

# Yıkıcı Yönetimin İşyeri Nezaketsizliği ve Bilgi Saklama Üzerindeki Etkisi: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Aracılık Rolü

Gaye ONAN<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Dr. Öğr. Üyesi, Mersin Üniversitesi, Anamur UTİYO, Turizm İşletmeciliği Bölümü, gayeonan@mersin.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6302-5211

**Öz:** Bu çalışma yıkıcı yönetimin işyeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini incelemek ve psikolojik sözleşme ihlali algısının bu ilişkilerdeki rolünü araştırmak amacıyla tasarlanmıştır. İstanbul'da faaliyet gösteren lojistik firmalarında görev yapan 222 çalışandan anket aracılığı ile veri toplanmış ve toplanan veriler istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları yıkıcı yönetimin çalışanların göstermiş olduğu işyeri nezaketsizliği üzerinde anlamlı ve pozitif bir yönde etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde analiz sonuçları, yıkıcı yönetim ile bilgi saklama davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yine analiz sonuçlarına göre yıkıcı yönetim çalışanlarda psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısına neden olmaktadır. Ancak önceki araştırmalarda işyeri nezaketsizliğinin, bilgi saklama davranışına yol açabileceği öne sürülse de mevcut çalışmada bu ilişki desteklenmemiştir. Araştırmada ayrıca psikolojik sözleşme ihlali algısının aracı bir rol oynayıp oynamadığı da incelenmiştir. Belirlenen hipotezlerin aksine psikolojik sözleşme ihlali algısının yıkıcı yönetimin işyeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı ile ilişkisinde herhangi bir aracılık etkisine sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın önemli bulgularından biri de işyeri nezaketsizliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme ihlali algısının aracılık rolünün tespit edilmesidir.

**Anahtar Kelimeler:** Yıkıcı yönetim, İşyeri nezaketsizliği, Bilgi saklama, Psikolojik sözleşme ihlali

**Jel Kodları:** M0, M1, M10

## *The Effect of Abusive Supervision on Workplace Incivility and Knowledge-Hiding: The Mediating Role of Psychological Contract Breach*

**Abstract:** This study was designed to examine the impact of abusive supervision on workplace incivility and knowledge-hiding behavior and to investigate the role of perceived psychological contract breaches in these relationships. Data was collected through a survey from 222 employees working in logistics companies operating in Istanbul, and the collected data were subjected to statistical analyses. The analysis results reveal that abusive supervision has a significant and positive effect on employees' workplace incivility. Similarly, the results indicate a positive relationship between abusive supervision and knowledge-hiding behavior. Additionally, the findings show that abusive supervision leads to the perception of psychological contract breaches among employees. However, although previous research has suggested that workplace incivility may lead to knowledge-hiding behavior, this relationship was not supported in the present study. The study also examined whether the perception of psychological contract breach plays a mediating role. Contrary to the hypotheses, it was concluded that the perception of psychological contract breach does not have any mediating effect on the relationship between abusive supervision and workplace incivility and knowledge-hiding behavior. One of the significant findings of the research is the identification of the mediating role of the perception of psychological contract breach in the effect of workplace incivility on knowledge-hiding behavior.

**Atf:** Onan, G. (2025). Yıkıcı yönetimin işyeri nezaketsizliği ve bilgi saklama üzerindeki etkisi: Psikolojik sözleşme ihlali algısının aracılık rolü.

*Fiscaoeconomia*, 9(1), 28-52.  
<https://doi.org/10.25295/fsecon.1475198>

Geliş Tarihi: 29.04.2024  
Kabul Tarihi: 24.08.2024



**Telif Hakkı:** © 2025. (CC BY)  
(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Keywords:** Abusive supervision, Workplace incivility, Knowledge-Hiding, Psychological contract breach

**Jel Codes:** M0, M1, M10

## 1. Giriş

Yıkıcı yönetim hem bireysel hem de örgütsel düzeyde birçok olumsuz sonuca yol açan negatif liderlik yapılarından biridir (Tepper, 2007). Hem çalışanlar hem de örgütler için istenmeyen sonuçlara yol açması ve tahripkâr bir davranış olması nedeniyle araştırmacıların yoğun ilgisini çeken örgütsel bir unsurdur. Şimdiye kadar konu ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalar yıkıcı yönetim biçiminin ABD'li çalışanların %13,6'sını (Tepper, 2007) ve Çinli çalışanların yarısından fazlasını etkilediğini ortaya koymuştur (Shen vd., 2020). Norveç'te gerçekleştirilen bir araştırmada çalışanlar arasındaki yıkıcı yönetim algısının %33,5 ile %61 arasında değiştiği tespit edilmiştir (Aasland vd., 2016). Türkiye'de ise işgörenlerin %42'sinin yıkıcı yönetim ile karşı karşıya kaldıkları belirlenmiştir (Sezici, 2016). Yıkıcı yönetimin iş ile ilgili olumsuz sonuçlarının yıllık maliyetinin tahmini 23,8 milyar dolar olduğu ifade edilmektedir (Tepper vd., 2006). Sebep olduğu olumsuz sonuçlara rağmen istatistikler, yıkıcı yönetim uygulamalarının istisnai nitelik taşımadığını, çalışanların önemli bir kısmının yıkıcı yönetime maruz kaldıklarını ortaya koymaktadır (Güğerçin & Aksay, 2016).

Çalışanların bilgilerini saklama davranışı yıkıcı yönetimin birçok olumsuz sonucundan biri olarak kabul edilmektedir (Khalid vd., 2018; Islam vd., 2022; Farooq & Sultana, 2021; Hao vd., 2022). Çeşitli araştırmalar bilginin bir çalışandan diğerine aktarılmasının örgütsel performansı ve etkinliği arttırdığını ortaya koymaktadır (Singh, 2019). Buna rağmen rekabetçi bir iş ortamında hayatta kalabilmek için bilgi, en değerli ve en az paylaşılan unsurlardan biridir. Organizasyonların bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için gösterdikleri tüm çabalara rağmen şu ana kadar çok az başarı elde ettikleri görülmektedir (Anand vd., 2020). Bilgiyi paylaşmaya teşvik edildiklerinde ve bunun için ödüllendirildiklerinde bile çalışanların bilgilerini gizledikleri sık karşılaşılan bir durum haline gelmiştir (Pradhan vd., 2020). ABD'de gerçekleştirilen bir araştırma %76 gibi yüksek bir orandaki katılımcının iş arkadaşlarından bilgiyi sakladıklarını itiraf ettiklerini belgelemiştir (Connely vd., 2012). Diğer bir araştırmaya göre ise çalışanların bilgi saklama davranışı Fortune 500 şirketlerinin yılda yaklaşık 31,5 milyar dolar zarar etmesine neden olmaktadır (Babcock, 2004). Bilgi saklamanın tüm bu olumsuz sonuçları araştırmaların bilgi saklamanın öncüllerine odaklanmasına neden olmuştur (Connelly vd., 2019). Son zamanlardaki araştırmalar çalışanlar ve yöneticiler arasındaki kişilerarası ilişkilerin bilgi saklama üzerindeki etkisinden yola çıkarak (Pradhan vd., 2019), bilgi saklamanın önemli öncüllerinden birinin yıkıcı yönetim olduğunu öne sürmektedir (Feng & Wang, 2019; Khalid vd., 2018; Pradhan vd., 2019).

Yıkıcı yönetimin yalnızca bilgi saklama üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olmadığı, aynı zamanda işyerindeki nezaketsiz davranışları da tetiklediği öne sürülmektedir (Onaran vd., 2023, s. 19883). İşyeri nezaketsizliği veya işyerinde nezaketsizlik olarak da adlandırılan bu kavram çalışanlara ve tüm organizasyona zarar veren, örgütün her düzeyinde yüksek maliyetlere neden olan olumsuz bir davranış biçimidir (Agarwal vd., 2023). Araştırmalar, ABD'de çalışanların %98'inin işyeri nezaketsizliğine maruz kaldığını belirlemiştir ve bu yüksek oranın işyeri nezaketsizliğinin birçok istenmeyen örgütsel sonucun öncüsü olduğunun bir göstergesi olduğunu düşünülmektedir (Cortina vd., 2012). Örgütlerin "kanseri" olarak da kabul edilen bu davranış acil ve ciddi bir müdahale gerektirmektedir (Agrawal vd., 2023). Bu nedenle öncüllerini, örneğin yönetim biçiminin işyeri nezaketsizliği üzerindeki rolünü anlamak önemlidir. Bununla birlikte bilgi yönetimi araştırmaları genel olarak bilgi paylaşımı çalışmalarına odaklanmasına rağmen, çalışanların neden bilgiyi sakladığını açıklayan araştırmalarda göze çarpan bir eksiklik vardır (Pradhan vd., 2020). Yıkıcı yönetim ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bulunmasına rağmen, bu ilişkiyi detaylı bir şekilde açıklayan mekanizmalara ilişkin literatür hala eksiktir (Ghani vd., 2020). Bu iki olumsuz işyeri davranışı arasında doğrudan bir ilişki olduğu varsayılsa da bu ilişkinin araçları hakkında da genel bir araştırma eksikliği bulunmaktadır. Bu da yıkıcı yönetimin neden ve ne zaman bilgi saklamaya yol açtığına dair derinlemesine bir anlayışa ulaşılmasını engelleyebilir (Hao vd., 2022, s. 1808). Yöneticilerin korkutma, alay

etme, eleştirme gibi yıkıcı olarak tabir edilen davranışları arasında çalışanların psikolojik sözleşmeye ilişkin algılarını baltalamak da yer almaktadır (Khalid vd., 2018). Çalışanlar ve işverenler arasında etkili bir ilişkinin sürdürülebilmesi için çalışanların psikolojik sözleşme algılarının dikkate alınması önemlidir (Morsch vd., 2020). Buna rağmen psikolojik sözleşme ihlali ve yıkıcı yönetim konusundaki çalışmalar yeterli sayıda değildir (Gulzar vd., 2021).

Tüm bunlardan yola çıkarak bu çalışmanın amacı yıkıcı yönetimin işyerindeki nezaketsizlik, bilgi saklama davranışı ve psikolojik sözleşme ihlali algısı üzerinde bir etkisi olup olmadığını tespit etmek olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte işyeri nezaketsizliğinin bilgi saklama davranışının bir öncülü olup olmadığı da incelenecektir. Tüm bunların yanı sıra yıkıcı yönetim ile tüm bu bireysel olumsuz davranışlar arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme ihlali algısının aracılık etkisinin olup olmadığının belirlenmesi hedeflenmektedir. Mevcut araştırmanın alan yazına birtakım katkıları olacağı düşünülmektedir. Öncelikle yıkıcı yönetimin işyeri nezaketsizliği, bilgi saklama davranışı ve psikolojik sözleşme ihlali algısı üzerindeki etkisinin detaylı bir biçimde incelenmesinin yıkıcı yönetim araştırmalarını genişleteceği düşünülmektedir. Yıkıcı yönetim ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar genellikle olumlu iş çıktıları üzerindeki negatif etkilerini ortaya koymaktadır (Gügerçin & Çavuş, 2021; Ay, 2022; Kara & Köksal, 2023). Yıkıcı yönetimin işyeri nezaketsizliği, işyerinde dışlanma, zorbalık ve diğer olumsuz sonuçlara ilişkin etkilerini inceleyen araştırmalar mevcut olsa da (Hershcovis & Reich, 2013) tek bir araştırmada birden fazla olumsuz iş çıktısını inceleyen çalışma sayısı azdır (Ferris vd., 2017). Gerçekleştirilen alan yazın taramasında ülkemizde yıkıcı yönetimin neden olduğu iş ile ilgili birden fazla bireysel olumsuz davranışı aynı anda inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Mevcut çalışmanın yıkıcı yönetim ile işyeri nezaketsizliği, bilgi saklama davranışı ve psikolojik sözleşme ihlali algısı arasındaki ilişkileri aynı anda ele alan ilk araştırma olduğu düşünülmektedir. Ayrıca yıkıcı yönetimin bilgi saklama ve işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşmenin aracılık etkisini inceleyen bir araştırmaya da rastlanmamıştır. Tüm bunlara ek olarak araştırmadaki değişkenler arasındaki ilişkilerin Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) ve Kaynakları Koruma Teorisi (Hobfoll, 1989) temel alınarak araştırılmasının teorik olarak alana yeni bir bakış açısı ve katkı getireceği düşünülmektedir.

