

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON DOKTORA PROGRAMI**

**KARANLIK KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞAN BİLGİ SAKLAMA
DAVRANIŞINA ETKİSİNDE SOSYAL DEĞİŞİM TÜRÜ TERCİHİ VE
SOSYAL KİMLİK ODAĞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

HAZIRLAYAN

Hazal ESER

DOKTORA TEZİ

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN

ANKARA-2024

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 8/1/2024

Öğrencinin Adı, Soyadı: Hazal ESER

Öğrencinin Numarası: 21710363

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: Yönetim Organizasyon.

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN

Tez Başlığı: Karanlık Kişilik Özelliklerinin Çalışan Bilgi Saklama Davranışına Etkisinde Sosyal Değişim Türü Tercihi Ve Sosyal Kimlik Odağının Düzenleyici Rolü

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 118 sayfalık kısmına ilişkin, 20/12/2023 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 3'dür. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih: 8/1/2024

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Prof. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN

TEŞEKKÜR

Tanıdığım ilk günden bu yana bana yol gösteren, doktora tez süreci boyunca bilgi ve deneyimlerini benden esirgemeyerek tezime katkılarını sunan değerli tez danışmanım Prof. Dr. İpek Kalemci Tüzün'e,

Doktora tez sürecinde tez izleme komitelerinde çalışmama katkı sağlayan değerli hocalarım Prof. Dr. H. Nejat Basım ve Prof. Dr. Şule Tuzlukaya'ya; doktora ders döneminde akademik anlamda ufkumu genişleten ve her konuda yardımcı olan kıymetli hocalarım Prof. Dr. A. Selami Sargut, Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu, Prof. Dr. H. Cenk Sözen, Prof. Dr. H. Okan Yeloğlu ve Prof. Dr. Yavuz Ercil'e,

Hiçbir konuda benden emeğini esirgemeyen ve tanıdığım için kendimi ayrıcalıklı hissettiğim değerli hocam Prof. Dr. Doğan Tuncer'e; bu zorlu süreçte birbirimize destek olduğumuz arkadaşlarım Dr. A. Anıl Karapolatgil ve Dr. Serkan Sarı'ya; dostluğunu her daim hissettiğim Dr. Gülay Erol Boyacı'ya,

Beni desteklemekten ve yüreklendirmekten hiçbir zaman vazgeçmeyen sevgili annem Aliye, babam Erol ve canım kardeşim İpek İçirgen'e; tüm yardımları için sevgili Refika ve Zeki Eser'e,

Hayat arkadaşım, canım Mustafa Eser ve evimizin neşesi biriciğimiz Peanut Eser...Hayatta yanımda siz varken üstesinden gelemeyeceğim hiçbir şey olamaz, sonsuz sabrınız, sevginiz ve desteğiniz için size,

Son olarak, bana her yokuşun bir inişi olacağını öğreten, her gün daha çok özlediğim ve anmaktan vazgeçmediğim canımın içi dedem MUSTAFA ALPER'e,

En içten saygı, sevgi ve teşekkürlerimle...

ÖZET

Hazal ESER, Karanlık Kişilik Özelliklerinin Çalışan Bilgi Saklama Davranışına Etkisinde Sosyal Değişim Türü Tercihi ve Sosyal Kimlik Odağının Düzenleyici Rolü, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Doktora Programı, 2024

Bu çalışma, öncelikli olarak karanlık üçlü kişilik özellikleri ile çalışan bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkide kişinin sosyal değişim türü tercihi (anlaşmalı, karşılıklı, genelleşmiş) ve sosyal kimlik odağının(bireysel, ilişkisel, ortaklaşa) düzenleyici rolünü keşfetmek, ayrıca nitel araştırma ile ise çalışan bilgi saklama davranışının öncüllerinin keşfedilmesi amacıyla yapılmıştır. Görgül kısımda, sosyal kimlik ve sosyal değişim kuramları söylemleri çerçevesinde oluşturulan araştırma modelini test etmek için farklı sektör ve işkollarında çalışan 338 katılımcıdan oluşan bir örneklem grubundan veri toplanmıştır. Anket yöntemiyle toplanan veriler istatistikî programlar aracılığıyla analiz edilmiştir. Analizler sonucu elde edilen bulgular, karanlık kişilik özelliklerinin makyavelizm, narsizm ve psikopati boyutları ile bilgi saklama davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma aynı zamanda, sosyal değişim türlerinin düzenleyici ilişkisine dair karşılıklı değişim türü tercihi Makyavelist bireylerin bilgi saklama düzeylerini azaltırken, anlaşmalı sosyal değişim türü tercihi ise psikopati eğilimi olan bireylerin bilgi saklama düzeylerini arttırdığı bulgusunu ortaya koymuştur. Öte yandan bireysel ve ilişkisel kimlik odaklarının da Makyavelist ve psikopati eğilimine sahip bireylerin bilgi saklama düzeylerini düzenlediği çalışma bulgularındandır. Çalışmanın nitel araştırma kısmında ise on adet çalışanla görüşme yapılmış ve görüşmeler içerik analizi yoluyla incelenmiştir.

Anahtar kelimeler: Bilgi Saklama Davranışı, Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri, Sosyal Değişim Türü, Sosyal Kimlik Odağı

ABSTRACT

Hazal ESER, Impact of Dark Triad Personality Traits on Employees' Knowledge-Hiding Behavior: Moderating Roles of Forms of Social Exchange and Social Identity Orientations, Başkent University, Institute of Social Sciences, Ph.D. in Management and Organizations, 2024

This study was conducted primarily to examine the relationship between dark triad personality traits and knowledge hiding behavior and to explore the moderating role of employees' preferred social exchange types (negotiated, reciprocal, generalized) and their social identity orientation (individual, relational, collaborative) in this relationship. The secondary purpose of this study is to explore the antecedents of employee retention behavior through qualitative research. In the empirical part, data were collected from a sample group of 338 participants working in different sectors and industries to test the research model created within the framework of social identity and social change theories. The data collected through the questionnaire method were analyzed through statistical programs. The findings obtained as a result of the analyses reveal that there is a same-directional relationship between the dimensions of Machiavellianism, narcissism and psychopathy of dark personality traits and employees knowledge hiding behavior. The study also revealed that reciprocal social exchange decreases the level of knowledge hiding levels of Machiavellian individuals, while the preference for negotiated social exchange increases the level of employees, with psychopathy tendencies knowledge hiding. On the other hand, it is one of the findings of the study that individual and relational identity foci moderate the knowledge hiding levels of employees with Machiavellian and psychopathy tendencies. In the qualitative research part of the study, ten employees were interviewed and the interviews were analyzed through content analysis.

Keywords: Knowledge Hiding Behavior, Dark Triad Personality Traits, Social Exchange Form, Social Identity Orientation

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ	ix
1. GİRİŞ	1
2. BİLGİ SAKLAMA DAVRANIŞI	6
2.1. Bilgi Saklama Davranışı: Tanım, Öncül ve Türler	6
2.2. Bilgi Saklama Davranışı ile İlişkili/Benzer Diğer Kavramlar.....	11
2.3. Bilgi Saklama: Kuramsal Temeller	15
3. KARANLIK ÜÇLÜ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ	22
3.1. Karanlık Üçlü: Kavramsal Çerçeve	23
3.2. Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri ve Bilgi Saklama Davranışı İlişkisi	25
4. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ZEMİNİ: SOSYAL DEĞİŞİM VE SOSYAL KİMLİK KURAMLARI.....	29
4.1. Sosyal Değişim Kuramı: Kavramsal Çerçeve.....	29
4.2. Sosyal Değişim Türleri.....	32
4.3. Örgüt Alanındaki Sosyal Değişim Kuramı Araştırmaları	39
4.4. Sosyal Kimlik Kuramı: Kavramsal Çerçeve	41
4.5. Sosyal Kimlik Odakları	44
4.6. Sosyal Değişim ve Sosyal Kimlik Kuramı Kuramsal Örtüşme.....	47
5. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER TEMELİNDE OLUŞTURULAN ARAŞTIRMA MODELİ.....	52
6. YÖNTEM.....	61
6.1. Karanlık Kişilik Özelliklerinin Bilgi Saklama Davranışına Etkisi Üzerine Görgül Bir Araştırma: Araştırmanın Amacı.....	61
6.2. Araştırma Kavramsal Modeli ve Hipotezleri	61
6.3. Araştırmanın Örnekleme.....	67

6.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	68
6.5. Nicel Analiz Bulguları.....	69
6.5.1. Betimleyici istatistikler	69
6.5.2. Ölçeklerin geçerlik güvenirlik analizleri.....	71
6.5.3. Değişkenlerin geçerlik güvenirlik analizi ve değişkenler arası ilişkiler ..	75
6.5.4. Verilerin normal dağılımına ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri.....	77
6.5.5. Araştırma değişkenlerinin demografik değişkenler kapsamında incelenmesi	79
6.5.6. Hipotezlere ait bulgular	81
6.5.7. Doğrudan etki analiz sonuçları.....	81
6.5.8. Düzenleyici etki analiz sonuçları	83
6.6. Bilgi Saklama Davranışının Öncüllerine İlişkin Nitel Araştırma.....	96
6.6.1. Çalışmanın sorunsalı ve araştırma sorusu.....	96
6.6.2. Araştırma örnekleme ve veri toplama	97
6.6.3. Verilerin analizi.....	101
6.6.4. Nitel analiz bulguları	102
7. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	114
KAYNAKLAR	124
EKLER	
EK:1 ANKET	

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Bilgi Saklama Davranışı Tanımlamalar.....	8
Tablo 2: Bilgi Saklama Davranışının Diğer İlgili Kavramlar ile Karşılaştırılması	14
Tablo 3 Sosyal Değişim Türleri	32
Tablo 4. Sosyal Değişim Türleri: Süreç, Yapı, Düzenleyici Mekanizma ve Riskler.....	33
Tablo 5: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler	69
Tablo 6: Bilgi Saklama Davranışı Uyum Testi Sonuçları.....	71
Tablo 7: Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri Ölçeği Uyum Testi Sonuçları.....	72
Tablo 8: Sosyal Değişim Türü Tercihi Uyum Testi.....	73
Tablo 9: Sosyal Kimlik Odağı Uyum Testi.....	74
Tablo 10: Güvenilirlik Analiz Sonuçları.....	76
Tablo 11: Değişkenler Arası Korelasyon Analiz Sonuçları	76
Tablo 12: Bilgi Saklama Davranışı Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları	77
Tablo 13: Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları.....	78
Tablo 14: Sosyal Değişim Türü Tercihi Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları.....	78
Tablo 15: Sosyal Kimlik Odağı Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları.....	79
Tablo 16. Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre İncelenmesi	79
Tablo 17. Ölçek Puanlarının Sektör Türüne Göre İncelenmesi	80
Tablo 18. Ölçek Puanlarının Yaşa Göre İncelenmesi	80
Tablo 19. MAK→BSD ^a Regresyon Analizi Sonucu	81
Tablo 20. NAR→BSD ^a Regresyon Analizi Sonucu	82
Tablo 21. PSI→BSD ^a Regresyon Analizi Sonucu.....	83
Tablo 22. MAKxASD→BSD ^a Regresyon Analizi Sonucu	84

Tablo 23. NARxASD→BSD ^a Regresyon Analizi Sonucu	84
Tablo 24. PSIxASD→BSD ^a Regresyon Analizi Sonucu	85
Tablo 25. MAKxKSD→BSD ^a Regresyon Analizi Sonucu	86
Tablo 26. NARxKSD→BSD ^a Regresyon Analizi Sonucu	86
Tablo 27. PSIxKSD→BSD ^a Regresyon Analizi Sonucu	87
Tablo 28. MAKxGSD→BSD ^a Regresyon Analizi Sonucu	88
Tablo 29. NARxGSD→BSD ^a Regresyon Analizi Sonucu	88
Tablo 30. PSIxGSD→BSD ^a Regresyon Analizi Sonucu	89
Tablo 31. MAKxBKO→BSD ^a Regresyon Analizi Sonucu	90
Tablo 32. NARxBKO→BSD ^a Regresyon Analizi Sonucu	90
Tablo 33. PSIxBKO→BSD ^a Regresyon Analizi Sonucu	91
Tablo 34. MAKxİKO→BSD ^a Regresyon Analizi Sonucu	92
Tablo 35. NARxİKO→BSD ^a Regresyon Analizi Sonucu	92
Tablo 36. PSIxİKO-->BSD ^a Regresyon Analizi Sonucu	93
Tablo 37. MAKxOKO→BSD ^a Regresyon Analizi Sonucu	94
Tablo 38. NARxOKO→BSD ^a Regresyon Analizi Sonucu	94
Tablo 39. PSIxOKO→BSD ^a Regresyon Analizi Sonucu	95
Tablo 40. Regresyon Analizi Özet Tablo	95
Tablo 41. Yazın Taramasına Göre Oluşturulan Düzey ve Kategoriler	99
Tablo 42. Katılımcıların Demografik Profili	102
Tablo 43. Katılımcı İfadeleri Bütünleştirilmiş Gösterim	104
Tablo 44. Hipotezlerin Sonuç Durumunu Gösterir Tablo	122

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1: Araştırma Modeli.....	62
Şekil 2: Bilgi Saklama Davranışı Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....	72
Şekil 3: Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı	73
Şekil 4: Sosyal Değişim Türü Tercihi Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı	74
Şekil 5: Sosyal Kimlik Odağı Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı	75
Şekil 6 Bilgi Saklama Davranışı Öncülleri: İçerik Analizi Tema ve Alt Kategoriler....	102

KISALTMALAR LİSTESİ

MAK	Makyavelizm
NAR	Narsizm
PS	Psikopati
BSD	Bilgi Saklama Davranışı
DTR	Karanlık Üçlü Kişilik Özelliği
SDTT	Sosyal Değişim Türü Tercihi
SKO	Sosyal Kimlik Odağı
KBS	Kaçınmacı Bilgi Saklama
BGS	Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama
MBS	Mantığa Büründürme
ASD	Anlaşmalı Sosyal Değişim
KSD	Karşılıklı Sosyal Değişim
GSD	Genelleşmiş Sosyal Değişim
BKO	Bireysel Kimlik Odağı
İKO	İlişkisel Kimlik Odağı
OKO	Ortaklaşa Kimlik Odağı

1. GİRİŞ

Günümüzde bilgi, örgütler için en önemli kaynak olarak kabul edilmesinin yanı sıra örgütlerin ve çalışanlarının rekabet avantajı elde etme ve gelişmelerini hızlandırmaktadır (Bhatt, 2000). Bilginin bu stratejik önemi, kaynak temelli bakış açısı çerçevesinde (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada örgütlerin sahip oldukları kaynakların önemine vurgu yapmakta ve bu durum örgütlerde bilgi paylaşımını destekleyecek ortamların yaratılmasını gerekli hale getirmektedir. Örgüt kaynaklarının değerli, nadir bulunur ve taklit edilemez nitelikte olması koşulunda rekabet avantajı sağlamada bilginin araç olarak ön plana çıkması ile örgütsel verimliliği ve etkinliği artırmada bilgi yönetimi ve uygulamalarını yazında temel bir sorunsal ve tartışma alanı haline gelmiştir. Bununla birlikte, yazında örgüt içi bilgi paylaşımını destekleyecek bilgi yönetimi uygulama ve yöntemlerine olan ilgi de artmaya başlamıştır (Alavi ve Leidner 2001; Davenport ve Prusak, 1998). Bilgi paylaşımı alanında bir paradigma değişimi (McGillivray vd., 2015) olarak nitelendirilen bu ilgi beraberinde grup ve örgütlerin bilgiyi üretme ve kullanma hızında da değişiklikleri ortaya çıkarmıştır. Bu değişim aynı zamanda bilginin örgütsel hedefler ve stratejiler aracılığı ile yönetilmesine vurgu yapan karışık ve zor sürecini içermektedir (Pereira ve Mohiya, 2021). Bireysel veya kolektif düzeyde sahip olunan bilginin kaynak ön plana çıkması ve bilgi paylaşımının örgüt içerisinde bir norm haline gelmesi ile örgüt içerisinde bu davranış zamanla karşılıklı bağımlılık ilişkileri ile tanımlanmaya başlamıştır (Frazier ve Tupper, 2016; Van Knippenberg ve Ilgen, 2017).

Örgütlerin kolektif hedeflere ulaşmada stratejik varlık olarak insan sermayesi ve bilginin konumlandırılması ve örgütsel başarıya katkıda bulunmaları açısından çalışanların örgüt içerisindeki ilişkileri ve etkileşimlerini açıklamak onların bilgi davranışlarını anlamak açısından önem taşımaktadır. Bu noktada, çalışanların sahip oldukları bilgileri gönüllü ve istekli olarak paylaşımını teşvik etmek örgütler için zorlu bir görev haline gelmiştir (Anand ve Walsch, 2016). Bu noktada yazında, bilginin, birey, grup ve/veya örgüt gibi tarafların birbiri ile etkileşimlerinde nasıl ele alınması gerekliliğine ilişkin soru ve sorunsallar farklı disiplinlerden araştırmaların ilgisini çekmiş bilgi transferi, bilgi paylaşımı, bilgi istifleme, bilgi ifşası, bilgi birikimi, bilgi geliştirme ve bilgi saklama gibi bilgiye ilişkin güncel kavramlar yazında tartışılmaya başlanmıştır. Bilgi paylaşımına ilişkin tartışmalarla birlikte yazında bireyin kendinden talep

edilen bilginin kasıtlı olarak paylaşılmaması anlamını taşıyan (Connelly vd., 2012) bilgi saklama davranışı da paralel olarak örgüt düzeyinde tartışılmaya başlanmıştır. Bilgi saklama davranışı yazında öncül ve sonuçları ile ele alınmış olmasına rağmen günümüzde halen yazında daha fazla araştırma yapılması gereken bir alan olarak tanımlanmaktadır (Černe vd., 2014; Connelly vd., 2012; Peng, 2013; Webster vd., 2008).

Pozitif psikolojinin bireyin güçlü yönlerine ve değerli özelliklerine vurgu yapan yaklaşımına karşılık üretkenlik karşıtı iş davranışları insan doğasının karanlık tarafına odaklanmaktadır. Buna göre, iyimserlik, bütünlük ve özgünlük örgütlerde olumlu iş davranışlarının yordayıcıları olarak yazında tartışılırken, Makyavelizm, narsisizm ve psikopati gibi karanlık kişilik özellikleri örgüt içerisinde olumsuz olarak nitelendirilen davranışları yordamaktadır. Çalışanların örgüt içerisinde olumsuz bilgi davranışları olarak tanımlanan bilgi saklama düzeylerine ilişkin önceki dönem çalışmalar karanlık üçlü kişilik özelliklerinin bilgi saklama davranışını yordayabileceği vurgusunu yapmaktadır (Grijalva ve Newman, 2015; Forsyth vd., 2012). Karanlık üçlü kişilik özellikleri ile işyerinde üretkenlik karşıtı sapma davranışı sergileme arasında yazından bir dolu görgül kanıt bulunmaktadır. Ancak, bu bağlantı kurulmuş olsa da, bu ilişkiyi güçlendiren veya zayıflatan durumsal faktörlerin incelenmesi yazında hala gelişime açık bir alan olarak nitelendirilmektedir (Forsyth vd., 2021). Bu bağlamda, bu çalışmada karanlık üçlü kişilik özellikleri ile üretkenlik karşıtı bilgi davranışı olarak bilgi saklama davranışı arasındaki ilişki sosyal değişim ve kimlik kuramları ile açıklanması amaçlanmaktadır. Çalışanların iş ile alakalı olumlu veya olumsuz davranışların açıklanmasında temel açıklayıcı mekanizma işlevi gören bu kuramsal yaklaşımların çalışanların örgüt içerisindeki değişim ilişkilerinin biçimi ve sosyal kimlik odaklarının düzeylerine göre karanlık kişilik eğilimlerinden güç olan bilgi saklama davranışının ortaya çıkmasını dengeleyebileceği öngörülmektedir.

Birey ve örgüt arasındaki psikolojik ilişki örgütsel davranış alanının temel fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir (Roades ve Eisenberger, 2002). Yazında, örgüt ile çalışan arasındaki söz konusu bu ilişkilerin doğasına ilişkin temel kuramsal söylemler (Örn. Sosyal değişim kuramı) bu ilişkinin ekonomik ve sosyal değişim ilişkisine dayanmasının vurgusunu yapmaktadır. Buna göre, çalışanlar değerli olarak nitelendirdikleri kazanımları karşılığında

örgüte emek ve bilgi yönünden katkı sağlamaktadırlar. Yazında yıllar boyunca süregelen tartışma ve bulgulara göre, bir tarafta çalışan, diğer tarafta ise örgütü temsilen amir, şef veya yönetici arasındaki bu sosyal değişim ilişkilerinin algılanan kalitesi bir dolu çalışan davranışı ve örgütsel çıktı üzerinde yordayıcı etkiye sahiptir. Örneğin, çalışanın rol içi veya ekstra rol performansı, örgütsel bağlılığı veya işten ayrılma niyeti bireyin bu ikili ilişkiler ve bu ilişkide algıladıkları ilişki kalitesi üzerinden değerlendirilebilmektedir (Rhodes ve Eisenberger, 2002). Algılanan ilişki kalitesi çalışanların örgüt içerisinde algıladıkları örgütsel destek (Eisenberger, 1986) olarak kavramsallaştırılırken, bu ilişkilerin ortaya çıkış biçimleri incelendiğinde ise birey ve örgüt arasında bu değişim ilişkilerinin karşılıklı bulma yükümlülüğü psikolojik sözleşmeler aracılığı ile sağlanmaktadır (Robinson vd., 1994). Adil değişim koşulları ile belirlenen örgütsel destek ve buna karşılıklı verme yükümlülüğü beraberinde çalışanların farklı biçimlerde sosyal değişim ilişkileri sürdürdüklerini ortaya koymaktadır (Gouldner, 1960; Molm vd., 2003). Örgüt içerisindeki sosyal yapı göz önünde bulundurulduğunda yazında sosyal değişimin farklı biçimleri tanımlanmıştır (Molm, 2013). Değişimin doğrudan veya dolaylı olması varsayımı temeline dayanan anlaşmalı, karşılıklı ve genelleşmiş değişim türleri örgüt içerisinde olumlu veya olumsuz çalışan davranışlarının öncülü olabilecek potansiyele sahiptir. Bu noktada bu çalışma, yazında genellikle sosyal değişimi kuramını yüksek kaliteli değişim ilişkileri üzerinden kavramsallaştıran ve inceleyen (örneğin yüksek destek) çalışmaların aksine, üçlü sosyal değişim biçimleri yapısının örgüt içinde çalışan norm dışı davranışı olarak bilgi saklamayı düzenleyebileceğini öngörmektedir.

Sosyal değişimin birey ve karşı taraf arasında karşılıklı merkeze alan yapısına karşılık sosyal kimlik kuramının merkezinde bireyin örgüt içinde davranışlarını açıklamada sosyal kimliğini oluşturan benlik tanımlamaları yer almaktadır (Ellemers vd., 1999; Hogg, 2003). Sosyal kimlik kuramı (Tajfel ve Turner, 1976), bireyleri kendilerini ait gördükleri kategori ve gruplardan edindikleri benlik imajı üzerinden tanımlamaktadır. Kurama göre, bireyler kimliklerini sosyal gruplara aidiyet yoluyla inşa etmekte ve özdeşleşme yoluyla sosyal gruplarının özelliklerini kendilerine mal etmektedirler (van Dick ve Haslam, 2012). Grupla özdeşleşme bireyin ortaklaşa benlik algısını geliştirmekle birlikte, bireylerin kendilerini olumlu olarak değerlendirmelerine yol açmaktadır (Avanzi vd., 2021; Piccoli, 2017). Kurama göre, bireyler kendilerini bireysel, ilişkisel ve ortaklaşa düzeyde kendilerini tanımlayabilmektedir

(Gouldner, 1960). Bireysel sosyal kimlik odağına sahip bireyler, bireyin kendine özgü nitelikleri üzerinden kendini tanımlamasını içerirken öte yandan, ilişkisel kimlik odağı kişinin kendisi için önemli olarak tanımladığı diğerleri ile özdeşleşmesinin ifadesidir. Örgüt ortamında ilişkisel kimlik odağı değerlendirildiğinde, örgüt içerisinde bu kimlik odağına sahip bireylerin ilişkisel bağ kurduğu diğerlerini (örneğin, iş arkadaşı, amir, yönetici) daha benzer ve dolayısıyla daha olumlu olarak algılamasında, bunun da onların iş birliği yapma ve birbirlerine yardımcı olma olasılığını arttırması ile sonuçlanacağı düşünülmektedir (van Dick ve Haslam 2012). İlişkisel kimlik odağına sahip bireylerin örgüt içerisinde kuracağı ilişkiler dolaylı olarak örgütün düzgün çalışması için esas olan davranış biçimlerinin gelişmesine de olanak sağlayacaktır. Yazındaki çalışmalar da bunu desteklemekte ve ilişkisel kimlik düzeyinde özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti (van Dick ve Haslam 2012), iş tatmini (Karanika-Murray vd., 2015), iş güvensizliği ve performans (Piccoli vd., 2017) gibi birçok örgütsel boyutla ilişkisini ortaya koymaktadır. Bu görgül araştırmaların ortaya koyduğu üzere, bu bireyler örgütlerine daha fazla bağlılık ve katılım göstermekte, aynı zamanda iş tatmini (Avanzi vd., 2021), örgütsel vatandaşlık davranışları (van Dick vd., 2006) ve işe bağlılık (van Kippenberg vd., 2007) gibi daha olumlu tutum ve davranışlar sergilemektedir. Son olarak, örgüt düzeyinde kimlik odağı, "örgütle bir olma veya örgüte ait olma algısı" olarak yazında ifade edilmektedir (Ashforth ve Mael, 1989). Buna göre, çalışanlar örgütleriyle özdeşleştikleri ölçüde, örgütsel normları ve hedefleri içselleştirmekte, kendilerini diğer örgüt üyelerine benzer olarak algılamaktadır. Örgütsel performansın sağlanmasında kritik öneme sahip olan örgüt düzeyinde özdeşleşme çalışanlar arasındaki iş birliğini arttırarak örgüt düzeyinde olumlu çıktılar sağlamaktadır.

Yazında bilgi saklama davranışının öncüllerinin ve sonuçlarının anlaşılmasına ilişkin yapılmış meta analiz çalışmalar bilgi saklama davranışını öncüllerine göre gruplandırmıştır (örn., Anand vd., 2020; He vd., 2021). Ancak bu gruplandırmalar, bilgi saklama davranışının bilgi saklayan, bilgi saklanan ve örgüt özelinde ortaya çıkışına ilişkin kuramsal nedensel mekanizmaların açıklanması noktasında yeterli görülmemektedir. Örgüt içinde çalışan davranışının nedenselliğinin anlaşılmasında çalışan ve örgüt arasında ilişkinin tek bir kuramsal zemin üzerinden ele alınması günümüzde bazı çalışan davranışlarının anlaşılmasında yetersiz kalmaktadır. Çalışan davranışlarının farklı kuramsal yaklaşımların söylemleri çerçevesinde çok yönlü olarak ele alınması söz konusu bu ilişkiyi öncül alan örgüt içi çalışan davranışlarının

açıklanmasına farklı boyutlar katabileceği düşünülmektedir. Kuramsal olarak sosyal değişim ve sosyal kimlik bakış açılarından destek alarak, bu tez çalışmasında çalışanların örgüt içinde geliştirdikleri ilişkiler ve örgütle olan bağları aracılığı ile onların norm dışı kabul edilen bilgi saklama davranışını biçimlendirebileceği düşünülmektedir. Sosyal değişim kuramının temeli olan, karşılıklı normunun bireyleri örgüt yanlısı davranışlar göstermeye yönlendirebileceği öngörülerek aynı zamanda ilişkisel ve ortaklaşa kimlik odağına sahip bireylerin örgüt içerisinde işbirliği davranışına yönelerek bilgi saklamadan kaçınabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda bu tez çalışmasında temel olarak amaç, norm dışı davranış olarak nitelendirilen çalışan bilgi saklama davranışının ortaya çıkışı farklı kuramsal yaklaşımlar üzerinden ele alınması olmuştur. Buna göre, çalışmanın ilk kısmında çalışanların karanlık kişilik eğilimleri ile onların bilgi saklama davranışı arasındaki ilişki ele alınmış; farklı karanlık kişilik boyutlarının ile çalışanların bilgi saklama düzeyleri incelenmiştir. Ardından bu ilişkide söz konusu bu olumsuz davranışın ortaya çıkmasını düzenleyecek bir tampon mekanizma oluşturulabilir mi sorusundan hareketle bireylerin örgüt içerisindeki ilişkilerdeki sosyal değişim türü tercihlerinin ve onların bireysel kimliklerinin yanı sıra örgüt içerisinde ortaya çıkan sosyal kimlik odaklarının bireylerin benlik saygılarını arttırma ve belirsizlik azaltma güdüsü ile karanlık kişilik eğilimleri ve bilgi saklama davranışları arasında düzenleyici etkinin ortaya konması amaçlanmıştır. Çalışmanın nitel araştırma kısmını oluşturan ikinci bölümde ise, örgüt içerisinde çalışanların bilgi saklama davranışlarının öncülleri nitel görüşmeler ile irdelenmiştir. Çalışanların hem tanık oldukları (maruz kaldıkları) hem de bizzat kendilerinin gerçekleştirdikleri bilgi saklama davranışları yazında yapılmış olan önceki araştırmaların bulguları rehberliğinde incelenmiş ve bu davranışı oluşturan öncüller ortaya konmuştur. Bu bölümdeki temel motivasyon ise, yazında tartışılan genel öncüller dışında çalışanların bilgi saklamasına sebep olabilecek etmenlerin doğrudan çalışanlar ile yapılan görüşmeler ile ortaya konması olmuştur.

2. BİLGİ SAKLAMA DAVRANIŞI

2.1. Bilgi Saklama Davranışı: Tanım, Öncül ve Türler

Bilgi, örgüt bağlamında ele alındığında, çalışanlar tarafından farklı görevleri yerine getirmekle ilgili bilgilere, fikirlere ve uzmanlığa sahip olmak olarak tanımlanmaktadır (Pereira ve Mohiya, 2021). Örgüt içerisinde en önemli kaynaklardan biri olan bilginin paylaşımı, bilginin kiminle, ne zaman ve neden paylaşılacağına karar veren bireylere bağlı olarak ifade edilmektedir (Gagne vd. 2019). Buna göre, bilgi paylaşımı “örgüt içerisinde bilginin diğer kişilerce ne ölçüde erişilebilir olduğu” olarak tanımlanmakta ve “bilgiye sahip olan bireyin bilinçli bir eylemini içermektedir” (Ipe, 2003). Başka bir deyişle, çalışanların gönüllü olarak sahip oldukları örtük (uzmanlık, teknik bilgi, bilgi ve beceriler) ve açık (ör. belgeler, videolar, raporlar ve şablonlar) bilgileri örgüt içerisinde diğerleriyle paylaşması örgüt içi bilgi paylaşım ortamı olarak ifade edilmektedir (Bock vd., 2005). Söz konusu bu bilgi paylaşım ortamı, günümüzde örgütlerin başarılı ve rekabet üstünlüğüne sahip olabilmesi açısından stratejik bir öneme sahiptir (Lin, 2015). Örgüt içerisinde bilgi paylaşımının sağlanması beraberinde örgüt düzeyinde yaratıcılık, performans ve yenilik getirmenin yanı sıra, örgütsel performansı da etkilediği yazında ifade edilmektedir (Khalid vd., 2018). Örgüt ve bireyler için bilginin değeri göz önünde bulundurulduğunda burada önem kazanan bir soru olarak “bireylerin neden bilgiyi paylaştığı veya sakladığı” ortaya çıkmaktadır. Bilginin paylaşım ve/veya saklanması ilişkin öncülleri anlamak birey, grup ve örgüt arasında arzu edilen davranış biçimlerinin teşvik edilmesine ve yönetilmesine de olanak sağlayacağı düşünülmektedir. Yazında bilgi paylaşımının öncüllerinin kapsamlı biçimde ele alınması öte yandan bilgi saklama davranışının öncül ve sonuçlarına ilişkin bütünleştirici bir anlayışın açığını ortaya çıkarmıştır. Bu ihtiyaç, günümüzde kavramsal bir sorun olan bilgi saklamanın tartışılmasının zeminini hazırlamıştır.

