P. R., & Indvik, J. (2001). Slings and arrows of rudeness: Incivility in the workplace. *Journal of Management Development*, *20*(8), 705-714. https://doi.org/10.1108/eum0000000005829

Kanten, P. (2014). İş yeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *6*(1), 11-26.

Karakuş, G., & Akçakanat, T. (2021). İnsanlar neden bilgi saklar? Örgütlerde bilgi saklama davranışı üzerine bir inceleme. *Turkish Studies-Social Sciences, 16*(3), 1081-1102. https://doi.org/10.47356/turkishstudies.50610

Kivimäki, M., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2000). Workplace bullying and sickness absence in hospital staff. *Occupational and Environmental medicine*, *57*(10), 656-660. https://doi.org/10.1136/oem.57.10.656

Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modelling (3rd ed.). Guilford Press.

Kürü, S. A., & Beğenirbaş, M. (2023). Örgütlerde bilgi saklama davranışı ölçeğinin Türkçe'ye uyarlama çalışması. *İş ve İnsan Dergisi, 10*(1), 25-39. https://doi.org/10.18394/iid.1114626

Lewis, P. S., & Malecha, A. (2011). The impact of workplace incivility on the work environment, manager skill and productivity. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, *41*(8), 17-23. https://doi.org/10.1097/nna.0b013e318221c2a8

Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, *5*(2), 119-126. https://doi.org/10.1891/0886-6708.5.2.119

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *5*(2), 165-184. https://doi.org/10.1080/13594329608414853

Lim, S., & Lee, A. (2011). Work and nonwork outcomes of workplace incivility: Does family support help? *Journal of Occupational Health Psychology*, *16*(1), 95-111. https://doi.org/10.1037/a0021726

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research, 39*(1), 99-128. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4

Martin, W. F. (2008). Is your hospital safe? Disruptive behavior and workplace bullying. *Hospital Topics, 86*(3), 21-28. https://doi.org/10.3200/htps.86.3.21-28

Meier, L. L., & Semmer, N. K. (2012). Lack of reciprocity and strain: Narcissism as a moderator of the association between feeling under-benefited and irritation. *Work & Stress, 26*(1), 56-67. https://doi.org/10.1080/02678373.2012.657038

Men, C., Fong, P. S., Huo, W., Zhong, J., Jia, R., & Luo, J. (2020). Ethical leadership and knowledge hiding: A moderated mediation model of psychological safety and mastery climate. *Journal of Business Ethics, 166*(3), 461-472. https://doi.org/10.1007/s10551-018-4027-7

Mihelic, K. K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems*, *14*(5), 31. https://doi.org/10.19030/ijmis.v14i5.11

Mikkelsen, E. G. E., & Einarsen, S. (2002). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *11*(1), 87-111. https://doi.org/10.1080/13594320143000861

Mumcu, A., & Döven, M. S. (2016). Etik iklim ve algılanan örgütsel adalet ilişkisi: Tokat ili bankacılık sektöründe bir araştırma. *İş Ahlakı Dergisi, 9*(1), 113-152. https://doi.org/10.12711/tjbe.2016.9.0012

Namie, G. (2003). Workplace bullying: Escalated incivility. *Ivey Business Journal, 68*(2), 1-6.

Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory. (2nd Edition). McGraw-Hill.

Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior 26*(7), 777-796. https://doi.org/10.1002/job.336

Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management, 12*(4), 531-544. https://doi.org/10.1177/014920638601200408

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Raykov, T. (1997). Estimation of composite reliability for congeneric measures. *Applied Psychological Measurement, 21*(2), 173–184. https://doi.org/10.1177/01466216970212006

Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: Antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management, 20*(6), 1199-1224. https://doi.org/10.1108/jkm-05-2016-0203

Shim, J. (2010). *The relationship between workplace incivility and the intention to share knowledge: The moderating effects of collaborative climate and personality traits* [Unpublished doctoral thesis], University of Minnesota.

Simmons, D.C. (2008). *Organizational culture, workplace incivility, and turnover: The impact of human resources practices* [Unpublished doctoral thesis], University of Louisville.

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). Using Multivariate Statistics (6th ed.). Pearson.

Taştan, S. B. (2014). İş yeri nezaketsizliğini öngören örgütsel ve durumsal önceller ile çalışanların davranışsal sonuçları arasındaki ilişkinin ve sosyo-psikolojik kaynakların rolünün incelenmesi: Sağlık kurumlarında yapılan bir araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, *16*(3), 60-75. https://doi.org/10.4026/1303-2860.2014.0255.x

Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1), 81-89.

Topuzoğlu, A. P. (2009). *Demografik özellikler açısından okul yöneticisinin etik liderlik özellikleri: İstanbul ili Anadolu Yakası örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi], Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Trudel, J. (2009). *Workplace incivility: Relationship with conflict management styles and imoact on perceived job performance, organizational commitment and turnover* [Unpublished doctoral thesis], California State University.