## 2. Alan Yazın Taraması

### 2.1. Yıkıcı Yönetim

Literatürde yöneticilerin olumlu özelliklerini inceleyen çalışmaların yoğunluğu dikkat çekse de hem geçmişte hem de günümüzde tüm çalışma alanlarında yıkıcı yönetici örnekleri ile karşılaşılmaktadır (Gügerçin & Çavuş, 2021, s. 167). Araştırmacılar yıkıcı yönetimi tanımlamak için “yönetici saldırganlığı” (Schat vd., 2006) ve “küçük tiranlık” (Ashforth, 1994) gibi birtakım kavramlar kullanmıştır. Ancak yıkıcı yönetim bu kavramlarla örtüşse de ayrı bir yapıdır. Yıkıcı yönetim “yöneticilerin fiziksel temas ve şiddet gerçekleştirmeden sözlü ve sözsüz bir biçimde astlarına karşı sürekli olarak sergilediği düşmanca tavırlara ilişkin çalışan algıları olarak” tanımlanmaktadır (Tepper, 2000, s. 178). Bu tanıma göre yöneticinin davranışlarına ilişkin astların kişisel gözlemlerine dayanarak yaptıkları öznel bir değerlendirme söz konusudur ve astlar hiyerarşik kötü muameleye devamlı bir biçimde maruz kalmaktadır (Tepper, 2007, s. 265). Yani iki astın aynı yöneticinin davranışına ilişkin değerlendirmeleri farklı olabilir (Tepper, 2000, s. 178) ya da morali bozuk olduğu için çalışanlarını azarlayan bir yöneticinin bu davranışı devamlılık göstermiyorsa yıkıcı yönetimin söz konusu olmadığı söylenebilir (Tepper, 2007, s. 265). Yöneticinin “astın gözünü korkutmak, terfii engellemek, agresif beden dili kullanmak, toplum önünde aşağılamak, kasıtlı olarak riskli veya çok zor görevler vermek” gibi davranışları yıkıcı yönetim davranışlarına örnek olarak gösterilebilir (Pradhan & Jena, 2018, s. 138). Şimdiye kadar gerçekleştirilen çalışmalar, yıkıcı yönetimin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumsuz etkileri

olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, yıkıcı yönetimin çalışanların iş tatminini, psikolojik refahını ve performans sonuçlarını azaltma gibi etkileri bulunmaktadır (Martinko vd., 2013). Bununla birlikte Einarsen vd. (2007, s. 208) yıkıcı yönetimi "bir lider, amir veya yöneticinin, kuruluşun amaçlarını, görevlerini, kaynaklarını ve etkinliğini ve/veya astların motivasyon refahını veya iş memnuniyetini baltalayarak ve/veya sabote ederek kuruluşun meşru çıkarlarını ihlal eden sistematik ve tekrarlanan davranışı" olarak tarif etmişlerdir. Yani yıkıcı yönetim aynı zamanda örgütün meşru menfaati olarak kabul edilen şeyleri ihlal eden veya bunlara karşı çıkan yönetici davranışlarıyla da ilgilidir (Aasland vd., 2010, s. 449).

## 2.2. İşyeri Nezaketsizliği

Her organizasyonda yazılı ya da yazılı olmayan saygı kuralları bulunur. Bu kuralları ihlal eden her türlü davranış nezaket dışı ya da nezaketsiz davranış olarak nitelendirilir (Irum vd., 2020, s. 959). Örgütlerde giderek yaygınlaşmakta olan işyeri nezaketsizliği hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumsuz sonuçları ve yüksek maliyetleri olan ciddi bir sorun olarak kabul edilmektedir (Pearson & Porath, 2008). İşyeri nezaketsizliği, kaba, terbiyesiz, nazik olmayan eylemler ve/veya alçaltıcı ifadelerle karakterize edilen, "zarar verme niyetinin belirsiz olduğu düşük yoğunluklu sapkın işyeri davranışı" olarak tanımlanır (Andersson & Pearson, 1999, s. 457). Başkalarına zarar vermek amacıyla yapılan eylemleri ifade eden diğer üretken olmayan davranış türlerinden ve kişilerarası saldırganlıktan farklıdır. İşyeri nezaketsizliği düşük yoğunluklu bir eylemdir, fiziksel bir düşmanlık belirtisi göstermez ve belirsiz bir zarar verme niyeti içerir (Agrawal vd., 2023, s. 3). İşyerinde bu üç kriteri karşılayan kaba davranışların tipik örnekleri arasında başkalarını görmezden gelmek veya kötü davranmak, başka bir kişiye küçük düşürücü yorumlar yapmak, birinin sözünü kesmek, insanları gruptan dışlamak, başkalarına karşı saldırgan davranmak ve zorbalık yapmak gibi kişilerarası pasif veya olumsuz eylemler bulunmaktadır (Schilpzand vd., 2016). Görünürdeki düşük yoğunluğuna ve belirsiz zarar verme niyetine rağmen işyerinde nezaketsizliğin zihinsel stres, işyerinde daha az tatmin, azalan örgütsel vatandaşlık davranışı, azalan örgütsel bağlılık ve yüksek işten ayrılma niyetleri (Ferris vd., 2017) gibi bir takım zararlı sonuçları vardır.

## 2.3. Bilgi Saklama

Bilgi; organizasyonların verimli ve etkili bir şekilde çalışmasını sağlamak için gerekli olan güçlü bir örgütsel kaynak olarak kabul edilmektedir (Connelly vd., 2019). İşletmeler bilgi kaynaklarının ekonomik faydalarını en üst düzeye çıkarmak için çalışanlarını aktif olarak bilgilerini paylaşmaya teşvik etmekte ve organizasyon içindeki bilginin düzgün akışını sağlamaya çalışmaktadır (Connelly & Zweig, 2015). Ancak örgüt içi tüm çabalara rağmen çalışanlar bilgilerini paylaşma konusunda isteksizdirler. Bilgi saklama olarak adlandırılan bu davranış işyerindeki ilişkilere önemli ölçüde zarar verebilir, iş arkadaşları arasında güvensizlik yaratabilir, bilgi boşluklarına neden olabilir ve bireysel ve örgütsel performansın düşmesine yol açabilir (Hernaus vd., 2019).

Connelly vd. (2012, s. 65) bilgi saklamayı "bireylerin başkaları tarafından talep edilen bilgiyi kasıtlı olarak gizlemesi veya saklaması" olarak tanımlamaktadır. Ancak tanımı gereği kasıtlı bir eylem olduğundan bunun öncülleri muhtemelen bizzat bilginin yokluğundan kaynaklanan salt bilgi paylaşımı eksikliğinden farklıdır (Connelly vd., 2012). Bu nedenle, bilgi saklama daha çok bireysel olumsuz tutumlarla ilişkilidir denilebilir. Gerçekleştirilen araştırmalar bilgi saklama davranışının öncülleri olarak kişilik özellikleri, rekabetçilik ve örgütsel politika (Hernaus vd., 2019) gibi faktörleri ortaya koymaktadır. Connelly vd.'ne (2012) göre çalışanlar bilgiyi üç farklı şekilde saklayabilirler. Birincisi aptalca oynamak; çalışanın ne hakkında konuşulduğunu bilmiyormuş gibi davrandığı bir tür aldatmayı içerir (Agarwal vd., 2020). İkincisi kaçamak saklama; bilgiyi saklayan çalışanın bilgi sağlamayı ertelemesi veya yanlış bilgi vermesini ifade eder (Irum vd., 2020). Üçüncü ve son olarak rasyonel saklama; çalışan bilgiyi neden sağlayamadığı ile çeşitli bahaneler öne sürerek (örneğin; üçüncü bir kişiyi bilginin paylaşımını engellemekle suçlayarak) bilginin paylaşılmasını engeller (Arshad & Ismail,

2018). Üç tür arasında rasyonel saklama, meşrulaştırma eylemi nedeniyle en az aldatıcı davranış olarak kabul edilir (Connelly & Zweig, 2015).

#### 2.4. Psikolojik Sözleşme İhlali

Son yıllarda yaygın olarak araştırılan “psikolojik sözleşme” dünya çapında çalışanların işverenden beklentilerini daha iyi anlamak için ortaya atılan bir kavramdır (Al-Abrow vd., 2019). Kimi araştırmacılar çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin temelini psikolojik sözleşme ile belirlediğini iddia etmektedir (Kodden & Roelofs, 2019). Psikolojik sözleşme, bir kuruluş ile bir çalışan arasında bir değişim sözleşmesinin koşullarına ilişkin olarak bireyin inançlarını ifade eder (Vogelgesang vd., 2021). Bu inançlar bireyin çalıştığı kurumun yerine getirdiği açık veya zımni, resmi veya gayri resmi yükümlülüklerle ilişkin olabilir (Gul vd., 2021). İşe alım esnasında düzenlenen yazılı ve hukuki sözleşmeden farklı olarak psikolojik sözleşme işçi ile işveren arasında karşılıklı ve yazılı olmayan beklentilerle ilgili algılara dayanır (Li vd., 2016). Yazılı sözleşme hukuki bir temele dayandığı için bağlayıcılığı vardır. Ancak psikolojik sözleşme yazılı değildir, bu nedenle herhangi bir bağlayıcılığı bulunmaz (Conway & Briner, 2002).

Her çalışana kapsayan yasal sözleşmenin aksine psikolojik sözleşme her bir çalışanın bireysel algılarına dayanmaktadır (Dadi, 2012, s. 191). Modern örgütsel yaşamda işverenin çalışana söz verdiği ve iş ilişkisinden kaynaklanan yükümlülükleri yerine getirmediği sık rastlanan bir durumdur. Psikolojik sözleşme ihlali olarak tanımlanan bu durum bir çalışanın kuruluş tarafından resmi veya gayri resmi olarak kendisine vaat edilen şeyleri elde edemediğine yönelik bilişsel bir algıyı ifade eder (Gul vd., 2021, s. 3). Psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini düşünen çalışanların davranışlarında ve tutumlarında bir takım olumsuz değişiklikler meydana gelmektedir. İşveren tarafından psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi işten ayrılma niyeti, çalışanların performansında düşüş, iş memnuniyetsizliği ve verimsiz iş davranışı gibi olumsuz çalışan davranışları geliştirebilir (Li vd., 2016; Zhao vd., 2007).

### 3. Kavramlar Arası İlişkiler

#### 3.1. Yıkıcı Yönetim ve İşyeri Nezaketsizliği

Yıkıcı yönetimin çalışan ve örgüt genelinde neden olduğu olumsuz sonuçlar sebebiyle zarar verdiği mekanizmaların, etki eden faktörlerin ve sonuçlarının detaylı bir biçimde incelenmesi büyük önem taşımaktadır (Tepper, 2000; 2007). Yıkıcı yönetim, ister astlara karşı kötü davranmak, isterse hedeflere ulaşmaya engel olacak biçimde örgüt çıkarlarına karşı sistematik olarak hareket etmek olsun hem çalışan hem de örgüt açısından birçok olumsuz sonuca yol açan bir unsurdur. Konu ile gerçekleştirilen çalışmalar yıkıcı yönetimin örgütsel bağlılık (Tepper, 2000; Aryee vd., 2007), iş tatmini (Tepper, 2000) ve iş performansı (Aryee vd., 2008) gibi iş çıktıları ile olumsuz bir ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte işten ayrılma, sapkın davranışlar ve psikolojik sıkıntı gibi negatif çıktılar ile arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Aryee vd., 2007; Tepper, 2000; Tepper vd., 2009).

Irum vd. (2020) işyerinde nezaketsizliğin öncülleri olarak bireysel özellikler, yönetici/lider özellikleri, güç ve statü dinamikleri, işyerindeki stres ve psikolojik sözleşme ihlalini saymaktadır. Benzer şekilde Schilpzand vd. (2016) nezaketsiz davranışların yöneticilerden, iş arkadaşlarından ve müşterilerden kaynaklanabileceğini iddia etmiştir. Gerçekleştirilen araştırmalar işyerinde olumlu bir liderlik tarzı (örneğin; etik, karizmatik) söz konusu ise işyerindeki nezaketsizlik olaylarının daha az meydana geldiğini ortaya koymuştur (Walsh vd., 2018). Ancak liderlerin çalışanlar üzerindeki etkisi her zaman olumlu değildir (Tepper, 2000; 2007). Onaran vd. (2023, s. 19883) işyeri nezaketsizliğinin yıkıcı yönetim tarafından tetiklendiğini öne sürmüşlerdir. Ali vd. (2022, s. 5) yıkıcı yönetimin işyerinde adaletsiz bir atmosfer yarattığını ve bunun sonucunda çalışanların nezaketsiz davranışlarına yol açtığını öne sürmektedir. Nitekim Taştan (2014) özel hastane çalışanlarına yönelik araştırması olumsuz örgüt iklimi ve amirin sergilediği kötü muamelenin, yani yıkıcı yönetim davranışının, işyeri nezaketsizliğine yol açtığını tespit

etmiştir. Onaran vd. (2023) ise çalışanların çalışma gruplarıyla özdeşleşmesinin, yıkıcı yönetim ile iş arkadaşlarına yönelik kışkırtılan nezaketsizlik arasındaki bağlantıyı yumuşattığını belirlemişlerdir. Benzer şekilde Rahman vd. (2023) yıkıcı yönetimin işyerinde çalışanlar arasında iş stresi ile birlikte işyeri nezaketsizliğine yol açtığını öne sürmüşlerdir.