Bilgi saklama, Connelly ve diğerleri (2012) tarafından “bireyin başka bir birey tarafından talep edilen bilgiyi saklamaya yönelik kasıtlı girişimi” olarak tanımlanmış ve bu tanım yazında büyük ölçüde kabul görmüştür (Singh, 2019; Zhao vd., 2019). Burada “bilgi” ile ifade edilen örgüt üyeleri tarafından gerçekleştirilen görevlerle ilgili bilgi, fikir ve uzmanlık olabilmektedir (Connelly vd., 2012). Öte yandan, Webster ve diğerleri (2008) bilgi saklamayı “bireylerin rekabet avantajı elde etmek ve kendi çıkarlarını en üst düzeye çıkarma amacına yönelik bir

stratejik davranış” olarak kavramsallaştırmaktadır. Peng (2013) ise, bilgi saklamayı sahiplik duygusu bağlamında ele almış ve kişinin sahip olduğu bilgiyi koruması vurgusunu yapmıştır. Jiang ve diğerleri (2019) ise, bilgiyi psikolojik güvenlik sağlamada bir araç olarak konumlandırmış ve güvenlik duygusu sağlama ile bilgi saklama davranışını ilişkilendirmiştir. Son olarak, Khoreva ve Wechtler (2020), bilgi saklamanın, talep edilen bilginin kasıtlı olarak saklanmasını temsil ettiğini ve belirli güdüler tarafından tetiklenen çok boyutlu bir yapı olduğunu öne sürmüştür. Tablo 1’de bilgi saklama davranışına ilişkin diğer temel tanımlamalar sunulmaktadır.

Yazından örgütlerde bilgi paylaşımını tanımlayan öncül ve sonuçlara ilişkin bir dizi çalışma bulunmaktadır. Bilgi paylaşımına ilişkin yapılmış bu araştırmalar (Oliveira vd., 2021; Yang vd., 2020) beraberinde bilgi paylaşımının önünde engelleri oluşturan davranışların incelenmesini de getirmiş ve bilgi saklama davranışına olan ilginin artmasına, kavramsal olarak incelenmesine olanak sağlamıştır. Örgütlerde bilgi paylaşımını teşvik eden etmenlerin kontrol altına alınmasının aynı zamanda bilgi saklamayı da kontrol edebilmeye olanak tanıyıp tanımayacağı konusunda yazında ortak bir görüş bulunmamasıyla birlikte çalışmalar, bilgi paylaşımı ve bilgi saklamanın farklı kaynaklar tarafından motive edilen iki farklı bilgi davranışı olduğu vurgusunu yapmaktadır (Connelly vd., 2012; Connelly ve Zweig, 2015). Buna göre, bilgi paylaşımı ve bilgi saklama aynı sürekliliğin zıt taraflarını temsil etmekten ziyade, iki farklı boyutta yer almaktadır. Bu kapsamda, yazında ifade edilen bilgi paylaşımını teşvik eden uygulamaların bilgi saklama davranışını engellemede geçerli olamayacağı belirtilmektedir. Öte yandan, bilgi paylaşmama ve bilgi saklama davranışları arasındaki farka da dikkat çekmek gerekmektedir. Bilgiyi paylaşmama, bireyin zayıf iletişim becerileri (Ford ve Staples, 2010), paylaşılabilir bilgi eksikliği (Connelly vd., 2012) veya başkalarının bilgiye olan ihtiyacının farkında olunmaması (Gagne vd., 2019) nedeniyle kasıtsız olarak gerçekleşebilecekken bilgi saklama davranışı belirli bir bağlamda kasıtlı biçimde gerçekleşmektedir (Connelly, 2012). Çalışanlar örgüt içerisinde kendi statülerini korumak için bilgiyi paylaşabilecekleri gibi onu saklamayı tercih edebilmekte, önemini arttırabilir ve örgüt içerisinde vazgeçilmez hale getirebilmektedir (Anand ve Walsch, 2016). Yazında kasıtlı olarak ortaya çıkan bu bilgi davranışları “üretkenlik karşıtı bilgi davranışları” olarak kavramsallaştırılmıştır.

Tablo 1. Bilgi Saklama Davranışı Tanımlamalar

Tanım	Kaynak
Bireyin, diğerlerinin aradığı kişisel bilgileri saklamaya veya gizlemeye yönelik planlı niyeti.	Connelly, C.E.; Cerne, M.; Dysvik, A.; Škerlavaj, M. Understanding knowledge hiding in organizations. <i>J. Organ. Behav.</i> 2019, 40, 779–782.
Bireyin rekabet avantajı elde etme ve iş yerindeki kişisel çıkarlarını optimize etme stratejisi.	Toma, C.; Butera, F. Hidden profiles and concealed information: Strategic information sharing and use in group decision making. <i>Pers. Soc. Psychol. Bull.</i> 2019, 35, 793–806.
Bilgi sahibinin bilgiyi hemen sağlayamayacağı ancak daha sonra sağlayabileceği durumlar.	Anand, A.; Centobelli, P.; Cerchione, R. Why should I share knowledge with others? A review-based framework on events leading to knowledge hiding. <i>J. Organ. Chang. Manag.</i> 2020, 33, 379–399.
Algılanan olası tehlikelere veya avantajlara dayalı olarak ayarlanabilen, etkileşimde bulunan tarafların sosyal davranışlarının bir sonucu.	Issac, A.C.; Baral, R.; Bednall, T.C. What is not hidden about knowledge hiding: Deciphering the future research directions through a morphological analysis. <i>Knowl. Process. Manag.</i> 2021, 28, 40–55.
Sahip olduğu bilgiyi paylaşma talebi alan ve bunu gizlemeye yönelik eylemlerde bulunan (örneğin, bu bilgiye sahip değilmiş gibi davranmak) kişiler.	Siachou, E.; Trichina, E.; Papasolomou, I.; Sakka, G. Why do employees hide their knowledge and what are the consequences? A systematic literature review. <i>J. Bus. Res.</i> 2021, 135, 195–213.

Örgütlerde bilgi paylaşımı üzerine yapılan araştırmalar, bilgi paylaşımının başarılı olmamasının çeşitli nedenlerini ortaya koymaktadır. Bilgi paylaşımını engelleyen engeller, bilgi yönetim sistemlerinin eksikliğinden (Marlow vd., 2018) veya bilgi arayan ile bilgi veren arasındaki ilişkinin özelliklerinden (Gupta ve Govindarajan, 2000) kaynaklanabilmektedir. Ek olarak, bilgi paylaşımının olmaması, bilgi paylaşımına yönelik teşviklerin eksikliğinden veya bilgiyi paylaşmamaya yönelik bir kurumsal kültürden (De Long ve Fahey, 2000) ve ayrıca çalışanlar arasında rekabeti teşvik eden bir örgütsel iklimden (Willem ve Scarbrough, 2006) kaynaklanabilmektedir. Bilginin paylaşımı veya saklanması kavramsal olarak farklı kuramsal boyutu temsil etmekte ve birbirinden bağımsız olarak ele alınmalıdır (Connelly vd. 2012; Ford ve Staples 2010; Kang, 2016; Pan ve Zhang, 2018), Serenko ve Bontis'in (2016) görgül çalışması ile örgütlerde bilgi yönetim sistemleri ve bilgi paylaşım politikaları gibi kolaylaştırıcı koşulların bilgi saklama üzerinde önemli bir etkisinin olmadığını göstererek bu iddia desteklenmiştir. Örneğin, bilgi paylaşımı, görev ve teknik bilginin sağlanmasının yanı sıra

fikirlerin, önerilerin ve uzmanlığın birbirleriyle paylaşılmasını içerirken (Bartol ve Srivastava, 2002) düşük düzeyde bir paylaşım bilgi sahibi olmamaktan kaynaklanabiliyor olabilir, paylaşmamak ise bilgi sahibi olmayı gerektirmektedir.

Bireyler bilgiyi paylaşabilir ve/veya saklayabilir (Chatterjee vd., 2021). Araştırmacılar, örgütlerde bilginin saklanmasına yol açan (bireysel, grup veya örgütsel düzeyde) çok sayıda faktör belirlemiştir. Örneğin, bireysel düzeyde, bu öncüllerin arasında iş tatminsizliği, düşük motivasyon, zarar görmüş ilişkiler, resmileşme, iş güvencesizliği ve iş/yönetim istismarı sayılırken (Khalid vd., 2018; Bock vd., 2005; Lin ve Huang 2010; Wang vd., 2014; Zhao vd., 2016) grup düzeyinde faktörler; grup kültürü (Bogilović vd., 2017), grup/görev grubu özellikleri (Cerne vd., 2014), grup güveni (Connelly ve Zweig, 2015), olumsuz iş arkadaşı ilişkileri (Nowlin vd., 2015) yazında tartışılmakta; örgütsel düzeyde, işyeri nezaketsizliği (Arshad ve İsmail, 2018), örgütsel iklim (Cerne vd., 2017), zayıf örgüt kültürü (Anand ve Jain, 2014) ve ödülleri (Nowlin vd., 2015) bu faktörleri oluşturmaktadır. Yazarlara göre, söz konusu bu öncüller, örgütte karanlık taraf davranışlarının ortaya çıkma potansiyelini arttırmaktadır. Anand ve diğerleri (2020), bireyin bilgisini istek ve niyetine bağlı olarak bir bireyden diğerine, bir bireyden bir gruba, bir gruptan/örgütten bir bireye veya bir gruptan/örgütten bireye paylaşabileceğini veya gizleyebileceğini öne sürmektedir. Connelly ve diğerleri (2012) çalışmalarında, ilk kez çalışanların aktif ve kasıtlı olarak bilgi gizlediği durumları tanımlamışlardır. Aynı çalışmada araştırmacılar, bilgi saklamanın başlıca nedeninin güvensizlik olduğunu vurgularken diğer çalışmalar söz konusu bu bilgi saklama davranışının örgütsel performans açısından büyük bir tehdit olarak nitelendirilmektedir (Černe vd., 2014; Connelly vd., 2012; Peng 2013). Bilgi saklama, bilgi arayan ve saklayan taraf arasındaki ikili değişim ilişkisine zarar veren karşılıklı davranış tarafından da motive olabilmektedir (Černe vd., 2014; Connelly vd., 2012; Szulanski, 1996). Bu, özellikle saklayan kişi bilgi üzerinde sahiplik hissediyorsa (Peng, 2013) ve bilgi arayan tarafından sömürülmekten korkuyorsa ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, bilgi saklamaya ilişkin önemli bir bulgu ise davranışı örgüt iklimi ile ilişkilendirmektedir. Buna göre, bilgi saklama, örgüt ikliminin merkezinde usta-çırak ilişkilerinden ziyade bireysel birey performansının algılanması ile belirginleşmektedir (Černe vd., 2014). Buna paralel olarak, örgütteki bilgi paylaşım ikliminin bilgi saklamayı azalttığı yazında ifade edilmektedir (Connelly vd., 2012). Bu bulgular, bilgiye ilişkin bireysel

düşüncelerin ve öznel normların önemine ve bunların bilgi saklama niyeti üzerindeki etkisine işaret etmektedir.

Bir olay olarak bilgi saklama, talep edilen bilginin kasıtlı olarak gizlenmesinin yönleri olan “istek” ve “niyet” olmak üzere iki önemli unsuru içeren (Serenko ve Bontis, 2016) üç boyuttan oluşmaktadır (Connelly ve diğ., 2012). Buna göre, bilgi saklama davranışı, kaçınmacı bilgi saklama (evasive hiding), bilmezden gelme (playing dumb) ve mantığa büründürme (rationalized hiding) olmak üzere üç farklı biçimde ortaya çıkmaktadır. Bu farklı boyutlar ile davranış biçimi olarak özünde bireyin kendisinden talep edilen bilgiyi farklı biçimlerde gizlemesi ile ilişkilendirilmiştir. Amaç, bilgiyi onu isteyen kişiden saklamaktır (Örn., Arain vd., 2020; Liu vd., 2020). Her boyut, bireyin (bilgi saklayıcı) bilgiyi diğerlerinden (bilgi arayan - bilgiyi talep eden kişi) gizlemek için kullandığı bir stratejiyi veya sergilediği davranışı etmektedir. Bu tipolojiye göre, (a) bilmezden gelme, bilgi saklayan kişinin talep edilen bilgiden yoksun olduklarını ve bilgi arayanın ne hakkında konuştuğunu bilmiyormuş gibi davranması; (b) bilgi saklayanların yanlış ve ilgisiz bilgileri aktarması veya bilgiyi gelecekte paylaşmak üzere kaçınmacı saklama; ve (c) bilgi saklayanların, bilginin gizli olduğunu ileri sürmesi ve onu paylaşmamak için gerekçeler sunarak veya başkalarını suçlayarak bilgi saklama eylemlerini haklı çıkardığı mantığa büründürerek bilgi saklama anlamını taşımaktadır. Bu üç boyut içerisinde mantığa büründürme bilgi saklamanın açıkça yapıldığı tek yaklaşım olarak nitelendirilirken kaçınmacı bilgi saklama ve bilmezden gelerek bilgi saklama yaklaşımları bilgi arayandan gizlenmek üzere olduğu ifade edilmektedir (Connelly, 2012). Üç bilgi saklama türü, Connelly ve diğerlerinin (2012) aldatma dereceleri olarak ifade ettiği çalışanların kasıtlı olarak diğerlerinin yanlış sonuçlara ulaşmalarını sağlama derecelerine göre farklılık göstermektedir. Buna göre, kaçamak gizleme bilgi saklamanın en aldatıcı biçimi olarak ifade edilirken bunu bilmezden gelme stratejisi takip etmektedir. Mantığa büründürme ise yazında tartışmalı olarak ifade edilmektedir. Tartışmalar (Connelly vd., 2012; Connelly ve Zweig, 2015), bireylerin durumsallık perspektifinde kişilerin mantığa büründürme yoluyla diğerlerini (kişi veya kurum) ve özel bilgileri muhafaza edebileceğinin vurgusunu yapmaktadır. Mantığa büründürme yoluyla bilgi saklama aynı zamanda, haklı sebeplerle bilgi talebini reddetme ihtimaline sahip olması sebebiyle, mutlaka aldatma içermeyen tek bilgi saklama türü olarak ele alınmaktadır (Andreeva ve Zappa, 2023). Bu üç boyutun ortak özelliği, hepsinin temelinde bilgi saklayan kişinin temel

motivasyonunun çeşitli neden ve farklı biçimlerde diğerleri ile bilgi paylaşmaması bulunmaktadır. Ancak, yazındaki güncel çalışmalar artık bilgi saklamanın bireyin kendini, meslektaşlarını/akranlarını veya daha geniş bir birim olarak ait oldukları örgütleri koruma gibi olumlu niyetlerle de yönlendirilebileceği belirtmektedir.

Yazındaki diğer araştırmalar (Connelly vd., 2012; Connelly ve Zweig, 2015; Huo vd., 2016; Von der Trenck vd., 2015) örgüt bağlamında ele alınan bilgi saklama davranışları talep edilen bilginin karmaşıklık düzeyine göre aklama davranışının biçiminin farklılaştığını ortaya koymuştur. Buna göre, çalışanlar, basit bilgilerin talebi ile karşılaştığında genelde bilmezden gelme veya mantığa büründürme davranışını sergilerken talep edilen bilginin karmaşık olması durumunda kaçınmacı yaklaşımı kullanma eğiliminde oldukları ifade edilmektedir (Anand, 2022; Koon, 2022). Bununla birlikte, bu üç stratejiden kaçınmacı yaklaşım ve bilmezden gelme stratejisi, bu tür bilgi saklama davranışlarıyla karşılaşan bireylerde misillemeyi tetikleme potansiyeline sahip aldatıcı stratejiler olarak yazında ele alınmaktadır (Connelly ve Zweig, 2015; Cerne vd., 2014; Serenko ve Bontis, 2016). Özetle, işyerinde bilgi saklamayı kapsamlı bir şekilde tanımlamak için, hem bir çalışanın bilgi saklamaya ne sıklıkla başvurduğunu (Serenko ve Bontis, 2016) hem de bilgiyi hangi davranış biçimi ile sakladığının anlaşılmasını gerektirmektedir (Connelly vd., 2012).

2.2. Bilgi Saklama Davranışı ile İlişkili/Benzer Diğer Kavramlar

Bireyin kasıtlı olarak kendisinden talep edilen bilgiyi diğerleri ile paylaşmaması olarak tanımlanan bilgi saklama davranışı temelinde çalışanların örgütsel normları ve değerleri ihlal eden ve bağlı olduğu örgütün ve üyelerinin refahını tehdit eden kasıtlı davranışlar olarak tanımlanan (Robinson ve Bennett, 1995, Spector ve Fox, 2002) üretkenlik karşıtı işyeri davranışları altında değerlendirilmektedir. Yazında üretkenlik karşıtı bilgi davranışları olarak tartışılan, içerik olarak farklı ancak kavramsal açıdan benzer noktaları bulunan farklı olumsuz bilgi davranış biçimleri bulunmaktadır. Bu davranışlar ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki sınır çizgileri bulanıktır ve bir davranış sıklıkla diğerlerinin bazı özelliklerini içermektedir (Hershcovis, 2011). Doğrudan örgüte ve/veya örgütteki kişilere zarar veren veya zarar vermeyi amaçlayan bu kasıtlı davranışlar bilgi saklama (örn. Connelly, 2012), kısmi bilgi paylaşımı (örn. Ford ve Staples, 2010), bilgi sakınma (İng. Knowledge withholding. Kang,

2016) ve bilgi istifleme (İng. knowledge hoarding. Webster vd., 2008), karşıt bilgi paylaşımı (İng. counter-knowledge sharing. Cegarra-Navarro vd., 2021), kısmi bilgi paylaşımı (Henttonen vd., 2016), bilgi aşırma (Bilginoglu, 2019); sosyal kaytarma (Chidambaram ve Tung, 2005) ve bilgi sabotajı (Serenko, 2019) olarak kavramsallaştırılmakta ve kavramlar arasındaki nüanslar kapsam, niyet ve hedefler açısından farklılaşmaktadır.

Connelly ve diğerleri (2012) bilgi saklamanın mutlaka iş arkadaşlarına zarar vermek veya performanslarını azaltmak için tasarlanmadığını ve ikili bir değişim ilişkisi üzerinden gerçekleştiğini iddia etmektedir. Davranışın bu niteliği bilgi saklamayı, bir bireye veya bir örgüte yönelik saldırganlık, sabotaj, geri çekilme ve hırsızlık gibi davranışları içeren üretkenlik karşıtı iş yeri davranışlarından ayırmaktadır (Spector ve Fox, 2002). Örnek olarak, işyeri saldırganlığı, örgüt içindeki bireylere yönelik olduğu için bilgi saklama ile benzer görünmektedir. Ancak “fiziksel saldırılar ve saldırı tehditleri, psikolojik saldırganlık ve dolaylı şiddet”ten oluşan işyeri saldırganlığı (Hess vd., 2013), bilgi saklamanın mutlaka zarar verme amacı taşımaması noktasında kavramsal olarak ayrılmaktadır. Diğer yandan, bilgi saklama davranışının ortaya çıkış biçimi ile bir üretkenlik karşıtı işyeri davranışı olan işyeri nezaketsizliğinin (workplace incivility) ortaya çıkışı arasında örtüşme bulunmaktadır. Yazına göre (Andersson ve Pearson, 1999), nezaketsizlik “başkalarını dikkate almadan, sosyal etkileşimlerde saygı normlarını ihlal ederek kaba davranmayı” içermektedir. Bu bağlamda, bilgi saklama, diğer bireylere zarar vermeyi değil, istenen bilgiyi saklamayı amaçlamaktadır. Bu nedenle, bilgi saklama davranışı ve bu davranışın sonuçları işyeri nezaketsizliğine benzer olma eğiliminde olsa bile, bilgi saklama motivasyonu ile işyeri nezaketsizliği birbirinden ayrılmaktadır (Connelly vd., 2012). Duffy ve diğerleri (2002), sosyal baltalamayı (social undermining) “zaman içinde, olumlu kişilerarası ilişkiler kurma ve sürdürme becerisini, işle ilgili başarıyı ve olumlu itibarı engellemeyi amaçlayan davranış” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle, bilgi saklama ve sosyal baltalamanın benzer davranış türleri olduğu görünebilir. Bununla birlikte, bilgi saklamanın, sosyal baltalamaya kıyasla, mutlaka bir meslektaşına zarar vermeyi amaçlamadığı, aynı zamanda başka birini engellemek için de kullanılabileceği yazında ifade edilmektedir (Connelly vd., 2012).

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, tanım gereği zararlı etkilere veya sonuçlara yol açarken, bireyler kendilerini veya iş arkadaşlarını korumak veya onlara fayda sağlamak için bilgi saklama veya aşırma eğiliminde bulunabileceğinden, bu iki davranış kategorisi arasında bir ayırım yapılması gerekmektedir. Ne bilgi saklama ne de bilgi istifleme, kasıtlı ve olumsuz davranışların ifadesi olamamakla beraber ancak bunlara neden olma riskini taşımaktadır. Bilgi saklama davranışları, çalışanların bilgi paylaşımının zaman alıcı özelliği ve bireysel güç ve statüyü kaybetme gibi potansiyel olumsuz sonuçlarından kaçınma girişimi olarak ifade edilebilmektedir. Bu noktada, bilgi saklama davranışını yazındaki diğer üretkenlik karşıtı bilgi davranışlardan ayırmak önemlidir. Bu davranışların hepsi esasında bireyin bilgiye sahip olduğu ancak bilgiyi sosyal bir bağlamda diğerleri ile paylaşmama davranışına atıfta bulunmaktadır (Connelly vd., 2012; Evans vd. 2015). Bu bağlamda bilgi istifleme (hoarding), bilgi sakınma (withholding) ve çalışan sessizliği davranışları arasındaki benzerlik ve farkların ortaya konması bilgi saklama davranışının kavramsal olarak anlaşılması ve analizi için önem taşımaktadır.

Örgüt içerisinde bilginin paylaşılmamasına ilişkin üç kavram; bilgi sakınma, bilgi istifleme ve çalışan sessizliği (Tablo 2) bilgi saklama davranışını ve bunun örgütsel ve bireysel düzeyde çalışanlar üzerindeki etkileri anlamında birbirinden farklılık göstermektedir. Bilgi sakınma davranışı bireylerin diğer örgüt üyelerine yapabileceklerinden daha az bilgi katkısı sağlaması olarak tanımlanmaktadır (Lin ve Huang 2010). Kasıtlı ve kasıtsız bilgi sakınma olarak sınıflandırılmaktadır (Kang 2016; Webster vd., 2008). Bilgi istifleme ise, bilgiyi sakınmadan farklı olarak kasıtlılık öncülü olmaksızın bilgiyi muhafaza eden ve biriktiren davranış olarak tanımlanmaktadır (Webster vd., 2008). Çalışan sessizliği, işle ilgili fikirler, sorular ve öneriler de dahil olmak üzere örgütteki anlamlı bilgilerin kasıtlı olarak saklanması olarak tanımlanmaktadır (Knoll ve van Dick, 2013; Knoll, 2021). Çalışan sessizliği, bireyin örgüt içerisinde bilgi paylaşımına ilişkin isteksizliğinin bir biçimidir (Van Dyne vd., 2003, Knoll vd., 2021).

Tablo 2: Bilgi Saklama Davranışının Diğer İlgili Kavramlar ile Karşılaştırılması

Örgütsel Davranış	Tanım	Bilgi Saklama ile Karşılaştırma	Öncül Çalışmalar
Bilgi Sakınma (Knowledge withholding)	Bireylerin diğer örgüt üyelerine yapabileceklerinden daha az bilgi katkısında bulunduğu davranışlar	Bilgi saklama davranışı withholding'in yalnızca bir türüdür	Lin ve Huang, 2010; Webster vd., 2019
Bilgi istifleme (hoarding)	İleride paylaşılacak veya paylaşılmayacak bilgilerin biriktirilmesidir	Bilgi diğerleri tarafından talep edilmez	Holten vd., 2016;
Çalışan Sessizliği	Kasıtlı olarak iş ile ilgili bilgilerin, fikirlerin ve düşüncelerin saklanması	Bilgi diğerleri tarafından net bir şekilde talep edilmez ve ifade eksikliği içerir	Van Dyne Ang ve Botero (2003) Knoll ve Van Dick, 2013

Bilgi istifleme ve bilgi saklama, bilgiyi saklama davranışı olarak tanımlanmasına rağmen, bu iki davranışın birbirinden ayrılması gerekmektedir (Connelly vd., 2012). Buradaki en önemli fark, bilgi saklamanın, istenen bilgiyi bilerek gizli tutma eylemi olması iken, bilgi istifleme olarak tanımlanan bilgi biriktirme (Trusson vd., 2017) bilginin başkası tarafından talep edilmesini içermemektedir (Webster vd., 2008). Bilgi istifleme, ileri bir tarihte paylaşılabilir ya da paylaşılmayacak bilgi biriktirme olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte, bir başkası tarafından talep edilen bilginin kasıtlı olarak gizlenmesini temsil eden bilgi saklamanın aksine, bilgi istifleme, başka bir kişi tarafından talep edilmesi gerekmeyen bilgi birikimi anlamına gelmektedir (Webster vd., 2008).

Çalışan sessizliği ve bilgi saklama davranışı istenmeyen iş davranışları olmasına rağmen aralarında üç temel fark bulunmaktadır (Knoll ve van Dick, 2013; Knoll, 2021). Birincisi, bilgi saklama diğer örgüt üyeleri işle ilgili bilgi için net bir talepte bulunduğu meydana gelirken, çalışan sessizliği bu ön koşula ihtiyaç duymamaktadır. İkincisi, bilgi saklama davranışı kaçınmacı saklama ve mantığa büründürerek saklama gibi alt boyutlarla daha geniş bir açıklama yelpazesine sahipken, çalışan sessizliği işle ilgili bilgilerin örgüt içinde ifade edilmemesi olarak ele alınmaktadır (Knoll ve van Dick, 2013). Üçüncüsü, içerik olarak bilgi saklama genellikle teknik bilgi (know-how) türü bilgilerin paylaşımının önünde bir engelken, çalışan sessizliği, olası örgütsel problemlerle ilgili şikayetler, endişeler ve öneriler gibi daha geniş bir içeriğe sahip olabilmektedir (Knoll, 2021).

Yazındaki temel kavramsal tartışmalardan yola çıkarak, bilgi saklama davranışına ilişkin olarak bilgiyi saklayan, aşırı veya sakınan tüm bireyler için kaynak olarak bilginin bireylerin hedeflerine ulaşmasında önemli bir unsur olduğu çıkarımında bulunmak mümkündür. Bilgi saklama davranışı örneklerinden yola çıkarak bu çıkarımı genişletmek gerekirse, öncelikle bu davranış biçimi “ilişkisel” özelliğe sahipken öte yandan bilgi ise genellikle alma verme ilişkisi kurulabilecek ve bazen kıt olan bir kaynaktır. Dolayısıyla, bilgi saklamayı davranışını anlamaya ilişkin kurulacak bir araştırma modelinin bireylerin ilişkisel bağlantıları, değişim ilişkisi içindeki karşı taraftan beklentisi ve örgüt içindeki kimlik odağını göz önünde bulundurması yazındaki bu anlamdaki boşluğa katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2.3. Bilgi Saklama: Kuramsal Temeller

Sosyal bir davranış biçimi olan bilgi saklama davranışını açıklamak üzere yazında farklı kuramsal açıklamalardan faydalanılmaktadır. Bu kuramları yönetim ve psikoloji kuramları olarak ayırmak mümkündür. Bu kuramlar, örgüt içerisinde bilgi saklamayı sosyal değişim kuramı tarafından temsil edilen “değişim ilişkileri”; kaynakların korunumu kuramı tarafından temsil edilen “kaynaklar”, sosyal öğrenme kuramı tarafından temsil edilen “öğrenme süreçleri”, sosyal biliş kuramınca temsil edilen “bilişsel mekanizmalar”, psikolojik sahiplik kuramı ile açıklanan bilgi üzerindeki “sahiplik” perspektiflerinden açıklamaktadır. Öte yandan, kişilik ve iş özellikleri, sosyal kimlik, güç kuramları da bilgi saklama davranışını açıklamak üzere faydalanılan kuramlar arasında yer almaktadır. Bununla beraber yazındaki kuramsal açıklamaların bilgi saklamayı tek yönlü olarak ele aldığı, bütünlendirici bir kuramsal açıklama ile incelemediği görülmektedir.

Sosyal değişim kuramı, eşitlik ve karşılıklılık normuna dayanmaktadır (Blau 1964). Bilgi saklama davranışının, bilgi sahibi ile bilgi talep eden arasında etkileşime dayanması sosyal değişim kuramına göre kişilerarası ilişkinin kalitesi ile karşılıklılık normunun nasıl çalıştığını belirlemektedir. Kişiler arası iyi ilişkiler karşılıklı güven ve saygıyı beslemekte, bu da bireyler arasında bilgi alışverişini teşvik etmek için pozitif karşılıklılığın ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Gouldner, 1960; Webster 2008). Buna karşılık kuramın bilgi saklama davranışına ilişkin açıklayıcı mekanizmasına göre, zayıf kişiler arası ilişkiler olumsuz karşılıklılığı tetiklemekte bu da bilginin saklanma olasılığını artırmaktadır (Gouldner 1960; Serenko ve

Bontis, 2016; Singh, 2019; Zhao vd., 2019). Bilgi saklama davranışının örgüt içerisinde iki veya daha fazla çalışan arasındaki etkileşimler bağlamında ortaya çıkması onun genellikle örtük ve/veya açık sosyal değişim ilişkilerinden beslenmesinin vurgusunu ortaya koymaktadır. Webster ve arkadaşlarına göre (2008), *kendiliğinden gönüllü biçimde başka bir kişiye fayda sağlayan bir davranışta bulunan biri, dolaylı olarak benzer ancak belirtilmemiş bir karşılıklı davranışa başvurabilir (...). Meslektaşlar arasındaki karşılıklılık geçmişi, bir çalışanın bilgi saklama davranışlarına girme olasılığını etkileyebilmektedir.* Buna göre, bilgi örgüt içerisinde alışverişi genellikle hesaplayıcı bir şekilde gerçekleşmektedir (Konstantinou ve Fincham, 2010). Çalışanın bilgi paylaşma veya saklamanın olası faydalarını ve maliyetlerini değerlendirmesi, bilgiyi aktarma kararını etkilemektedir (Gagné vd., 2019; Serenko ve Bontis, 2016; Wang vd., 2020). Örneğin, Konstantinou ve Fincham (2010), 58 çalışanla gerçekleştirdikleri nitel bir çalışmada bireylerin algıladıkları maliyet ve kazançların bireysel olarak hesaplanmasının çalışanların bilgi saklama niyetini nasıl etkilediğini ortaya koymuştur. Öte yandan, karşılıklı güven eksikliğinin olduğu durumlarda, çalışanlar bilgilerini gizlemeye eğilimlidirler, çünkü artan fırsatçı riskler onları daha savunmasız hale getirmektedir (Williamson, 1995). Černe ve arkadaşları (2014), bireyin iş arkadaşı tarafından algıladığı bilgi saklama davranışının, onun bilgi saklayan taraf ile değişim ilişkisini zayıflattığı ve böylece karşılıklı bilgi saklamaya yol açtığını görgül araştırma ile kanıtlamıştır. Benzer şekilde, iş arkadaşları arasında sosyal değişimin karşılıklılığı için düzenleyici normun olduğu bağlamlarda bilgi saklama davranışının düzeyinin düşük olacağı ifade edilmektedir (Černe vd., 2014). Serenko ve Bontis (2016), meslektaşlarının bilgi paylaşımını ve saklanmasını gözlemleyen çalışanların karşılık verme eğiliminde olduğunu ortaya koymuştur. Bu çerçevede bilgi saklama davranışı sosyal değişim kuramının temel söylemleri olan karşılılık normu ekseninde yazında tartışılmaktadır.