Trudel, J., & Reio Jr, T. G. (2011). Managing workplace incivility: The role of conflict management styles—antecedent or antidote? *Human Resource Development Quarterly*, *22*(4), 395-423. https://doi.org/10.1002/hrdq.20081

Tuna, M., Bircan, H., & Yeşiltaş, M. (2012). Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26*(2), 143–155. https://doi.org/10.16951/iibd.49065

Ulusoy, H., & Can, M. (2019). Örgütlerde bağlılık kavramı (teorik çerçeve). İçinde H. Ulusoy & E. Kılınç (Ed.), *Sağlık kurumlarında örgütsel bağlılık: Teoriden uygulamaya bir bakış* (ss. 10-26). Eğitim Yayınevi.

Van Coillie, H., & Van Mechelen, I. (2006). Expected consequences of anger-related behaviours. *European Journal of Personality: Published for the European Association of Personality Psychology*, *20*(2), 137-154. https://doi.org/10.1002/per.580

Walsh, B. M., Lee, J., Jensen, J. M., McGonagle, A. K., & Samnani, A. K. (2018). Positive leader behaviors and workplace incivility: The mediating role of perceived norms for respect. *Journal of Business and Psychology, 33*(1), 495-508. https://doi.org/10.1007/s10869-017-9505-x

Zhao, X., Lynch, J. G. Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research, 37*(2), 197-206. https://doi.org/10.1086/651257

Etik Beyanı: Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde BİİBFAD Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazarlarına aittir. Bu çalışma için Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulundan etik kurul onay belgesi alınmıştır (karar tarihi: 25.07.2023, oturum no: 12, karar sayısı: 12.14).
Yazar Katkıları: Alptekin DEVELİ, çalışmada konunun belirlenmesi, literatür ve veri analizi aşamalarında katkı sağlamıştır. Yavuz Selim ÖZYER, literatür, verilerin toplanması ve raporlama aşamalarında katkı sağlamıştır. 1. yazarın katkı oranı %50, 2. yazarın katkı oranı ise %50'dir.
Çıkar Beyanı: Yazarlar tarafından potansiyel çıkar çatışması bildirilmemiştir.

The Role of Workplace Incivility in the Relationship between Ethical Leadership and Knowledge Hiding Behavior

Extended Abstract

Aim: This study is grounded in the Social Exchange Theory (Blau, 1964), which emphasizes that relationships in organizations are based on reciprocity. According to the theory, perceptions influence attitudes, and attitudes determine behavior. In this regard, this study examines the mediating role of workplace incivility in the relationship between ethical leadership and knowledge hiding behavior.

Based on this reasoning, four hypotheses were proposed:

H_1: Ethical leadership has a negative effect on workplace incivility.

H_2: Workplace incivility has a positive effect on knowledge hiding behavior.

H_3: Ethical leadership has a negative effect on knowledge hiding behavior.

H_4: Workplace incivility has a negative mediating effect on the relationship between ethical leadership and knowledge hiding behavior.

Method: The research adopted a quantitative survey design. The sample included 230 bank employees from public and private institutions in Türkiye's Central Black Sea Region. Data were collected in October and November 2023 through both face-to-face and online questionnaires (Google Forms, n.d.).

The study employed three validated instruments: the Ethical Leadership Scale (Brown et al., 2005; Tuna et al., 2012), the Workplace Incivility Scale (Cortina et al., 2001; Gök et al., 2019), and the Knowledge Hiding Scale (Connelly et al., 2012; Kürü & Beğenirbaş, 2023). Gender and sector type were included as control variables due to their potential influence (Andreeva & Zappa, 2023).

Findings: Correlation analysis revealed a negative relationship between ethical leadership and workplace incivility (r = -.499, p < .01), and a positive relationship between workplace incivility and knowledge hiding (r = .236, p < .01). The relationship between ethical leadership and knowledge hiding was not statistically significant.

Regression results showed that ethical leadership significantly and negatively predicted workplace incivility (β = -.469, p < .001), supporting H_1. Workplace incivility positively predicted knowledge hiding (β = .231, p < .01), supporting H_2. The direct effect of ethical leadership on knowledge hiding was insignificant (β = -.094, p > .05), rejecting H_3. However, the indirect effect through workplace incivility was significant and negative (β = -.108, 95% CI [-.200, -.029]), confirming the indirect-only mediating role of incivility (H_4).

Discussion and Conclusions: The results indicate that ethical leadership reduces workplace incivility, and workplace incivility increases knowledge hiding. Although the direct relationship between ethical leadership and knowledge hiding was insignificant, the mediation analysis confirmed that ethical leadership indirectly decreases knowledge hiding by lowering incivility (indirect-only mediation). These findings validate the propositions of Social Exchange Theory (Blau, 1964), showing a sequential link between perception, attitude, and behavior.

This study contributes to the organizational behavior literature by empirically identifying the mediating effect of workplace incivility for the first time. From a managerial

perspective, organizations should foster ethical leadership to create a respectful culture that discourages incivility and knowledge concealment. Training programs emphasizing ethical awareness and interpersonal respect can enhance trust and collaboration. Future research could test this model across different sectors and use longitudinal designs to deepen understanding of these relationships.