Tüm bunlardan yola çıkarak yıkıcı yönetim ile işyeri nezaketsizliği ilişkisi Sosyal Değişim Teorisi çerçevesinde açıklanabilir. Sosyal Değişim Teorisi'ne göre bireyler arasındaki sosyal ilişkiler sağlıklı, işlevsel ve karşılıklı fayda değişimlerine yani karşılıklılık esasına dayanmaktadır (Pradhan vd., 2020). Karşılıklılık esasına göre çalışanların tutum ve davranışları yöneticilerin davranışlarıyla bağlantılıdır. Ayrıca yönetici-çalışan ilişkisinde olumlu ve olumsuz karşılıklılık normları söz konusudur (Gul vd., 2021). Yani çalışanlar yöneticilerinden saygılı ve adil bir muamele gördüklerinde buna karşılık olarak olumlu tutum ve davranışlar sergileyeceklerdir. Bunun tam tersi bir durumda yani yöneticiler astlara kötü ve saygısız davrandığında ise çalışanlar benzer olumsuz davranışlarla karşılık verme eğiliminde olacaktır (Wu & Lee, 2016). Özetle yöneticisinin kendine sürekli kötü davrandığını, ayrımcılık yaptığını, aşağıladığını ve saygısız davrandığını düşünen çalışan nezaketsiz davranışlar sergileyerek bu duruma karşılık verecektir. Tüm bunlardan yola çıkarak aşağıdaki hipotezi öne sürülmektedir;

H1: Yıkıcı yönetim ile işyeri nezaketsizliği arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

### 3.2. Yıkıcı Yönetim ve Psikolojik Sözleşme

Günümüzde yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerinin doğasını anlamalarına ve yönünü belirlemelerine yardımcı olan temel unsurun psikolojik sözleşme olduğu ifade edilmektedir (Wu vd., 2021, s. 434). Çeşitli liderlik biçimlerinin psikolojik sözleşme ihlali algısı üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar bulunsada (Çelik & Gül, 2022) yıkıcı yönetim ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiyi tam ve net olarak ortaya koyan çalışma sayısı yok denecek azdır. İkisi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara bakıldığında Gulzar vd. (2021) yıkıcı yönetimin psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki olumlu etkisini tespit etmiştir. Morsch vd. (2020) yıkıcı yönetimin psikolojik sözleşme ihlali ile çalışan sessizliği arasındaki olumsuz ilişkide güçlendirici bir moderatör olduğunu ortaya koymuştur. Pradhan vd. (2020) ise psikolojik sözleşme ihlali algısının yıkıcı yönetim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolünü belirlemiştir.

Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) yıkıcı yönetimin psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki etkisini anlamak için bir bakış açısı sağlayabilir. Bu teorinin karşılıklılık esasına dayalı olarak çalışan ve yönetici arasındaki karşılıklı beklentilerin karşılansuresetiyle olumlu ve daha samimi ilişkiler yaratmak mümkündür. Psikolojik sözleşme ihlali ise bir organizasyon veya onun temsilcileri, örneğin yöneticiler, çalışanın beklentilerini karşılamadığında ortaya çıkar (Gul vd., 2021). Yıkıcı yönetim davranışları arasında yöneticinin çalışanı alenen azarlaması, terfi veya diğer teşviklerin engellemesi, agresif beden dili sergilemesi, mantıksız ve imkânsız performans hedefleri belirlemesi gibi davranışlar yer almaktadır (Tepper, 2000; Tepper vd., 2007). Bu tür davranışlar karşısında çalışanlar yöneticilerinin kendilerini ve çalışmalarını önemsemediğini ve işteki çabalarının karşılığını alamadıklarını düşünecek, bu da psikolojik sözleşmenin ihlali algısına yol açacaktır.

Kaynakları Koruma Teorisi çerçevesinden bakıldığında ise yıkıcı yönetim işyerindeki en büyük stres kaynaklarından biridir (Aryee vd., 2008). Tutulmayan sözler ve yöneticilerin kötü muamelesi çalışanlarda psikolojik sıkıntı ve strese yol açarak tutum ve davranışlarını olumsuz etkileyebilmektedir (Ampofo vd., 2021). Bunun yanı sıra çalışanın gösterdiği çabalara karşılık yöneticinin kötü davranışları ile iş güvencesi, maaş veya terfi konularında sergilediği olumsuz tavırlar çalışanların bu kaynaklar ile ilgili sıkıntı ve yoksunluk yaşadıklarını düşünmelerine neden olacaktır. Sonuç olarak tutulmayan sözler ve yöneticilerin kötü muamelesi, çalışanlarda psikolojik sıkıntıya yol açarak psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiği algısı yaratacaktır. Tüm bunlardan hareketle aşağıdaki hipotez önerilmektedir;

H2: Yıkıcı yönetim ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

### 3.3. Yıkıcı Yönetim ve Bilgi Saklama

Bilgilerini kuruluşun diğer üyeleriyle paylaşma konusundaki isteksizlik diğer adıyla bilgi saklama, çalışan açısından bilinçli bir seçimdir ve işyerinde çeşitli faktörler tarafından tetiklenir (Pradhan vd., 2020). Bu faktörler güvensizlik ve adaletsizlik algısı, bilgi karmaşıklığı, bilgi paylaşım kültürü ve liderlik tarzı vb. gibi çeşitli bireysel ve durumsal öncüller olabilmektedir (Connelly vd., 2012). Çalışanların işyerinde bilgi paylaşma davranışlarını motive etmede ve kolaylaştırmada yöneticinin oynadığı rolü inceleyen çalışmalar genellikle olumlu liderlik davranışlarını odak noktasına almıştır. Örneğin; Han vd. (2016) dönüşümcü liderlerin karşılıklı gelişim amacıyla bilgilerini başkalarıyla paylaşmaya teşvik ettiğini öne sürmektedir. Benzer şekilde Xue vd. (2011) güçlendirici liderliğin ekip üyelerinin bilgi paylaşım davranışlarını olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Men vd. (2020) ise etik liderliğin bilgi saklama davranışı ile negatif ilişkili olduğunu ve bu ilişkiye psikolojik güvenliğin aracılık ettiğini tespit etmiştir. Görüldüğü gibi bu çalışmalar olumlu liderlik stilleri ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Mishra & Pandey, 2019). Yıkıcı yönetim gibi negatif bir liderlik tarzının bilgi saklama gibi olumsuz bir iş davranışını nasıl ortaya çıkarabileceği hala tam olarak açıklanamamıştır (Pradhan vd. 2020). Yıkıcı yönetim ile bilgi saklama arasında pozitif bir ilişki tespit eden çalışmalar bulunsa da (Khalid vd., 2018; Islam vd., 2022; Farooq & Sultana, 2021; Hoa vd., 2022), bu ilişkiyi detaylı bir şekilde açıklayan literatür hala yeterli değildir (Ghani vd., 2020).

Önceki araştırmalarla (Hoa vd., 2022; Agarwal vd., 2020) uyumlu olarak bu çalışmada da yıkıcı yönetim ile çalışanların bilgi saklama davranışı arasındaki ilişki Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) ve Kaynakları Koruma Teorisi (Hobfoll, 1988) çerçevesinde açıklanmaktadır. Sosyal Değişim Teorisi'ne göre sosyal ilişkiler karşılıklılık esasına dayanmaktadır (Pradhan vd., 2020). Bir çalışan kendisine olumsuz davranıldığına inandığında, bir nevi karşılıklılık ilkesi doğrultusunda hareket edecektir (Gul vd., 2021), bunun tam tersi de geçerlidir. Yani çalışanlar kendilerine zarar verdiği veya kötü davrandığı düşünülen kişi veya kuruluşa karşı olumsuz tepkilere karşılık verme eğilimindedir (Ali vd., 2022). Astların tutum ve davranışları amirlerin davranışlarıyla bağlantılıdır (Ghani vd., 2020). Dolayısıyla karşılıklılık esası göz önüne alındığında çalışanlar iyi ve adil muamele gördüğünde aynı şekilde olumlu davranma sorumluluğu hissedecek ve muhtemelen bilgi paylaşımı davranışı göstereceklerdir. Ancak bir çalışan yöneticisi tarafından kötü ve adil olmayan bir muameleye maruz kaldığında olumsuz tepki verebilir ve bu da bilgisini saklama şeklinde gerçekleşebilir.

Yıkıcı yönetim ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiyi açıklamak için temel alınan bir diğer teori Kaynakları Koruma Teorisi'dir (Hobfoll, 1989). Hobfoll (1989, s. 516) kaynakları "birey tarafından değer verilen nesnelere, kişisel özelliklere, koşullara veya enerjilere" olarak tanımlamıştır. Bazı kaynaklar başkaları tarafından sağlanır (örneğin, lojistik, finansal veya sosyal destek), diğerleri ise içseldir (örneğin, enerji, odaklanma, sakin bir tavır). Bu teori sahip olunan veya sahip olunması beklenen kaynakları kazanmanın veya kaybetmenin çalışanlar için işle ilgili çeşitli davranışların önemli bir öncülü olduğunu öne sürmektedir (Hoa vd., 2022). Buna göre bir kaynağın kaybı söz konusu ise veya gerçek bir kaynak kaybı ile karşılaştıklarında çalışanların stres yaşamaları muhtemeldir. Bu çerçeveden bakıldığında yıkıcı yönetim işyerinde önemli bir stres kaynağı olarak kabul edilmektedir (Aryee vd., 2008). Yıkıcı yönetim davranışları çalışanların öz saygı ve özgüven gibi değerli kaynaklarını tüketir (Guo vd., 2020). Ayrıca sürekli olarak yöneticinin kötü davranışlarına maruz kalan çalışanlar, iş güvenliği veya kişisel kontrol konusunda da kaynak kaybı yaşayabilmektedir (Aryee vd., 2008). Kaynakları Koruma Teorisi bireylerin kaynak kaybı hissettiklerinde mevcut kaynaklarını korumaya çalıştıklarını öne sürmektedir. Yıkıcı yöneticinin düşmanca ve kötü davranışları karşısında özsaygı, huzur gibi değerli iç kaynak kaybı hisseden çalışanların

bu davranışa mevcut kaynaklarını koruyarak tepki vermeleri muhtemeldir. Yani yıkıcı yönetim davranışı karşısında çalışanlar bilgi saklama davranışı göstereceklerdir. Buradan yola çıkarak aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür;

H<sub>3</sub>: Yıkıcı yönetim ile bilgi saklama davranışı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

#### 3.4. İşyeri Nezaketsizliği ve Bilgi Saklama

Şimdiye kadar gerçekleştirilen çalışmalar işyeri nezaketsizliğinin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlara yol açtığını göstermektedir (Arnand vd., 2020). İşyeri nezaketsizliği "karşılıklı saygıya ilişkin işyeri normlarını ihlal eden, hedefe zarar verme niyetiyle belirsiz düşük yoğunluklu sapkın davranış" olarak tanımlanmaktadır (Andersson & Pearson, 1999, s. 457). Andersson vd. (1999) işyeri nezaketsizliğinin kışkırtıcı olduğunu, karşılıklılığı teşvik ettiğini ve olumsuz işyeri davranışları sarmalıyla sonuçlandığını öne sürmüştür (Agarwal vd., 2023, s. 3). Görüldüğü gibi işyeri nezaketsizliği doğası gereği bilgi saklama davranışını teşvik eden faktörlerden biridir (Anand vd., 2020). İşyerindeki nezaketsizlik duygusal tükenme, sabotaj niyeti, performansın ve yaratıcılığın azalması gibi istenmeyen sonuçlarla ilişkilendirilmiştir (Abubakar vd., 2018; Cortina vd., 2001; Arasli vd., 2018). Ancak işyeri nezaketsizliği ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar sınırlıdır. Arshad vd.'nin (2018) araştırma sonuçlarına göre ekip üyelerinin karşılaştığı işyeri nezaketsizliği düzeyi arttıkça bilgiyi saklama eğilimleri de artmaktadır. Irum vd.'nin (2020) çalışmasına göre işyeri nezaketsizliği çalışanda olumsuz duygular uyandırmakta ve bireyi bilgi saklama yoluyla karşılık vermeye teşvik etmektedir. Anand vd.'nin (2023) araştırması da işyeri nezaketsizliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki olumlu ve doğrudan etkisini ortaya koymuştur.

İşyeri nezaketsizliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) yardımı ile açıklanabilir. Bu teorinin dayandığı karşılıklılık ilkesine göre bireyler arasındaki sosyal bir etkileşim esnasında olumlu bir davranışa olumlu bir davranış ile karşılık verme eğilimi söz konusudur ve bunun tersi de geçerlidir (Cropanzano & Mitchell, 2005). Bu nedenle eğer iş arkadaşları bir çalışana kaba ve nezaketsiz davranırsa o da bu davranışa benzer olumsuz bir davranış ile yanıt verecektir. Yani çalışanlara nezaketsiz davranıldığında onlar da karşılık olarak kendilerinden istenen bilgiyi kasıtlı olarak gizleyebilir. Buradan yola çıkarak aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür;

H<sub>4</sub>: İşyeri nezaketsizliği ve bilgi saklama arasında pozitif bir ilişki vardır.

#### 3.5. Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Aracılık Etkisi

Psikolojik sözleşme ihlali, bir organizasyon veya onun temsilcileri, örneğin yöneticiler, çalışanın beklentilerini karşılamadığında ortaya çıkar (Gul vd., 2021, s. 4). Yıkıcı yönetim davranışı sergileyen bir yönetici çalışanlarda beklentilerinin karşılanmadığı algısını oluşturabilir. Yöneticinin çalışanları herkesin içinde azarlaması, aşağılaması, terfi veya diğer teşvikleri engellemesi, mantıksız ve imkânsız performans hedefleri belirlemesi (Tepper, 2000) gibi kötü tavırları çalışanların beklentilerini olumsuz etkileyecektir. Bunun sonucunda çalışan adil olmayan ve güvensiz bir çalışma ortamında bulunduğunu, kendisine verilen sözlerin tutulmadığını dolayısıyla psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini düşünecektir. Sosyal Değişim Teorisi'nin karşılıklılık esasına göre bir çalışan yöneticisinin kötü ve düşmanca tavırları ile karşılaştığında benzer şekilde tepki verme eğiliminde olacaktır. Yani yıkıcı yönetime maruz kalan ve bu tür davranışların örgütsel normların bir parçası olarak normalleştirildiği mesajını alan çalışanların benzer şekilde sapkın ve saldırgan davranışlar sergileme olasılıkları yüksektir (Onaran vd., 2023, s. 19881).