Örgütlerde bilgi saklama davranışının nedenselliğinin kuramsal olarak açıklanmasında değişim ilişkilerinde alınan ve verilenlerin denge hesaplamasını “güç” merceğinden açıklayan çalışmalar bulunmaktadır (Bunderson ve Reagans, 2011; Liao, 2008). Liao (2008), yöneticilerin ödüllendirme ve uzmanlık gücüne sahip olmasının Ar-Ge ekipleri içindeki bilgi paylaşım davranışını etkileyebileceğini ortaya koyarken sonraki araştırmalar, bilgi paylaşımına katılımı etkilemede çalışan gücünün rolüne odaklanmıştır. Bunderson ve Reagans (2011) değerli ve

benzersiz bilgilere sahip olmanın, sahibine, yalnızca stratejik nedenlerle paylaşmaya istekli olabilecekleri stratejik bir örgüt içi güç kaynağı olarak işlev görebileceğinin vurgusunu yapmıştır. Issac ve diğerleri (2021), yapmış oldukları güncel görgül araştırma ile örgütlerde güç ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiyi bulgular ile desteklemiştir. Araştırma bulgularına göre, örgüt içerisinde görece daha fazla kişisel güce sahip çalışanların bilgi paylaşma düzeylerinin daha yüksek; daha az kişisel güce sahip olanların örgüt içi talep edilen bilgileri paylaşmama düzeylerinin daha fazla olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu noktada Francis Bacon'un "bilgi güçtür" (1597) söyleminin yazında güç ve statünün bilgi paylaşımına katılım süreçlerini etkileyeceğini öne süren çeşitli araştırma bulguları ile desteklendiğini söylemek mümkündür. Çalışanlar sahip oldukları bilgiyi bir güç kaynağı olarak algıladıklarında, onu paylaşmak yerine saklamaya yatkın olacaktırlar (Davenport, 1997). Güç politikası (Weiss, 1999) perspektifinden yola çıkarak, bireyler politik kazanç için bilgiyi saklama davranışı gösterebilmektedir (Davenport, 1997; Ipe, 2003). Örneğin, bireyler bilgi istifleme, yoluyla örgüt içinde bireysel etkiyi arttıracak özel bilgilere sahip olarak rekabet avantajı ve artan pazarlık gücü elde edebileceklerdir (Evans vd., 2015).

Bireylerin, sahip olmak istedikleri maddesel veya maddesel olmayan hedefi ya da bu hedefin bir parçasını kendilerininmiş gibi hissetmeleri durumu olarak tanımlanan psikolojik sahiplik kuramı (Van Dyne ve Pierce, 2004), bilginin psikolojik olarak sahiplenilmesinin, bilgi saklamanın ortaya çıkmasında temel sebeplerden biri olarak yazında tartışılmaktadır (Huo vd., 2016; Ladan vd., 2017; Peng, 2013). Bilgi üreten veya bilgiye sahip bireyler, bilgi üzerinde kontrol sahibi olma eğiliminde olup bu nedenle üzerinde bir sahiplik duygusu geliştirmektedirler (von der Trenck vd., 2015; Webster vd., 2008). Kuramın önleyici odağı (Avey vd., 2009) çalışanların bilgiyi paylaşma konusunda neden isteksiz olduklarını açıklamada bilgiyi çalışanların kendi kaynağı olarak ele almış ve bunu bölgesellik olarak kavramsallaştırmıştır. Araştırmacılara göre, bölgesellik (ing: Territoriality; bireylerin algılanan bilgi sahipliğine dayalı davranışsal ifadesi), psikolojik sahiplenme ile saklama davranışı arasında pozitif bir ilişkiye aracılık etmektedir (Huo vd., 2016). Bireylerin kaynaklarını ve kontrol etmeyi vurgulayan (Brown vd., 2014) ve örgüt içerisinde bilgi paylaşımına engel teşkil eden (He, 2013) psikolojik sahiplenme davranışı örgüt içerisinde bireyin başkalarının bilgilerine erişmesini veya kullanmasını engelleyen davranışlarda bulunma olasılığının yüksek olacağı vurgusunu

yapmaktadır. Sosyal değişim kuramı ile birlikte değerlendirildiğinde ise, psikolojik sahiplenme sonucu bilgi saklama davranışında bulunan çalışanların karşılılık normunu ihlal ederek değişim ilişkilerini engelleyeceği, bunun sonucunda ise örgüt içerisinde etken kaynakların azalacağını söylemek mümkün olacaktır. Bilgileri üzerinde sahiplik hissedene bireylerin bilgilerini iş arkadaşlarından saklama olasılığının daha yüksek olması beraberinde onların da kendi bilgilerini saklayarak saklayana karşı misilleme yapmalarına olanak sağlayacaktır (Gouldner,1960). Ancak yine sosyal değişim kuramının söylemlerinden yola çıkarak ilişki faktörlerinin (güven gibi) bölgesel duyguların etkisini zayıflatabilecek bir sınır koşul olarak değerlendirmek de mümkün olacaktır.

Sosyal kimlik kuramı, iki tür benlik ve kimlik ayırımını temel alan en temel sosyal psikoloji kuramlarından biri olarak yazında ele alınmaktadır (Stets ve Burke, 2000). Bunlardan ilki, bireyin kendisini kapsayıcı bir sosyal kategorinin diğer üyeleriyle paylaşılan nitelikler (sosyal kimlik) açısından tanımlaması iken, diğeri ise kendini kendine özgü kişisel nitelikler ve belirli diğer insanlarla yakın kişisel ilişkiler (kişisel kimlik) açısından tanımlamakta ve değerlendirmektedir (Haslam, 2004; Hogg ve Terry, 2000). Bu çerçevede, sosyal özdeşleşme ile bireyler kendilerini parçası oldukları örgütün bir üyesi olarak kendilerini o gruba ait olarak sınıflandırmakta ve tanımlamaktadır (Hogg ve Terry, 2000). Özdeşleşme süreci ile, grup üyeleri kendilerini bir grubun üyesi olarak tanımladıklarında, ortak bir hedef yönelimine sahip ortak bir vizyonun paydaşları konumuna geçmektedirler (Sluss ve Ashforth, 2007). Bu doğrultuda, bilgi saklama davranışı sosyal kimlik kuramının söylemleri ile ele alındığında, bireyin özdeşim sağladığı gruplar aracılığı ile güven duygusu sağlaması bilgi paylaşımını teşvik edecektir (Perotti vd, 2022). Ek olarak, ortak görev yönelimi, örgüt üyeleri arasında yapıcı geri bildirim yoluyla bilgi paylaşım iklimi yaratma olasılığını arttırmaktadır (Perotti vd., 2022). Bu noktada, bilgi saklamanın öncüllerinin- kişiler arası rekabet ve teşvik eksikliği- örgüt üyelerinin kendilerini bir grubun parçası olarak tanımlamaya başladıkça geri planda kalmaya başlaması olarak ifade edilmektedir. Güncel meta analiz bulgularına göre (Gervasi vd., 2022; Han vd., 2022), örgüt ortamında bu tür ortak paylaşılan kolektivist normlar, bireyler arasındaki içsel farklılıkları azaltmaktadır. Bu noktada, örgütlerde bu yolla bireysel farklılıkların azaltılması, bilgi saklama gibi davranışlarla bağlantının kesilmesi için bir alan sağlamakta ve daha sonra dolaylı olarak performansta bir artışa yol açmaktadır (Gervasi vd., 2022).

Sosyal öğrenme kuramına göre, bireylerin bilişsel ve davranışsal süreçleri, ödüller ve cezalardan etkilenebilmektedir (Bandura, 1972). Bu bağlamda, bilginin sahip olduğu stratejik önemle birlikte, örgütlerin söz konusu bilgiyi saklamak yerine bilgi alışverişinde bulunarak işbirliği yapmaları onların çalışanlarına bağlıdır (Azeem vd., 2021). Bu nedenle, ritüel ve semboller gibi örgüt içi sosyal normlar ve örgüt içi bilgi paylaşım beklentileri (Zhang vd., 2019) çalışanların bilgi paylaşım ve saklama tercihlerine etki edebilmektedir. Sosyal öğrenme kuramına göre bilgi saklama davranışı yorumlandığında, örgüt içerisinde sosyal bir norm olarak ele alınabilecek bilgi paylaşımı çalışanın bilgi saklaması halinde ihlal edilecektir. Söz konusu bu davranış kişinin bireysel ve kolektif düzeyde ilişkili olduğu kişi ve çalışma gruplarına üretkenlik ve performans anlamında zarar verecektir. Zincirleme olarak birbirini tetikleyecek bu davranış örüntüsünde bireyin içinde bulunduğu sosyal ortam bireye bilgi saklama davranışı karşısında yaptırımda bulunacak ve bunun sonucunda bu davranış yeniden ortaya çıkışı engellenmesi amaçlanacaktır (Ghani vd., 2020; Offergelt ve Venz, 2023; Offergelt vd., 2019). Özetle örgütün açık ve/veya örtük sosyal normları çalışanların uygunsuz davranışlarını geri bildirim ve yaptırımlar yoluyla düzenlemektedir. Bu noktada üretkenlik karşıtı bir bilgi davranışı olarak bilgi saklama davranışı örgüt içinde bu şekilde ele alınabilecektir.

Yazında, kaynakların korunumu kuramı (Hobfoll, 1989) bilgi saklama davranışının ortaya çıkış nedenselliğini açıklamada tartışılan bir diğer kuramdır. Buna göre, bireyler kaynak kaybıyla karşılaştıklarında, kaynak kaybına karşı artan hassasiyetleri nedeniyle stres yaşamakta ve bu stres bireylerin kalan kaynaklarını korumak güdüsünü biçimlendirmektedir (Hobfoll ve Shirom, 2000). Yazında olumsuz uçta nitelendirilebilecek davranışların açıklanmasına olanak sağlayan kuram, bireylerin örgüt içerisinde kendilerine kaynak kaybı yoluyla stres yaratan durumlara verdikleri tepkilerin bireysel farklılıklara ilişkili olabileceğini vurgulamaktadır (Hobfoll ve Shirom, 2000). Buna göre, bireyler önemli olarak ifade edilen kaynakları elde etme, koruma ve artırma eğiliminde olmaları onları örgüt içerisinde bilgi saklama düzeylerini etkilemektedir (Guo vd., 2020). Burada yazında üzerine vurgu yapılan nokta, bireylerin bu stresle karşı karşıya kaldıklarında kaynak kaybını minimize etmeye çalışarak bu duruma tepki gösterdiğini ve bu sebeple bilgi saklama eğiliminde bulunabileceğidir (Garcia vd. 2022; Park vd., 2019). Böyle bir durumda, psikolojik olarak sıkıntılı bireylerin bilgi talepleriyle ilgilenen iradeye, zamana ve enerjiye sahip olma olasılığı daha düşük olacaktır. Park vd., (2019),

psikolojik sıkıntı altındaki çalışanların sessiz olma eğiliminde olduğunu ortaya koymuştur. Buna dayanarak, psikolojik olarak sıkıntılı çalışanlar, başarıları için gerekli kaynakları korumak için bilgiyi saklaması öngörülmektedir (Guo vd., 2020; Skerlavaj vd., 2018).

Yazında, büyük beşli kişilik özellikleri ile bilgi saklama davranışını inceleyen çalışmalar dışadönüklük, nevroz ve uyumluluğun bilgiyi saklamayla olumsuz yönlü ilişkili olduğunu ortaya koyarken vicdanlılığın ve deneyime açıklığın ise bilgiyi saklamayla pozitif ilişkili olduğu sonucuna ortaya koymaktadır (Anand ve Jain, 2014). Konuya ilişkin bir diğer çalışma ise (Demirkasımoglu, 2016), Türkiye bağlamında akademisyenler arasında gerçekleştirilmiş ve büyük beşli kişilik özellikleri ile bilgi saklama biçimleri ele alınmıştır. Çalışmada Türkiye'nin kolektivist toplum yapısı sebebiyle akademisyenler arasında bilgi saklama davranışının görece az meydana geldiğini vurgulamakla beraber; bilgi saklama davranış biçimleri tarafından ele alındığında, bilgi saklama davranışının sırasıyla kaçınmacı bilgi saklama, ardından mantığa büründürme biçimlerinde, en az ise bilmezden gelme yoluyla bilgi saklama olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Öte yandan, akademisyenlerin kendi aralarında iletişim kurarken mantığa büründürme yoluyla bilgi sakladıklarını; üstlerinin bilgi istemesi durumunda bilmezden gelme biçiminde bilgi sakladıklarını ortaya koymaktadır. Bu farklı biçimler ile kişilik boyutları eşleştirildiğinde ise, dışa dönük bireylerin bilmezden gelme biçiminde bilgi sakladığı ortaya konulmuştur. Bulgular açısından dikkat çekici olan bu çalışma Anand ve Jain (2014) tarafından önerilen kuramsal çerçevenin aksine, dışadönüklerin bilgiyi bilmezden gelme yoluyla sakladıklarını ortaya koymuştur. Yazında kişilik özellikleri ile bilgi saklama davranışı ele alan bir diğer çalışma karanlık üçlü kişilik boyutları ile bilgi saklama davranışının ilişkisini incelemiştir. Pan ve diğerleri (2018), çalışmalarında karanlık kişilik özellikleri (Makyavelizm, narsisizm ve psikopati) ile bilgi saklama davranışının pozitif yönlü ilişkisini belirtmektedir. Buna göre makyavelist kişilik özelliğine sahip bireyler daha çok evasive hiding eğiliminde bulunurken, narsisizm, rasyonelleştirilmiş saklanmayla güçlü bir şekilde ilişkilendirilmiş ve psikopati yönelimine sahip bireylerin aptal oynama biçiminde bilgi sakladığı ortaya konmuştur. Kuramsal zeminde bu bulgular, bu tür davranışların psikolojik sözleşmelere atfedilebileceğini iddia eden psikolojik sözleşme kuramı ile desteklenmiştir. Bu karanlık kişilik üçlüsüne sahip çalışanlar karşılıklılık normuna uymadığı gözlemlenmiştir.

Bilgi saklama davranışının öncül ve sonuçları açısından karmaşıklığı göz önüne alındığında, yukarıda ele alınan farklı kuramlar davranışı kuramsal açıdan farklı biçimlerde ele alan açıklama dizileri sunmaktadır. Ancak, bu tez çalışmasında bilgi saklama davranışı yazında işaret edilmiş ancak detaylandırılmamış bir alan olarak sosyal değişim ve sosyal kimlik kuramlarının merceğinden bütünleşik bir kavramsal çerçevede ele alınacaktır.

3. KARANLIK ÜÇLÜ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Pozitif psikolojinin bireyin güçlü yönlerine ve değerli özelliklerine vurgu yapan yaklaşımına karşılık çalışan hırsızlığı ve istismarcı yönetim (Tepper, 2007), kötü liderlik (management derailment) (Hogan vd. 2011) ve aşırı örgütsel siyaset yapma (Poon, 2003) gibi üretkenlik karşıtı iş davranışları insan doğasının karanlık tarafına odaklanmaktadır. Buna göre, iyimserlik, bütünlük ve özgünlük sağlık ve mutluluğun yordayıcıları olarak yazında tartışılırken, Makyavelizm, narsisizm ve psikopati gibi kişilik özellikleri olumsuz olarak nitelendirilen davranışları yordamaktadır. Karanlık kişilikler narsisizm, psikopati ve Makyavelizm olmak üzere üç kötücül özelliğin bir araya gelmesinden oluşmaktadır (Paulhus ve Williams, 2002). Yunan mitolojisinde kendi yansımasına aşık olan Narkissos karakterinden türetilmiş bir isim olan narsisizm, güçlü bir üstünlük duygusu, baskınlık, kibir, hırs, benmerkezci davranış ve ilgi ve hayranlık ihtiyacı ile karakterize edilen bir kişilik tipi olarak tanımlanmıştır (Gluck vd., 2020; Rogoza vd., 2021). Psikopati, dürtüsellik, kalıcı anti-sosyal davranışlar ve empati ve pişmanlık yokluğu ile karakterize edilen bir kişilik özelliğini ifade etmektedir (Karim, 2022). Bir diğer karanlık kişilik tipi olan Makyavelizm, adını "amaçlar araçları haklı çıkarır" felsefesine dayalı bir yönetim tarzı öneren İtalyan siyaset filozofu Niccolo Machiavelli'den almaktadır (Rogoza vd., 2021). Bu kişilik tipi genellikle fırsatçılık, pragmatiklik, ahlaksızlık, kişiler arası manipülasyon ve sinizmi temsil etmektedir (Gluck vd., 2020). Makyavelistlerin kasıtlı olarak sömürücü ve ahlak dışı davranışlarda bulunma, başkalarına güvenmeme, başkaları üzerinde manipülatif kontrol uygulama ve yüksek sosyoekonomik statü peşinde koşma olasılıkları daha yüksektir (Bianchi ve Mirkovic, 2020). Paulhus ve Williams (2002)' a göre, *"bu özelliklere sahip bireyler kişilerarası ilişkilerinde duygusuz, bencil ve kötü niyetli olma eğilimini paylaşırlar"* (s. 100). Buna göre, narsisizm, yetkilendirme ve algılanan üstünlükle ilişkiyken (Paulhus ve Williams, 2002); psikopati, empati eksikliği ve dürtüsellik ile ilgilidir (Jones ve Paulhus, 2010) ve Makyavelizm ise, başkalarını manipüle etmeyi amaçlayan manipülatif ve aldatıcı davranışların kullanılmasını ifade etmektedir (Gluck vd., 2020).

Makyavelizm, psikopati ve narsisizm, klinik ve sosyal psikoloji gibi psikolojinin çeşitli alt alanlarında uzun ve ayrıntılı araştırma geçmişlerine sahiptir (Lee ve Ashton, 2014; Vernon vd., 2008). Psikopati ve narsisizm öncelikle klinik psikoloji alanında incelenirken (Cain vd.,

2008). Makyavelizm kavramı ilk olarak bir güç stratejisi olarak yazında ele alınmıştır (McHoskey vd., 1998). Karanlık üçlü kişilik özellikleri yazında görgül olarak çok çeşitli olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmiştir. Örneğin, Makyavelistlerin diğerlerinden intikam alma davranışı sergileme olasılığı daha yüksek (Nathanson, 2008) ve arkadaşlarına düzenli olarak yalan söyleme eğilimine sahiptirler (Kashy ve DePaulo, 1996). Narsistler, egoları tehdit edildiğinde düşmanca ve saldırgan davranış sergileyebilmekte ve benmerkezcilikleri ve sadakatsizlikleri nedeniyle romantik ilişkileri sorunlu olma eğilimindedir (Miller, vd., 2010). Psikopati, cinsel saldırı ve cinayet dahil olmak üzere çeşitli suç biçimleriyle ilişkilendirilmiştir (McHoskey vd., 1998). Klinik psikoloji alanında tartışılan karanlık üçlü kişilik özellikleri bu çalışmanın kapsamı dışında kalırken bu çalışmada odak noktası esasen sosyal ve iş/örgüt psikolojisi olarak ele alınmaktadır. Bu kapsamda, yazındaki karanlık üçlü araştırmaları, karanlık üçlü ile iş tatmini (Klaassen, 2008), işte etik olmayan seçimler (Kish-Gepart vd., 2010), üretkenlik karşıtı iş davranışları (Scherer vd., 2013) gibi işle ilgili değişkenler arasında ortaya koymuştur.). Yapılan meta analiz araştırmalar (Forsyth vd., 2012) bu üçlü karanlık kişilik özellikleri yapısının üretkenlik karşıtı iş davranışıyla anlamlı ve olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ve Makyavelizm ile psikopatinin iş performansı ile anlamlı ve olumsuz bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

3.1. Karanlık Üçlü: Kavramsal Çerçeve

Makyavelizm, gücü sürdürmek için manipülasyonu kullanma düşüncesi ile ilk kez kişilik yazınında tartışılmaya başlanmış ve “Mach IV” (Christie ve Geis, 1970) adı verilen ölçeğin geliştirilmesiyle görgül olarak test edilmeye başlanmıştır. Bu ölçek geliştirme çalışması, psikoloji literatüründe Makyavelizmi bireysel bir farklılık olarak ele alan ve yüksek ve düşük Makyavelizm puanları arasındaki farkı ortaya koyan ilk araştırma olarak yazında yerini almıştır. Sonuçlar, “Mach IV” ölçeğinin ifadelerine katılan kişilerin manipülatif davranış sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğunu (Christie ve Geis, 1970) ve o bireylerin “Yüksek Mach” olarak adlandırıldığını ortaya koymuştur. Christie ve Geis (1970), Makyavelizm puanları yüksek ve düşük olan bireyler arasındaki farkın, kişiler arası ilişkilere ilişkin algılarından kaynaklandığı sonucunu vurgulamışlardır. Bu çalışma, yazında Makyavelizmi güvensizlik, kinizm ve stratejik manipülasyonu kapsayan bir yapı olarak tanımlanmasına da olanak sağlamıştır (Miller vd., 2010).

Makyavelizm, kişilerarası etki eksikliği (McHoskey vd., 1998), benmerkezcilik, duygusuzluk, ahlaka çok az ilgi (Christie ve Geis, 1970; Lee ve Ashton, 2014) ve düşük stres bağılıklığı (Lilienfeld ve Andrews, 1996) gibi özellikler ile yazında tanımlanmaktadır. Önceki çalışmalar, artan Makyavelizm'in antisosyal davranışlara ve kişilerarası sorunlara, azalan öznel iyi oluş düzeylerine (McHoskey vd., 1999) ve dışsal hedeflere vurguya (McHoskey, 1999) yönelik bir eğilimle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra Makyavelist bireylerin kişisel çıkarlarını koruyan manipülatif stratejiler kullanma olasılıkları (Austin vd., 2007; Jakobwitz ve Egan, 2006) ve aldatma eğilimlerinin (Jakobwitz ve Egan, 2006) daha yüksek olacağı belirtilmiştir. Ayrıca, Makyavelizmin taktiklerin onaylanması ve kinizm olmak üzere iki temel faktörle incelenebileceği yazında ifade edilmektedir (Christie ve Geis, 1970).

Narsizim, Makyavelizmden farklı olarak ilk olarak klinik psikoloji yazınında tartışılmaya başlanmıştır. Raskin ve Hall (1981) tarafından Narsistik Kişilik Envanteri'ni (NPE) geliştirilmesiyle narsisizm normal popülasyonlarda da araştırılabilen bir kişilik değişkeni haline gelmiştir. NPI envanteri, narsisizmi büyüklenmecilik, üstünlük taslama ve yetki sahibi olma gibi temel karakteristik özelliklerini alt boyutlarda ortaya koymaktadır (Raskin ve Hall, 1981). Benmerkezcilik ve kendini sevmeye narsisizmin temel odak noktaları olarak ifade edilmiş (Morf ve Rhodewalt, 2001; Raskin ve Terry, 1988), aynı zamanda bu kişilik özelliği üstünlük ve sömürücülük duygularıyla da karakterize yazında tartışılmaktadır (Lee ve Ashton, 2014; Raskin ve Terry, 1988; Vernon vd., 2008). Yazında narsizm büyüklenmeci narsisizm ve savunmasız narsisizm alt faktörleri ile tartışılmaktadır (Campbell vd., 2011; Miller vd., 2010). Bu alt faktörler aynı zamanda açık (görkemli) ve gizli (savunmasız) narsisizm olarak da ifade edilmektedir (Foster ve Trimm, 2008). Narsizmin büyüklenmeci yönü, yüksek benlik saygısı ve kendini geliştirme, çekicilik, eleştiriyi umursamama, hak sahibi olma, güç ihtiyacı (Campbell vd., 2011), dikkat çekme davranışları (Vernon vd., 2018) ve başarıya ihtiyacı (Elliot ve Thrash, 2001) gibi özellikleri içermektedir. Öte yandan, savunmasız narsistlerin beceriksiz (Miller vd., 2011), düşmanca, depresif ve düşük benlik saygısına sahip olma olasılıklarının daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Campbell vd., 2011). Araştırmalar, büyüklenmeci narsisizmin saldırganlık (Twenge ve Campbell, 2003), güç ihtiyacı (Rosenthal ve Pittinsky, 2006), refah (Aghababei ve Blachnio, 2015), olumlu ve olumsuz duygulanım (Garcia vd., 2022) ile pozitif yönlü ilişkili olduğunu; savunmasız narsisizmin ise, kaygı, depresyon ve dürtüsellik ile pozitif

yönlü (Miller vd., 2010) ve güven ve yeterlilik ile negatif yönlü ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Miller vd., 2010).

Psikopati, narsisizm gibi, ilk olarak klinik psikoloji yazınında tanımlanmıştır. Cleckley'in (1976) araştırmalarına dayanan psikopati, güvenilmezlik, çekicilik, samimiyetsizlik, zayıf muhakeme gibi özelliklerin yanı sıra vicdan azabı duymama, başkalarının haklarına, duygularına aldırış etmeme ve asosyal yaşam tarzı gibi özellikleri içermektedir (Garcia vd., 2022). Psikopati de kendi içerisinde birincil ve ikincil psikopati olmak üzere iki boyutta tartışılmaktadır (Miller vd., 2010). Birincil psikopati, başkalarını manipüle etme isteği, duygusal derinlik ve suçluluk eksikliği ve duygusuzluk gibi özellikleri içerirken ikincil psikopati, dürtüsellik ve sorumsuzluk gibi psikopatinin daha agresif bir tarafını içermektedir (McHoskey vd., 1998; Smith ve Lilienfeld, 2013). Narsisizm gibi, daha doğru sonuçlar elde etmek için duygusuz birincil psikopati ile anti-sosyal ikincil psikopati arasında ayırım yapmak da önem taşımaktadır (Jakobwitz ve Egan, 2006). Yazındaki öncül çalışmalar, psikopatinin saldırganlıkla (Jones ve Paulhus, 2010), duygusal empatideki eksikliklerle, zorbalıkla (Baughman vd., 2012) ve düşük refah düzeyleriyle (Aghababaei ve Blachnio, 2015) ilişkisini ortaya koyarken öte yandan, yaşamını oldukça iyi yönetebilen ve topluma uyum sağlayabilen psikopatların da olduğu ampirik araştırmalarla doğrulanmaktadır (Babiak ve Hare, 2006).

3.2. Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri ve Bilgi Saklama Davranışı İlişkisi

Karanlık üçlü kişilik özellikleri ile işyerinde üretkenlik karşıtı sapma davranışı sergileme arasında yazından bir dolu görgül kanıt bulunmaktadır. Ancak, bu bağlantı kurulmuş olsa da, bu ilişkiyi güçlendiren veya zayıflatan durumsal faktörlerin incelenmesi yazında hala gelişime açık bir alan olarak nitelendirilmektedir (Forsyth vd., 2012). Bu bağlamda bu çalışmada karanlık üçlü kişilik özellikleri ile üretkenlik karşıtı bilgi davranışı olarak bilgi saklama davranışı arasındaki ilişki sosyal değişim ve kimlik kuramları ile açıklanacaktır.

Makyavelist bireyler, hedeflerine aşırı odaklanarak başkalarını manipüle etme, yalan söyleme ve onları sömürme, düşük duygulanım seviyeleri, kendi ve çarpık ahlak görüşleri ile tanımlanmaktadır (Wu ve LeBreton, 2011). Bu özellik, birbiriyle ilişkili üç değerle yazında tanımlanmıştır; 1) başkalarıyla ilişkilerde manipülatif taktiklere dayalı bir inanç; 2) insan

doğasına alaycı bir bakış açısı ve 3) rahatlığı ilkedden fazla önemseyen ahlak dışı bir bakış açısı (Forsyth vd., 2012). Makyavelistler başkalarından intikam almaya (Nathanson, 2008) ve yakın çevrelerindeki insanlara (arkadaşlar, aile vb.) daha düzenli olarak yalan söylemeye eğilimine sahiptirler (Kashy ve DePaulo, 1996). Araştırmalar, Makyavelizmin çalışma ortamı bağlamında da olumsuz sonuçlarını ortaya koymaktadır. Etik dışı davranışlar (Moore vd., 2012), manipülatif liderler, düşük performans ve antisosyal davranış (Molm, 2010) Makyavelist bireyler daha çok sergilemektedir. Kişilerarası ilişkilerde duygusal katılımın olmaması nedeniyle, makyavelistlerde iletişim daha az kontrollü olma eğilimindedir ve bu nedenle, iletişim kaynaklı üretkenlik karşıtı iş davranışları (örneğin sözlü saldırganlık veya dedikodu) sergileme eğilimleri fazla olarak nitelendirilmiştir (Wu ve Lebreton, 2011). Psikopati, dürtüsellekle, kişisel ihtiyaçların anında bastırılmasıyla (Hare, 1999), duyguları deneyimlemeye yönelik sürekli bir arayışla, düşük düzeyde empati ve kaygıyla kendilerinin üstünlüğüne duyulan inançla tanımlanmaktadır (Lynam ve Widiger, 2007). Jones ve Paulhus (2010), psikopatinin iki temel unsura dayandığını belirtmişlerdir: sevgi eksikliği (duyarsızlık ve empati eksikliği) ve öz kontrol eksikliği (dürtüsellik) (Forsyth vd., 2012). Sonuç olarak, psikopatlar kaygı ve korkuya karşı bağısızdır ve bir dereceye kadar utanma eğilimleri de daha azdır (Hare, 1999). Psikopatların kişilerarası çatışmalara (Boddy, 2014), zorbalığa ve taciz edici denetime (Boddy, 2010) girme eğiliminde olmaları yazında görgül çalışmalarla desteklenmiştir. Ayrıca, örgüt mülkünün tahrip edilmesine yol açabilecek güvensiz davranışlar, uygunsuz fiziksel ve sözlü davranışlar veya olumsuz olaylara anında tepki olarak ortaya çıkan diğer davranışlar gibi riskli ve zorlayıcı eylemlerde bulunma eğilimindedirler (Wu ve Lebreton, 2011). Narsisizm, kendini beğenmişlik duygusu ve empati eksikliği (Smith ve Lilienfeld, 2013), başarıları abartma, eleştiriyi reddetme, bağılılık göstermekte zorlanma ve kendilerine hayranlık duyan kişilerle sürekli ilişki arayışı ile kendini göstermektedir (Forsyth vd., 2012). Narsizm aynı zamanda, kendine hayranlık duymayı ve kendini sevmeyi ve bu kendini sevmenin üçüncü taraflarca pekiştirilmesi ihtiyacını da içermektedir (Forsyth vd., 2012). Örgüt araştırmalarına göre iş ortamında narsisizm, zayıf performanslara (Judge vd., 2006), tatminsizlik ve toksik liderlere (Schmidt, 2008) yol açmaktadır. Eleştiriyi, üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yol açan öfkeyi tetikleyen tehditler olarak yorumlama eğilimindedirler (Spector ve Fox, 2002). Wu ve Lebreton (2011) narsistlerin kendilerini mağdur olarak görme eğiliminde olduklarını ve bunun da olumsuz etkileşimlere girme konusundaki savunmasızlıklarını artırdığını ileri sürmüşlerdir. Dolayısıyla buradan

kaynaklı olumsuzluk ve adaletsizlik duyguları narsist bireylerin örgüt içerisinde üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme eğilimlerini yordamaktadır. Narsisistik kişiler etkileşimleri ihlal olarak yorumladıklarında, bu onları devamsızlığa, misilleme veya hileli davranışlara yönlendirebilmektedir (Perri ve Broody, 2011). Üstünlük duyguları, başkalarını göz ardı etmelerine ve onlara hükmetmelerine yol açmaktadır (Wu ve Lebreton, 2011). Narsistler kendilerine özel bir bakış açısına sahip olduklarından, davranışlarının olumsuz olduğuna inanmazlar, bu da üretkenlik karşıtı davranışlar sergileme ihtimallerini arttırmaktadır. Makyavelistlerin sömürücü, ahlaksız ve saldırgan doğası, psikopatların sosyal normları ihlal etme eğilimi, dürtüsellik ve suçluluk duygusu eksikliği ve narsistlerin aşırı üstünlük duygusu ve empati eksikliği, onları karşıt davranışlarda bulunmaya teşvik etmekte (Lata ve Chaudhary, 2020) ve işyerinde ilgili bilgilerin paylaşılmasına alıkoymaktadır (Pan vd., 2018; Karim, 2022). Karanlık kişilik özelliklerine sahip bireyler sosyal olarak isteksiz ve başkalarına karşı duyarsızdır (Furnham ve Treglown, 2021; Rogoza vd., 2021). Sosyal değişim açısından ele alındığında, genellikle başkalarına karşı duygusal bağlılıktan yoksun, yükümlülükleri ve karşılıklılığı göz ardı eden yapıları zaman içinde kişilerarası ilişkilere zarar verecek ve bu nedenle bilgi saklama gibi kişilerarası üretkenlik karşıtı davranış türlerine katılmaya daha yatkın olacaktırlar (Forsyth vd., 2012).

Karanlık kişiliklerin kendini maksimize etme ve işbirliği yapmama davranışlarına daha fazla dahil olması (Deutchman ve Sullivan, 2018), bilgi saklama davranışlarını da öngörebilir, çünkü daha sonra işbirliği yapmama (Chen vd., 2015), benmerkezcilik ve aldatma (Burmeister vd., 2019) unsurlarını içerir. Sosyal değişim kuramı açısından ele alındığında, karanlık kişilikler sosyal normları göz ardı etme, sosyal değişim görmezden gelme eğiliminde olup iş arkadaşlarından gelen bilgi talebini görmezden gelebilmektedir (Pan vd., 2018). Karim (2022), yaşam öyküsü kuramı (Life History Theory) perspektifinden, karanlık kişiliklerin, başkalarından bilgi saklamak da dahil olmak üzere fırsatçı, bencil ve işbirlikçi olmayan davranışlarda bulunmalarını gerektiren hızlı bir yaşam stratejisi benimseme eğiliminde olduklarını ileri sürmüştür. Bu görüşü destekleyen diğer çalışmalar, karanlık kişilik özelliklerinin bilgi saklama davranışının öncülü olabileceğini ortaya koymaktadır. Özellikle, Pan ve diğerleri (2018) Makyavelizmin bilgi saklama davranışının önemli bir yordayıcısı olduğunu belirtmektedir. Öte yandan Karim (2020) Makyavelizm ve psikopatinin bilgi saklama davranışı

ile anlamlı pozitif ilişkiye sahip olduğunu; Pan ve diğerleri (2018), her üç karanlık kişilik özelliğinin de işlemsel psikolojik sözleşmeler yoluyla bilgi saklama davranışını önemli ölçüde yordadığını ortaya koymuştur.

4. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ZEMİNİ: SOSYAL DEĞİŞİM VE SOSYAL KİMLİK KURAMLARI

4.1. Sosyal Değişim Kuramı: Kavramsal Çerçeve

Sosyal değişim kuramı (Blau, 1964; Emerson, 1962; Homans, 1958, 1961) bireyler arasında kaynak değişimini temel alan ve yazında örgütsel davranış alanında en fazla faydalanılan kuramlardan biridir (Gouldner, 1960). Antropoloji (Sahlins, 1972); sosyal psikoloji (Gouldner, 1960); sosyoloji (Blau, 1964) alanlarını bir potada eriten sosyal değişim kuramı köken itibarıyla 1920'li yıllara uzanmakta, sosyal davranışın en eski kuramlarından biri olarak ifade edilmektedir (Homans, 1958). Kuram, temel olarak bireylerin birbirleriyle yardım, tanınma, onay ve ödül gibi maddi ve manevi kaynakları değiş tokuş ettikleri ve söz konusu bu kaynakların değerini ve kalitesini dengelemeye çalıştıkları varsayımına dayanmaktadır (Blau, 1964; Emerson, 1976; Homans, 1958; Molm, 2010). Kuramın temel çıkış noktasını, bireylerin araçsal olduğunu ve ilişkilerinin diğer bireylerle olan etkileşimlerin faydaları ve maliyetleri tarafından yönlendirildiği oluşturmaktadır (Blau, 1964). Yazında kuramın gelişimine araştırmalar, sosyolog Blau (1964), Emerson (1962), Homans (1958) ve Thibaut ve Kelley (1959) gibi sosyal psikologlar tarafından yapılan araştırmaları içermektedir. Kuramın tarihsel gelişim sürecinde, Homans (1958) değişim ilişkileri üzerinden sosyal davranışa odaklanan ilk sistematik yaklaşımı geliştirirken Blau (1964), “bir değişim süreci olarak sosyal etkileşim” kavramsallaştırmasını tanımlamak için “sosyal değişim kuramını” terimini kullanmıştır. Emerson'ın (1962) kurama temel katkısı, güç ve bağımlılığın değişim ilişkilerine etkileri, güç dengesizliklerinin ilişkilerin istikrarsız olmasına neden olabileceği ve bu nedenle karşılıklı bağımlılığın bir sosyal değişim ilişkisinin sağlanmasında önemli olduğunu vurgulaması noktasında olmuştur.

Sosyal değişim kuramının temel ilkelerinden biri, ilişkilerin zaman içinde güven, sadakat ve karşılıklı taahhütlere dönüşmesidir. Söz konusu bu dönüşümleri sağlamada karşılılık ilkesi (norm of reciprocity) temel alınmaktadır (Gouldner, 1960). Malinowski (1932), karşılılığı “normlara uyum” olarak ele almış ve bireylerin birbirlerine borçlu oldukları yükümlülükler sonucu karşılılık esasına dayanarak hareket ettiğini ve bunun sonucunda sosyolojik anlamda

genel bir uyum sağlandığını ifade etmiştir (aktaran Gouldner, 1960). Yazında çok sayıdaki araştırma, değişim ilişkilerinde karşılıklılığın önemine dikkat çekmiştir (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Molm, 2010; Molm vd., 2007; Settoon vd., 1996). Bu çalışmalara göre, karşılıklılık, toplumda temel ahlaki norm (Gouldner, 1960) ve bireyler arasındaki ilişki biçimlerinin dayandığı şema (Simmel, 1950) olarak ifade edilmektedir. Gouldner (1960), kişiler arası ilişkilerde karşılılık ilkesinin sosyal sistemlerin sürekliliğine önemli ölçüde katkıda bulunduğunu belirtmektedir. Gouldner'a (1960) göre, karşılıklılık beraberinde iki yükümlülük gerektirmektedir: 1) size yardım eden bir kişiye yardım etmek ve 2) o kişiye zarar vermemek. Öte yandan, Sahlins (1972), karşılılık ilkesini uç ve orta noktalardan oluşan bir süreklilik içerisinde tanımlamıştır. Buna göre, sürekliliğin uç noktasında Sahlins'in genelleşmiş karşılıklılık veya “aşırı dayanışma” olarak adlandırılan karşılılık biçimi bulunmaktadır. Bu karşılılık biçimi, eylemin karşılık bulma süresi, niceliği veya niteliği ile ilgili herhangi bir beklenti olmadan özgecil olarak kabul edilen eylemleri temsil etmektedir (aktaran Molm, 1994). Sahlins'in (1972) karşılılık tipolojisinde orta noktada ise, doğrudan değişime atıfta bulunarak “dengeli karşılılık” olarak adlandırılmış karşılılık biçimi yer almaktadır. Genelleşmiş karşılılık biçiminden daha az kişisel ve daha ekonomik değişim temelli olan bu karşılılık biçiminde beklenti, belirli ve kısıtlı bir zaman diliminde karşılığa karşılık verilmesi yönündedir. Sürekliliğin diğer ucunda ise “sosyal olmayan aşırı” veya “olumsuz” karşılıklılık olarak adlandırılan karşılılık ilkesi yer almaktadır. Bu ise cezasız biçimdeki bir şeyi karşılıksız elde etme girişimi olarak tanımlanmaktadır (Sahlins, 1972, aktaran Molm, 1994). Sahlins (1972)'in bireyler arasındaki değişim ilişkilerinin doğasının uçlardan oluşan bir süreklilik tarafından temsil edilebileceği görüşü yazındaki diğer çalışmalar ile desteklenmiş, söz konusu bu uçlar farklı araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmıştır (aktaran Molm, 1994). Yazında, karşılılık ilkesinin doğasına ilişkin bu tanımlamalar farklı şekillerde aşağıdaki biçimde tanımlanmıştır.

Karşılılık normu, yüksek insan etkileşimi düzeylerinin söz konusu olduğu birçok örgütsel davranış, örgütün sosyal mekanizması olarak açıklama açısından kritik bir kavramdır (Molm, 2010). Örgüt araştırmacıları karşılıklılık normunu çalışanların sözleşme açısından resmi olarak ödüllendirilmeyen davranışların, çalışanlar arası etkileşimleri (Sherony ve Green, 2002) ve lider/ast davranışlarını açıklamak için kullanmışlardır (Liden vd., 2003; Liden ve Maslyn, 1998;

Uhl-Bien ve Maslyn, 2003). Yazındaki diğer çalışmalara göre, karşılıklılık aynı zamanda çalışanların beklenen performans ve davranışlarındaki hem olumlu hem de olumsuz sapmaları açıklamakta (Ma vd., 2019), vatandaşlık iklimi ya da sapkın bir ortam yaratabilmektedir (Coyle-Shapiro vd., 2004). Benzer şekilde karşılıklılık, özellikleri bakımından farklı olabilmektedir, buna eylem olumlu veya olumsuz nitelikte olabilir (Eisenberger vd., 2001) veya karşılıklılığa dahil olan özneler farklı olabilir; başka bir deyişle, ikili ilişkilerde ortaya çıkabilir veya bir kolektiviteye yönelebilmektedir (Molm, 2010).

Yazında değişim ilişkilerinin ortaya çıkış biçimlerine ilişkin yaygın görüş olarak bu ilişkilerin bir uçta sosyal diğer tarafta ise ekonomik değişim biçiminde ortaya çıkabileceğine yöneliktir (Molm vd., 2003; Yang vd., 2020). Karşılık verme yükümlülüğünün belirsiz olduğu ve güven esasına dayanan sosyal değişim, değişim koşullarının önceden belirlenmesini gerektiren ekonomik değişimden farklıdır (Blau, 1964). Bu iki değişim biçimi arasındaki diğer ayırım ise, kişilerin değişime karşılık verme yükümlülüklerinin farklı biçimlerde ortaya çıkması olarak tanımlanmaktadır (Blau, 1964; Shore vd., 2006). Ekonomik değişimlerde önceden belirlenmiş anlaşma ve sözleşmeler değişim ilişkisinde karşılıklı garanti altına alırken sosyal değişimde memnuniyet değişim tarafları arasında etkileşim bağının oluşmasına olanak sağlamaktadır (Blau, 1964; Williamson, 1995). Granovetter (1985)'e göre, tüm ekonomik eylemler toplumsal ilişkilerin yapılarına gömülüdür, buna karşılık bireyler buldukları sosyal kategorilerin gerekliliklerine bağlı kalmada özgür olabilmelidir. Ancak, bireylerin fayda sağladığı ve aldığı tüm ilişkilerin sosyal olduğunu ve bireyler arasındaki değişim ilişkilerinin çoğunun parasal olarak ölçülemeyeceğini savunarak, sosyal değişim ve ekonomik değişim yerine toplumsal ilişki (communal relationships) ve değişim ilişkisi (exchange relationships) terimlerini kullanmışlardır. Öte yandan Clark ve Mills (1979) tarafından tartışıldığı gibi değişim ilişkileri, ilişkideki her bir kişinin diğerine fayda karşılığında ne kadar aldığı ve alınan herhangi bir fayda için ne kadar borçlu olduğu ile ilgili olan bireysel kişisel çıkar ile tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bu ilişki biçimleri, Sahlins'in (1972) alınan faydaların geri ödenmediği bir değişim ilişkisi durumunda, dengeli karşılıklılık ve potansiyel olarak olumsuz karşılıklılık kavramsallaştırmasıyla tutarlıdır (bkz. Clark ve Mills, 1979). Bu bölümde tartışılan karşılılık ve değişim görüşleri, bireylerin değişim ilişkilerindeki davranışlarının ve buna yönelik görüşlerinin

onların kendi birincil çıkarlarına (öz çıkar), karşılığa ilişkin eşitlik ve dolaysızlık beklentilerine, sosyal ve kültürel değer yönelimlerine bağlı olduğunu göstermektedir.

4.2. Sosyal Değişim Türleri

Yazında sosyal değişim davranışının türleri temel bir gruplandırma çerçevesinde farklı biçimlerde ifade edilmektedir. Bu gruplandırmaya göre, kişiler arası sosyal değişim ilişkileri, 1) değişim türünün doğrudan mı yoksa dolaylı (genelleşmiş) değişim türü olması bakımından (Blau, 1964; Emerson, 1976), 2) değişim ilişkilerinin doğasının anlaşmalı veya karşılıklı olması açısından (Blau, 1964; Emerson, 1976; Molm vd., 2000, Molm, 2007) temelde gruplandırılmaktadır. Genelleşmiş değişim yapısının aksine doğrudan değişim ikili ilişkiler içerisinde kaynakların aktarılmasına karşılık gelmektedir. Bu kapsamda araştırmacılar iki tür doğrudan değişim tipolojisi tanımlamıştır. Bunlar; anlaşmalı ve karşılıklı sosyal değişim türleri. Bu gruplandırmaya göre değişim biçimlerine ilişkin kullanılan terminoloji araştırmacılar tarafından farklılık gösterse de temel görüş olarak sosyal değişim biçimleri 1) Anlaşmalı, 2) Karşılıklı ve 3) Genelleşmiş sosyal değişim olarak tanımlanmaktadır (Flynn, 2005; Molm vd., 2000) Anlaşmalı sosyal değişimde bireyler arası kaynak aktarımı eş zamanlı olarak gerçekleşirken; karşılıklı değişimde bir ikilinin üyeleri arasındaki kaynakların tek taraflı aktarımı arasında bir miktar gecikme meydana gelmekte bu nedenle değişime doğrudan karşılıklılık gerektirmektedir. Tablo 3’de yazında önceki araştırmacılar tarafından sosyal değişim tipolojilerine ilişkin yapılmış sınıflandırmalar görülmektedir.

Tablo 3 Sosyal Değişim Türleri

	Anlaşmalı Değişim	Karşılıklı Değişim	Genelleşmiş Değişim
Blau (1964)	Ekonomik değişim	Sosyal değişim (doğrudan)	Sosyal değişim (dolaylı)
Ekeh (1974)	Sınırlı değişim	-	Genelleşmiş değişim
Emerson (1976, 1981)	Çift taraflı değişim (anlaşmalı)	Çift taraflı değişim (karşılıklı)	Genelleşmiş değişim
Molm (2000, 2003)	Anlaşmalı değişim	Karşılıklı değişim	Genelleşmiş değişim
Flynn (2000)	Anlaşmalı değişim	Karşılıklı değişim	Genelleşmiş değişim

Kurama ilişkin yazın incelendiğinde her bir değişim türü için farklı yapı, süreç, düzenleyici mekanizma ve risklerin bulunduğu ifade edilmektedir (Choi vd., 2022; Molm vd., 2003, Molm vd., 2000; Yoshikawa vd., 2020). Yapı, sosyal değişimin iki aktör (ikili yapı) veya üç veya daha fazla aktör (kolektif yapı) içermesi ile ilgili iken süreç, tarafların değişim koşullarına ve ödüllere ilişkin önceden anlaşmaya varıp varmamasını ifade etmekte; söz konusu bu değişim sürecinin şartları açık ve örtük olarak tanımlanmaktadır (Flynn, 2005; Molm vd., 2000, 2003). Düzenleyici mekanizma, her tür sosyal değişimde bireylerin davranışlarına rehberlik eden kural ve normları ifade etmektedir. Sosyal değişim temelde birden fazla kişinin ortak çabasına dayalı yapısından dolayı bireylerin davranışlarını düzenlemek için belirli bir mekanizma gerektirmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Emerson, 1976). Evrensel norm olan “karşılıklı ilkesi” (Gouldner, 1960) bu anlamda yazında yaygın olarak ifade edilen bir düzenleyici mekanizmadır. Sosyal değişim ilişkilerinde bireylerin aldıkları risk ise, bireylerin değişim ortakları tarafından değişimlerinin karşılık bulmaması anlamına gelmektedir (Molm , 2003, 2010; Molm vd., 2007). Bu noktada, yazında free riders problemi olarak tanımlanan ve esasında bireylerin pragmatik olmasına vurgu yapan karşılık alamama riski tanımlanmıştır. Buna göre, bireyin kaynakları kendi çıkarları doğrultusunda kullanması ve başkalarını gözetmemesi sosyal değişim ilişkilerinde zarar verici etkiye sahiptir; başka bir ifade ile bireyler pragmatiktir ve kendilerine fayda sağlamak için değişim ilişkisine girmekte bu da değişime karşılık alamama riskini yaratmaktadır. Tabloda 4’te sosyal değişim türlerine göre süreç, yapı, düzenleyici mekanizma ve değişim tarafları arasında değişimin karşılık bulmamasına ilişkin riskler sunulmuştur.

Tablo 4. Sosyal Değişim Türleri: Süreç, Yapı, Düzenleyici Mekanizma ve Riskler

Değişim Türü	Süreç	Yapı	Düzenleyici Mekanizma	Karşılık Alamama Riski
Anlaşmalı	Açık	İkili	Anlaşmalı kurallar	Düşük
Karşılıklı	Örtük	İkili	Karşılıklı normu	Orta
Genelleşmiş	Örtük	Kolektif	Kolektif karşılıklı normu	Yüksek

Anlaşmalı değişim, iki birey arasında gerçekleşen değişim süreci olarak tanımlanmakta ve taraflar değişimin şartları ve faydalarına ilişkin açık müzakerede bulunmaktadır (Molm,

2010). Bu değişim türünde bireyler, karşılıklı bir şekilde değişim koşullarını müzakere etmektedir (Flynn, 2005; Molm, 2010). Buna göre, üzerinde önceden anlaşılması değişim koşulları bireylerin davranışlarını düzenlemektedir. Değişim koşulları hakkında açık bir anlaşmanın varlığı, bireylerin değişim ilişkilerinde bireysel çıkarları güvence altına almalarına olanak tanımaktadır (Molm vd., 2000). Bu nedenle, kaynak değiş tokuşuna katılan taraflar başlattıkları değişim ilişkisinin karşılık bulamamasına konusunda düşük riskle karşı karşıya kalmaktadır (Yang vd., 2020). Yazında, anlaşmalı değişim, Blau'nun (1964) terminolojisindeki "ekonomik mübadele" ye büyük ölçüde eşdeğer olarak kabul edilmektedir. Blau (1964), bu tür açık müzakerelerin birbirine yabancı bireyler arasında gerçekleştiğine ifade etse de, Flynn (2005) bu değişim türünün, uzun süreli sosyal ilişkileri olan bireyler arasında da gerçekleşebileceğini vurgulamıştır. Örgüt yazını çerçevesinde değerlendirildiğinde, sosyal değişim taraflarının değişim koşulları üzerine anlaşmasının örgüt yaşantısının önemli bir parçası olduğu görülmektedir. Örneğin, amirlerin astları ile performans hedeflerini ve koşullu ödülleri müzakere etmesi (Bass ve Yammarino, 1991); proje yöneticileri ile proje ekipleri arasında kaynak tahsisini müzakere etmesi ve bireylerin görev dağılımları, zamanlama düzenlemeleri ve günlük görevleri yerine getirme şekillerini müzakere etmesi (Zellars ve Tepper, 2008) anlaşmalı sosyal değişimin örgüt içerisinde ortaya çıkan örnekleri olarak yazında tartışılmaktadır.

Karşılıklı anlaşmalara dayanan değişim türü olarak yazında ifade edilen karşılıklı değişim türünde tarafların arasında sosyal değişimin koşullarına ilişkin açık müzakereleri bulunmamaktadır (Yang vd., 2020). Bunun yerine, değişim ortaklarının davranışlarına bağlı olarak hareket edilmektedir: birey (A), karşılıklılık için belirli koşullar üzerinde anlaşmaya varmadan diğereine kaynak sunmakta, ancak bu eylem, alıcıda (B), verene (A) karşılık verme konusunda belirsiz bir yükümlülük duygusunu tetiklemektedir (Molm vd., 2003). Söz konusu bu örtük süreç, bireyler arasında anlaşmalı değişime göre daha esnek ve verimli iş birliğini mümkün kılmakla birlikte, bireyin, değişim ortağından sağladığı faydalar karşılığında ne istediğini her zaman belirleyememesi sürecin olumsuz bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Yoshikawa vd., 2020). Karşılıklı değişim türünde, bireylerin değişime karşılık verme konusundaki özgürlüğüne karşılık, yazında "karşılılık normu" karşılıklı değişim ilişkilerini düzenleyen mekanizma olarak ifade edilmektedir (Gouldner, 1960; Lehmann vd., 2022). Norm, bireyleri aldıklarına karşılık verme yükümlülüğü hissetmesi ve bu yükümlülük duygusu ile

değişim ilişkilerinin sürdürülmesi anlamını taşımaktadır (Eisenberger vd., 2001). Risk açısından ele alındığında, karşılıklı değişimde bireylerin her koşulda karşılıklılık normuna uyacağına dair bir kesinliğin olmaması bir risk unsuru olarak ele alınmaktadır. Yazındaki çalışmalar, karşılıklılık normuna uymada bireysel farklılıkların olduğunu (Cropanzano ve Mitchell, 2005) ve bireylerin örgüt ortamında karşılıklılık normuna uyma olasılıklarının daha düşük olduğunu ortaya koymuştur (Belmi ve Pfeffer, 2015). Bu nedenle, karşılıklı değişim yoluyla kaynakların diğer bireylere aktarılmasında her zaman “karşılıklı olmama” riski bulunmaktadır. Karşılıklı değişimde, eylemlerin karşılıklı bağımlılığı, vadedilen değişimin gerçekleşmemesi durumunda bireylerin değişim ilişkilerinden çekilebilmesine olanak tanımaktadır (Molm vd., 2007). Sonuç olarak, bireyler değişim ilişkisinde ortak kaynaklar için fiilen karşılık vererek güvenilirliğini kanıtladıkça, değişim ilişkisinin zamanla "güvenilir" olmasına yol açmakta (Cropanzano ve Mitchell, 2005) bu da zamanla bireylerin önemli değerde kaynakları aktarmasına olanak tanımaktadır. Karşılıklı değişimde bireyler arasında değişimin karşılık bulamaması örgüt içerisinde çalışanların hem karşılıklı bağımlılığı azaltmak adına hem de stratejik güce sahip olabilmesi amacıyla bilgi saklama davranışını tetikleyeceği düşünülmektedir. Yazında, karşılıklı değişim, örgüt düzeyinde çalışan-örgüt (Coyle-Shapiro ve Shore, 2007; Eisenberger vd., 1986; Rousseau, 1989), lider-üye etkileşimi (Dulebohn vd., 2012), iş arkadaşı ilişkileri (Banks vd., 2014; Bishop vd., 2000; Seers, 1989) gibi çeşitli ilişki türleri üzerinden tartışılmaktadır. Bu çalışmalar, yüksek kaliteli ve karşılık bulan ikili ilişkilerin, bireyleri yüksek görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel bağlılık ve düşük işten ayrılma niyeti gibi tutum ve davranışlar sergilemeye yönlendirdiğini göstermektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Genelleşmiş değişim, tanım olarak değişim ilişkilerinde “zorunluluğu” farklı biçimde ele almakta ve buna göre değişim taraflarından, doğrudan karşılık almadan grubun diğer üyelerine tek taraflı kaynak sağlayan, üç veya daha fazla üyesi olan sosyal grupta gerçekleşen sosyal değişim türü olarak ifade edilmektedir (Whitham, 2021). Bununla birlikte, esasında tüm bireyler bir örüntü şeklinde aynı davranışı sergilediği varsayımı ile, karşılıklılık bir noktada dolaylı olarak gerçekleşmektedir (Yamagishi ve Cook, 1993). Genelleşmiş değişim aynı grup, örgüt veya ağa ait olan üç veya daha fazla kişi arasında faydaların dolaylı olarak alınıp verilmesi esasında dayanırken (Ekeh, 1974; Yamagishi ve Cook, 1993) yazında genelleşmiş değişim

içerisinde alınan ve verilenlerin akış yönünü temel alan farklı değişim tipolojileri bulunmaktadır. Bunlardan ilki Ekeh (1974) tarafından ifade edilmiş olan “zincir”, “ağ” ve “saf” tipi genelleşmiş değişim tipolojileridir. Bunlar, kaynakların bireyler arasında sabit bir rotaya göre aktığı zincirleme genelleştirilmiş değişim (chain-generalize), değişimin birey ve grup arasındaki ikili işlemlere indirgenerek grubun amacına katkıda bulunma sorumluluğu taşıyan ağ tipi değişim veya kaynakların bu tür sabit rotalar olmadan esnek bir şekilde aktığı saf genelleştirilmiş (pure-generalize) değişim şekillerinde ortaya çıkabilmektedir (Ekeh, 1974). Zincir türünde genelleşmiş değişimde algılanan değişim faydaları bireylerin oluşturduğu grup içerisinde belirli döngüsel örüntüde meydana gelmektedir. Bu genelleşmiş değişim türüne göre, esas vericinin karşılık alabilmesi öncelikle faydaların mevcut düzen içerisindeki herkese iletilmesine bağlıdır (Ekeh, 1974). Ağ tipi genelleşmiş değişimde ise değişim, birey ve grup arasındaki ikili işlemlere indirgenmektedir. Buna göre, grubun amacına katkıda bulunma sorumluluğu bir kişiden diğerine geçmektedir. Öte yandan yazında saf genelleşmiş (pure-generalize) değişim tipolojisi olarak ifade edilen genelleşmiş değişim türünde is kişiden kişiye fayda aktarımı süreci belirli bir örüntüye bağlı olmadan gerçekleşmektedir. Bu alt değişim türünde her bir değişim işlemi bireyin diğer bir bireye doğrudan karşılık bulma beklentisi olmadan katkı sağlaması ile ortaya çıkmaktadır. Saf genelleşmiş değişimlerde birey dolaylı karşılık alınabilir, ancak bu tür dolaylı karşılıkların ne zaman, kimden ve hangi biçimde geleceğini bilmeden tek taraflı olarak fayda sağlamaktadır. Diğer genelleştirilmiş değişim biçimlerinden farklı olarak bu genelleşmiş değişim türüne katkıda bulunanlar değişimin fayda sağlayacağı alıcılarını seçebilmektedir. Öte yandan, diğer genelleştirilmiş değişim tipleriyle karşılaştırıldığında (Örn. Yamagishi ve Cook, 1993) saf genelleşmiş değişim sisteminde fayda sağlama ve alma süreci belirsiz bir örüntü izlemektedir. Zincirleme genelleşmiş değişim, Malinowski (1932) tarafından çeşitli ilkel toplumlarda gözlemlenmiş ve sosyal psikologlar tarafından deneysel çalışmalarda incelenmiştir (aktaran, Molm vd., 2000;). Ancak yazında belirtildiği üzere, bu değişim şekli modern toplumlarda görülmemektedir (Molm , 2003, 2010). Bu nedenle, genelleştirilmiş değişim araştırmaları esasında saf genelleşmiş değişime odaklanmaktadır.

Örgüt düzeyinde çalışan-örgüt ve lider-üye etkileşimleri gibi dikey ilişkiler değişim ilişkilerinde iki birey (iki taraf) içermesinden dolayı aralarındaki değişim türü, anlaşmalı veya

karşılıklı değişim şeklinde ortaya çıkmaktadır. Öte yandan, yapılan araştırmalar örgütlerde, geliştirilmiş değişimin yatay ilişkiler ekseninde ortaya çıktığını ortaya koymaktadır. Yatay eksenindeki ilişkilerde birbirleriyle eşzamanlı olarak kaynak alışverişinde bulunan çok daha fazla sayıda kişiyi içermesinden dolayı geliştirilmiş değişim ortaya çıkmaktadır (Whitham, 2021, Zhao vd., 2019). Bu noktada, geliştirilmiş değişimin, diğer değişim türlerinden ayıran nokta: değişimin yalnızca doğrudan karşılıklılık değil, aynı zamanda dolaylı karşılıklılık içermesi ve birden fazla birey arasındaki karmaşık etkileşimlerin daha ayrıntılı analizine olanak tanınmasıdır. Çalışan-örgüt ilişkileri üzerine yapılan araştırmalar, bireylerin değişim ilişkisine ilişkin algılamalarının algılanan örgütsel destek (Eisenberger vd., 2001), psikolojik sözleşmeye uyma (Coyle-Shapiro vd., 2004) ve prosedürel adalet (Witt vd., 2001) gibi konularda etkisinin olduğunu belirtmektedir. Bunun yanı sıra, bireylerin kişilerarası ilişkilerde karşılıklılık normunun uygulanmasına ilişkin inançlarının, çalışanlar arası ilişkileri biçimlendirdiğine ilişkin çalışmalar yazında bulunmaktadır (Örn. Eisenberger vd., 2001; Gallucci ve Perugini, 2003). Bu bulgularla tutarlı olarak, bazı araştırmacılar, bireylerin geliştirilmiş değişime farklı derecelerde eğilim göstereceklerini varsayımlardır (Ballinger ve Rockmann, 2010; Flynn, 2005).