Bununla beraber Coyle-Shapiro' ya (2019) göre psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısı yalnızca iş ile ilgili olumsuz tutum ve davranışlara yol açmaz, aynı zamanda çalışanların yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve hatta müşterilere karşı intikam alma isteği gibi zarar verici davranışlara da neden olabilmektedir. Bu davranışlardan biri işyeri



nezaketsizliğidir. Sonuç olarak yıkıcı yönetim davranışına maruz kalan ve işyerinde beklentilerinin karşılanmadığını düşünen bir çalışan psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini düşünecek ve bu da çalışanın iş yerindeki davranış ve tutumları üzerinde olumsuz bir etki yaratacaktır. Kendine verilen sözlerin tutulmadığını ve beklentilerinin karşılığını alamadığını düşünen çalışan bu duruma tepki olarak nezaketsiz işyeri davranışları geliştirecektir. Yani çalışan yöneticisinden gördüğü düşmanca tavırlar neticesinde psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısına işyeri nezaketsizliği ile karşılık verecektir. Tüm bunlardan yola çıkarak aşağıdaki hipotez öneriyoruz;

H<sub>5</sub>: Psikolojik sözleşme ihlali algısı yıkıcı yönetimin işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Agarwal vd. (2022) yıkıcı yönetimin çalışanların işteki psikolojik güvenlik duygusunu tüketerek bilgi saklama davranışlarını etkilediğini tespit etmişlerdir. Feng & Wang (2019) ise yıkıcı yönetimin doğrudan değil ancak iş güvencesizliği yoluyla dolaylı olarak bilgi saklama ile ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Çalışanların örgüte ve yöneticilerine olan güvenlerini etkileyen en önemli faktörlerden biri psikolojik sözleşmedir. Resmi bir sözleşme olarak kabul edilmese de psikolojik sözleşmenin temeli, çalışanın bu sözleşmelerin örgüt tarafından yerine getirileceğine olan güveni üzerine kuruludur (Morsch vd., 2020, s. 37). Psikolojik sözleşme ihlali algısı çalışanın yöneticisine ve örgüte duyduğu saygı ve güven üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bireyler arasındaki güvensizlik düzeyi bireyin bilgiyi paylaşıp paylaşmayacağına veya gizleyeceğine karar vermede temel belirleyici faktördür (Farooq & Sultana, 2021). Yıkıcı yönetim davranışı ile karşılaşan çalışanlar işteki katkılarının karşılığını alamadıklarını düşünerek hayal kırıklığına uğrayacak ve psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini düşüneceklerdir (Gulzar vd., 2021).

Bir çalışanın psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini düşünmesi meslektaşlarına, yöneticisine ve müşterilerine karşı intikam alma isteği gibi zarar verici davranışlara göstermesine neden olabilir (Coyle-Shapiro vd., 2019). Kaynakları Koruma Teorisinden yola çıkarak yıkıcı yönetim davranışının çalışanlarda iş güvencesizliği, öz saygı, özgüven ve işyerinde kontrol kaybı (Guo vd., 2020; Aryee vd., 2008) gibi kaynak kaybı yaşayacakları ve bunun da psikolojik sözleşme ihlali algısına yol açacağı söylenebilir. Psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısı çalışanın örgüte katkısını ciddi biçimde kısıtlayan bir gerçektir (Gulzar vd., 2021). Çalışanlar daha fazla kaynak kaybına karşı, savunma mekanizması olarak ellerindeki kaynakları koruma yani bilgi saklama davranışı sergileyeceklerdir. Yıkıcı yönetim sonucu tutulmayan sözler ve yöneticilerin kötü muamelesi, çalışanlarda psikolojik sözleşme ihlali algısı yaratabilir ve bunun sonucunda çalışanların bu duruma bilgi saklama ile karşılık vermeleri muhtemeldir. Tüm bunlardan yola çıkarak aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür;

H<sub>6</sub>: Psikolojik sözleşme ihlali algısı yıkıcı yönetimin bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Diğer olumsuz işyeri davranışlarına verilen tepkilerden farklı olarak nezaketsiz davranışlara maruz kalan çalışanların bilişsel ve duygusal tepkilerini tetiklenir (Agarwal vd., 2023). İşyerinde çalışma arkadaşlarının kaba ve nezaketsiz davranışlarına maruz kalan bir çalışanın işyerindeki güven ve saygı ortamına ilişkin beklentileri darbe alacaktır (Andersson & Pearson, 1999). Psikolojik sözleşmenin temeli, çalışanın sözleşmede yer alan ve yazılı olmayan yükümlülüklerin yerine getirileceğine olan güveni üzerine kuruludur (Morsch vd., 2020). Kaynakları Koruma Teorisine göre psikolojik sözleşme ihlali çalışanların kaynaklarını tüketen bir stres etkenidir. Ayrıca bu sözleşmenin ihlali çalışanın yöneticisine ve organizasyonuna karşı duyduğu saygı ve güveni sarsıcı bir etkiye sahiptir. Kişiler arası güvensizlik bilgi saklamanın en önemli öncüllerindendir (Connelly vd., 2012). Cerne vd. (2014) iş arkadaşlarına güvenmeyen çalışanların bilgiyi onlardan saklama eğiliminde olduklarını bildirmiştir. Sonuç olarak işyerinde kaba ve nezaketsiz davranışlara maruz kalan bir çalışanın güvenli ve saygın bir çalışma ortamı ile ilgili beklentileri zarar görecektir. İş arkadaşlarına ve çalıştığı kuruma karşı bu güvensizlik hissi çalışmada psikolojik sözleşme ihlali algısı yaratabilir. Bunun sonucunda

çalışanların daha fazla kaynak kaybına karşı korunmak için savunma mekanizması olarak bilgi saklama davranışı göstermeleri muhtemeldir (Morsch vd., 2020). Tüm bunlardan yola çıkarak aşağıdaki hipotezi öneriyoruz,

H<sub>7</sub>: Psikolojik sözleşme ihlali algısı işyeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

## 4. Yöntem

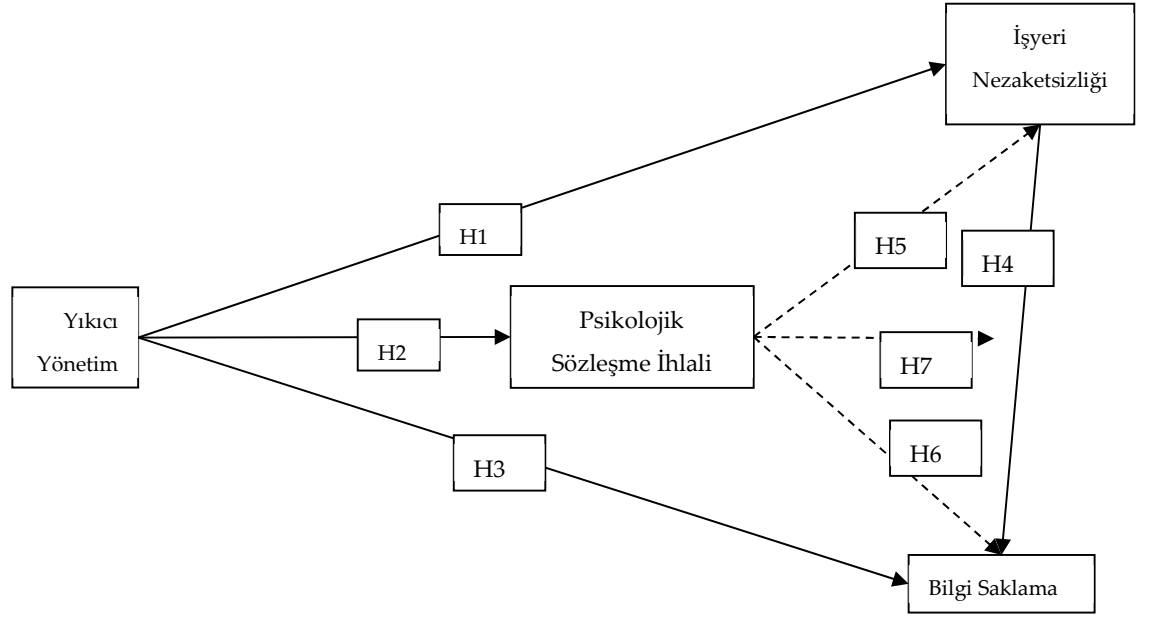
### 4.1. Evren ve Örneklem

İstanbul ilinde Uluslararası Nakliyeciler Derneği'ne (UND) kayıtlı 1372 adet lojistik firması bulunmaktadır. Bu firmalarda çalışan beyaz yakalı işgörenler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmada yöneticilerinin veri toplama izni verdiği firmalardan ilk etapta kolayda örneklem yöntemi ile kolay ulaşılabilen ve araştırmaya gönüllü katılmak isteyen çalışanlara ulaşılmıştır. Daha sonra (kartopu) örnekleme yöntemi kullanılarak katılımcıların referans gösterdiği örneklem dâhilindeki diğer çalışanlardan veri toplanmıştır. Bazı araştırmacılara göre verilerin analizi için örneklem büyüklüğünün kullanılan ölçek maddelerinin en az 5, 7 veya 10 katı olarak belirlenmesi yeterlidir (Bryman & Cramer, 2001; Tavşancıl, 2010). Bu araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak toplam 43 maddeden oluşan 4 farklı ölçek kullanılmıştır. Toplamda 222 lojistik sektörü çalışanına ulaşılmış olup örneklem sayısının ankette yer alan madde sayısının en az beş katı ( $43 \times 5 = 215$ ) olması gerekliliği dikkate alındığında ulaşılan örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu söylenebilir. Araştırmada kullanılan veriler Mersin Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'nun 05/12/2023 tarih ve 284 no.lu onay kararına istinaden 15 Aralık 2023-15 Ocak 2024 tarihleri arasında toplanmıştır.

### 4.2. Ölçekler

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu beş bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine yönelik sorular, diğer bölümde ise araştırmanın dört farklı değişkenine ilişkin ölçekler yer almaktadır. İlk ölçek çalışanların yıkıcı yönetim algılarını değerlendirmeye yönelik olarak Tepper'in (2000) geliştirdiği 15 madde ve tek boyuttan oluşan "Yıkıcı Yönetim Ölçeği" dir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Ülbeği vd. (2014) tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışanların bilgi saklama davranışını ölçmek için Connelly vd. (2012) tarafından geliştirilen, Kürü & Beğenirbaş (2023) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirliği test edilen 12 maddelik "Bilgi Saklama Ölçeği" kullanılmıştır. Üçüncü bölümde Cortina vd. (2001) tarafından geliştirilen ve Gök vd. (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 7 maddelik "İşyerinde Nezaketsizlik Ölçeği" kullanılmıştır. Son olarak psikolojik sözleşme ihlali algısını ölçmeye yönelik olarak Robinson & Morrison (2000) tarafından geliştirilen ve Gültekin (2014) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan 9 maddelik "Psikolojik Sözleşme İhlali" ölçeğinden yararlanılmıştır. Anket formundaki demografik bilgiler dışındaki tüm ifadeler 5'li Likert tipi ölçme düzeyi ile yer almıştır.

Araştırmada yıkıcı yönetim, bilgi saklama davranışı, işyeri nezaketsizliği ve psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkileri test etmek amacı ile geliştirilen araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

#### 4.3. Verilerin Analizi

Araştırmada oluşturulan hipotezleri test etmeye yönelik olarak elde edilen veriler SPSS-27 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yıkıcı yönetimin bilgi saklama davranışı ve işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme ihlali algısının aracı rolünün incelenmesi amacıyla Process Macro programından faydalanılmıştır

#### 4.4. Bulgular

Araştırmada elde edilen verilere göre katılımcıların demografik özellikleri şu şekildedir; katılımcıların 109'u erkek (%49,1), 113'ü kadın (%50,9) çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında %42,3'ü (94 kişi) 35-44 yaş, %30,6'sı (68 kişi) 25-34 yaş ve %20,6'sı ise (48 kişi) 45-54 yaş aralığındadır. Mevcut işyerindeki çalışma süreleri incelendiğinde katılımcıların %35,1'inin 5 yıldan az süredir, %22,1'inin ise 5-9 yıl, %14'ünün 10-14 yıl, %18,5'inin 15-20 yıl arasında ve %10,4'ünün 20 yıldan fazladır aynı işyerinde çalıştığı belirlenmiştir. Bununla beraber katılımcıların sektördeki toplam mesleki tecrübeleri ise %12,2'si 5 yıldan az, %15,3'ü 5-9 yıl, %17,6'sı 10-14 yıl, %26,1'i 15-20 yıl ve %28,8'i 20 yıl ve üzeri olarak tespit edilmiştir.

Hipotez testine geçmeden önce araştırmanın amacına yönelik olarak elde edilen verilerin analize uygun olup olmadığının kontrol edilmesi gerekmektedir. Böylelikle olası sorun ve hatalar tespit edilerek veriler istatistiksel analizlere hazırlanabilir (Tabachnick & Fidell, 2013). Bunun için kullanılan yöntemlerden biri verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin tespit edilmesidir. Verilerin normal dağılıp dağılmadığının belirlenebilmesi için basıklık ve çarpıklık değerleri hesaplanmıştır. Ancak Yıkıcı Yönetim Ölçeğinden elde edilen verilerin normal dağılmaması nedeniyle veri setinde uç değer analizi gerçekleştirilmiştir. Uç değer analizinde her bir maddeye ait "z" değerlerinin +3.29 ile -3.29 aralığında olması beklenmektedir. (Tabachnick & Fidell, 2013). Buradan yola çıkarak ilgili analiz gerçekleştirilmiş ifadeye ait "z" değeri 3.29'dan büyük olan veriler silinmiştir. Uç değerler silindikten sonra tüm ölçekler için hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ve -2 değerleri arasında yer aldığı görülmüştür. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ve -2 değerleri arasında yer alması sebebi ile veri setinin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir (George & Mallery, 2010). Ayrıca araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliğinin hesaplanması amacı ile Cronbach alfa analizi kullanılmıştır. Ölçeklerin Cronbach alfa değerleri Yıkıcı Yönetim Ölçeği için 0,941, Bilgi Saklama Davranışı Ölçeği için 0,776, Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği için 0,930 ve İş

Yerinde Nezaketsizlik Ölçeği için 0,906 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan Cronbach alfa değerinin 0,60 ile 0,80 arasında olması ölçeğin orta güvenilirliğe, 0,80 ile 1,00 arasında olması ise yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu belirtmektedir (Kılıç, 2016). Tüm ölçeklerin Cronbach alfa değerlerinin 0,80'den büyük olması araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Tüm ölçeklerin ortalama ve standart sapma, Cronbach alfa değerleri ile çarpıklık-basıklık değerleri Tablo 1'de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Ölçeklere Ait Özet İstatistikler

Ölçek	n	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık
Yıkıcı Yönetim	222	27,71	8,695	1,328	0,878
Bilgi Saklama Davranışı	222	20,07	6,327	0,724	-0,490
Psikolojik Sözleşme İhlali	222	27,77	7,764	0,481	-0,339
İş Yeri Nezaketsizliği	222	13,93	4,542	0,918	-0,225

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerinin tespit edilmesi için maddelerin uyumu hakkında bilgi veren birleşim (CR) ve ayrışım (AVE) geçerliliği değerleri hesaplanmıştır. Bu iki değer ölçeklerin yapı geçerliliği hakkında hipotez testleri öncesinde bilgi vermektedir. Bu kapsamda yapılan analizler sonucunda yıkıcı yönetim ölçeği için  $AVE=0,592/CR=0,955$ , bilgi saklama ölçeği için  $AVE=0,362/CR=0,865$ , işyeri nezaketsizliği ölçeği için  $AVE=0,645/CR=0,926$  ve psikolojik sözleşme ihlali ölçeği için  $AVE=0,643/CR=0,941$  olarak hesaplanmıştır. Yapı geçerliliği için AVE değerinin 0,5'ten büyük; CR değerinin de 0,7'den büyük olması gerekmektedir (Gürbüz, 2021, s. 82). Elde edilen bu sonuçlar ölçeğin yapı geçerliliğinin kriterleri karşıladığını göstermektedir. Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yük değerleri, geçerlik ve güvenilirlik değerleri Tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 2.** Faktör Analizi Değerleri

Yapı	İfade	Faktör Yüğü	Cronbach Alfa	AVE	CR
Yıkıcı Yönetim	YY1	0,770	0,941	0,592	0,955
	YY2	0,804			
	YY3	0,803			
	YY4	0,857			
	YY5	0,828			
	YY6	0,773			
	YY7	0,576			
	YY8	0,885			
	YY9	0,737			
	YY10	0,791			
	YY11	0,722			
	YY12	0,829			
	YY13	0,618			
	YY14	0,764			
	YY15	0,727			
Bilgi Saklama	BS1	0,357	0,776	0,362	0,865
	BS2	0,509			
	BS3	0,698			
	BS4	0,650			
	BS5	0,771			
	BS6	0,734			
	BS7	0,812			
	BS8	0,565			
	BS9	0,459			
	BS10	0,503			
	BS11	0,504			
	BS12	0,468			
İşyeri Nezaketsizliği	IN1	0,742	0,906	0,645	0,926
	IN2	0,737			
	IN3	0,818			
	IN4	0,851			
	IN5	0,863			
	IN6	0,807			
	IN7	0,795			
Psikolojik Sözleşme İhlali	PSI1	0,796	0,930	0,643	0,941
	PSI2	0,833			
	PSI3	0,768			
	PSI4	0,687			
	PSI5	0,856			
	PSI6	0,865			
	PSI7	0,802			
	PSI8	0,857			
	PSI9	0,736			

#### 4.6. Hipotez Testleri

Verilerin regresyon analizine uygunluğunu belirleyebilmek amacıyla öncelikle yıkıcı yönetim, işyeri nezaketsizliği, bilgi saklama davranışı ve psikolojik sözleşme ihlali algısı değişkenleri arasındaki ilişkilerin anlamlı olup olmadığına bakılmıştır. Bu amaçla Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 3'te gösterilmektedir. Elde edilen bulgular  $p < 0,05$  düzeyinde değişkenler arasındaki ilişkilerin pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya çıkarmıştır.

**Tablo 3.** Pearson Korelasyon Analiz Sonuçları

Ölçekler/ Alt Boyutlar	Yıkıcı Yönetim	Bilgi Saklama Davranışı	İşyeri Nezaketsizliği	Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı
Yıkıcı Yönetim	1			
Bilgi Saklama Davranışı	0,211** 0,038	1		
İşyeri Nezaketsizliği	0,653** 0,000	0,067 0,513	1	
Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı	0,218** 0,032	0,028 0,785	0,151 0,140	1

\*\*  $p < 0,05$

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkinin varlığı korelasyon katsayısı ile ölçülebilmektedir. Korelasyon katsayısı değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü göstermektedir. Korelasyon katsayısının 0,30'dan küçük olması zayıf, 0,30-0,70 arasında olması orta ve 0,70'ten büyük olması ise yüksek düzeyde bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır (Büyüköztürk, 2016). Analiz sonuçları yıkıcı yönetim ile bilgi saklama davranışı arasında pozitif yönlü ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişki ( $r=0,211$ ;  $p=0,038 < 0,05$ ) olduğunu göstermektedir. Bununla beraber yıkıcı yönetim ile işyeri nezaketsizliği arasında pozitif yönlü fakat güçlü seviyede bir ilişki vardır ( $r=0,653$ ;  $p=0,000 < 0,05$ ). Yıkıcı yönetim ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında ise yine zayıf ve pozitif yönde bir ilişkinin varlığından söz edilebilir ( $r=0,218$ ;  $p=0,032 < 0,05$ ). Bununla beraber işyeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı arasında zayıf bir ilişki bulunmaktadır ( $r=0,028$ ;  $p=0,785 > 0,05$ ).

Araştırma değişkenlerinin arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizleri sonucunda tüm değişkenler arasında istatistiksel ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir. Daha sonra yıkıcı yönetim, işyeri nezaketsizliği, bilgi saklama davranışı ve psikolojik sözleşme ihlali algısı değişkenlerine yönelik olarak geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 4'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.** Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon Modelleri	Değişkenler	$\beta$	Standart Hata	t	p	$R^2$
1	Yıkıcı Yönetim → İşyeri Nezaketsizliği	0,341	0,041	8,399	0,000	0,426
2	Yıkıcı Yönetim → Psikolojik Sözleşme İhlali	0,195	0,089	2,182	0,032	0,218
3	Yıkıcı Yönetim → Bilgi Saklama Davranışı	0,153	0,073	2,103	0,038	0,211
4	İşyeri Nezaketsizliği → Bilgi Saklama Davranışı	0,094	0,143	0,657	0,513	0,67

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında yıkıcı yönetim ve işyeri nezaketsizliği arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $\beta=0,341$ ,  $p < 0,05$ ). Ayrıca determinasyon katsayısı ( $R^2=0,426$ ) olarak hesaplanmıştır. Yani yıkıcı yönetimin işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisi %42 düzeyindedir. Bu durumda  $H_1$ : Yıkıcı yönetim ve işyeri nezaketsizliği arasında pozitif bir ilişki vardır hipotezi

desteklenmiştir. Yine analiz sonuçları yıkıcı yönetim ile psikolojik sözleşme ihlali arasında ( $\beta=0,195$ ,  $p<0,05$ ,  $R^2=0,218$ ) istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Bu sonuçlara göre H<sub>2</sub>: Yıkıcı yönetim ve psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında pozitif bir ilişki vardır hipotezi desteklenmiştir. Aynı şekilde yıkıcı yönetim ile bilgi saklama davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $\beta=0,153$ ,  $p<0,05$ ,  $R^2=0,211$ ). Bu sonuçlardan yola çıkarak H<sub>3</sub>: Yıkıcı yönetim ve bilgi saklama davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir. Bununla beraber işyeri nezaketsizliği ile bilgi saklama davranışı arasındaki korelasyon katsayısı ( $\beta=0,094$ ,  $p>0,05$ ) ve t değeri 0,657 iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla H<sub>4</sub>: işyeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır hipotezi desteklenmemiştir.

#### 4.7. Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Aracılık Etkisinin Testi

Bir değişkenin aracılık etkisinin test edilebilmesi için öncelikle bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunun tespit edilmesi önerilmektedir (Baron & Kenny, 1986).

**Tablo 5.** Aracılık Etkisi Analiz Sonuçları

Regresyon Modeli	Değişkenler	$\beta$	Standart Hata	t	p	F	R <sup>2</sup>
4	Yıkıcı Yönetim → Psikolojik Sözleşme İhlali	0,195	0,281	8,404	0,000	34,912	0,426
	Psikolojik Sözleşme İhlali → İşyeri Nezaketsizliği	0,098	0,411	1,458	0,147		
4	Yıkıcı Yönetim → Psikolojik sözleşme İhlali	0,195	0,281	8,404	0,000	2,206	0,316
	Psikolojik Sözleşme İhlali → Bilgi Saklama Davranışı	0,140	0,084	-0.1826	0,855		
4	İşyeri Nezaketsizliği → Psikolojik Sözleşme İhlali	0,407	0,176	6,003	0,000	3,301	0,035
	Psikolojik Sözleşme İhlali → Bilgi Saklama Davranışı	0,139	0,063	2,194	0,030		

Analiz sonuçları yıkıcı yönetimin psikolojik sözleşme ihlali üzerinde ( $\beta=0,195$ ,  $p<0,05$ ) anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte yıkıcı yönetimin psikolojik sözleşme ihlali algısı ile birlikte işyeri nezaketsizliği üzerinde ( $\beta=0,098$ ,  $p>0,05$ ) anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte yıkıcı yönetimin psikolojik sözleşme ihlali ile birlikte işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisinde bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin ( $\beta=0,140$ ,  $p>0,05$ ) olmadığı görülmektedir. İşyeri nezaketsizliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisine bakıldığında ise işyeri nezaketsizliğinin psikolojik sözleşme ihlali algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ( $\beta=0,407$ ,  $p<0,05$ ) görülmektedir. Bununla birlikte işyeri nezaketsizliğinin psikolojik sözleşme ihlali algısı ile birlikte bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $\beta=0,139$ ,  $p<0,05$ ) tespit edilmiştir.

#### 4.8. Bootstrap Analiz Sonuçları

Baron & Kenny (1986) "kısmi aracılık, tam aracılık ya da aracılık yok" şeklinde üç farklı aracılık biçimi tanımlamışlardır. Zhao vd. (2010) ise bağımlı ve bağımsız değişkenlerin arasındaki yol katsayılarının (a=bağımsız değişken-aracı değişken arasındaki yol katsayısı; b=aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki yol katsayısı, c=bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki yol katsayısı) anlamlılığından yola çıkarak farklı aracılık tiplerinin varlığından bahsetmişlerdir. Bunlar (Zhao vd., 2010);

"a x b" (aracı etki) ve "c" anlamlı, "a x b x c" pozitif ise bütünüleyici aracılık (complementary mediation),

“a x b” ve “c” anlamlı, “a x b x c” negatif ise rekabetçi aracılık (competitive mediation),

“a x b” anlamlı, “c” anlamlı değil ise sadece dolaylı aracılık (indirect-only mediation),

“a x b” anlamlı değil, “c” anlamlı ise aracısız doğrudan etki (direct-only nonmediation),

“a x b” ve “c” anlamlı değil ise doğrudan etki ve aracılık yok (no-direct effect nonmediation) şeklinde açıklanmaktadır.