Genelleşmiş değişimin kolektif yapısı ve örtük müzakere sürecine sahip olması örgüt, değişim tarafları arasında belirli bir düzenleyici mekanizmanın bulunmasını gerektirmektedir araştırmalarda (Yoshikawa vd., 2020; Whitham, 2021, Zhao vd., 2019). Ancak, evrensel karşılıklılık normu, tarafların bir kaynak sağladıkları tarafa karşılık vermeleri gerekliliğini öne sürmesinden dolayı söz konusu bu karşılıklılık normu geliştirilmiş değişimi düzenleyememektedir. Bunun yerine, yazında genelleşmiş değişimi düzenleyen üç farklı mekanizma önerilmiştir. Bunlar; (1) Önden ödeme yoluyla genelleşmiş değişim (paying-it-forward), (2) İtibar ödüllendirme yoluyla genelleşmiş değişim (rewarding reputation) ve (3) Dolaylı karşılıklılık beklentisiyle tek taraflı verme yoluyla genelleşmiş değişimdir.(unilateral giving with the expectation of indirect reciprocation) (Deckop vd., 2003; Simpson vd., 2018; Whitham vd., 2021). Önden ödeme yoluyla sosyal değişim, sosyal gruptaki birinden ("B") kaynak alan ve ardından kaynakları asıl verene değil başka bir kişiye ("C") veren bir bireyin ("A") değişim türü tercihi karşılık gelmektedir (Deckop vd., 2003). Diğer bir ifade ile, "size yardım edildiyse siz de başkalarına yardım edin"i dikte eden bir mekanizma olarak önden

ödeme, çalışanlar ve iş ortakları gibi bireylerin, daha önce kendileri değerli bir şey aldıkları için üçüncü bir tarafa değerli bir şey verdikleri bir sosyal değişim davranışı olarak ifade edilmektedir (Yoshikawa vd., 2020). Örgüt ortamında bu davranışta bulunmak, bireyin resmi rollerinde kendisinden beklenenin sadece bireysel ödüller değil aynı zamanda sosyal faydalar da sağlayacak şekilde ötesine geçmesi anlamına gelmektedir (Baker ve Bulkley, 2014; Yoshikawa vd., 2020). Genel olarak, sosyal değişimin ilişkilerinin maliyet/fayda analizi ilkeleri üzerine kurulu yapısı (Homans, 1958; Thibaut ve Kelley, 1959) içerisinde önden ödeme, örgüt gibi tanımlanmış bir sosyal grupta gerçekleşebilmektedir (Yang vd., 2020). Değişim ilişkilerinde zorunluluktan ziyade gönüllülük esasına dayanan karşılık verme yapısı ile “önden ödeme” örgüt içerisinde prososyal davranışların öncülü olarak da ele alınmaktadır. Yapılan görgül araştırmalarda (Deckop vd., 2003), örgüt ortamında iş arkadaşından yardım alan bir çalışanın “önden ödeme” koşulu ile diğer bir çalışana yardımda bulunma olasılığının daha fazla olabileceğini ortaya koymaktadır. İtibar ödüllendirme yoluyla sosyal değişim türü bireyin (A), sosyal gruptaki başka bir bireye (C) kaynak sağlayan üçüncü bir kişiye (B) kaynak sağlaması olarak ifade edilmektedir (Takahashi, 2000). İtibarın ödüllendirilmesi, bireyin üçüncü bir kişiyi ödüllendirmek üzere bir başkasına kaynak sağlaması ile ortaya çıkmaktadır (Whitham vd., 2021). Bu genelleşmiş değişim türünde, dolaylı karşılık beklentisiyle tek taraflı vermek, verenin sonunda bunun için üçüncü bir kişi tarafından dolaylı olarak ödüllendirileceği motivasyonu ile sağlanmaktadır (Yoshikawa vd., 2020). Son olarak, dolaylı karşılıklılık beklentisiyle tek taraflı verme yoluyla genelleşmiş değişimde ise, bireyin (A), aynı sosyal ortamdaki bir diğer kişiden (C) dolaylı karşılık alacağını beklerken, sosyal grubun başka bir üyesine (B) tek taraflı kaynak değişiminde bulunması anlamı taşımaktadır (Yamagishi vd., 1998).

Yazında güncel çalışmalara göre (Klein vd., 2021) önden ödeme yoluyla sosyal değişim ve/veya itibarı ödüllendirmek, örgütte genellemiş karşılıklılığı sağlamak için etkin mekanizmalar olarak çalışabilmektedir. Bireyler başkalarını benzer özellikleri paylaşan ya da aynı topluluğun üyeleri olarak algıladıklarında, başkalarını başkasına ödeme davranışlarında bulunma olasılıkları daha yüksektir (Buchan vd., 2002). Aynı zamanda, görgül çalışmalar bireylerin başkalarını aynı sosyal kimliği paylaştıklarını algıladıklarında ödüllendirici itibar davranışı başlatma eğiliminde olduklarını da ortaya koymaktadır (Johansson ve Svedsäter, 2009). Öte yandan, bu mekanizmalardan hangisinin esas davranış biçimi olduğu veya örgütlerde

ikisinin aynı anda mı ortaya çıktığı temel kuramsal sorular olabilmekle birlikte aslında bunların örgütlerde farklı anlam yaratma ve iletişim fonksiyonu (Weick, 1979) olarak ortaya çıktığını ifade etmek mümkün olabilir. Buna göre, örgüt bağlamında değerlendirildiğinde önden ödeme davranış biçimi, başkalarına yardım etmenin olumlu duygulanım tarafından yönlendirildiği anlamına gelebilecektir; itibarı ödüllendirmek, başkalarına yardım etmenin stratejik eylem ve kasıtlı itibar inşası motivasyonu ile ortaya çıkabileceğini ifade etmek mümkün olabilir. Yazında bu konuya ilişkin görgül çalışmalar kısıtlı olmakla birlikte, yapılan çalışmalar bireylerin başkalarını benzer özellikleri paylaşan ya da aynı topluluğun üyeleri olarak algılaması durumunda önden ödeme davranışlarında bulunma olasılıkları daha yüksek olabileceğini, (Buchan vd., 2002; aynı zamanda bireylerin başkalarını aynı sosyal kimliği paylaştıklarını algıladıklarında ödüllendirici itibar davranışlarına girişme eğiliminde olduklarını da ortaya koymaktadır (Johansson ve Svedsäter, 2009).

4.3. Örgüt Alanındaki Sosyal Değişim Kuramı Araştırmaları

Çalışanların örgüt içinde çalışma grupları, ekipleri, amirleri ve genel olarak örgütü ile ilişkisini anlamak ve açıklamak üzere sıklıkla sosyal değişim kuramından (Blau, 1964) ve karşılıklı normundan (Gouldner, 1960) yararlanılmıştır. Buna göre, bir grup araştırma dizisi bir üst (lider) ve bir ast (üye) arasındaki ilişkinin (lider-üye değişimi; Graen ve Scandura, 1987) kalitesine odaklanırken diğer bir araştırma dizisi, bireyin kendi çalışma grubunun üyeleriyle olan değişim ilişkilerinin kalitesine ilişkin algılarının etkilerini incelemiştir (ekip-üye değişimi; Seers, 1989). Örgütlerdeki sosyal değişim ilişkileri üzerine üçüncü bir araştırma alanı ise (algılanan örgütsel destek; Eisenberger vd., 1986), çalışanların örgütlerinin onları ne ölçüde desteklediğine ve katkılarına ne derece takdir ettiğine ilişkin algıları ile ilgilidir. Yazında bilgi saklama davranışının öncüllerine ilişkin yapılan çalışmalarda (Babic vd., 2019; Weng vd., 2020; Zhao vd., 2019) lider ve üye ilişkilerinin kalitesi ve doğasının bilgi saklama davranışı üzerinde etkisi olduğu belirtilmektedir. Kökenini sosyal değişim kuramından (Blau, 1964) alan lider üye değişimi (Graen ve Scandura, 1987; Walumbwa vd., 2009) kişinin liderle olan ilişkisinin kalitesine vurgu yapmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998). Buna göre, çalışanların liderleri ile olan ilişkileri onların olumlu/olumsuz davranışlarını etkilemede öneme sahiptir (Graen ve Scandura, 1987; Rockstuhl vd., 2012). Sosyal değişim kuramı çerçevesinde ele alındığında “lider-üye etkileşimi” liderlerin büyük ölçüde zaman baskısı nedeniyle yalnızca birkaç kilit astla yakın

ilişkiler geliştirebildiklerini öne sürerek değişim ilişkilerinin algılanan kalitesine/niteliğine vurgu yapmaktadır (Graen ve Scandura, 1987). Öte yandan, liderlerin zaman, enerji ve yetkinlikler açısından kısıtlı kaynaklara sahip olması sebebiyle örgüt içerisinde her zaman olumlu değişim ilişkilerinin kurulmasını zorlaştırmaktadır. Kaynakların korunması kuramına göre (Hobfoll, 1989), liderler, kendilerini stres ve kıtlıktan korumak için kaynaklarını koruma eğilimindedir. Buna göre, yüksek kaliteli ilişki yönetimi liderler için yoğun kaynak gerektirdiğinden, genellikle aynı ekip içinde lider üye değişimleri farklılaşması olarak adlandırılan çeşitli lider üye değişim ilişkileri algılanan kalite farklılıkları ortaya çıkmaktadır (örn., Chen vd., 2015). Söz konusu bu farklılaşma aynı zamanda sosyal karşılaştırmaları beraberinde getirmektedir (Lapointe vd., 2020) Buna göre, karşılıklı güven ve yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri ile tanımlanan iç grup üyeliklerine karşılık düşük kaliteli lider-üye ilişkilerine dayanan dış grup üyelikleri ortaya çıkmaktadır (Graen ve Scandura, 1987). Kişilerin sergileyeceği tutum ve davranışları biçimlendirmede sosyal karşılaştırmalarının önemine vurgu yapan sosyal karşılaştırma kuramına (Festinger, 1954) göre, kişiler arası olumlu sosyal karşılaştırmalar, kendini geliştirme ve olumlu tepkileri teşvik ederken, olumsuz sosyal karşılaştırmalar, bireylerin kendileri hakkında daha kötü hissetmesine ve daha az olumlu tepki vermesine neden olmaktadır (örn., Zell ve Alike, 2009). Buradan yola çıkarak, lider-üye etkileşimlerinde farklılaşma ortaya çıktıkça bireyler kendi liderleri ile olan ilişkilerini diğerlerinin ilişkileri ile karşılaştırma eğiliminde bulunacaklardır (Vidyarthi vd., 2010). Böylece söz konusu bu karşılaştırmalar kendi lider-üye ilişkilerini değerlendirme ve bilgi saklama gibi olumsuz işyeri olumsuz davranış sergilemelerinde aracı role sahip olacaktır. Sosyal karşılaştırmalar sonucu lider üye değişim farklılaşmasını yüksek algılayan dış grup üyeler, adaletsizlik duygusu geliştirme eğiliminde olup amire/lidere ve grup içi üyelere yönelik olumsuz tutum ve aynı zamanda bilgi saklama eğilimine sahip olması beklenmektedir (Cropanzano vd., 2017). Böylece, lider ile astlarının her biri arasında değişim ilişkisinin algılanan niteliğine bağlı olarak bir "grup içi" (yüksek düzeyde güven, etkileşim, destek ve ödüller ile nitelendirilen) bir "dış grup" (düşük düzeyde güven, destek ve ödüller ile nitelendirilen) oluşmaktadır. Bu ayrıma göre yüksek değişim kalitesi algılayan iç grup üyeleri karşılıklı değişim ilişkileri sürdürürken; düşük kaliteli değişim ilişkileri algılayan "dış grup" üyeleri yalnızca iş sözleşmesinin yükümlülüklerini yerine getirmeyi tercih etmekte ve anlaşmalı değişim ilişkileri tercih etmektedir.

Ekip-üye etkileşimi bireyin diğer çalışma grubu üyelerine yardım etme, fikirlerini paylaşma ve geri bildirim sağlama konusundaki istekliliğine ilişkin algısını ölçmenin yanı sıra diğer üyelere bilgi, yardım ve takdirin ne kadar kolay alındığına ilişkin algıların ölçülmesini temel almaktadır (Seers, 1989). Ekip-üye etkileşimi, değişim ilişkisinde taraflar arasındaki karşılıklılığa odaklanması ve bu karşılıklılığın, her bir tarafın değişim sürecine kattığı kaynaklar açısından analiz edilmesi bakımından lider-üye etkileşimine benzemektedir (Seers, 1989).

Algılanan örgütsel destek yapısının kuramsal temeli, sosyal değişim kuramı (Blau, 1964) ve karşılıklılık normundan (Gouldner, 1960) alınmıştır. Buna göre, algılanan örgütsel destek çalışanların örgütün kendilerine yönelik tutumuna ilişkin algılarını etkilemektedir (Shore ve Tetrick, 1991). Öte yandan, algılanan örgütsel destek, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarına ek olarak çaba sonucu beklentilerini güçlendirdiğini ve bunun da örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için daha fazla çaba sarf etmesine neden olduğunu savunmakta ve bu artan çalışma çabasının karşılıklılık normuna dayalı bir değişim ideolojisinden kaynaklandığı yazında belirtilmektedir (Eisenberger vd., 1986).

4.4. Sosyal Kimlik Kuramı: Kavramsal Çerçeve

Cheek (1989) kimliği “bireyin ilgili özelliklerini ve deneyimlerini tanımlayan, birbiriyle ilişkilendiren ve açıklayan kuram (şema)” olarak tanımlamaktadır. Aynı şekilde bireyin kendini tanımlaması ise, “kendi kimliğini, özel olarak kendisi hakkında düşünme yoluyla ve kamuya açık olarak kendini ifşa etme, kendini sunma ve kimliğini izleyicilere yansıtmaya hizmet eden diğer faaliyetler yoluyla belirleme ve ifade etme süreci” olarak tanımlanmaktadır (Cheek, 1989). Kişisel kimlikler, bireyin diğerlerinden nasıl farklı olduğunu belirleyen özellikler ve nitelikler dahil olmak üzere onun benzersiz özelliklerine dayanan benlik sınıflandırmaları içermektedir (Banaji ve Prentice, 1994). Buna karşılık, sosyal kimlikler, bireyin kendisini belirli bir sosyal grubun üyesi olarak görme derecesine ve ayrıca kişinin bu üyeliğin duygusal ve değersel önemine ilişkin değerlendirmesine dayanmaktadır (Hogg ve Terry, 2000). Dolayısıyla, sosyal kimlikler “biz-duygusu” sağlamakta ve kişinin kendi grubunun diğer üyelerine benzediği ve onlara ait olduğu duygusu oluşturmaktadır (Cameron, 2004). Kişisel kimlikler, zamanla, aktörün başkalarıyla etkileşim içindeki benliği üzerine düşüncelerinin bir sonucu olarak oluşması sebebiyle sosyal kimliklerle ilişkilidir (Hogg ve Terry, 2000).

Sosyal kimlik yaklaşımı, iki öncülü olan sosyal kimlik algısı (Tajfel ve Turner, 1979) ve benlik sınıflandırma (Turner vd., 1987) yaklaşımını bütünleştirmektedir. Bu bütünleşmiş yaklaşımın temelinde, bireylerin sosyal grup üyeliklerini psikolojik olarak içselleştirmeleri sonucunda sosyal kimlik ve ilişkili sosyal kimlik süreçlerinin onların bilişlerini, duygularını, motivasyonlarını ve davranışlarını farklı şekillerde etkilediği yazında ifade edilmektedir (Hornsey, 2008). Öte yandan, sosyal psikoloji yazını incelendiğinde, sosyal kimlik yaklaşımı grup süreçleri ve gruplar arası ilişkileri incelemek için en etkili yaklaşımlardan biri olarak görülmektedir (Abrams ve Hogg, 2017). Ashforth ve Mael (1989)'in sosyal kimlik yaklaşımını örgütsel bağlama taşıması ile, kuramın motivasyon ve iş performansı (Haslam vd., 2000), liderlik (Hogg ve Terry, 2000), yaratıcılık ve yenilikçilik (Hirst vd., 2009) gibi iş ve örgüt konularını anlamada önemli bir kuramsal çerçeve oluşturduğu görülmektedir (Haslam vd., 2006; Hogg ve Terry, 2000)

Sosyal kimlik yaklaşımı, grup süreçleri ve gruplar arası ilişkiler üzerine iki etkili kuram olan sosyal kimlik kuramı ve benlik sınıflandırma yaklaşımının söylemlerini temel almakta ve bütünleştirmektedir (Hornsey, 2008). Sosyal kimlik kuramı, bir sosyal grubun üyelerinin diğer gruplara kıyasla kendilerini nasıl algıladıklarına dayalı olarak grup içi ve gruplar arası deneyim ve davranışları açıklamaktadır (Tajfel ve Turner, 1979). Kuram, durumlara bağlı olarak, bireylerin deneyimlerinin, davranışlarının ve etkileşimlerinin kişilerarası veya gruplar arası olarak sınıflandırılabilceğini öne sürmektedir. Kişilerarası bağlamda, bireyler kendilerini ve etkileşimde buldukları diğer kişileri yetenekleri, becerileri ve kişisel kimlikleri gibi bireysel özellikleri açısından tanımlamakta, bireysel hedeflerine ve beklenen sonuçlarına göre hareket edip etkileşime girmektedir (Haslam vd., 2006; Hogg ve Terry, 2000). Buna karşılık, gruplar arası bağlamda, bireyler kendilerini ve diğerlerini belirli bir sosyal gruba üyelikleri üzerinden tanımlamakta ve gruplarının hedeflerine ve beklenen sonuçlarına, algılanan grup statüsü farklılıklarına, algılanan meşruiyet ve istikrara ayrıca grup sınırlarının algılanan geçirgenliği göre hareket edip ve etkileşime girmektedir (Ellemers vd., 2002; Tajfel ve Turner, 1979; Turner, 1999). Kuramın diğer temel önermesi ise, bireylerin olumlu bir sosyal kimliğe ulaşmak ve bunu sürdürmek için içsel olarak motive oldukları aynı zamanda olumlu ayırt edicilik elde etmek için belirli stratejileri (örneğin, sosyal hareketlilik, sosyal karşılaştırma, sosyal rekabet) kullanmalarıdır (Tajfel ve Turner, 1979). Sosyal sınıflandırma süreci, bireyin bilişsel olarak

“grup içi” farklılıkları minimize ederken “iç grup” ve “dış grup” arasındaki farklılıkları maksimize ettiği değerlendirme olarak ifade edilen tutuma/sürece sebep olmaktadır (Tajfel ve Turner, 1979). Buna göre, örnek üyeler belirli bir sosyal grubun temsilcisidir ve bireyler kendilerini/diğerlerini değerli bir sosyal grup için örnek üye olarak algılaması daha olumlu değerlendirmeler ile sonuçlanmaktadır (Turner, 1985). İlgili yazın incelendiğinde bununla ilgili olarak lider prototipliğinin, takipçilerinin liderleriyle özdeşleşmeleri üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir (Ellemers vd., 2002). Öte yandan çalışmalar, bireylerin farklı sosyal grupların ve onların üyelerinin değerini, grup içi kayırmacılık (bireyin kendi grubunun üyelerini diğer grupların üyelerine tercih etmesi) ve grup dışı sapma ile sonuçlanabilecek bir sosyal karşılaştırma süreci yoluyla değerlendirdiğini ileri sürmektedir (Ellemers vd., 2002). İlgili yazın incelendiğinde sosyal kimlik kuramını temel alan bir dizi diğer önemli kavramsal sosyo-psikolojik açıklamaların olduğu görülmektedir. Bunlardan grup içi ortak kimlik modeli, grup üyelerinin “biz” ve “onlar” hakkındaki algılarını “biz” olarak değiştirerek gruplar arası önyargının azaltılabileceğini öne süren optimal ayırt edicilik yaklaşımı ise, bireylerin sosyal farklılaşma ve kapsayıcılık için karşıt güdülerini dengelemeye çalıştıklarını öne sürmektedir (Brewer, 1993).

Sosyal kimlik ve sosyal özdeşleşme kavramlarının yazında sıklıkla birbirinin yerine kullanıldığı görülmekte ve bu etkileşimin Tajfel (1978) tarafından yapılmış olan erken dönem sosyal kimlik tanımlamasına dayandığı görülmektedir. Tanıma göre, sosyal kimlik “bireyin benlik kavramının, bir sosyal gruba (veya gruplara) üyeliği hakkındaki bilgisinden ve bu üyeliğe atfedilen değer ve duygusal önemden türeyen kısmı” olarak ifade edilmektedir (Tajfel 1978; Tajfel ve Oakes, 1986). Öte yandan, yazındaki diğer çalışmalar sosyal kimlik ile sosyal özdeşleşmeyi ayırt etmek için kavramın bilişsel ve duygusal yönlerinin ayrılması gerekliliğini vurgulamaktadır (Ellemers vd., 2002; Sluss ve Ashforth, 2007). Bu nedenle, sosyal kimliğin tanımı olarak yazında bireyin herhangi bir sosyal gruba algılanan üyeliğinin doğası veya içeriği olduğu ifade edilmektedir (Ellemers vd., 2002). Yazındaki görgül çalışmalar, grup, ekip veya örgütle sosyal özdeşleşmenin bireyin üretkenlik, iş tutumları gibi önemli iş sonuçlarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Ng, 2015; Riketta, 2005). Mael ve Tetrick (1992), özdeşleşmenin iş tatmini, örgütsel tatmin ve iş katılımı ile pozitif ilişkili olmasına rağmen, örgütten duyulan tatmin ve iş tatmininin çeşitli ortamlarda örgütsel özdeşleşme ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu

göstererek bu ayrıma görgül destek sağlamıştır (Mael ve Ashforth, 1992; van Knippenberg ve van Schie, 2000). Öte yandan, Bergami ve Bagozzi (2000) özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışını önemli ölçüde yordadığını bulmuştur. Benzer şekilde, Bartel (2001) örgütsel özdeşleşme ile iş birliği, yardım etme davranışları, iş çabası ve savunuculuk katılımı arasındaki ilişkiyi tartışmaktadır.

Sosyal kimlik kuramına göre, bazı bireylerin diğerlerinden daha açık bir şekilde tanımlanmış ve kişisel olarak anlamlı olmak üzere farklı ve birbiri ile örtüşen sosyal kimliği bulunmaktadır (Ellemers vd., 2002). Örneğin, bireyin herhangi bir gruba aidiyetine dayanan sosyal kimlik tanımlamaları onun bir diğer anlamda türetilmiş olan sosyal kimlikten bireysel olarak daha önemli veya daha az belirsiz olabilmektedir (van Dick ve Haslam 2012). Bu bağlamda sosyal özdeşleşme, bireyin bir sosyal gruba psikolojik ilişkisinin gücünü veya başka bir deyişle, bireyin kendisini bir sosyal grup üzerinden tanımlama derecesini ifade etmektedir (Ellemers vd., 2002; Sluss ve Ashforth, 2007). Bu nedenle, belirli bir sosyal kimliğin benimsenmesi, ilgili gruba farklı sosyal kimlik düzeylerinin ortaya çıkması için bir ön koşul olacaktır. Örneğin, birey bir sosyal kimlik tanımlaması olarak kendini belirli bir grup içerisinde görebilir ancak söz konusu bireyin benlik tanımlamaları içerisinde bu sosyal kimliğin konumu görece düşük olabilmektedir. Bu durum, bireyin ilgili sosyal kimliği ile düşük özdeşlemeye sahip olduğunun göstergesi olarak kabul edilmektedir (Sluss ve Ashforth, 2007). Aşağıda bireyin sosyal kimlik odakları ve kuramsal gerekçeleri detaylı olarak ele alınmaktadır. Buna göre, birey farklı kimlik odaklarına sahip olabilmekle beraber, bu farklı odaklar sosyal ortam ve bağlama bağlı olarak iç içe geçmekte, belirginleşmekte veya arka planda kalmaktadır.

4.5. Sosyal Kimlik Odakları

Bireysel, ilişkisel ve kolektif benliklerden oluşan benliğin üçlü temsili çoklu benlik ve kişilik tartışmalarının sonuncusu olarak yazında tartışılmaktadır. Tarihsel olarak ele alındığında, benliğin farklı temsil biçimleri sırasıyla kamusal (public) ve özel (private) benlikler; gerçek (actual) ve olası (possible) benlikler (Markus ve Nurius, 1986); kişisel ve sosyal kimlikler (Turner vd., 1987) ve son olarak bağımsız ve birbirine bağımlı benlik tanımlamaları olarak (Markus ve Kitayama, 1991; Singelis, 1994) ele alınmıştır. Bu çoklu benlik modelleri kendisinden önce gelen modellerden farklı biçimlerde ayrılmaktadır. Brewer ve Gardner

(1996)'in benlik tipolojisine göre benlik, üçlü bir yapıdan oluşmaktadır. Bunlar bireysel benlik, ilişkisel benlik ve kolektif (ortaklaşa) benliklerdir. Bu ayrıma göre, bireyler kendilerini ve kimliklerini a) benzersiz özellikleri açısından, b) ikili ilişkileri açısından ve c) grup üyelikleri açısından tanımlamakta ve yorumlamaktadır (Brewer ve Gardner, 1996).

Brewer ve Gardner (1996), farklı kimlik özelliklerine, benlik odaklanmalarına ve motivasyonel kaygılara sahip farklı kimlik yönelimleri olarak üç farklı kimlik yönelimi tanımlamıştır. Bunlar bireysel, ilişkisel ve kolektif benlik yönelimi olarak ifade edilmektedir (Brewer ve Gardner, 1996; Brickson, 2000; Sedikides ve Brewer, 2001). Bireysel kimlik yönelimine sahip bireyler, bireysel özelliklerine dayanarak kendilerini diğerlerinden farklı görmekte ve kişilerarası karşılaştırmayı benlik değerlendirmesi amacıyla kullanmaktadırlar (Brewer ve Gardner, 1996). İlişkisel kimlik yönelimine sahip bireyler, kendilerini belirli başkalarına (meslektaş, arkadaş, vb.) ikili roller açısından algılamakta ve kendilerini bir rol standardı ile karşılaştırmaya dayalı olarak değerlendirirler ("İyi bir iş arkadaşı mıyım?"). İlişkisel kimlik yönelime sahip olan bireylerin kişilerarası ilişki, yakınlık ve karşılıklı bağımlılığı vurgulayan psikolojik bir yönelimle ilişkilendirildiği görülmektedir. Son olarak, kolektif benlik yönelimli bireyler kendilerini kolektif prototip olarak görmekte ve kendilerini gruplar arası karşılaştırmaya dayalı olarak değerlendirmektedir. Kolektif benlik yönelimine sahip bireylerin grup üyeliği, grup içi normlar ve kolektivite tarafından tanımlanan roller ve statüleri vurgulama eğiliminde olduğu yazında belirtilmektedir (Brewer ve Gardner, 1996; Hofstede, 1980; Kashima vd., 1995; Tajfel ve Turner, 1979; Triandis, 1989). Triandis (1989), bu üç benlik yönünün sosyal davranışlar üzerinde benzersiz etkileri olduğunu ve belirli bir sosyal bağlamda hangi benlik yönünün etkinleştirildiğine bağlı olarak bir kişinin farklı davranış ve özellikler sergileyebileceğini öne sürmüştür. Brewer ve Gardner (1996) tarafından öne sürülen ilişkisel ve kolektif benlik düzeyleri, bireysel benliğin ayrılmaz bir parçası olarak diğerlerini de içerecek şekilde genişletildiği süreçler olarak iki farklı sosyal kimlik biçimini temsil etmektedir. Bu iki sosyal benlik arasındaki tanımlayıcı bir ayrım ise, ilişkisel benliğin, benlik ve belirli yakın diğerleri arasındaki ikili ilişkileri ve bu ikili ilişkilerin uzantısı yoluyla kişilerarası bağlantı ağlarını içeren kişiselleştirilmiş olmasıdır. Buna karşılık, kolektif benlik, sembolik bir gruba ortak üyelik sayesinde başkalarıyla kişiselleştirilmiş ilişkiler içermektedir (Sedikides ve Brewer, 2001). Kolektif kimlikler, kişiler arası bilgi veya etkileşim gerektirmez,

ancak grup içindeki kişisel ilişkilerden bağımsız bir birim olarak grubun paylaşılan sembollerine ve bilişsel temsillerine dayanır (Turner vd., 1987).

Bireysel benlik, bireyin benlik kavramının kendi sosyal bağlamı içinde ayırt eden benzersiz bir özellik veya özellikler bütünü olarak onu diğerlerinden ayıran özelliklerini taşımaktadır. Bireysel benlik temsil biçimi kişilerarası karşılaştırma süreçlerine dayanmakta ve aynı zamanda kişiyi psikolojik olarak koruma ve güçlendirme güdüsüyle ilişkilendirilmektedir (Brewer ve Gardner, 1996; Sedikides ve Brewer, 2001). İlişkisel benlik, bireyin benlik temsilinin önemli olarak atfedilmiş diğerleri ile paylaşılan yönlerini taşımakta ve kişinin söz konusu bu önemli ilişkilerdeki rolünü ve konumunu tanımlamakta; bu benlik yönelimi bireylerin sahip olduğu kişiselleşmiş ilişki/bağlanma bağlarına dayanmaktadır (Brewer ve Gardner, 1996). İlişkileri sürdürme temeline dayanan ilişkisel benlik yönelimi aynı zamanda ikili ilişkileri koruma ve geliştirme eğilimi taşımaktadır (Brewer ve Gardner, 1996). Kolektif (ortaklaşa) benlik, "bir sosyal kategorinin değiştirilebilir bir örneği olarak benlik algısına doğru ve benzersiz bir kişi olarak benlik algısından uzaklaşma" olarak tanımlanmaktadır (Turner vd.,1987). Bireyin benliğinin sosyal gruplar üzerinden ele alınması ve bireyin ait olduğu grubu (iç grup) ilgili dış gruplarla karşılaştırması ile ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle, benliğin grup içi üyeleri dış grup üyelerinden ayıran yönlerini içermektedir. Ortaklaşa benlik, bir grupta ortak (ve çoğu zaman sembolik) özdeşleşmeden türetilen, başkalarına karşı kişisel olmayan ve grup üyeleri arasında yakın kişisel ilişkiler gerektirmeyen bağlara dayanmaktadır. Kolektif benlik, gruplar arası karşılaştırma süreçlerine dayanmakta ve iç grubu koruma/güçlendirme güdüsüyle ilişkilidir (Brewer ve Gardner, 1996). Öte yandan ortaklaşa benlik boyutu bireyleri benliği kolektifin diğer üyelerine benzer görmeye, benliğe grubu tanımlayan özellikler atfetme ile ilgili olarak ortaya çıkmaktadır (van Knippenberg vd., 2004). Buna göre, bireysel düzeyde kendini tanımlayanlar, kendi çıkarlarını gözetip kişisel başarı sağlama odaklılarken (Brewer ve Gardner, 1996) ilişkisel kimlik yönelimine sahip olanlar ikili ilişkilerin sürekliliği için uğraşır (Andersen ve Chen, 2002). Ortak kimlik yönelimi ise, grup hedeflerini ön plana çıkararak buna uygun davranışlar örüntüsünü içermektedir (Johnson vd., 2020).

Yazındaki son çalışmalar bireysel benlik, ilişkisel benlik ve kolektif benlik boyutlarından oluşan üçlü benlik modelini ortaya koymaktadır (bkz. Brewer ve Gardner, 1996; Kashima ve

Hardie, 2000; Sedikides ve Brewer, 2001). Bireysel benlik kişinin kendine özgü kişisel nitelikleri olarak ifade edilirken ilişkisel benlik kişinin ikili ilişkileri ve kolektif benlik ise kişinin sosyal grup üyelikleri açısından benlik tanımlamasını yansıtmaktadır (Brewer ve Gardner, 1996). İlişkisel benlik tanımlamaları kişilerarası düzeyde önemli diğerleriyle bağlantılardan ve rol ilişkilerinden türetilen benlik tanımlamaları belirli bağlamlarda başkalarıyla ilişkiler açısından tanımlanmaktadır.

4.6. Sosyal Değişim ve Sosyal Kimlik Kuramı Kuramsal Örtüşme

Homans (1958) sosyal davranışı, diğer maddi ve maddi olmayan çıktılarının yanı sıra zaman, para, çaba, onay, statü ve güç alışverişi olarak tanımlamakta; bu davranış içerisinde her birey diğerlerinden fayda üretmekte ve fayda sağlamaktadır. Bireyler ise bu sosyal davranış örüntüsü içerisinde, başka bir kişiye verdiklerine eşit bir ödülle sonuçlanma olasılığı en yüksek olan eylemleri gerçekleştirme eğilimine sahiptir (Homans, 1958). Homans'ın davranışçı psikoloji ve ekonomik değişimler üzerinden değerlendirdiği sosyal davranış Blau (1968) tarafından dışsal faydaların karşılıklı değişimine, bağlılık biçimlerine ve bu tür bir sosyal temasın ürettiği ortaya çıkan sosyal yapıya üzerinden açıklanmaktadır. Buna göre, sosyal değişim, bireylerin sıklıkla gerçekleştirmiş olduğu gönüllü eylemleri karşılığında başkalarından sağlanması beklenen faydalar tarafından yönlendirilen birey davranışını tanımlamaktadır (Blau, 1964). Söz konusu bu sosyal değişim ilişkilerinin temelindeki sosyal etkileşim ekonomik değişim ilişkileri ile karşılaştırıldığında bireyler arası görevlerin doğasının görece daha belirsizliğe dayanmış olduğu söylenmektedir. Ekonomik değişimden farklı olarak, sosyal değişimler, değişim süreçlerinde birey davranışının arkasında genellikle gelecekte bir ödül beklentisi olsa da bunu beklenti ve ödüller önceden belirlenmemektedir. Emerson (1976) ise sosyal değişimlerin temel yapısını sosyal yapı ve yapısal değişim ilişkilerinin inşası üzerinden tartışmaktadır. Bu yaklaşımlar çerçevesinde, sosyal değişimler üzerinden kurulan ilişkiler, örgüt içerisinde mevcut olan ekonomik ve sosyal kaynaklar arasında olumlu bir dinamik oluşturarak çalışanların iş davranışı üzerinde biçimlendirici etkiye sahip olabilir. Temeli bu şekilde sosyal ilişkilerdeki karşılılık normunu ilk kez sosyal kimlik kuramı ile bütünleştiren Flynn (2005), ortaklaşa kimlik yönelimine yatkın olan bireylerin, genelleştirilmiş değişime yönelik bir tercih geliştirme olasılığının, olmayanlara göre daha olası olduğuna dikkat çekmektedir. Buna göre, bireyler kendilerini, kişisel, ilişkisel veya ortaklaşa olmak üzere üç kimlik yöneliminden birini

benimseme eğilimindedir (Brewer ve Gardner (1996). Bu üç farklı kimlik odakları, bireylerin kendilerini tanımlama şekillerine göre değişmektedir. Kişisel kimlik yönelimine sahip bireyler kendilerini benzersiz özelliklerine göre tanımlarken, ilişkisel kimliğe sahip olanlar kendilerini önemli başkalarıyla ilişkileriyle, ortak kimlik yönelimli olanlar ise kimliklerini kolektif üyeliğine dayandırmaktadırlar. Ortak kimlik yönelimine yatkın olan bireyler, kişisel çıkarları yerine getirmek yerine kolektifin ve üyelerinin refahını artırmaya yönlendirilmektedir (Brewer ve Gardner, 1996). Kimlik yönelimleri genellikle bir durum olarak ele alınsa da (Örn., Brickson, 2005), araştırmalar bunların topluma ve cinsiyete göre değiştiğini göstermektedir (Kashima ve Hardie, 2000; Markus ve Kitayama, 1991). Araştırmalar, bazı bireylerin ortak kimlik yönelimine diğerlerinden daha yatkın olduğunu öne sürmektedir. Bu bireyler, örgütler ve çalışma grupları gibi kolektiflerle özdeşleşmeyi tetikleyen dış uyaranlara daha yatkındır (Cooper ve Thatcher, 2010). Kolektiflerle özdeşleşme, bireyin kendisini diğer üyelerle değiş tokuş edilebilir olarak görmesine yol açmaktadır (Turner, 1982) ve böyle bir algı, kolektif karşılıklılık kuralını uygulama olasılığını artıracaktır. Bu nedenle, ortak kimlik yönelimine yatkınlığı olan bireyler, kişisel çıkarları ve diğerlerinin çıkarlarını bulanıklaştırarak genelleştirilmiş destekleyen bağlamsal faktörlerin etkisine muhtemelen daha yatkın olacaktır.

Kolektifle özdeşleşme, bireylerin bir kolektif üyeliğini kendi benlik tanımlamalarının (yani kimlik) belirleyici bir unsuru olarak görmelerine ve kolektifin ve üyelerinin değerler, inançlar, stereotipik özellikler ve yetenekler gibi temel özelliklerini dikkate almalarına yol açar (Ashforth vd., 2008). Kolektifle özdeşleşme, kişinin benliği kolektifin diğer üyeleriyle değiştirilebilir olarak görmesine ve kolektifin dışındakileri grup içi üyelerden farklı olarak ayırt etmesine yol açmaktadır (Turner, 1982). Kişi grup içi üyeler hakkında olumlu hissetme ve onlara grup dışı üyelere göre daha olumlu davranma eğilimindedir (Brewer ve Gardner, 1996). Daha da önemlisi, bu tür bir algı, kolektifin bireysel üyeleri hakkında bilgi gerektirmez: kişi, gerçekte kim olursa olsun, kolektifin üyeleri hakkında olumlu hissetme ve onlara olumlu davranma eğilimindedir (Hogg ve Turner, 1985). Büyük ve karmaşık yapıdaki örgütlerdeki bireylerin tipik olarak birden çok kolektifle (örneğin, çalışma grubu, işlevsel birimler ve örgüt) farklı derecelerde özdeşleşme geliştirdiklerini yazında vurgulanmaktadır. Hatta meslek grupları gibi bir örgütün ötesine geçen bir kolektif ile özdeşleşim sağlanabilmektedir (örneğin, Cooper ve Thatcher, 2010). Başka bir deyişle, örgütün tamamından ziyade, işlevsel bir birimi ile kendini

özdeşleştiren bir çalışan işlevsel birimin üyelerini "benim" örgütünün üyeleri olarak kabul edecek ve onun değerler, hedefler ve inançlar gibi çeşitli nitelikleri onlarla paylaştığını algılayacaktır. Bu noktada, kişi kendisini ve birimin diğer üyelerini, o birimin dışındaki örgüt üyelerinden ayırt etme eğiliminde olacağı düşünülmektedir. Bu noktada, güçlü bir genelleşmiş değişim odağına sahip bireylerin, güçlü bir şekilde özdeşleştikleri kolektif üyeleriyle etkileşime girdiklerinde, böyle bir kolektifin dışındaki biriyle etkileşime girdiklerinde olduğundan daha büyük olasılıkla kolektif karşılıklılık kuralını benimsedikleri bu tez çalışması kapsamında önerilmektedir. Sonuç olarak, bir kişinin bir kolektifte ortak bir üyeliği paylaştığını düşündüğü kişilerle etkileşimlerin, ortaklaşa karşılıklılık mekanizmasının teşvik ettiğini göstermektedir.

Araştırmacılar, bireylerin sosyal değişim ilişkileri hakkındaki inançlarının örgütteki diğer üyelerle etkileşim geçmişi aracılığıyla gelişeceğini ifade etmektedir (Örn., Eisenberger vd., 2001). Belmi ve Pfeffer'in (2015) son bulguları bu görüşe destek sağlamaktadır. Bireylerin örgütsel bağlamlarda (meslektaş) karşılıklılık normunu özel bağlamlara (arkadaşlar, tanıdıklar) göre daha az takip ettikleri, bireylerin mesleki yaşamları boyunca karşılıklı değişime karşı tutumlarını geliştirdiklerini öne sürülmüştür. Burada bağlanma kuramının söylemlerini de tartışmak mümkün olacaktır (Richard ve Schat, 2011). Bağlanma kuramından yola çıkarak, aile üyeleri ve arkadaşlar gibi yakın insanlarla erken etkileşim deneyimlerinin, bireylerin iş dışı ortamlarda farklı sosyal değişim biçimlerine yönelik yönelimlerinin temelini oluşturmaktadır. Araştırmacılar, yaşamın erken dönemlerinde birincil bakıcılarla etkileşim deneyimlerinin bireylerin genel bağlanma stilini oluşturduğunu ve daha sonraki sosyal etkileşimlerini etkilediğini öne sürmüştür (Ainsworth vd., 2015; Bowlby, 1969). Son zamanlarda yapılan araştırmalar ayrıca, bireylerin daha sonraki yaşamlarında belirli aktörlerle etkileşimlere dayalı olarak ilişkiye özgü bağlanma stilleri geliştirdiklerini ortaya koymaktadır (La Guardia vd., 2000). Bu bulgular, bireylerin işyerinde başkalarıyla etkileşim deneyimleri yoluyla işyeri etkileşimlerine özgü sosyal değişim biçimleri geliştirebilecekleri ve bu biçimlerin yaşamlarının erken evrelerinde geliştirdikleri yönelimlerden farklılaşabileceklerini göstermektedir.

Değişim ilişkilerinin doğasına ilişkin yukarıda ortaya konan açıklamalardan yola çıkarak, genelleşmiş değişimin ortaya çıkması için kişisel çıkar ile başkalarının çıkarları arasındaki ayrımı bulanıklaştıran bağlamsal faktörlerin gerekliliğine ilişkin çıkarımda bulunmak mümkün

olacaktır. Buna göre, genelleşmiş değişim sürecinde bireyler kolektif karşılıklara uymakta, değişim ilişkilerindeki kazanç ve kayıpları kolektif düzeyde muhasebeleştirmekte ve bireysel düzeydeki kazanç ve kayıpları göz ardı etmektedir. Öte yandan, karşılıklı değişimlerde bireyler müzakere yoluyla kişisel çıkarlarını maksimize etmeye odaklanmakta ve kolektife fayda sağlamayı genelleşmiş değişimdeki kadar göz önünde bulundurmamaktadırlar; karşılıklı değişimde, bireyler hem kendilerinin hem de her bir değişim ortağının çıkarları ile ilgili olarak bireysel değişim ortaklarıyla kazanç ve kayıpları dengelemektedir (Flynn, 2005). Bu nedenle, kendisinin ve iş arkadaşlarının çıkarları arasındaki farkı bulanıklaştıran bir durum, bireyleri diğer kurallardan ziyade toplu karşılıklılık kuralını uygulamaya yöneltecek ve zamanla genelleşmiş sosyal değişim eğiliminde bir artışa neden olacaktır. Öte yandan, bireysel çıkarların öne çıkmasını teşvik eden bir durum, zamanla genelleşmiş sosyal değişim eğiliminin azalmasıyla sonuçlanacaktır.

Bu noktada bilginin stratejik bir kaynak olarak ön plana çıkması farklı değişim ilişkileri ve kimlik odaklarının ortaya çıkmasında etkiye sahip olabileceği düşünülmektedir. Genelleşmiş sosyal değişim eğiliminin ön planda olması, dolaylı karşılıklılıktan gelecek getiri beklentisini destekleyen bir ortam gerektirmektedir (Yamagishi ve Cook, 1993). Herhangi bir sosyal değişim ilişkisinde, diğer üyelere kaynak sağlamanın sonunda kendisine fayda sağlayacağını beklemek buradaki temel motivasyonu oluşturmaktadır (Adler ve Kwon, 2002). Yukarıda tartışıldığı gibi, genelleştirilmiş değişimin kolektif yapısı ve örtük süreci onu diğer biçimlerden daha riskli hale getirmektedir. Bu nedenle, bağlamsal faktörlerin, bireylerin genelleşmiş değişim ilişkilerine girmesinde başkalarına fayda sağlamanın sonunda kendilerine fayda sağlayacağı beklentisini teşvik etmesi önemlidir. Genelleşmiş değişimin, birden fazla birey arasında kaynak aktarımının esnekliği açısından diğer biçimlere göre bir avantaja sahip olsa da, bu tür olumlu beklentilerin olmaması, bireyleri değişime katılma ve daha güvenli değişim biçimlerini tercih etme konusunda isteksiz kılacaktır (bkz. Gal vd., 2014). Dolayısıyla, olumlu bir getiri beklentisini teşvik eden bir ortama uzun süre maruz kalmak genelleşmiş değişim eğilimini beslerken, karşılıklı olmama tehdidini artıran bir ortam onu zayıflatacaktır.

Bu çalışmanın temel amacı, karanlık kişilik özelliklerinin bilgi saklama davranışına etkisinde sosyal değişim ve kimlik kuramlarının etkileşimi yani bireyin benlik odağı ve sosyal

değişim türü tercihinin bir dolu olumlu/olumsuz/arada davranışın bir arada bulunduğu karmaşık bir örgüt yapısının içinde anlamak adına bir mekanizma önermektir. Buna göre, örgüt bağlamı göz önünde bulunduğu sosyal değişim türü açısından genelleşmiş değişim, sosyal kimlik odağı olarak da ortaklaşa kimlik odağının ön planda olması beklenmektedir.

5. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER TEMELİNDE OLUŞTURULAN ARAŞTIRMA MODELİ

Çalışanların örgüt içerisinde olumsuz bilgi davranışları olarak ele alınan bilgi saklama davranışına ilişkin önceki dönem çalışmalar kişilik özelliklerinden karanlık üçlü ve Büyük Beş kişilik özelliğinin olumsuz davranışları yordadığını ortaya koymuştur (Grijalva ve Newman, 2015; Forsyth vd., 2012). Selgado (2002), üretkenlik karşıtı iş yeri davranışları ile beş büyük kişilik boyutu arasında zayıf-orta düzeyde bir ilişki olduğunu ifade ederken Berry ve diğerleri (2007, 2012), üretkenlik karşıtı iş yeri davranışlarının uyumluluk, vicdanlılık ve duygusal istikrar ile ilişkili (negatif) olduğunu ileri sürmektedir Herscovis (2011) kişisel değişkenlerden cinsiyet (erkek) ve öfke özelliğinin işyeri saldırganlığı ile orta düzeyde ilişkili olduğunu ileri sürmüştür; bir diğer meta-analizde, saldırganlık (Carpenter ve Berry, 2017) ve işyeri tacizi (Bowling ve Beehr, 2006) de TCDB ile orta düzeyde ilişkili bulunmuştur. Son olarak, Schyns ve Schilling (2013) meta-analizlerinde, üretkenlik karşıtı iş yeri davranışları ile güçlü bir ilişki ortaya koymuştur. Söz konusu bu meta analizler olumsuz iş yeri davranışlarının nedenselliğinin anlaşılmasında başka açıklamalar ve yönelimlerin aranması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu noktada, yazında güncel çalışmalar klinik bir yaklaşım temelinde (Lyons ve Ryans, 2014), karanlık üçlü kişiliklerin işyerindeki olumsuz davranışların olası bir belirleyicisi olabileceğine işaret etmektedir (Smith ve Lilienfeld, 2013).

Karanlık kişilikler, manipülasyon, düşük uyumluluk, bencillik, soğukluk ve dürüstlük ve empati eksikliği gibi bazı ortak özelliklere sahip farklı ancak ilişkili kişilik özellikleri olarak tanımlanmaktadır (Lyons, 2019; Lyons ve Rice, 2014). Karanlık kişiliklerin manipülatif ve bencil doğaları, onları sapkın ve üretkenlik karşıtı davranışlarda bulunmaya itebileceği yazında ifade edilmektedir (Ellen III vd., 2021; Lata ve Chaudhary, 2020). Özellikle, narsisizmin aşırı hak duygusu, Makyavelizmin kişilerarası manipülasyonu ve psikopatının antisosyal eğilimlerinin tümü üretkenlik karşıtı davranışları kapsamaktadır (Cohen, 2016). Sonuç olarak, karanlık kişiliklerin bilgi saklama gibi başka bir üretkenlik karşıtı davranış sergileme olasılığı daha yüksek olacağı düşünülebilir. Daha az ilişkili gibi görünse de, vicdanlılık özelliği de aynı nedenle bilgi saklama eğiliminin azalmasına sebep olabilmektedir. Karanlık kişilik

özelliklerinin aksine, vicdanlı insanlar itaatkâr olma eğilimindedir; sosyal normlara uymakta ve kolektifin iyiliği için çalışmaktadırlar. Pan ve Zhang ve diğerleri (2019) bu ilişkiyi yazılım geliştirme ekiplerinde 214 katılımcı arasında incelemiştir. Chawla ve Gupta (2019) da bilişim sektöründe 152 katılımcı arasında bu ilişkiyi araştırırken, Wang ve arkadaşları (2014) 365 Tayvanlı öğrenciyi incelemiştir. Tüm bu çalışmalar vicdanlılığın bilgi saklama davranışını azalttığını ortaya koymuştur.

Makyavelist çalışanlar, bilgi saklama da dahil olmak üzere üretkenlik karşıtı işyeri davranışlarında bulunarak (Forsyth vd., 2012) örgütün ve diğer çalışanların zararına kendi çıkarlarını gözetme potansiyeline sahiptirler. Makyavelist özelliklerin güvensizlikle güçlü bir şekilde ilişkili olması (Dahling vd., 2009) onlarda muhtemelen dürüst çalışma çabalarının karşılığını alamayacaklarını, bu nedenle başkalarından faydalanmaları ve "hakları olan" almaları gerektiği duygusunu tetikleyebilecektir. Öte yandan, Makyavelist çalışanlar iş arkadaşlarının kendilerini kandırmaya çalıştığını da varsayabilirler. Duygusal olarak uyarılabilir ve proaktif olarak yanlış bilgi sunabilir ya da olumsuz proaktif karşılık verme biçimi olarak kritik bilgiyi saklayabilmektedirler (Dahling vd., 2019). Makyavelistler özellikle prososyal değerler açısından düşük düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler (Becker ve O'Hair, 2007). İlgili çalışanlar oldukları izlenimini yaratmaya çalışırlar, ancak bunun yerine, diğer insanların başarısını izlerken olumsuz duygular (örneğin, kıskançlık) yaşarlar ve bu da onları algılanan rakiplerini yok etmek için bilgi saklamaya itebilecektir. Makyavelistlerin manipülatif (Braginsky, 1970) olması ve hedeflerine dürüst bir çabadan ziyade siyasi entrikalar ve rakiplerini küçük düşürme yoluyla ulaşmaya çalışması da onların bilgi saklama davranışı sergileme olasılıklarını arttıracak bir unsur özelliği taşımaktadır.

Narsist çalışanlar kendi büyüklüklerine, kendilerini idealize etmelerine ve iş arkadaşlarına karşı algılanan üstünlüklerine takıntılı olan yapısı, onların resmi ve gayri resmi örgütsel kuralların kendileri için geçerli olmadığına inandırmaktadır (Forsyth vd., 2012). Böylece, olumlu karşılık verme yükümlülüğünden muaf olduklarını varsayarak başkalarına zarar verebilirler. Öte yandan, narsistler genellikle mevcut işlerinden memnun olmamakla beraber, atıf kuramının dışsal atıf varsayımına göre (Weiner vd., 1972), memnuniyetsizliklerinin

nedenini iş arkadaşlarına atfetmeleri ve bilgi saklama yoluyla intikam almaya çalışmaları muhtemeldir.

Psikopatik eğilimleri olan çalışanlar, başkalarına karşı antisosyal ve saldırgan davranışlarda bulunabilen bireyler olarak tanımlanmaktadır. Psikopati eğilimi olanlar kariyer odaklıdır (Chiaburu vd., 2013) ve kariyer ilerlemesine yönelik hesapçı yaklaşımları nedeniyle örgütsel işe alım ve terfilerde sıklıkla üstünlük sağlamakta, ancak diğer çalışanlara ve işverenlerine büyük zarar verebilmektedirler (Babiak ve Hare, 2006). Bu bireyler, sahte cazibe (McHoskey vd., 1998) ve samimiyetsiz özgecilik sayesinde diğer çalışanların güvenini kolayca kazanabilmekte ve bu kazanılan güven aracılığı ile iş arkadaşlarını sabote edebilmektedirler (Miller vd., 2010). Sosyal değişim ilişkilerinde sosyal etkileşimin geleneksel normlarını göz ardı edip ve kendi ilerlemeleri dışında başkalarına asla yardım etmediklerine ilişkin yazındaki çalışmaların bulguları (Smith ve Lilienfeld, 2013) onların bilgi saklamayı etkili bir misilleme aracı olarak kullanabileceğinin göstergesi olabilme özelliğine sahiptir.

Araştırma Sorusu 1: Çalışanların karanlık üçlü kişilik eğilimleri ile onların bilgi saklama davranışı arasında bir ilişki var mıdır?

Sosyal değişim kuramı, bireylerin somut ödüller (ücret vb.) veya sosyo-duygusal ödüller (statü ve takdir) yoluyla elde etmeyi bekledikleri maliyet ve faydaları tartarak davrandıklarını öne sürmektedir (Blau, 1964). Bu faydalar, çalışanlar ve işverenler arasındaki etkileşimlerin kalitesini arttıracak gibi, değişim ilişkilerinin maliyetleri değer verilen ödüllerden daha az olduğunda; her bir taraf arasında zaman içindeki yükümlülüklerine ilişkin güven duygusu gelişecek ve böylelikle değişimin adil olduğu algılandığında (bu da karşılıklılık normuna karşılıklı bağlılık anlamına gelir) ve her bir taraf arasında psikolojik bir bağlılık güçlenecektir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Öte yandan, yüksek düzeyde karanlık özelliklere sahip bireylerin, duygusuz duygulanım ve manipülasyon gibi içsel "karanlık" özleri nedeniyle üretkenlik karşıtı davranışta bulunma olasılıkları görece daha yüksek olması muhtemel olacaktır. Öte yandan yazıda ifade edilene göre, karanlık kişilik özelliklerine sahip bireyler örgütün ve üyelerinin davranış ve uygulamaları daha olumsuz bir şekilde yorumlama eğiliminde olup iş yerinde daha olumsuz duygular yaşama eğilimindedirler (Lata ve Chaudhary, 2020).

Görgül çalışmalar da bu varsayımları destekler niteliktedir, bazı çalışmalar narsistlerin egosal tehditlere daha agresif tepki verdiklerini, psikopatların ise kışkırtıldıklarında ya da kışkırtılmadıklarında daha agresif tepki verdiklerini ortaya koymaktadır (Jones ve Paulhus, 2010). Bununla birlikte, sosyal değişim kuramına dayanarak, çalışanların örgüt içindeki sosyal değişim odakları ve sosyal kimlik odaklarının narsistlerin, psikopatların ve Makyavelistlerin saldırgan tepkilerini hafifletmesi beklenmektedir. Buna göre, çalışanlar sosyal değişim ilişkilerindeki dengeyi olumlu olarak değerlendirerek - yüksek düzeyde karanlık kişilik özelliklerine sahip olsalar bile – örgüt üyeleriyle olan alışverişlerini olumlu olarak algılayabilir, onlara karşı minnettarlıklarını artırabilir ve üretkenlik karşıtı davranış kalıplarını azaltabilirler. Dolayısıyla, anlaşmalı ve karşılıklı değişim ilişkilerinin narsist kişilik özelliklerine sahip bireylerin kendini önemseme duygusunu canlandırmasını ve ego tehdidini azaltmasını bekliyoruz. Ayrıca, aynı şekilde anlaşmalı ve karşılıklı değişim ilişkilerinin psikopatların saldırgan tepkilerinin tetikleyicisi olan kışkırtılma algısını en aza indireceğini ve böylece örgüt içerisinde olumsuz davranış sergileme olasılığını azaltacağını ileri sürmekteyim.

Anlaşmalı sosyal değişimde aktörler, açık pazarlık yoluyla değişim ilişkisinin şartlarını belirlemek üzerine bir karar sürecine girerler. Bu değişim türünde fayda akışı iki taraflıdır; yani aktörlerden hiçbiri her ikisine de fayda sağlayan bir anlaşma yapmadan fayda elde edemez (her ne kadar eşit olmasa da). Çoğu ekonomik alışverişin yanı sıra bazı sosyal alışverişler de bu değişim kategorisi altında tartışılmaktadır (Molm vd., 2000). Anlaşmalı sosyal değişim türünü ele alan araştırmaların ortak bulgusu, bu değişim türünde önden yapılan anlaşmaların bağlayıcı olduğu ve sonuçların kendiliğinden taraflar arasında dağıldığı yönündedir (Lawler ve Yoon, 1996). Anlaşmalı sosyal değişimlerde, pazarlık sürecinin kendisi bir belirsizlik kaynağıdır; bireylerin ne kadar sıkı pazarlık yapacakları, hangi taktikleri kullanacakları ve benzeri konulardaki tercihleri, anlaşmaların şartlarını ve bir anlaşmaya varma olasılığını etkilemektedir (Yamagashi vd., 1998). Ancak bireylerin değişimin şartları üzerine anlaşmaya varmaları, değişim koşullarına ilişkin belirsizliğin büyük bir kısmının ortadan kalkmasına; değişim şartlarının belirlenmesine ve bireyin değişim ilişkisine katılıp katılmama konusunda tercih hakkına sahip olmasına olanak tanımaktadır (Molm, 2010). Anlaşmalı değişimin karşılıklı ve genelleşmiş değişime göre belirli olan yapısı; düşük risk içermesi sebebiyle bu araştırma kapsamında düzenleyici etki modeline dahil edilmemiştir. Öte yandan anlaşmalı değişimin

ekonomik değişim faaliyetlerini içermesi de bu çalışmanın temelde sosyal bir ortam olarak ele alınan örgüt bağlamının dışında kalması sebebiyle düzenleyici etki modeline dahil edilmemiştir.

Karşılıklı değişimlerde, bireylerin değişime katkıları ayrı ayrı gerçekleşmektedir ve taraflar değişim şartları üzerine müzakere etmemektedir (Molm, 2010). Bireyler, karşı tarafın gelecekte karşılık verip vermeyeceğini ne zaman veya ne ölçüde karşılık vereceğini bilmeden, bir başkası için faydalı bir eylemde bulunarak bireysel olarak değişim sürecini başlatmaktadır. Değişim ilişkileri, faydalı eylemler karşılıklı fayda sağladıkça kademeli olarak gelişir ya da gelişmez (Örn., Molm 1990, 1997). Bu ilişkilerin eşitliği ya da eşitsizliği ancak zaman içinde, aktörlerin birbirlerine yaptıkları bireysel katkıların oranına göre belirlenmektedir. Karşılıklı değişimlerde, bireyler karşılığında ne alacaklarını bilmeden ve diğersinin karşılık vereceğine dair hiçbir garanti olmadan değişim sürecini başlatması onların karşılıklı değişim ilişkilerinde karşılık alamaması (veya az karşılık görme) ile sonuçlanan tek taraflı olarak fayda sağlama riskiyle karşı karşıya bırakmaktadır. Bu risk türü aynı zamanda değişim tarafları için güvenin gelişimini sağlamada değişim ortaklarının güvenilirliklerini göstermeleri açısından kritik öneme sahiptir (Molm vd., 2000). Örneğin, Lin ve Huang (2010) çalışmalarında, örgüt içerisindeki bilgilerinin ekibin performansına yardımcı olacağını algısına sahip katılımcılarda katılımcıların daha az bilgi saklama davranışı sergilediğini ortaya koymuştur. Bu, bulgu karşılıklı bağımlılığının temel bir etkisinin göstergesi olarak yorumlanabilmektedir. Öte yandan aynı çalışmada, katılımcılar çalışma arkadaşlarının bilgi paylaşımlarına bir şekilde karşılık vereceğini beklediklerinde daha bilgi sakladıklarını ortaya koymuştur. Burada araştırmacılar, güven duygusunun (olumlu beklenti) bilgi saklama ile negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Labafi (2017) de çalışmasında güven duygusunun bilgi saklamayı azalttığı sonucunu tartışmaktadır. Chawla ve Gupta (2019), işbirliğine dayalı bir örgüt ikliminin bilgi saklama davranışı ile negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Öte yandan, Shen ve diğersleri (2019) Çin'de 480 katılımcıyla gerçekleştirdikleri bir çalışmada, bireylerin bilgi paylaşımının olumsuz sonuçlanacağını öngördüklerinde bilgiyi sakladıklarını; benzer bir şekilde, Demirkasımoğlu (2016) Türkiye'deki 386 akademisyeni ele aldığı çalışmasında daha düşük rütbeli akademisyenlerin, araştırma görevlilerinin, doktor öğretim üyelerinden daha fazla bilgi sakladığını ortaya koymuştur. Butt ve Ahmad'ın (2019) kişisel ilişki eksikliği ile bilgi saklama arasında pozitif bir ilişki; benzer şekilde, Labafi (2017) kişisel ilişki düzeyi ile bilgi saklama

davranışı arasında negatif yönlü ilişki ortaya koymuştur. Rol oynayabilecek daha spesifik bir süreç ise olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusudur. Yazınındaki görgül araştırma bulgularının da işaret ettiği üzere, belirsizlik ve riskin sosyal değişim ilişkilerinin biçimini belirleyen ara bir mekanizma olarak ele alınması, karanlık kişilik eğilimli fazla olan bireylerin sosyal değişim türü tercihi ile bilgi saklama davranışı arasında bağlantı kurma olanağını arttıracaktır. Sosyal değişim ilişkileri aracılığı ile kurulacak karşılıklı bağımlılık ilişkileri tüm bilgi saklama, gizleme veya istifleme davranışları örneklerinde temel bir özelliği olarak ifade edilmesi, karşılıklı bağımlılık temelinde bireylerin sahip olduğu hedefler ve bu hedeflerin diğer insanların hedef ve davranışlarıyla nasıl ilişkili olduğu ile ilişkili olması açısından üzerine pazarlık edilebilecek ve risk ve belirsizliği azaltmak üzere stratejik hamleler geliştirme olasılığını arttıracak bir değişken olarak düzenleyici etki modeline dahil edilmiştir.

Aynı şekilde genelleşmiş değişim bağlamında değerlendirildiğinde, örgütün sosyal yapısı gereği bireylerin hedeflerine ulaşmaları için iş birliğine ihtiyaç duyması, tüm çalışanların bir noktada diğerlerinden tavsiye, yardım veya bilgi istemesi örgüt içinde pozitif karşılıklı bağımlılığın sağlanmasını gerektirmektedir. Buradan hareketle, sosyal değişim türü tercihinin tampon görevi görerek kötücül kişilik özellikleri ve olumsuz bilgi saklama davranışı arasında bir düzenleyici rol görevi görmesi bu çalışmada ileri sürülmektedir. Değişim türü tercihlerinin bireylerin söz konusu bu bağımlılık ilişkilerini kontrol edebilmesine belirsizlik ve risk koşullarının kontrol altına alınması amacıyla bilgi saklama davranışında bulunmasını arttırabileceği/azaltabileceğini öne sürülmektedir.