Değişkenler arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme ihlali algısının aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla, %95 güven aralığında 5000 yeniden örneklem seçeneğinin tercih edildiği, Bootstrap analizi gerçekleştirilmiştir. Bootstrap analizi sonucunda elde edilen dolaylı etkiye ait güven aralığı alt (LLCI) ve üst değerleri (ULCI) arasında 0 (sıfır) değerinin bulunması test edilen değişkenin tam aracılık etkisinin bulunmadığının göstergesi olarak kabul edilmektedir (Gürbüz, 2021). Tablo 6’da Bootstrap analiz sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 6.** Aracılık Etkisinin İstatistiksel Açından Anlamlılığına İlişkin Bootstrap Analizi Sonuçları

Yıkıcı Yönetim → İş Yeri Nezaketsizliği (Psikolojik Sözleşme İhlalinin Aracılık Rolü)	$\beta$	Standart Hata	p	Güven Aralığı Alt Sınır (LLCI)	Güven Aralığı Üst Sınır (ULCI)
Doğrudan Etki	0,430	0,050	0,000	0,332	0,528
Dolaylı Etki	0,038	0,036		-0,026	0,115
Toplam Etki	0,469	0,042	0,000	0,385	0,552
Yıkıcı Yönetim → Bilgi Saklama Davranışı (Psikolojik Sözleşme İhlalinin Aracılık Rolü)	$\beta$	Standart Hata	p	Güven Aralığı Alt Sınır (LLCI)	Güven Aralığı Üst Sınır (ULCI)
Doğrudan Etki	0,132	0,130	0,310	-0,124	0,388
Dolaylı Etki	0,112	0,076		-0,024	0,278
Toplam Etki	0,244	0,111	0,029	0,026	0,462
İş Yeri Nezaketsizliği → Bilgi Saklama Davranışı (Psikolojik Sözleşme İhlalinin Aracılık Rolü)	$\beta$	Standart Hata	p	Güven Aralığı Alt Sınır (LLCI)	Güven Aralığı Üst Sınır (ULCI)
Doğrudan Etki	0,054	0,151	0,743	-0,270	0,377
Dolaylı Etki	0,147	0,074		0,008	0,301
Toplam Etki	0,200	0,151	0,187	-0,098	0,499

Analiz sonuçlarının yıkıcı yönetimin işyeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık etkisine ait alt ve üst güven aralığı değerlerinin arasında sıfır değerinin bulunduğunu ortaya koymaktadır (yıkıcı yönetim→işyeri nezaketsizliği: LLCI=-0,026<0<ULCI=0,115; yıkıcı yönetim→bilgi saklama: LLCI=-0,024<0<ULCI=0,278). Bu sonuçlara dayanarak psikolojik sözleşme ihlali algısının yıkıcı yönetim ile işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkide ve benzer şekilde yıkıcı yönetim ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkide doğrudan bir etkisinin yani aracılık etkisinin bulunmadığı söylenebilir. Dolayısıyla H<sub>5</sub> ve H<sub>6</sub> hipotezleri reddedilmiştir. Bununla birlikte işyeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık etkisine dair alt ve üst güven aralığı değerleri incelendiğinde (LLCI=0,008, ULCI=0,301) değerler arasında sıfır değerinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar işyeri nezaketsizliği ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme ihlali algısının aracılık etkisi bulunduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla H<sub>7</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

## 5. Sonuç

Mevcut çalışma yıkıcı yönetimin olumlu iş çıktıları üzerindeki negatif etkilerini ortaya koyan diğer araştırmalardan (Güğerçin & Çavuş, 2021; Ay, 2022; Kara & Köksal, 2023) farklı olarak işyeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı gibi olumsuz iş çıktıları üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla tasarlanmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme ihlali algısının aracılık etkisinin olup olmadığını ortaya koymak araştırmanın diğer amaçlarındandır.

Analiz sonuçları yıkıcı yönetim ve işyeri nezaketsizliği arasında pozitif bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Yıkıcı yönetimin işyerindeki nezaketsiz davranışların nedenlerinden biri olduğu öne sürülmektedir (Onaran vd., 2023). Yıkıcı yönetim çalışanlar arasındaki örgütsel adaletsizlik algısını tetikleyerek işyeri nezaketsizliği gibi istenmeyen davranışlara neden olmaktadır (Ali vd., 2022). Nitekim konu ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar yıkıcı yönetim ile işyerinde nezaketsiz davranışlar arasında olumlu bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır (Taştan, 2014; Ali vd., 2022; Onaran vd., 2023; Rahman, 2023). İşyerinde nezaketsizliğin birçok olumsuz örgütsel sonuca yol açtığı bilinmektedir. Pearson & Porath (2004, s. 412) işyerinde nezaketsizliğin kurum içindeki ve dışındaki birçok paydaşa olumsuz yansıdığını ifade etmektedir. Bu nedenle yıkıcı yönetimin bu zarar verici davranışa sebep olan öncüllerden biri olarak bir kez daha tespit edilmiş olması önemlidir. Sosyal Değişim Teorisinin karşılıklılık esasına göre çalışanların tutum ve davranışları yöneticilerinin kendilerine nasıl davrandığı ile bağlantılıdır (Pradhan vd., 2020). Bu çalışmanın da ortaya koyduğu gibi yöneticilerinin kendilerine adil olmayan bir şekilde ve kötü davrandığını düşünen çalışanlar, bu duruma iş arkadaşlarına karşı nezaketsiz davranışlar sergileyerek yanıt vermektedir. Ayrıca Onaran vd.'nin (2023, s. 19881) de belirttiği gibi çalışanlar yıkıcı yönetim davranışlarını örgütsel normların bir parçası olarak normalleştirmekte ve bu nedenle benzer şekilde sapkın ve saldırgan davranışlar sergileme olasılıkları daha yüksek olmaktadır.

Mevcut araştırmanın amacına yönelik olarak gerçekleştirilen analiz sonuçları yıkıcı yönetim ve psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında pozitif bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Bu sonuç Gulzar vd. (2021) gibi yıkıcı yönetimin psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki olumlu etkisini tespit eden diğer araştırma sonuçları ile tutarlıdır. Çalışanlar ve işverenler arasında etkili ve verimli bir ilişkinin sürdürülebilmesi için çalışanların psikolojik sözleşmelerinin dikkate alınması gerekmektedir. Bu çalışma sonuçlarının da ortaya koyduğu gibi yıkıcı yönetim davranışları psikolojik sözleşme ihlali algısını tetiklemektedir. Bir çalışan, yöneticisini işyerinin bir temsilcisi olarak görür ve yıkıcı yönetim davranışları sergilediğini düşündüğünde psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini algılayabilir. Nitekim Gerçek & Elmas-Atay (2021) algılanan yönetici desteğinin çalışanların psikolojik sözleşmenin yerine getirilme algısı düzeyini arttırdığını belirlemiştir. Kaynakları koruma teorisine göre ise bol kaynaklara sahip çalışanlar kaynak kayıplarına daha az duyarlıdırlar ancak yıkıcı yönetim davranışları çalışmada sahip olduğu kaynakların tehdit altında olduğu (iş güvencesi, maaş, terfi vb.) ve dolayısıyla psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısı yaratabilir (Pradhan vd., 2020). Çünkü yıkıcı yönetim çalışanların sahip olduğu kaynak miktarını arttırmak ve hatta korumak adına destekleyici bir ortam sunmamaktadır.

Bilgi saklama davranışının olumsuz etkileri sebebi ile çalışanlar arasında bilgi aktarımını kolaylaştırmak için işletmeler tarafından çeşitli önlemler uygulanmaktadır. Bilgiyi paylaşmaya teşvik edildiklerinde ve bunun için ödüllendirildiklerinde bile çalışanların bilgilerini gizledikleri sık karşılaşılan bir durum haline gelmiştir (Pradhan vd., 2020). Bunun sebeplerinden biri örgütlerde sık karşılaşılan yıkıcı yönetim davranışı olabilir. Konu ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalar bir örgütte yıkıcı yönetim davranışlarına maruz kalan çalışanların bu duruma bilgi saklama ile karşılık verdiklerini ortaya koymuştur (Khalid vd.,2018; Islam vd.,2021; Farooq & Sultana, 2021; Hoa vd.,2022). Mevcut çalışma bulguları da bu araştırmaların sonuçlarını destekler niteliktedir. Analiz sonuçları yıkıcı yönetim ile bilgi saklama davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Kaynakları koruma teorisi çerçevesinde yıkıcı yönetim kaynak yaratmayı ve korumayı sınırlayan ya da engelleyen bir ortam yaratmaktadır



(Agarwal vd.,2022). Böyle bir ortamda kaynaklarının azaldığını veya tükendiğini hisseden çalışanlar kaynaklarını, dolayısıyla kendilerini korumak için bir savunma mekanizması olarak sahip oldukları bilgiyi koruma (saklama, paylaşmama) davranışı göstereceklerdir.

Araştırmalar işyeri nezaketsizliğinin örgütsel ve bireysel olarak çeşitli zararlı sonuçlarını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte az sayıda araştırma işyerindeki nezaketsiz davranışların bilgi saklama ile sonuçlanabileceğini öne sürmektedir (Arshad vd., 2018; Irum vd.,2020; Anand vd., 2023). Mevcut çalışmada geçmiş araştırma sonuçlarından farklı olarak işyeri nezaketsizliği ile bilgi saklama davranışı arasında herhangi bir ilişkinin varlığı tespit edilememiştir. Bunun sebeplerinden biri işyeri nezaketsizliği ile ilgili çalışmaların çoğunlukla Batı kültürlerinde yürütülmesi olabilir (Ishaque vd., 2020). Ülkeler veya coğrafi bölgeler bireylerin olayları nasıl algıladıkları, davrandıkları ve bunların işyerindeki sonuçları ile ilgili temel farkların önemli belirleyicileridir (Anand & Walsh, 2020). Ayrıca bilgi saklamanın motivasyonu örgütsel unsurlardır (Connelly vd., 2012). Güçlü bir bilgi paylaşım ortamına sahip örgütlerde çalışanların bilgi saklama davranışına girme olasılıkları daha düşüktür (Arshad vd., 2018).

Bununla birlikte Arshad vd. (2018) tarafından iş yerinde nezaketsizliğin liderler veya amirler tarafından kısırıtılması durumunda bilgi saklama davranışı ile arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Çalışma arkadaşları tarafından maruz kalınan nezaketsizliğin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi bu denli güçlü olmayabilir. Mevcut çalışma ekip üyelerinin birbirlerine karşı olumsuz iş davranışlarını ölçmek amacıyla tasarlanmıştır. Yöneticilerin veya liderlerin işyeri nezaketsizliğinin astların bilgi saklaması üzerindeki etkisi dikkate alınmamıştır. Tüm bunların yanında Cortina & Magley (2009) ve Porath & Pearson'a (2012) göre nezaketsizlik ile karşılaşan çalışanlar genellikle iki şekilde karşılık verir; birincisi karşılaştıkları nezaketsizlik davranışına karşılık olarak benzer bir kaba davranış sergiler; ikincisi ise nezaketsiz davranışın verdiği sıkıntıyla başa çıkabilmek için sadece sessiz bir biçimde kara kara düşünme eğilimindedirler. Çalışanların nezaketsiz davranıştan kaçınmasının yani yok sayarak bu davranışa karşı tepkisiz kalmasının yaygın bir biçimde karşılaşılan duygu odaklı bir başa çıkma stratejisi olduğu ifade edilmektedir (Irum vd., 2020).

Mevcut çalışmanın bir diğer amacı yıkıcı yönetimin işyeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı gibi bireysel olumsuz sonuçları üzerinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık etkisinin olup olmadığı belirlenmesidir. Analiz sonuçlarına göre çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini düşünmelerinin yıkıcı yönetim sonucu ortaya çıkan nezaketsiz davranışlar üzerinde bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde analiz sonuçlarına göre psikolojik sözleşme ihlali algısının yıkıcı yönetim sonucu ortaya çıkan bilgi saklama davranışı üzerinde herhangi bir etkisi bulunmadığı ortaya konmuştur. Bu sonuçlar konu ile ilgili gerçekleştirilen diğer çalışmalardan farklılaşmaktadır. Örneğin Ghani vd.'nin (2020) çalışması psikolojik sözleşme ihlali algısının yıkıcı yönetim ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolünü tespit etmişlerdir. Diğer çalışmalar ise psikolojik sözleşme ihlali algısının yıkıcı yönetim ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini öne sürmektedir (Gul vd., 2021; Pradhan vd., 2020).

Mevcut çalışmada yıkıcı yönetimin işyeri nezaketsizliği ve bilgi saklama üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sosyal değişim teorisinin karşılıklılık esasına göre çalışanların maruz kaldıkları yıkıcı yönetim davranışlarına karşılık olarak benzer davranışlar sergileme olasılıkları yüksektir (Onaran vd., 2023, s. 19881). Bununla birlikte Seçkin'in (2021) çalışmasının ortaya koyduğu gibi yıkıcı yönetim algılanan doğrudan mağduriyet aracılığıyla yöneticiye karşı intikam alma niyetini tetiklemektedir. Yani çalışanların yıkıcı yönetime maruz kalmaları sonucu işyeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı göstererek bir nevi yöneticilerinden intikam aldıkları da söylenebilir. Nitekim Khalid vd. (2018) çalışanların yıkıcı yönetim ile karşı karşıya kaldıklarında bilgi saklama gibi misilleme davranışları sergilediklerini tespit etmişlerdir. Taştan'ın (2014) çalışması

olumsuz örgüt iklimi ve kötü muamele algısının çalışanların işyerindeki nezaketsizliği algılamaları ve agresyon (saldırgan) davranışlarının güçlü birer belirleyicisi olduğunu ortaya koymuştur. Yöneticilerin göstermiş olduğu kötü muamele yani yıkıcı yönetim davranışları nezaketsiz davranışlara yol açmaktadır. Kaynak'ın (2021) çalışması da işyerindeki nezaketsizliğin çalışanlardaki intikam niyetini olumlu şekilde etkilediğini tespit etmiştir. Bu durumda çalışanların çalışma ortamında yıkıcı yönetim davranışlarını daha fazla dikkate alarak tepkilerini bir misilleme davranışı olarak ortaya koydukları ifade edilebilir. Nitekim çalışanların yöneticileri ile ilişkilerinin kötü olması durumunda örgütteki geleceklerinden korktukları için yıkıcı yönetim davranışlarına maruz kaldıklarını gerekli mercilere bildirmedikleri öne sürülmektedir (Xu vd., 2015).