Araştırma Sorusu 2: Karanlık kişilik özelliklerinin bilgi saklama düzeyine olan etkisinde sosyal değişim türü tercihlerinin biçimlendirici/düzenleyici etkisi var mıdır?

Sosyal kimlik kuramına göre (Tajfel ve Turner, 1986), bireyler öz değerlerini önemli olarak atfettikleri grup üyeliklerinden almaktadırlar. Bu bağlamda, bireyler farklı gruplarla özdeşleşebilmektedir. Burada özdeşleşme sürecinde kritik olan ise, bireylerin kendi kimlikleri ile sosyal kategorinin özü arasında güçlü bir örtüşme olduğu algılarına sahip olmalarıdır (Ellemers vd., 2002). Sosyal kimlik kuramı, bireylerin kendilerini güçlü bir şekilde özdeşleştirdikleri bir iç grup lehine davranış sergilerken öte yandan bazen kendi çıkarlarına

aykırı hareket ettikleri gerçeğini açıklamak için tasarlanmıştır (Turner, 1978). Dolayısıyla sosyal kimlik kuramı, bireylerin kendilerini özdeşleştirdikleri grubun iyiliği için çalışacaklarını ve hatta bu yolda fedakârlık yapacaklarını öngörmektedir. Bilgi saklama açısından bu, bireylerin kendilerini örgütleri, grupları, çalışma birimleri vb. ile özdeşleştirdiklerinde, iç grubun bir parçası olan bireylerden bilgi saklamaya daha az eğilimli olmaları gerektiği anlamına gelecektir. Chawla ve Gupta (2019) 153 BT çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütsel bağlılığın bilgi saklama ile negatif ilişkili olduğunu, çünkü bağlılığın örgüte duygusal bir bağ anlamına geldiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Tsay ve diğerleri (2014) 227 Tayvanlı çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada, örgüte duygusal bağlılığın bilgi saklama ile negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Benzer bir doğrultuda, Serenko ve Bontis (2016) Kanada ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bir kredi birliğinin 693 çalışanı arasında örgütsel bilgi kültürünü incelemiştir. Yazarlar, özdeşleşmenin nasıl işlediğiyle yakından ilgili olarak, olumlu bir örgütsel bilgi kültürünün kolektif bir hedefe bağlılığı artırdığını ileri sürmektedirler. Dolayısıyla yazarlar olumlu örgütsel bilgi kültürünün bilgi saklamayı azalttığını ayrıca yaratılan bu kolektif kültürün örgüte katkı sağlamak için etik bir yükümlülük yarattığını ileri sürmektedir.

Bireyin benlik tanımlaması bireysel bir farklılık olarak ele alınabileceği gibi (yani kronik benlik) veya durumsal ipuçlarıyla (işleyen benlik) ortaya çıkabilmektedir. Benlik kavramı, bireylerin kendileri hakkındaki algılarını yansıtmakta (Brewer ve Gardner, 1996) ve üç ayırt edilebilir seviyeyi içermektedir: bireysel, ilişkisel ve kolektif (Brewer ve Gardner, 1996; Johnson vd., 2006; van Knippenberg vd., 2004). Bireysel düzeyde, bireyler kendilerini eşsiz ve bağımsız varlıklar olarak algılamakta, ilişkisel düzeyde benlik ikili ilişkiler açısından tanımlanmaktadır. Kolektif düzeyde ise bireyler kendilerini grup üyeliği açısından tanımlamaktadırlar. Bu makale kronik benlik kavramlarına odaklanmaktadır. Bu nedenle, benlik kavramı seviyelerini oldukça istikrarlı ve tutarlı etkiler yaratan ayırt edilebilir, nispeten kalıcı özellikler olarak görüyoruz. Yazında farklı benlik düzeylerinin bireylerin tutum ve davranışları üzerinde bağımsız etkileri tartışılmaktadır (Brewer ve Gardner, 1996). Buna göre, bireysel düzeyde, bireylerin odak noktası kendilerini diğerlerinden ayıran özelliklerken kendi refahları için endişe duyma ve kişisel başarıların sürdürme odaklıdır (Brewer ve Gardner, 1996; Lord ve Brown, 2004). İlişkisel düzeyde, bireyler kurdukları ikili ilişkilerde partnerlerinin beklentilerini karşılamaya, onun ihtiyaçlarına cevap vermeye ve örgüt ortamında ise yönetici,

amirleri gibi partnerleriyle ilişkilerini geliştirmeye çalışmaktadır (Andersen ve Chen, 2002; Sluss ve Ashforth, 2007). Kolektif düzeyde, davranış grup normları tarafından yönlendirilmekte ve kolektif çıkar ön plandadır, bu da grup hedeflerine odaklanmaya yol açtığı yazında ifade edilmektedir (Johnson, vd., 2010; Lord ve Brown, 2004). Örgüt düzeyinde ele alındığında, yazında güçlü bir ilişkisel benlik kavramına sahip çalışanların benlik özdeğeri, ikili partnerle yüksek kaliteli bir ilişki geliştirmeye yakından bağlıdır (Johnson vd., 2010). Dahası, ilişkisel benlik kavramı ikili ilişkilerle ilgili bilgilerin bilişsel olarak işlenmesine öncelik vermektedir (Brewer ve Gardner, 1996). Yazındaki görgül araştırmalar da ilk amirleriyle iyi bir ilişki deneyimleyen çalışanların örgüt ile daha güçlü bir özdeşleşme geliştireceklerini öne sürerek kuramsal varsayımları desteklemektedir. Zhao ve diğerler (2019), Çin'deki danışmanlık ve büyük çeşitlendirilmiş şirketlerde 565 katılımcıyla yaptıkları bir çalışmada, lider-üye değişim kalitesi ile bilgi saklama arasındaki negatif ilişkiyi desteklemiştir. Ayrıca, Babic ve diğerleri (2019), Doğu Avrupa'da sigorta sektöründe 683 katılımcıyla yaptıkları bir çalışmada sosyal lider-üye değişimi ile bilgi saklama davranışı arasında negatif bir ilişki ortaya koymuştur. Bu araştırmacılar ayrıca, prososyal motivasyonun düşük olduğu durumlarda yüksek sosyal lider-üye değişiminin bilgi saklamayı azalttığını hatta grupları çok önemli görmediklerini belirten kişiler için bile, belirli bir grupla özdeşleşmenin bilgi saklamayı azaltabileceğini ortaya koymuştur. Kolektif benlik kişinin grup üyeliğine dayalı olarak kendini tanımlamasını içerirken; gruba aidiyet ve grubun başarısı, yüksek kolektif benlik kavramına sahip bireyler arasında öz-değeri arttırmaktadır (Brewer ve Gardner, 1996; Johnson vd., 2010). Kolektif benlik yönelimine sahip olan bireyler ait oldukları grubun normlarına, hedeflerine ve değerlerine karşı duyarlı hale gelmekte ve grubu kendilerinden öne koyma eğilimi sergilemektedir (Ellemers vd., 2002). Kolektif benlik düzeyi aynı zamanda grubun özelliklerini de belirgin hale getirmektedir (Hogg ve Terry, 2000). Yazındaki görgül çalışmalar, kolektif benlik düzeyine ilişkin bu varsayımları desteklemektedir. Peng ve Pierce (2015) Çin'de insan kaynakları alanında çalışan 158 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada, örgüt temelli psikolojik sahiplenmenin bilgi saklama ile negatif bir ilişkisi olduğunu, ek olarak, örgütle özdeşleşmiş bireylerin örgütün hedeflerini içselleştirdiği vurgulanmıştır. Stenius ve diğerleri (2016) Finlandiya'daki 200 kamu hizmeti çalışanı arasında yaptıkları araştırmada, örgütle özdeşleşme motivasyonunun bilgi saklama davranışı ile olumsuz yönlü ilişkili olduğunu ortaya koymuş; bu bulgu Gagne ve diğerlerinin 2019 yılında Avustralya'daki muhasebe ve hukuk firmalarının 589 çalışanı üzerinde yaptıkları bir diğer

çalışma ile desteklenmiştir. Tüm bu görgül bulgulardan hareketle, karanlık üçlü kişilik özelliklerine sahip bireylerin bilgi saklama düzeyleri arasındaki ilişkide bireyin kimlik odağının bu ilişkiyi düzenleyen sosyal değişim türlerini biçimlendireceği düşünülmektedir.

Araştırma Sorusu 3: Karanlık kişilik özelliklerinin bilgi saklama düzeyine olan etkisinde sosyal kimlik odaklarının biçimlendirici/düzenleyici etkisi var mıdır?

Bu tez çalışması nicel ve nitel yöntemleri ele alarak bilgi saklama davranışını açıklama amacı taşımaktadır. Bu sebeple, çalışmanın yöntem kısmı iki bölümden oluşmaktadır. İlk kısımda yukarıda ifade edilen araştırma soruları ve kurulan model üzerinden bilgi saklama davranışının örgüt içerisinde etkileşim temelli nedensellik yapısı ortaya konmak istenirken, çalışmanın nitel yöntem bölümünde ise yapılan görüşmeler ile bu davranışın öncüllerinin saptanması hedeflenmektedir. Bu doğrultuda, bu çalışmanın nitel araştırma kısmında çalışanlar neden bilgi saklar sorusundan hareketle temel araştırma sorusunu şu şekilde ifade etmek mümkündür;

Araştırma Sorusu 4: Yazında önceki dönem çalışmalar tarafından tanımlanmış öncüller (Örn. güven, karşılılık, rekabet) dışında çalışan bilgi saklama davranışının ortaya çıkmasını açıklayacak başka diğer öncüller nelerdir?

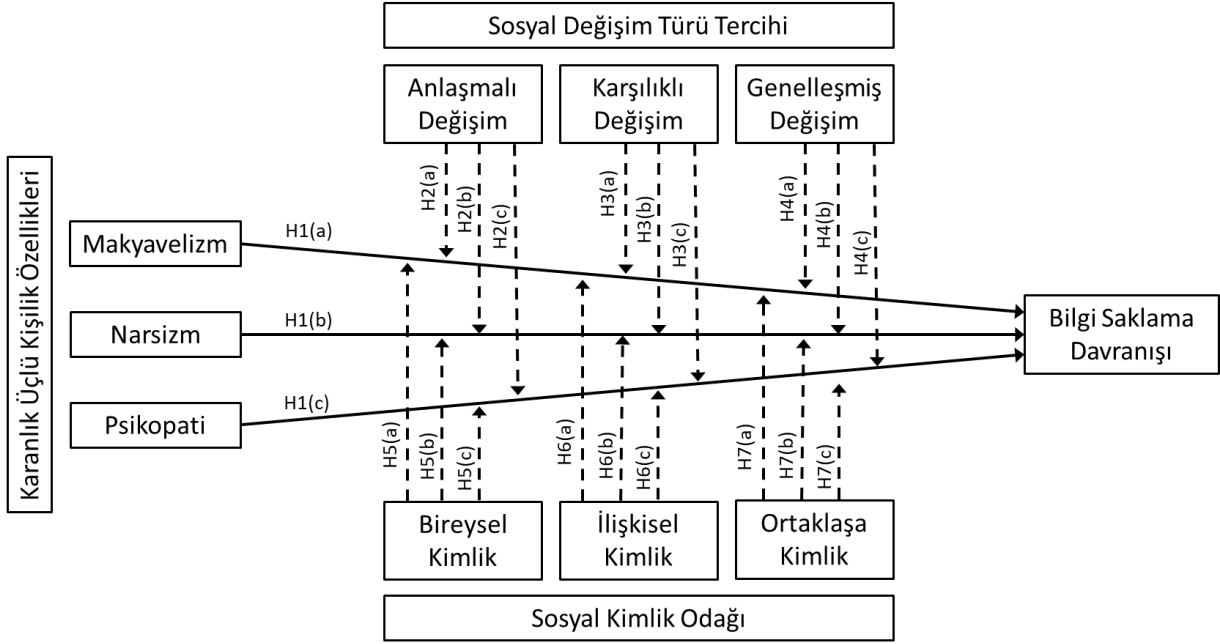
6. YÖNTEM

6.1. Karanlık Kişilik Özelliklerinin Bilgi Saklama Davranışına Etkisi Üzerine Görgül Bir Araştırma: Araştırmanın Amacı

Bu tezin amacı, örgütlerde bilgi saklama davranışının nedenselliğini açıklamaya ilişkin etkileşim esaslı bir model önerisi sunmaktır. Buna göre, örgütün karanlık tarafını oluşturan karanlık üçlü kişilik özelliklerinin ve yine örgütlerde üretkenlik karşıtı davranış olarak ifade edilen bireylerin bilgi saklama eğilimleri üzerindeki etkisini açıklamak bu tezin temel amacını ifade etmekle birlikte söz konusu bu ilişkide bireylerin sosyal değişim türü tercihleri (anlaşmalı, karşılıklı ve genelleşmiş) ve sosyal kimlik odaklarının (bireysel, ilişkisel, ortaklaşa) biçimleyici etkisinin olup olmadığının araştırılması amaçlanmaktadır.

6.2. Araştırma Kavramsal Modeli ve Hipotezleri

Yukarıda ele alınan yazın taraması ve önceki araştırma bulguları doğrultusunda, bu çalışmanın temel amacı örgütlerde sosyal değişim türü tercihlerinin bireylerin karanlık kişilik özellikleri sebebiyle davranış eğilimleri ile bilgi saklama davranışı düzeyleri arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün tespit edilmesi ve aynı ilişki üzerinde bireylerin sosyal kimlik odağının ayrıca düzenleyici etkisinin olup olmadığını araştırmaktır. Araştırma modeli Şekil 1'de görülmektedir. Bu kapsamda, aşağıdaki araştırma soruları ve hipotezler test edilecektir:



Şekil 1: Araştırma Modeli

Karanlık üçlü kişilik özelliklerinin fırsatçı davranış (Sakalaki vd., 2007), yararsız ve işbirlikçi olmayan davranış (Paal ve Bereczkei, 2007; Smith ve Lilienfeld, 2013), bilgi paylaşma isteksizliği (Liu, 2008), üretkenlik karşıtı işyeri davranışı (Grijalva ve Newman, 2015) ve sosyal normlara uymama (Forsyth vd., 2012) gibi davranışları etkilediği görgül olarak yazında kanıtlanmıştır. Bu araştırma bulguları doğrultusunda, karanlık üçlünün saklama davranışı ile anlamlı ve pozitif bir şekilde ilişkili öngörülmektedir. Öte yandan yazında vicdanlılık üzerine yapılmış olan araştırmalar bilgi saklama anlamında vicdansızlık eğiliminin üst düzeyde olduğu bu üçlü kişilik özelliklerinin örgüt içinde bilgi saklama davranışını yordayabileceğine ilişkin bulgular ortaya koymaktadır. Özetle, narsistler, Makyavelistler ve psikopatlar sosyal değişim ilişkilerinin temel karşılıklı normunu ihlal etme eğilimine sahip olacaktır. Örgütsel adaletsizlik, ikili düzeyde çıkarıcı ilişkiler ve kıskançlık algıları, olumsuz duygular ve kötü liderlik gibi örgüt içerisindeki olabilecek farklı olumsuz olaylar onların iş arkadaşlarına veya üstlerine karşı bilgi saklama davranışı sergilemelerine neden olabilecek zemini sağlamaktadır. Ne düzeyde bir bilgi sakladıkları, onların algıladıkları kişisel tatmin ya da algıladıkları tehdidin boyutuyla pozitif yönde ilişkili olabilir. Egolarının tehdit altında olduğuna (narsistler), değerli bir şeyden mahrum bırakılabileceklerine (Makyavelistler) veya başkalarına zarar verme şansına sahip olduklarına

(psikopatlar) inanmaları (Baka, 2018) onların örgüt içinde bilgi saklamalarının öncülü olabileceği düşünülmektedir.

H1(a): Çalışanların Makyavelist kişilik eğilimleri ile iş yerinde bilgi saklama düzeyi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H1(b): Çalışanların narsist kişilik eğilimleri ile iş yerinde bilgi saklama düzeyi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H1(c): Çalışanların psikopati eğilimleri ile iş yerinde bilgi saklama düzeyi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Karanlık üçlü kişilik özelliklerinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi, bir analiz merceği olarak sosyal değişim kuramı (Homans, 1974; Emerson, 1976; Molm vd., 2003; Molm vd., 2007) ile tartışılabilmektedir. Sosyal değişim kuramı, bilgi davranışı bağlamına verimli bir şekilde uyarlanabilmektedir (Liu vd., 2020; Serenko ve Bontis, 2016a). Kuram, örgütün çalışanları arasında birbirine bağlı değişim süreçlerinden oluşan sosyal bir sistem olarak kabul edilebileceğini ve bu değişim süreçlerinin karşılıklılık normu tarafından yönetildiğini, çalışanların bireysel çıkarları tarafından motive edildiğini öne sürmektedir. Kuram, bilgi saklama davranışı kapsamında yorumlandığında çalışanların değerli bilgiye sahip olduğunu ve aynı zamanda başkalarının bilgisine ihtiyaç duyduğu varsayılmaktadır. Buna göre, her bilgi alışverişi eyleminin alıcı tarafından karşılık görmesi beklenmekte ve çalışanlar arası bilgi alışverişi iki yönlü bir iletişim süreci olarak işletilmektedir. Aynı zamanda, bilgi davranışının karşılığı olumlu ya da olumsuz olabilmektedir (Serenko ve Bontis, 2016b). Olumlu karşılıklılık, bir çalışan diğeriyle bilgi paylaştığında ve alıcı da daha sonra kendi değerli bilgisini paylaşarak bu iyiliğe karşılık vermesi ile ortaya çıkarken; olumsuz karşılıklılık ise bir çalışanın algılanan adaletsizliğe tepki olarak ya da bir intikam biçimi olarak bilgi saklama davranışı sergilemesi durumunda gerçekleşecektir. Bu durumda, bilgi saklayan birey kasıtlı olarak hedefin performansını olumsuz etkilemek ve/veya değerli bir şey elde etmek için onu dezavantajlı duruma düşürmeye çalışmaktadır.

Yazında, örgüt ile çalışan arasında alma-verme dengesinden bağımsız olarak, çalışanların, çalıştıkları iş yerlerine veya çalışma arkadaşlarına kasıtlı olarak zarar vermeyi amaçlamayan

Üretkenlik karşıtı davranışlarda bulunabileceği vurgulanmaktadır (Spector ve Fox, 2002; Marcus ve Schuler, 2016). Söz konusu bu “verimsiz” davranışlar örgütsel çıktılar üzerindeki etkileri sebepleriyle günümüzde örgüt araştırmaları alanında büyük ilgi çekmektedir. Yazındaki bu görüş, sosyal değişim ilişkilerinde karşılıklı kararların bireylerin duygularından güçlü bir şekilde etkilendiği yönündedir (Lawler, 2001). Özellikle olumsuz duygular, çalışanların bilgi saklama davranışının ortaya çıkmasını tetiklemektedir. Olumsuz işyeri duygularının uzun süre devam edebilmeye olanak sağlayan yapısı sebebiyle, örgüt içerisindeki bilgi saklama olayı bilgi saklayan kişinin gecikmeli de olsa kendisinin memnuniyetsizliği ile sonuçlanmış bir olaya tepkisini yansıtılabilmektedir (Kube vd., 2013). Öte yandan, yazında ifade edilen olumsuz karşılık verme güdüsünün genellikle çok güçlü olduğu ve olumlu karşılık vermeyi aşabileceğidir. Olumlu duygularla karşılaştırıldığında, olumsuz duygular kişinin hafızasında daha kolay erişilebilir ve çok hızlı bir şekilde uyandırılabilir. Dolayısıyla, rgt içerisinde olumsuz duygulara sebep olabilecek durumlar bilgi saklama davranışını tetikleyebilir. En önemlisi, karanlık üçlü kişilik özellikleri olumsuz duyguların üretkenlik karşıtı işyeri davranışları üzerindeki etkisini de bunu destekler niteliktedir çünkü narsistlerin, Makyavelistlerin ve psikopatların bilişsel süreçleri ve buna bağlı olarak davranışları çoğu bireyin davranışlarında farklıdır. Sonuç olarak, Karanlık çl kişilik özellikleri, çalışanların üretkenlik karşıtı işyeri davranışlarında bulunarak sosyal değişim ilkelerini ihlal etmelerine neden olabilmektedir (Forsyth vd., 2012). Burada sosyal değişim ilişkilerinin düzenleyici işlev görerek bu yıkıcı ilişkiyi zayıflatacak bir ara mekanizma olarak işlev göreceği bu çalışmanın ilk grup düzenleyici hipotezlerinin temel varsayımını oluşturmaktadır. Başka bir deyişle, farklı sosyal değişim biçimlerinin bu ilişkideki düzenleyicilik etkisinin farklı biçimlerde olacağı öngörülmektedir. Buna göre, anlaşmalı değişimin ekonomik değişime benzer açık ve belirli yapısı itibariyle bu ilişkiyi zayıflatabileceği öngörülmektedir. Karşılıklı değişimde ise de karşılıklı ilişkilerin algılanan kalitesi yine bu ilişkiyi zayıflatabilir ancak bu ilişkilerdeki karşılık(sızlık) riski her zaman bir risk olarak ön planda olacaktır. Aynı zamanda karşılıklı değişim karanlık kişilik eğilimlerine sahip bireylerin bireysel çıkarlarını korumasında bir strateji olarak da işlev görebilir ve bu da yine bu ilişkiyi zayıflatabilir. Son olarak, ortaklaşa sosyal değişim ise tamamen belirsiz yapısı ve risklerinden dolayı bu ilişkiyi güçlendireceği öngörülmektedir.

H2(a): Makyavelist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi anlaşmalı sosyal değişim türü tercihi tarafından biçimlendirilir.

H2(b): Narsist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi anlaşmalı sosyal değişim türü tercihi tarafından biçimlendirilir.

H2(c): Psikopati kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi anlaşmalı sosyal değişim türü tercihi tarafından biçimlendirilir.

H3(a): Makyavelist kişilik özelliği bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi karşılıklı sosyal değişim türü tercihi tarafından biçimlendirilir.

H3(b): Narsist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi karşılıklı sosyal değişim türü tercihi tarafından biçimlendirilir.

H3(c): Psikopati kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi karşılıklı sosyal değişim türü tercihi tarafından biçimlendirilir.

H4(a): Makyavelist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi genelleşmiş sosyal değişim türü tercihi tarafından biçimlendirilir.

H4(b): Narsist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini genelleşmiş sosyal değişim türü tercihi tarafından biçimlendirilir.

H4(c): Psikopati kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi genelleşmiş sosyal değişim türü tercihi tarafından biçimlendirilir.

Sosyal değişim kuramı yaklaşımı ve bununla birlikte değişim türü tercihi, bilgi saklama davranışlarının meydana geldiği ilişkisel bağlamları anlamak için temel yapıyı sağlamakla birlikte; grup ve örgütlerdeki bireysel davranışları açıklamaya ve tahmin etmede, yalnızca karanlık kişilik özellikleri veya sosyal değişim türü tercihi tek başına yeterli bir açıklama sunamama riskine sahiptir. Örgüt bünyesinde bireylerin her birinin çıkar ve hedeflerinin altında farklı kimliklerin olması esasında örgütsel davranışların nedenselliğinin ele alınmasında sosyal kimlik odağının göz önünde bulundurulması gerekliliğine işaret etmektedir. Buradan hareketle, farklı kimlik odaklarının çalışanların bilgi saklama davranışları üzerinde farklı etkileri olabileceği bu çalışmanın temel başka bir sorunsalını oluşturmaktadır. Bu nedenle, benlik sınıflandırma ve sosyal kimlik kuramı (Tajfel ve Turner, 1986; Turner, 1978) araştırma modeline düzenleyici etkiyi düzenleyecek değişken olarak dahil edilmiştir. Diğer çalışanlar ve/veya örgütleri ile kişinin örtüşme derecesini yansıtan ilişkisel ve ortaklaşa kimlik odaklarına

sahip bireylerin norm dışı davranış olarak bilgi saklamaya maruz kalması ve/veya bu davranışı bizzat sergilemesi esasında kişinin kendi benlik kavramına yönelik bir tehdit olarak yorumlanabilmektedir. Buna göre, örgüt içerisinde düşük kaliteli ilişkilerle karşılaşan bireysel veya ortaklaşa kimlik odağına sahip bireylerin, norm dışı davranışlardan (bilgi saklama gibi) kaçınacağı ve aynı zamanda, örgüt içerisinde olumlu ve destekleyici ilişkilere sahip çalışanların (yani yüksek destek) da bunu olumsuz davranışlardan sakınmada bir kaynak olarak değerlendirebilecekleri bu tez çalışmasının sosyal kimlik odaklarının düzenleyiciliğine ilişkin hipotezlerinin temel dayanak noktasını oluşturmaktadır.. Bununla birlikte, sosyal değişim ve sosyal kimlik kuramları bütünleştirilerek yorumlandığında olumsuz çalışma koşulları veya iş arkadaşlarının düşük düzeyde destekleyici ve işbirlikçi davranışları karşısında bile, ilişkisel veya ortaklaşa kimlik odağından destek alan çalışanların bilgi saklamadan sakınabileceği düşünülmektedir. İlişkisel kaynaklarını veya örgütsel bakış açısını kendi benlik tanımlamaları ile bütünleştiren çalışanların algılanan ve alınan destekten bağımsız olarak örgüt yanlısı tutumlarda bulunma ihtimalinin de artacağı düşünülmektedir. Örgütsel norm ve değerleri benimseyen ve sonuç olarak örgütleri ile güçlü bir şekilde özdeşleşmiş çalışanlar örgütsel hedef ve amaçları benimseme eğiliminde olup bilgi saklamaktan kaçınabilir. Kuramsal olarak bu ilişkinin karanlık kişilik eğilimleri ve bilgi saklama düzeyleri arasındaki ilişkide de düzenleyici olarak işlev görmesi beklenmektedir. Bu varsayıma göre, bireysel kimlik odağına sahip bireylerin karanlık kişilik erişimlerine sahip olması durumunda bilgi saklama düzeylerinde artış gözlenme ihtimali bulunmaktadır. Ancak, karanlık kişiliklerin bireysel veya ortaklaşa kimlik odağına sahip olması durumunda ise bir norm dışı davranış olarak bilgi saklamanın azalacağı öngörülmektedir. Karanlık kişiliklerin yıkıcı yapısına karşılık algılanan ilişkisel ve örgütsel kaynaklarla bireyin kendini özdeşleştirmesinin yapıcı sonuçlar yaratacağı umulmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın bu grup hipotezleri şu şekildedir;

H5(a): Makyavelist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı seviyelerine olan etkisi bireysel kimlik odaklılık tarafından biçimlendirir.

H5(b): Narsist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı seviyelerine olan etkisi bireysel kimlik odaklılık tarafından biçimlendirir.

H5(c): Psikopati kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı seviyelerine olan etkisi bireysel kimlik odaklılık tarafından biçimlendirir.

H6(a): Makyavelist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi ilişkisel kimlik odaklılık tarafından biçimlendirir.

H6(b): Narsist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi ilişkisel kimlik odaklılık tarafından biçimlendirir.

H6(c): Psikopati kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi ilişkisel kimlik odaklılık tarafından biçimlendirir.

H7(a): Makyavelist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi ortaklaşa kimlik odaklılık tarafından biçimlendirir.

H7(b): Narsist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi ortaklaşa kimlik odaklılık tarafından biçimlendirir.

H7(c): Psikopati kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi ortaklaşa kimlik odaklılık tarafından biçimlendirir.

6.3. Araştırmanın Örnekleme

Karanlık üçlü kişilik özelliklerinin bireylerin örgüt içi bilgi saklama eğilimlere etkisinde sosyal değişim türü tercihleri ve sosyal kimlik odaklarının incelendiği bu çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış ve veriler Ankara ilinde farklı sektör ve hizmet alanlarında bulunan kurumlarda görev yapan kişilerden elde edilmiştir. Veriler Ocak 2023- Mart 2023 tarihleri arasında toplanmıştır. Ulusal ve uluslararası yazın incelendiğinde çalışmanın ana değişkenlerini konu alan araştırmaların genellikle tek bir sektör ve hizmet alanına yönelik gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu çalışmada farklı sektörler ve hizmet alanlarında verilerin toplanması hedeflenmiştir. Çalışmanın örnekleme katkıda bulunması amacıyla Ankara ilindeki özel ve kamu kurumları ve işletmelerden veri toplanmıştır.

Katılımcılara EK 1’de sunulan anket formları elektronik ortamda Qualtrics uygulaması üzerinden uygulanmakla birlikte toplamda 361 dönüş gerçekleşmiştir. Analizler öncesi anketlerin değerlendirilmesi yarım doldurulan ve yapılan incelemeler sonucunda kullanılamayacak anketler çıkarıldıktan sonra analizlere 338 anketle devam edilmiştir. Oluşturulan anket formlarında toplamda elli dokuz tane 5’li likert tipi soru bulunmaktadır. Katılımcılara bu sorulara ek olarak betimleyici değişkenleri içeren cinsiyet, medeni durum,

eğitim durumu, çalışılan sektör, kurumun hizmet alanı ve kurumdaki çalışma sürelerine ilişkin sorular da yneltiymiştir.

6.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Bilgi Saklama Davranışı leği

Bireylerin bilgi saklama eğilimlerini ölçmek için ilgili yazında kabul görmüş, ve en çok kullanılan ölçeklerden biri olan Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos' (2012) oluşturduğu ölçek tercih edilmiştir. Bilgi saklama leği üç alt boyutta ve toplam 12 maddeden oluşmakta, 5'li likert ölçek tipi (1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum) ile ölçülmektedir. Ölçek maddeleri çalışanların bilgi paylaşımını gerektiren durumları göz önünde bulundurarak cevap vermesi varsayımı ile sorulmuş olup herhangi bir bilgi paylaşımı durumunda "Hiç içimden gelmese de yarım etmeyi kabul ederim", "Konu hakkında bilgim yokmuş gibi davranırım", "Konu hakkında bilgim yokmuş gibi davranırım" gibi maddeleri içermektedir.

Karanlık l Kişilik leği

Karanlık l kişilik özelliklerini ölçmek için Jonason ve Webster'in 2010 yılında geliştirdiği "Karanlık On İki (The Dirty Dozen)" leğinden faydalanılmıştır. İlgili yazında en kabul görüş, ve sıklıkla kullanılan ölçeklerden biri olan bu lek Makyavelist, Psikopati ve Narsizimi üç alt boyutta ele almakta ve toplam 12 maddeden oluşmaktadır. 5'li likert ölçek tipi (1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum) ile çalışanların karanlık kişilik eğilimleri ölçülen bu ölçeğin örnek soruları "İstediklerimi elde etmek için insanları manipüle edebilirim", "Yaptıklarımın vicdan azabı duymama eğilimindeyim", "Başkalarının bana hayranlık duymasını isteyebilirim" biçimindedir.