Bununla birlikte yıkıcı yönetim azarlama, aşağılama, adil olmama gibi olumsuz davranışların yanı sıra terfi ve diğer teşviklerin engellenmesi, mantıksız performans hedeflerinin belirlenmesi (Tepper, 2000; Tepper vd., 2007) gibi iş ile ilgili beklentileri baltalayan tutumları da içermektedir. Bu davranışlar aynı zamanda psikolojik sözleşme ile ilgili beklentilerin karşılanmadığı algısını yaratan davranışlar ile paraleldir. Nitekim analiz sonuçları yıkıcı yönetimin çalışanlarda psikolojik sözleşme ihlali algısı yarattığını ortaya koymuştur. Son olarak araştırmanın bir diğer ilgi çekici sonucu psikolojik sözleşme ihlali algısının işyerindeki nezaketsiz davranışlar ile bilgi saklama davranışları arasındaki ilişkiye aracılık ettiğinin tespit edilmesidir. Her ne kadar araştırma sonuçları işyerinde karşılaşılan nezaketsiz davranışların bilgi saklama davranışı ile bir ilişkisi olmadığını ortaya koysa da bulgular psikolojik sözleşme ihlali algısının işyerindeki nezaketsiz davranışların etkisini artırarak bilgi saklama davranışına yol açtığını ortaya koymaktadır. Çalışma arkadaşlarına güvenmeyen çalışanların bilgi saklama eğilimleri daha fazladır (Cerne vd., 2014). İş arkadaşları tarafından nezaketsiz davranışlara maruz kalan çalışanların işyerindeki güven ve saygı ile ilgili beklentileri olumsuz etkilenecektir (Andersson & Pearson 1999). Saygın ve güven verici olmayan bir işyerinde çalıştığını düşünen birey psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini algılaması muhtemeldir. Kaynakları koruma teorisine göre daha fazla kaynak kaybı yaşamak istemeyen çalışan sahip olduğu bilgiyi koruma davranışı gösterme eğiliminde olabilir.

Araştırma bulguları yıkıcı yönetimin işyeri nezaketsizliği, bilgi saklama davranışı ile psikolojik sözleşme ihlali algısını anlamlı düzeyde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte analiz sonuçlarına göre psikolojik sözleşme ihlali algısının yıkıcı yönetimin işyeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkide herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Ancak psikolojik sözleşme ihlali algısının işyeri nezaketsizliği ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkide aracılık etkisi bulunduğu ortaya konmuştur.

Bu sonuçların alan yazına bazı katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Öncelikle mevcut araştırma örgütsel açıdan küresel bir tehdit olarak nitelendirilen yıkıcı yönetimin hem çalışan hem de işletme açısından olumsuz etkileri ile ilgili anlayışı genişletmiştir. Yıkıcı yönetimin birden fazla olumsuz sonucu aynı anda incelenmiş ve yıkıcı yönetimin işyeri nezaketsizliği, bilgi saklama davranışı ve psikolojik sözleşme ihlalinin öncülü olduğu tespit edilerek alan yazına katkı sağlanmıştır. Ayrıca analiz sonuçları yıkıcı yönetimin yalnızca belirli toplumlar, ülkeler veya endüstrilerle sınırlı olmadığını göstermektedir. Bununla birlikte mevcut çalışma işyeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme ihlali algısını aracılık etkisini ortaya koyması bakımından benzersizdir. İşyeri nezaketsizliği ile ilgili çalışmalar daha çok öncülleri ile ilgilidir. Çok az çalışma işyerindeki nezaketsiz davranışın sonuçlarını ve bu sonuçlara yol açan aracı mekanizmaları incelemiştir. Son olarak bu araştırma değişkenler arasındaki ilişkileri Sosyal Değişim Teorisi ve Kaynakları Koruma Teorisi temelinde açıklamaya çalışarak teorik bakış açısını geliştirmeye katkı sağlamaktadır.

Araştırma sonuçlarından yola çıkarak uygulayıcılara birtakım öneriler sunulabilir. Öncelikle işyerinde karşılıklı iletişim ve saygıya dayalı bir örgüt kültürü geliştirmek temel amaç olmalıdır. Bunun için işletmeler yıkıcı yönetim davranışlarını yakından izlemeli ve yöneticileri algılanan yönetici istismarı ve düşmanlığının zarar verici sonuçları (ve yasal

sonuçları) konusunda bilinçlendirmelidir (Aryee vd., 2008). Bunun için yöneticilere düzenli eğitimler verilmelidir. İşletmeler düzenli olarak çalışanların görüş ve geri bildirimlerini alabilecekleri oturumlar düzenleyebilir ve işyerinde nezaketsizlik ile karşılaştıklarında ne yapmaları gerektiği konusunda talimatlar verilebilir. Ayrıca açık ve net davranış normları belirlenerek örgütteki her kademedeki üye ile paylaşılabilir. Bununla birlikte ödül sistemlerinin geliştirilmesi, işyerinde sosyal ağların iyileştirilmesi ve kişilerarası ilişkilerin güçlendirilmesini teşvik eden bir organizasyon kültürü yaratılması sağlanabilir. Böylelikle bilgi paylaşımı ve işyerinde nezaket davranışlarının yaygınlaşması sağlanabilir.

Mevcut araştırmanın birtakım kısıtları bulunmaktadır. İlk olarak, çalışmada kullanılan veriler kesitseldir ve bu da sonuçların dikkatli yorumlanmasını gerektirmektedir. Daha geniş ve genellenebilir sonuçlar için gelecekteki çalışmalar boylamsal veriler kullanabilir. Ayrıca bu çalışma çalışan algısını araştırmak amacıyla tasarlandığından, tüm veriler tek bir kaynaktan yani çalışanlardan toplanmıştır. Gelecekteki çalışmalar farklı kaynaklardan objektif veriler toplayabilir. Ayrıca bölgesel ve kültürel farklılıklar insan davranışlarında önemli ölçüde farklılık görülmesine neden olmaktadır. Bu nedenle gelecekteki araştırmacılar bu farklılıkları dikkate almalıdır.

## Kaynakça

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B. & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 438-452.
- Abubakar, A. M., Yazdian, T. F. & Behraves, E. (2018). A riposte to ostracism and tolerance to workplace incivility: A generational perspective. *Personnel Review*, 47, 441-457.
- Agarwal, S., Pandey, R., Kumar, S., Lim, W. M., Agarwal, P. K. & Malik, A. (2023). Workplace incivility: A retrospective review and future research agenda. *Safety Science*, 158, 105990.
- Agarwal, U. A., Avey, J. & Wu, K. (2022). How and when abusive supervision influences knowledge hiding behavior: Evidence from India. *Journal of Knowledge Management*, 26(1), 209-231.
- AL-Abrow, H., Alnoor, A., Ismail, E., Eneizan, B., Makhamreh, H. Z. & Ratajczak-Mrozek, M. (2019). Psychological Contract and Organizational Misbehavior: Exploring the moderating and mediating effects of organizational health and psychological contract breach in Iraqi oil tanks company. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1683123. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1683123>
- Ali, S., Hussain, I., Shahzad, F. & Afaq, A. (2022). A multidimensional model of abusive supervision and work incivility. *Sustainability*, 14(11), 2-14.
- Ampofo, E. T. (2021). Do job satisfaction and work engagement mediate the effects of psychological contract breach and abusive supervision on hotel employees' life satisfaction?. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(3), 282-304.
- Anand, A. & Walsh, I. (2020). The four stages of the knowledge sharing process in SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 24(6), 465-481.
- Anand, A., Agarwal, U. A. & Offergelt, F. (2023). Why should i let them know? Effects of workplace incivility and cynicism on employee knowledge hiding behavior under the control of ethical leadership. *International Journal of Manpower*, 44(2), 247-266.
- Anand, A., Centobelli, P. & Cerchione, R. (2020). Why should i share knowledge with others? A review-based framework on events leading to knowledge hiding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 379-399.
- 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.
- Arasli, H., Hejrati, B. & Abubakar, A. M. (2018). Workplace incivility as a moderator of the relationships between polychronicity and job outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30, 1245-1272. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2016-0655>
- Arshad, R. & Ismail, I. R. (2018). Workplace incivility and knowledge hiding behavior: Does personality matter? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(3), 278-288.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y. & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191-201.

- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. G. & Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4(3), 393-411.
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755-778.
- Ay, F. A. (2022). İstismarcı yönetim, örgütsel mutluluk ve iş performansı arasındaki ilişki. *İşletme Bilimi Dergisi*, 10(2), 215-245.
- Babcock, P. (2004). Shedding light on knowledge management. *HR Magazine*, 49(5), 46-50.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley, New York, NY, USA
- Bryman, A. & Cramer, D. (2001). *Quantitative data analysis with SPSS Release 10 for Windows*. USA: Routledge Taylor & Francis Group.
- Cerne, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A. & Skerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192.
- 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.
- Connelly, C. E., Cerne, M., Dysvik, A. & Skerlavaj, M. (2019). Understanding knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 779-782.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J. & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88.
- Conway, N. & Briner, R. B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 287-302.
- Cortina, L. M. & Magley, V. J. (2009). Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 272-288
- 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), 64-80.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., Pereira Costa, S., Doden, W. & Chang, C. (2019). Psychological contracts: Past, present, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 145-169.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Çelik, S. & Gül, H. (2022). Yöneticilerin liderlik tarzının işyeri nezaketsizliğine etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolü üzerine bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(43), 586-613.
- Dadi, V. (2012). Promises, expectations, and obligations-which terms best constitute the psychological contract. *International Journal of Business and Social Science*, 3(19), 88-100.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Farooq, R. & Sultana, A. (2021). Abusive supervision and its relationship with knowledge hiding: The Mediating role of distrust. *International Journal of Innovation Science*, 13(5), 709-731.
- Feng, J. & Wang, C. (2019). Does abusive supervision always promote employees to hide knowledge? From both reactance and COR perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 23(7), 1455-1474.
- Ferris, D. L., Chen, M. & Lim, S. (2017). Comparing and contrasting workplace ostracism and incivility. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 315-338.
- Garg, N., Kumar, C. & Ganguly, A. (2022). Knowledge hiding in organization: A comprehensive literature review and future research agenda. *Knowledge and Process Management*, 29(1), 31-52.
- George, D. & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (10a Ed.). Boston: Pearson.
- Gerçek, M. & Elmas-Atay, S. (2021). Algılanan yönetici desteğinin psikolojik sözleşmenin içeriği ve yerine getirilmesi üzerindeki etkileri. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 268-281.
- Ghani, U., Teo, T., Li, Y., Usman, M., Islam, Z. U., Gul, H., Naeem, R. M., Bahadar, H., Yuan, J. & Zhai, X. (2020). Tit for tat: Abusive supervision and knowledge hiding-the role of psychological contract breach and psychological ownership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4),1-16.

- Gök, S., Karatuna, I. & Başol, O. (2019). İşyeri nezaketsizliği ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 22(44), 105-116.
- Gul, R. F., Dunnan, L., Jamil, K., Awan, F. H., Ali, B., Qaiser, A. & Aobin, Q. (2021). Abusive supervision and its impact on knowledge hiding behavior among sales force. *Frontiers in Psychology*, 12, 800778, 1-13.
- Gulzar, S., Ayub, N. & Abbas, Z. (2021). Examining the mediating-moderating role of psychological contract breach and abusive supervision on employee well-being in banking sector. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1959007. 1-19.
- Guo, L., Zhao, H., Cheng, K. & Luo, J. (2020). The relationship between abusive supervision and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear? *Leadership and Organization Development Journal*, 41(3), 369-381.
- Güngerçin, S. & Çavuş, M. F. (2021). Yıkıcı yönetim, sanal kaytarma ve işteki üretkenlik: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(1), 164-185.
- Güngerçin, U. & Aksay, B. (2017). Dean'in yabancılaşma ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Geçerlilik ve güvenilirlik analizi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(1), 137-154.
- Gültekin, S. (2014). *Psikolojik sözleşme ihlali ile örgüte karşı sinik tutum arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara
- Gürbüz, S. (2021). *AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hao, Q., Wei, K. & Zhang, B. (2022). How to attenuate the effects of abusive supervision on knowledge hiding: The neutralizing roles of coworker support and individual characteristics. *Journal of Knowledge Management*, 26(7), 1807-1825.
- Hernaes, T., Cerne, M., Connelly, C., Poloski Vokic, N. & Škerlavaj, M. (2019). Evasive knowledge hiding in academia: When competitive individuals are asked to collaborate. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 597-618.
- Herscovis M. S. & Reich T. C. (2013). Integrating Workplace Aggression Research: Relational, contextual, and method considerations. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 26-42.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Irum, A., Ghosh, K. & Pandey, A. (2020). Workplace incivility and knowledge hiding: A research agenda. *Benchmarking: An International Journal*, 27(3), 958-980.
- Islam, T., Asif, A., Jamil, S. & Ali, H. F. (2022). How abusive supervision affect knowledge hiding? The mediating role of employee silence and moderating role of psychological ownership. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
- Kara, A. U. & Köksal, K. (2023). İstismarcı yönetimin çalışan özgeçiciliğine etkisi: Psikolojik sözleşme ihlalinin düzenleyici etkisi. *Aurum Journal of Social Sciences*, 8(1), 5-29.
- Kaynak, İ. (2021). The role of the organizational climate in the effect of workplace incivility on revenge intention. *Business, Economics and Management Research Journal*, 4(2) 103-117
- Khalid, M., Bashir, S., Khan, A. K. & Abbas, N. (2018). When and how abusive supervision leads to knowledge hiding behaviors: An islamic work ethics perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 794-806.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın alfa güvenilirlik katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47-48.
- Kodden, S. F. G. P. & Roelofs, J. (2019). Psychological contract as a mediator of the leadership turn over intentions relationship. *Journal of Organizational Psychology*, 19(2), 93-102.
- Kürü, S. A. & Beğenirbaş, M. (2022). Örgütlerde bilgi saklama davranışı ölçeğinin Türkçe'ye uyarlama çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 10(1), 25-39.
- Li, J. J., Wong, I. A. & Kim, W. G. (2016). Effects of psychological contract breach on attitudes and performance: The moderating role of competitive climate. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 1-10.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R. & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), 120-137.
- 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, 461-472.
- Mishra, M. & Pandey, A. (2019). The impact of leadership styles on knowledge-sharing behavior: A review of literature. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 33(1), 16-19.
- Morsch, J., van Dijk, D. & Kodden, B. (2020). The impact of perceived psychological contract breach, abusive supervision, and silence on employee well-being. *Journal of Applied Business & Economics*, 22(2).37-53

- Onaran, S. O. & Göncü-Köse, A. (2023). Mediating processes in the relationships of abusive supervision with instigated incivility, CWBs, OCBs, and multidimensional work motivation. *Current Psychology*, 42(23), 19881-19893.
- Pearson, C. M. & Porath, C. L. (2008). The cost of bad behavior: How incivility damages your business. *Journal of Empirical Legal Studies*, 5, 239-273.
- Porath, C. L. & Pearson, C. M. (2012). Emotional and behavioral responses to workplace incivility and the impact of hierarchical status. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 326-357.
- Pradhan, S. & Jena, L. K. (2018). Abusive supervision and job outcomes: A moderated mediation study. *Evidence-based HRM*, 6(2), 137-152.
- Pradhan, S., Srivastava, A. & Jena, L. K. (2020). Abusive supervision and intention to quit: Exploring multi-mediational approaches. *Personnel Review*, 49(6), 1269-1286.
- Pradhan, S., Srivastava, A. & Mishra, D. K. (2019). Abusive supervision and knowledge hiding: The mediating role of psychological contract violation and supervisor directed aggression. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 216-234.
- Rahman, M. M. (2023). The interplay of abusive supervision and coworker incivility on the turnover intention of front liners: A mediation effect of work stress. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 1757-4323.
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 1(21), 525-546.
- Schat, A. C. H., Desmarais, S. & Kelloway, E. K. (2006). Exposure to workplace aggression from multiple sources: Validation of a measure and test of a model. *Unpublished manuscript, McMaster University, Hamilton, Canada*, 331-351.
- Schilpzand, P., de Pater, I. & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 57-88.
- Seçkin, Ş. N. (2021). İstismarcı yönetim ve intikam niyeti: Mağduriyet algısının aracı, sürekli öfkenin düzenleyici rolü. *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 135-151.
- Sezici, E. (2016). İzleyicilerin yıkıcı liderlik algısı ve sonuçları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (47), 106-121.
- Shen, C., Zhang, Y., Yang, J. & Liu, S. (2020). Abusive supervision and employee creativity: A moderated mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 193-207.
- Shin, Y., Hur, W. M. & Kang, S. (2021). Mistreatment from multiple sources: Interaction effects of abusive supervision, coworker incivility, and customer incivility on work outcomes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5377.
- Singh, S. K. (2019). Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding. *Journal of Business Research*, 97, 10-19.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th Ed.). Boston: Pearson.
- Taştan, S. B. (2014). İşyeri nezaketsizliğini öngören örgütsel ve durumsal önceller ile çalışanların davranışsal sonuçları arasındaki ilişkinin ve sosyo-psikolojik kaynakların rolünün incelenmesi: Sağlık kurumlarında yapılan bir araştırma. *Isguc The Journal Of Industrial Relations and Human Resources*, 16(3), 60-75.
- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi* (4. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C. & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156-167.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A. & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101-123.
- UND: Uluslararası Nakliyeciler Derneği. <http://www.und.org.tr/> (Erişim Tarihi: 25/12/2023)
- Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M. & Özgen, H. (2014). Türkiye'de istismarcı yönetim ölçeğinin uyarlaması: Güvenirlilik ve geçerlik analizi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 1-12.
- Vogelgesang, G. R., Crossley, C., Simons, T. & Avolio, B. J. (2021). Behavioral integrity: Examining the effects of trust velocity and psychological contract breach. *Journal of Business Ethics*, 172, 175-190.

- 
- Walsh, B. M., Lee, J., Jensen, J. M., McGonagle, A. K. & Samnani, A. (2018). Positive leader behaviors and workplace incivility: The mediating role of perceived norms for respect. *Journal of Business and Psychology, 33*, 495-508.
- Wu, W. L. & Lee, Y. C. (2016). Do employees share knowledge when encountering abusive supervision?. *Journal of Managerial Psychology, 31*, 154-168.
- Wu, X., Lin, L. & Wang, J. (2021). When does breach not lead to violation? A dual perspective of psychological contract in hotels in times of crisis. *International Journal of Hospitality Management, 95*, 1-11.
- Xu, A. J., Loi, R. & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly, 26*(5), 763-774.
- Xue, Y., Bradley, J. & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management, 15*(2), 299-312.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 60*(3), 647-680.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G. & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research, 37*(2), 197-206

---

**Çıkar Çatışması:** Yoktur.

**Finansal Destek:** Yoktur.

**Etik Onay:** Yoktur.

**Yazar Katkısı:** Gaye ONAN (%100)

**Conflict of Interest:** None.

**Funding:** None.

**Ethical Approval:** None.

**Author Contributions:** Gaye ONAN (100%)

---

## **The Effect of Abusive Supervision on Workplace Incivility and Knowledge-Hiding: The Mediating Role of Psychological Contract Breach**

**Gaye ONAN**

### **Extended Abstract**

Abusive supervision is a negative management structure that leads to numerous adverse outcomes at both individual and organizational levels (Tepper, 2007). The annual cost of these negative business consequences is estimated to be \$23.8 billion (Tepper et al., 2006). Among the many negative consequences of abusive supervision, employees' knowledge-hiding behavior is particularly notable (Khalid et al., 2018; Islam et al., 2022; Farooq & Sultana, 2021; Hao et al., 2022). In a competitive business environment, knowledge is one of the most valuable yet least shared elements. Employees' knowledge-hiding behavior causes Fortune 500 companies to lose approximately \$31.5 billion annually (Babcock, 2004). Abusive supervision not only has a direct and positive effect on knowledge retention but also triggers uncivil behavior in the workplace (Onaran et al., 2023). Workplace incivility is a harmful behavior that affects employees and the entire organization, leading to high costs at all organizational levels (Agarwal et al., 2023). Therefore, understanding its antecedents, such as the role of supervision style, is crucial.

The purpose of this study is to determine whether abusive supervision affects workplace incivility, knowledge-hiding behavior, and the perception of psychological contract breaches. Additionally, the study will examine whether workplace incivility is an antecedent of knowledge-hiding behavior. Furthermore, the research aims to identify whether the perception of psychological contract breach has a mediating effect on the relationship between abusive supervision and these negative individual behaviors.

Abusive supervision is defined as "employee perceptions of managers' hostile attitudes towards their subordinates, verbally and non-verbally, without physical contact or violence" (Tepper, 2000, p. 178). Workplace incivility is described as "low-intensity deviant workplace behavior in which the intent to cause harm is unclear" and is characterized by rude, unkind actions and degrading expressions (Andersson & Pearson, 1999, p. 457). Onaran et al. (2023) suggested that workplace incivility is triggered by abusive supervision. According to Social Exchange Theory (SET), social relations between individuals are based on healthy, functional, and mutually beneficial exchanges or reciprocity (Pradhan et al., 2020). In other words, when employees receive respectful and fair treatment from their managers, they exhibit positive attitudes and behaviors in return. Conversely, when managers treat subordinates poorly and disrespectfully, employees tend to respond with similar negative behaviors (Wu & Lee, 2016). Based on this, we propose the following hypothesis:

H<sub>1</sub>: There is a positive relationship between abusive supervision and workplace incivility.

The perception of psychological contract breach refers to an employee's cognitive perception that they are unable to achieve what was promised to them by the organization, either formally or informally (Gul et al., 2021). Abusive supervision behaviors include publicly scolding employees, preventing promotions or other incentives, exhibiting aggressive body language, and setting unreasonable and impossible performance targets (Tepper, 2000; Tepper et al., 2007). Employees who encounter such behaviors perceive a breach of the psychological contract, believing that supervisors do not value them and that their efforts are not adequately compensated. Based on this, the following hypothesis is proposed:

H<sub>2</sub>: There is a positive relationship between abusive supervision and the perception of psychological contract breaches. Connelly et al. (2012) define knowledge hiding as "individuals deliberately concealing or hiding knowledge requested by others." According to the Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1989), employees who feel a loss of valuable internal resources, such as self-esteem and peace, in response to the hostile and abusive behavior of a manager are likely to protect their remaining resources by hiding knowledge. Thus, employees are likely to engage in knowledge-hiding behavior in response to abusive supervision. Based on this, the following hypothesis is proposed:

H<sub>3</sub>: There is a positive relationship between abusive supervision and knowledge-hiding behavior.

According to the reciprocity principle of SET (Blau, 1964), if coworkers treat an employee rudely and discourteously, the employee will respond with similar negative behavior. That is when employees are treated discourteously, they may deliberately conceal the knowledge requested from them. Based on this, the following hypothesis is proposed:

H<sub>4</sub>: There is a positive relationship between workplace incivility and knowledge hiding.

Additionally, the following hypotheses were developed regarding the mediating effect of psychological contract breach on the relationship between variables:



H<sub>5</sub>: The perception of psychological contract breach mediates the relationship between abusive supervision and workplace incivility.

H<sub>6</sub>: The perception of psychological contract breach mediates the relationship between abusive supervision and knowledge-hiding behavior.

H<sub>7</sub>: The perception of psychological contract breach mediates the relationship between workplace incivility and knowledge-hiding behavior.

Data was collected through a survey of 222 employees working in logistics companies operating in Istanbul and subjected to statistical analysis. According to the results of the regression analysis, there is a statistically positive and significant relationship between abusive supervision and workplace incivility ( $\beta=0.341$ ,  $p<0.05$ ). Additionally, the coefficient of determination was calculated as  $R^2=0.426$ . Therefore, hypothesis H<sub>1</sub> was supported. Similarly, the analysis results revealed a statistically positive and significant relationship between abusive supervision and psychological contract breach ( $\beta=0.195$ ,  $p<0.05$ ,  $R^2=0.218$ ). Thus, hypothesis H<sub>2</sub> was supported. Likewise, there is a statistically significant relationship between abusive supervision and knowledge-hiding behavior ( $\beta=0.153$ ,  $p<0.05$ ,  $R^2=0.211$ ), supporting hypothesis H<sub>3</sub>. However, the correlation coefficient between workplace incivility and knowledge-hiding behavior ( $\beta=0.094$ ,  $p>0.05$ ) and a  $t$ -value of 0.657 indicate that there is no statistically significant relationship between the two variables. Therefore, hypothesis H<sub>4</sub> was not supported.

The analysis reveals that there is a zero value between the lower and upper confidence interval values of the mediating effect of psychological contract breach in the relationship between abusive supervision and both workplace incivility and knowledge-hiding behavior (abusive supervision→workplace incivility:  $LLCI=-0.026<0<ULCI=0.115$ ; abusive supervision→knowledge retention:  $LLCI=-0.024<0<ULCI=0.278$ ). Based on these results, the perception of psychological contract breach does not have a mediating effect on the relationship between abusive supervision and workplace incivility, nor on the relationship between abusive supervision and knowledge-hiding behavior. Therefore, hypotheses H<sub>5</sub> and H<sub>6</sub> were not supported. However, the results reveal that the perception of psychological contract breach has a mediating effect on the relationship between workplace incivility and knowledge-hiding behavior ( $LLCI=0.008$ ,  $ULCI=0.301$ ). Therefore, hypothesis H<sub>7</sub> was supported.

Research findings reveal that abusive supervision significantly affects the perception of workplace incivility, knowledge-hiding behavior, and psychological contract breaches. However, the analysis results determined that the perception of psychological contract breach does not mediate the relationship between abusive supervision, workplace incivility, and knowledge-hiding behavior. Nevertheless, it has been revealed that the perception of psychological contract breach mediates the relationship between workplace incivility and knowledge-hiding behavior.

These results are thought to contribute to the literature by identifying destructive management as an antecedent of workplace incivility, knowledge-hiding behavior, and psychological contract breaches. Moreover, this study reveals the mediating effect of the perception of psychological contract breach in the relationship between workplace incivility and knowledge-hiding behavior.