Sosyal Değişim Türü Tercihini leği

Sosyal değişim türü tercihi yazında uzun zamandır kuramsal olarak tartışılmakla beraber analizlere dahil edilmesi anlamında göreli olarak günceldir. Bu nedenle bireylerin sosyal değişim türü tercihini ölçen çok fazla ölçek bulunmamaktadır. İlgili yazında en çok kabul görmüş, ve sıklıkla kullanılan ölçeklerden biri Yoshikawa ve diğerlerinin (2020) geliştirdiği ölçektir. Ölçeğin değerlendirilmesi 5'li likert biçiminde olmakla birlikte, katılımcılardan

ifadelere ne derece katılıp katılmadıklarına yönelik 1 (hiç katılmıyorum) ile 5 (tamamen katılıyorum) arasında değişen bir puanlama yapmaları istenmiştir.

Sosyal Kimlik Odağı Ölçeği

Sosyal kimlik yönelimi bu çalışmada Selente ve Lord tarafından (2005) geliştirilen ölçek ile ölçülmüştür. Bireysel, ilişkisel ve ortaklaşa kimlik yönelimini ölçen bu ölçek toplamda 15 maddeden oluşmaktadır. 5’li likert ölçek tipinin (1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum) kullanıldığı bu ölçekte örnek sorular “Sahip olduğum beceri ve yeteneklerin iş yerinde diğer çalışma arkadaşlarımdan daha iyi olduğunu göstermek için karşılaştığım tüm fırsatlardan yararlanırım”, “Arkadaşımın kişisel bir problemi olması durumunda vakit ve nakit harcamam gerekse bile ona yardımcı olurum”, “İş yerinde içinde bulunduğum ekiplere kalıcı katkı sağlamak benim için önemlidir” biçimindedir.

6.5. Nicel Analiz Bulguları

6.5.1. Betimleyici istatistikler

Tablo 5’de örnekleme ilişkin betimleyici istatistiklerinden yaş, cinsiyet, eğitim durumu, toplam iş tecrübesi (yıl), hizmet alanı ve sektör ile ilgili bulgular sunulmuştur.

Tablo 5: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Değişken	Düzyey	f	%
Cinsiyet	Kadın	195	57,7
	Erkek	143	42,3
Yaş	18-24	12	3,6
	25-34	166	49,1
	35-44	74	21,9
	45-54	46	13,6
	55-64	36	10,7
	64 ve üzeri	4	1,2
Eğitim	Lise Mezunu	20	5,9
	Ön lisans Mezunu	8	2,4
	Lisans Mezunu	194	57,4
	Yüksek Lisans Mezunu	94	27,8
	Doktora Mezunu	22	6,5

Tecrübe	1 yıldan az	28	8,3
	1-5 yıl	114	33,7
	5-10 yıl	78	23,1
	10-15 yıl	39	11,5
	15-20 yıl	19	5,6
	20-25 yıl	27	8,0
	25 yıl ve üzeri	33	9,8
Hizmet Alanı	Sağlık	66	19,5
	Savunma Sanayi	101	29,9
	Turizm ve Otelcilik	6	1,8
	Eğitim	21	6,2
	Bilgi Teknolojileri	12	3,6
	Finans/Mali İşler/Muhasebe	14	4,1
	Satın Alma/Tedarik	12	3,6
	Üretim/Ar-Ge	42	12,4
	Satış/Pazarlama/Tanıtım	13	3,8
	Bankacılık/Finans	11	3,3
	Diğer	40	11,8
Sektör	Özel Sektör	264	78,1
	Kamu Sektörü	74	21,9

Tablodan da görüleceği üzere, araştırmaya katılan 338 kişinin %57,7'si kadınlardan, %42,3'ü erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %49,1'i 25-34, %21,9'u 35-44, %13,6'sı 45-54, %10,7'si 55-64, %3,6'sı 18-24, %1,2'si 64 ve üzeri yaş aralığındaki çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışmaya katılanların eğitim durumuna bakıldığında ise %57,4'ü lisans mezunu, %27,8'i yüksek lisans mezunu, %6,5'i doktora mezunu, %5,9'u lise mezunu ve %2,4'ünün ön lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların toplam tecrübe sürelerine bakıldığında %33,7'sinin 1-5 yıl, %23,1'inin 5-10 yıl, %11,5'inin 10-15 yıl, %9,8'inin 25 yıl ve üzeri, %8,3'ünün 1 yıldan az, %8,0'inin 20-25 yıl ve %5,6'sının 15-20 yıl arası tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların hizmet alanı dağılımı ele alındığında %39,9'unun savunma sanayi, %19,5'inin sağlık, %12,4'ünün üretim/Ar-Ge, %11,8'inin diğer, %6,2'sinin eğitim, %4,1'inin finans/mali işler/muhasebe, %3,8'inin satış/pazarlama/tanıtım, %3,6'sının bilgi teknolojileri, %3,6'sının satın alma/tedarik, %3,3'ünün bankacılık/finans ve %1,8'inin turizm ve otelcilik alanlarında çalıştığı görülmektedir. Son olarak sektörel dağılıma bakıldığında %78,1'inin özel ve %21,9'unun kamu sektöründe çalıştığı görülmektedir.

6.5.2. Ölçeklerin geçerlik güvenirlik analizleri

Araştırmada kullanılan bilgi saklama davranışı, karanlık kişilik özellikleri, sosyal değişim türü tercihi ve sosyal kimlik ölçeklerinin geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi daha önce kullanılmış ölçeklerin özgün yapısının toplanan verileri doğrulayıp doğrulamadığını saptamak için kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016). Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi sonucu uyum indeksleri Tablo 6-Tablo 9’da, diyagramları Şekil 2 ila Şekil 5 ve güvenirlik analiz sonuçları ise Tablo 10’da sunulmuştur.

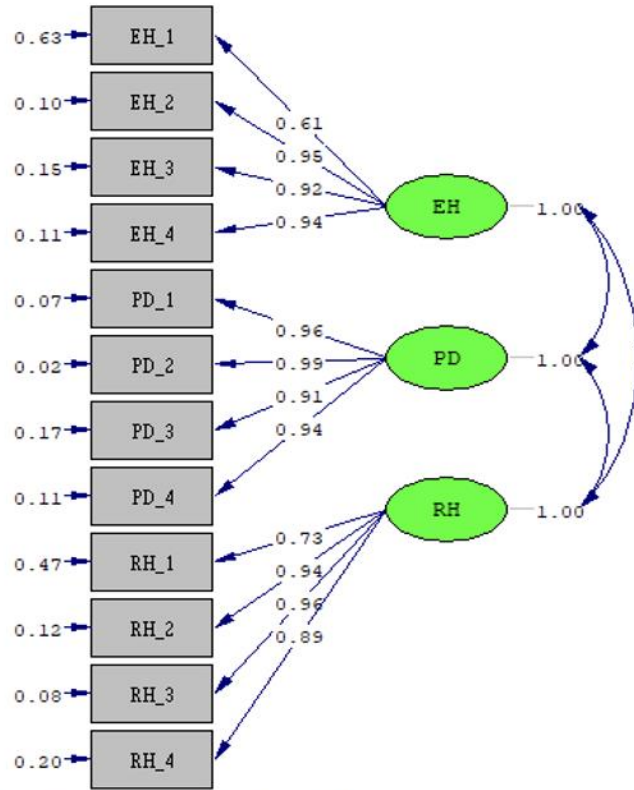
Genel olarak, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda χ^2/sd ’nin rapor edilmesi konusunda araştırmacılar arasında bir görüş birliği olsa da; diğer uyum indekslerinden hangilerinin rapor edilmesi gerektiğine ilişkin farklı araştırmacılar tarafından değişik öneriler getirilmiştir. Bu çalışmada ide yapılan doğrulayıcı faktör analizi için χ^2/sd , CFI (Comparative Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) ve GFI (Goodness of Fit Index) uyum indeksleri incelenmiştir. CFI indeksi için kabul edilebilir uyum değeri 0.90 ile 0.95 ve mükemmel uyum değeri 0.95 ile 1 aralığı olarak kabul edilmektedir (Bentler ve Bonett, 1980; Bentler, 1980). RMSEA için 0,05 ile 0,08 arasındaki değerler kabul edilebilir uyum ve 0,00 ile 0,05 mükemmel uyum değeri olarak kabul edilmiştir (Byrne ve Campbell, 1999; Brown ve Cudeck, 1993). GFI için .95 ile 1.00 aralığı mükemmel uyuma karşılık gelirken .90 ile .95 kabul edilebilir uyum kapsamında değerlendirilmektedir.

Bilgi Saklama Davranışı Ölçeği

Tablo 6: Bilgi Saklama Davranışı Uyum Testi Sonuçları

X^2 Uyum Testi	X^2 /sd	CFI	RMSEA	GFI
81,86	1,605	1	0,049	0,82

Genel olarak model sonuçları Tablo 6’da incelendiğinde; bilgi saklama davranışı ölçeğinin uyum iyiliklerinin oldukça iyi olduğu görülmektedir. Bilgi saklama davranışı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil 2’de incelendiğine, ölçek üç faktör altında “Kaçınmacı Bilgi Saklama (EH) n=4”, “Bilmezden Gelme (PD) n=4” ve “Mantığa Büründürme (RH) n=4” toplamda n=12 maddede yük değerlerine sahip olduğu görülmektedir.



Chi-Square=81.86, df=51, P-value=0.00394, RMSEA=0.049

Şekil 2: Bilgi Saklama Davranışı Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

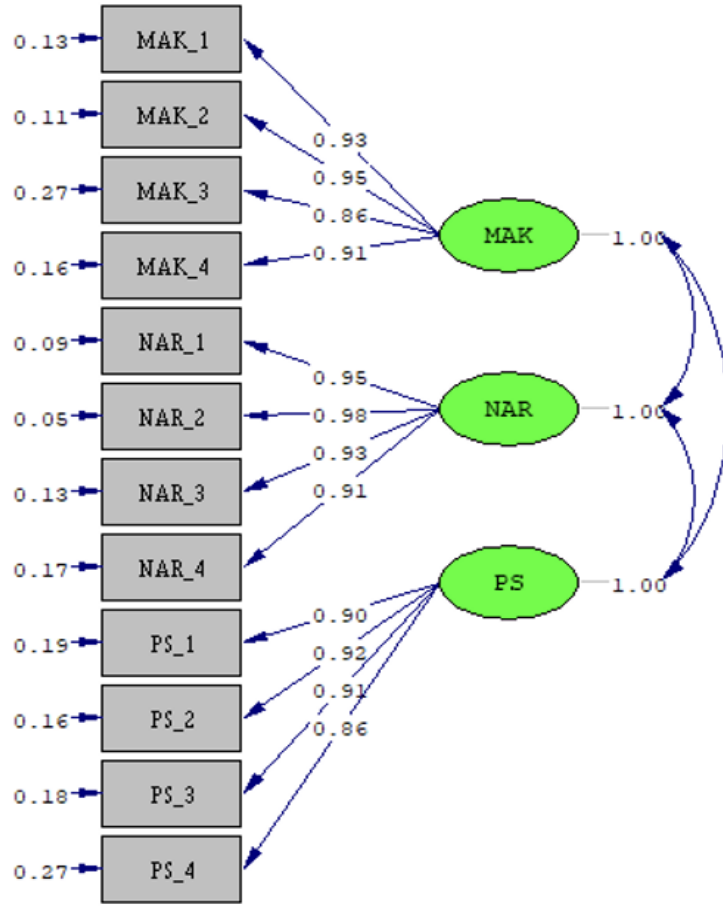
Karanlık Üçlü Kişilik Ölçeği

Karanlık Üçlü Kişilik özellikleri ölçeğine (DTR) yapılan doğrulayıcı faktör analizi model uyum kriteri uyum iyiliği indeksi sonuçları Tablo 7’de paylaşılmıştır.

Tablo 7: Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri Ölçeği Uyum Testi Sonuçları

X^2 Uyum Testi	X^2 /sd	CFI	RMSEA	GFI
138,37	2,713	0,98	0,083	0,78

Genel olarak model sonuçları Tablo 7’de incelendiğinde; karanlık üçlü kişilik özellikleri ölçeğinin uyum iyiliklerinin oldukça iyi olduğu görülmektedir. Karanlık üçlü kişilik özellikleri ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil 3’de incelendiğine, ölçek üç faktör altında “Makyavelizm (MAK) n=4”, “Narsizm (NAR) n=4” ve “Psikopati (PS) n=4” toplamda n=12 maddede yük değerlerine sahip olduğu görülmektedir.



Chi-Square=138.37, df=51, P-value=0.00000, RMSEA=0.083

Şekil 3: Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Sosyal Değişim Türü Tercih Ölçeği

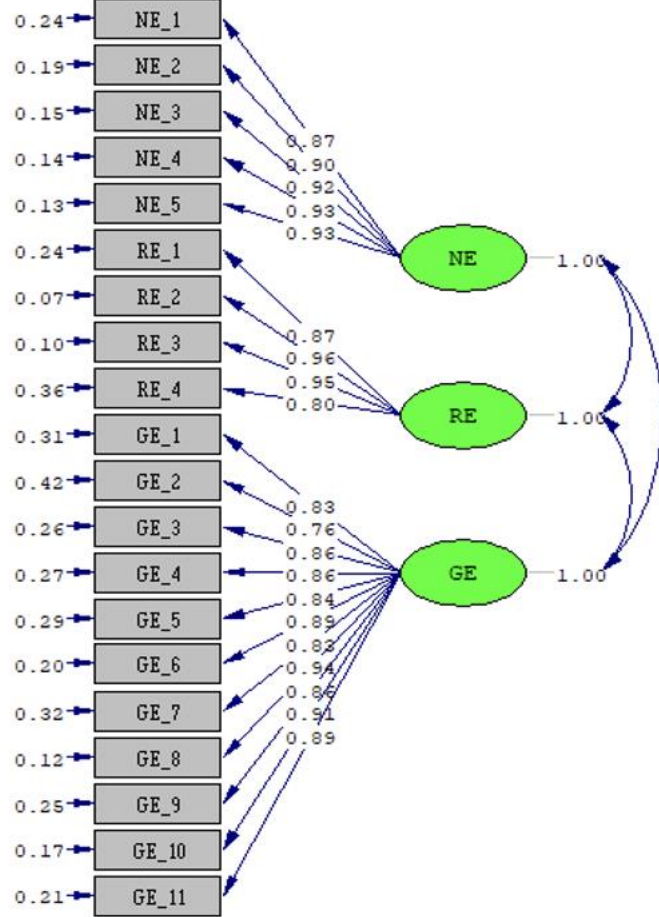
Sosyal Değişim Türü Tercih Ölçeğine (SDTT) yapılan doğrulayıcı faktör analizi model uyum kriteri uyum iyiliği indeksi sonuçları Tablo 8’de paylaşılmıştır.

Tablo 8: Sosyal Değişim Türü Tercih Uyum Testi

X^2 Uyum Testi	X^2 /sd	CFI	RMSEA	GFI
410,89	2,46	0,98	0,076	1

Genel olarak model sonuçları Tablo 8’de incelendiğinde; sosyal değişim türü tercihi ölçeğinin uyum iyiliklerinin iyi olduğu görülmektedir. Sosyal Değişim Türü Tercih ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil 4’de incelendiğine, ölçek üç faktör altında “Anlaşmalı

değişim (NE) n=5”, “Karşılıklı değişim (RE) n=4” ve “Genelleşmiş değişim (GE) n=11” toplamda n=20 maddede yük değerlerine sahip olduğu görülmektedir.



Chi-Square=410.89, df=167, P-value=0.00000, RMSEA=0.076

Şekil 4: Sosyal Değişim Türü Tercih Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

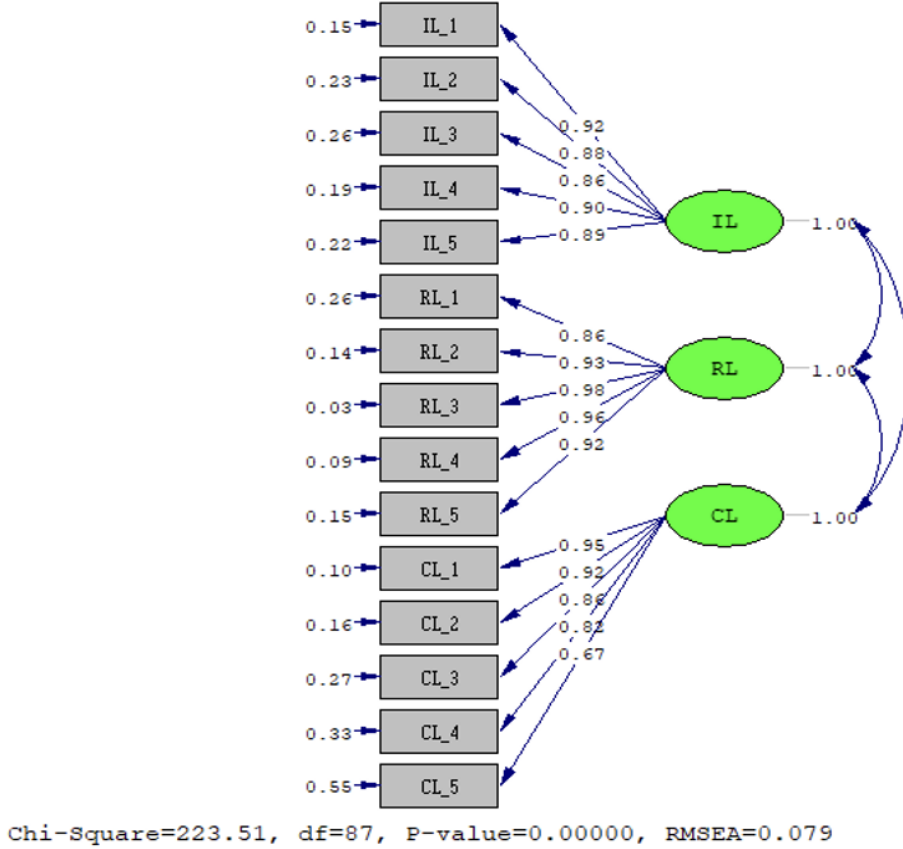
Sosyal Kimlik Odağı Ölçeği

Sosyal Kimlik Odağı Ölçeğine (SKO) yapılan doğrulayıcı faktör analizi model uyum kriteri uyum iyiliği indeksi sonuçları Tablo 9’da paylaşılmıştır.

Tablo 9: Sosyal Kimlik Odağı Uyum Testi

X^2 Uyum Testi	X^2 /sd	CFI	RMSEA	GFI
223,51	2,569	0,98	0,079	0,71

Araştırmada yapılan doğrulayıcı faktör analizinde ölçeğin uyum iyiliği değerlerine göre ölçüm için uygun olduğu görülmüştür. Sosyal Kimlik Odağı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil 5’de incelendiğine, ölçek üç faktör altında “Bireysel Kimlik Odağı (IL) n=5”, “İlişkisel Kimlik Odağı (RL) n=5” ve “Ortaklaşa Kimlik Odağı (CL) n=5” toplamda n=15 maddede yük değerlerine sahip olduğu görülmektedir.



Şekil 5: Sosyal Kimlik Odağı Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

6.5.3. Değişkenlerin geçerlik güvenirlik analizi ve değişkenler arası ilişkiler

Ölçek alt boyutlarına uygulanan güvenirlik analizi sonuçları Tablo 10’da incelendiğinde tüm güvenirlik katsayı değerleri 0,9’dan büyük olarak hesaplanarak ölçeğin yüksek güvenirlikte olduğu sonucuna varılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişki Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 10: Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Ölçek	Güvenilirlik Katsayısı (α)
Bilgi Saklama Davranışı Ölçeği	
Kaçıncı Bilgi Saklama	0,901
Bilmezden Gelme	0,953
Mantığa Büründürme	0,901
Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri Ölçeği	
Makyavelizm	0,944
Narsizm	0,958
Psikopati	0,935
Sosyal Değişim Türü Tercih Ölçeği	
Anlaşmalı Değişim	0,958
Karşılıklı Değişim	0,936
Genelleşmiş Değişim	0,971
Sosyal Kimlik Odağı Ölçeği	
Bireysel Kimlik Odağı	0,948
İlişkisel Kimlik Odağı	0,959
Ortaklaşa Kimlik Odağı	0,926

Tablo 11: Değişkenler Arası Korelasyon Analiz Sonuçları

Correlations

	Bilgi Saklama Davranışı	Kaçıncı Bilgi Saklama	Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama	Mantığa Büründürme	Makyavelizm	Narsizm	Psikopati	Anlaşmalı Sosyal Değişim	Karşılıklı Sosyal Değişim	Genelleşmiş Sosyal Değişim	Bireysel Kimlik Odağı	İlişkisel Kimlik Odağı	Ortaklaşa Kimlik Odağı
Bilgi Saklama Davranışı	1	.834**	.887**	.742**	.529**	.130*	.197**	.262**	-.139*	-.247**	.271**	-.333**	-.492**
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.017	0.000	0.000	0.044	0.000	0.000	0.000	0.000
		338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338
Kaçıncı Bilgi Saklama	.834**	1	.706**	.375**	.554**	.124*	.188**	.269**	-.189*	-.268**	.292**	-.385**	-.466**
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.023	0.001	0.000	0.037	0.000	0.000	0.000	0.000
		338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338
Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama	.887**	.706**	1	.454**	.508**	.109	.217**	.273**	.218**	-.240**	.250**	-.280**	-.461**
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.045	0.000	0.000	0.026	0.000	0.000	0.000	0.000
		338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338
Mantığa Büründürme	.742**	.375**	.454**	1	.246**	.289**	.179**	.102**	-.135*	-.103**	.130**	-.164**	-.286**
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.048	0.041	0.016	0.039	0.017	0.002	0.000
		338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338
Makyavelizm	.529**	.554**	.508**	.246**	1	.253**	.409**	.346**	-.108*	-.183**	.328**	-.219**	-.510**
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.041	0.001	0.000	0.000	0.000
		338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338
Narsizm	.130*	.124*	.109	.289**	.253**	1	.264**	.149**	.107**	.105**	.184**	-.103*	-.182**
		0.017	0.023	0.045	0.001	0.000	0.000	0.006	0.048	0.044	0.001	0.040	0.001
		338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338
Psikopati	.197**	.188**	.217**	.179**	.409**	.264**	1	.245**	.154**	-.175**	.326**	-.118**	-.145**
		0.000	0.001	0.000	0.048	0.000	0.000	0.000	0.032	0.029	0.000	0.039	0.007
		338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338
Anlaşmalı Sosyal Değişim	.262**	.269**	.273**	.102**	.346**	.149**	.245**	1	.257**	-.223**	.275**	-.169**	-.273**
		0.000	0.000	0.041	0.000	0.006	0.000	0.000	0.000	0.028	0.000	0.002	0.000
		338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338
Karşılıklı Sosyal Değişim	-.139*	-.189*	.218**	-.135*	.108**	.107**	.154**	.257**	1	.452**	.232**	.124**	.100**
		0.044	0.037	0.026	0.016	0.041	0.048	0.032	0.000	0.000	0.000	0.039	0.046
		338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338
Genelleşmiş Sosyal Değişim	-.247**	-.268**	-.240**	-.103**	-.183**	.105**	-.175**	-.223**	.452**	1	.225**	.229**	.299**
		0.000	0.000	0.000	0.039	0.001	0.044	0.029	0.000	0.000	0.024	0.000	0.000
		338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338
Bireysel Kimlik Odağı	.271**	.292**	.250**	.130**	.328**	.184**	.326**	.275**	.232**	.225**	1	-.220**	-.101**
		0.000	0.000	0.000	0.017	0.000	0.001	0.000	0.000	0.024	0.000	0.031	0.038
		338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338
İlişkisel Kimlik Odağı	-.333**	-.385**	-.280**	-.164**	-.219**	-.103**	-.118**	-.169**	.124**	.229**	-.220**	1	.429**
		0.000	0.000	0.000	0.002	0.000	0.040	0.039	0.039	0.000	0.031	0.031	0.000
		338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338
Ortaklaşa Kimlik Odağı	-.492**	-.466**	-.461**	-.286**	-.510**	-.182**	-.145**	-.273**	-.100**	.299**	-.101**	-.429**	1
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.007	0.000	0.046	0.000	0.038	0.000	0.000
		338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

6.5.4. Verilerin normal dağılımına ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri

Bilgi Saklama Davranışı Düzeyine İlişkin Bulgular

Bilgi saklama davranışı düzeyine ilişkin yapılan betimsel istatistik analiz sonuçları Tablo 12’de incelendiğinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Kaçınmacı Bilgi Saklama alt boyutu için $1,699\pm,827$, Bilmezden Gelme alt boyutu için $1,763\pm0,984$, Mantığa Büründürme alt boyutu için $1,801\pm0,894$ ve Bilgi Saklama Davranışı ölçeği geneli için $1,754\pm0,742$ olarak hesaplanmıştır. Veriler çarpıklık ve basıklık açısından ele alındığında tüm çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm1,50$ aralığında kaldığı hesaplanarak dağılımın normal dağılıma uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 12: Bilgi Saklama Davranışı Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Kaçınmacı Bilgi Saklama	1.699	0.827	1.313	1.224
Bilmezden Gelme	1.763	0.984	1.390	1.197
Mantığa Büründürme	1.801	0.894	1.371	1.413
Bilgi Saklama Davranışı Ölçeği Geneli	1.754	0.742	1.314	1.138

Karanlık Üçlü Kişilik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Karanlık üçlü kişilik düzeyine ilişkin yapılan betimsel istatistik analiz sonuçları Tablo 13’de incelendiğinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Makyavelizm alt boyutu için $2,310\pm1,227$, Narsizm alt boyutu için $1,885\pm1,411$, Psikopati alt boyutu için $3,437\pm1,111$ ve Karanlık Üçlü Kişilik ölçeği geneli için $2,579\pm0,863$ olarak hesaplanmıştır. Veriler çarpıklık ve basıklık açısından ele alındığında tüm çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm1,50$ aralığında kaldığı hesaplanarak dağılımın normal dağılıma uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 13: Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Makyavelizm	2.310	1.227	0.769	-0.796
Narsizm	1.885	1.411	1.192	0.038
Psikopati	3.437	1.111	-0.657	-0.871
Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri Ölçeği Geneli	2.579	0.863	0.100	-0.978

Sosyal Değişim Türü Tercih Ölçeği İlişkin Bulgular

Sosyal değişim türü tercihi düzeyine ilişkin yapılan betimsel istatistik analiz sonuçları Tablo 14’de incelendiğinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Anlaşmalı Değişim alt boyutu için $2,578 \pm 1,122$, Karşılıklı Değişim alt boyutu için $3,212 \pm 1,103$, Genelleşmiş Değişim alt boyutu için $3,620 \pm 0,966$ ve Sosyal Değişim Türü Tercih ölçeği geneli için $3,291 \pm 0,725$ olarak hesaplanmıştır. Veriler çarpıklık ve basıklık açısından ele alındığında tüm çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,50$ aralığında kaldığı hesaplanarak dağılımın normal dağılıma uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 14: Sosyal Değişim Türü Tercih Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Anlaşmalı Değişim	2.578	1.122	0.599	-1.112
Karşılıklı Değişim	3.212	1.103	-0.525	-1.185
Genelleşmiş Değişim	3.620	0.966	-1.239	0.075
Sosyal Değişim Türü Tercih Ölçeği Geneli	3.291	0.725	-1.078	0.493

Sosyal Kimlik Odağı Ölçeği İlişkin Bulgular

Sosyal kimlik odağı düzeyine ilişkin yapılan betimsel istatistik analiz sonuçları Tablo 15’de incelendiğinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Bireysel Kimlik Odağı alt boyutu için $2,784 \pm 1,146$, İlişkisel Kimlik Odağı alt boyutu için $4,128 \pm 1,093$, Ortaklaşa Kimlik Odağı alt boyutu için $4,136 \pm 0,855$ ve Sosyal Kimlik Odağı ölçeği geneli için $3,666 \pm 0,666$ olarak hesaplanmıştır. Veriler çarpıklık ve basıklık açısından ele alındığında tüm çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,50$ aralığında kaldığı hesaplanarak dağılımın normal dağılıma uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 15: Sosyal Kimlik Odağı Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Bireysel Kimlik Odağı	2.784	1.146	0.329	-1.413
İlişkisel Kimlik Odağı	4.128	1.093	-1.455	0.835
Ortaklaşa Kimlik Odağı	4.136	0.855	-1.231	1.026
Sosyal Kimlik Odağı Ölçeği Geneli	3.666	0.666	-0.761	0.513

6.5.5. Araştırma değişkenlerinin demografik değişkenler kapsamında incelenmesi

Araştırmada ölçülen değişkenlerin çeşitli demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı bağımsız örneklem için t testi ile incelenmiştir. Araştırma değişkenleri olan bilgi saklama davranışı, karanlık kişilik özellikleri, sosyal değişim türü tercihi ve sosyal kimlik odaklarının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin bilgiler Tablo 16’de verilmektedir. Bulgular incelendiğinde bilgi saklama davranışı, sosyal değişim türü tercihi ve sosyal kimlik odağı ölçeklerinin puan ortalamasının cinsiyete göre farklılaşmadığı belirlenmiştir, karanlık kişilik özellikleri ölçeğinden elde edilen puan ortalamasının ise cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaştığı belirlenmiştir. Araştırma değişkenlerinin demografik değişkenlerden çalışılan sektörün duruma göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin t testi sonuçları Tablo 17’de verilmektedir. Bulgular incelendiğinde karanlık kişilik özellikleri ölçeğinden elde edilen puan ortalamasının sektöre göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaştığı belirlenmiştir. Diğer ölçeklerin puan ortalamasının sektör türüne göre farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Tablo 16. Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre İncelenmesi

	Grup	N	\bar{x}	SS	t	p
Bilgi Saklama Davranışı Ölçeği	Kadın	195	1.6902	0.741	-1.860	0.064
	Erkek	143	1.8415	0.737		
Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri Ölçeği	Kadın	195	2.4838	0.843	-2.547	0.011
	Erkek	143	2.7238	0.873		
Sosyal Değişim Türü Tercihi Ölçeği	Kadın	195	3.2805	0.651	0.996	0.320
	Erkek	143	3.1983	0.815		
Sosyal Kimlik Odağı Ölçeği	Kadın	195	3.6554	0.670	0.761	0.447
	Erkek	143	3.5995	0.660		

Tablo 17. Ölçek Puanlarının Sektör Türüne Göre İncelenmesi

Ölçüm Verileri	Grup	N	\bar{x}	SS	t	p
Bilgi Saklama Davranışı Ölçeği	Özel	264	1.7794	0.778	1.375	0.171
	Kamu	74	1.6644	0.589		
Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri Ölçeği	Özel	264	2.6559	0.878	3.113	0.002
	Kamu	74	2.3333	0.761		
Sosyal Değişim Türü Tercih Ölçeği	Özel	264	3.2187	0.732	-1.293	0.197
	Kamu	74	3.3419	0.696		
Sosyal Kimlik Odağı Ölçeği	Özel	264	3.6066	0.686	-1.315	0.189
	Kamu	74	3.7216	0.582		

Araştırma değişkenlerinin demografik değişkenlerden yaşa göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 18’de verilmektedir. Bulgular incelendiğinde bilgi saklama davranışı, karanlık kişilik özellikleri, sosyal değişim türü tercihi ölçeklerinden elde edilen puan ortalamasının sektöre göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaştığı belirlenmiştir. Sosyal kimlik odağı ölçeğinin puan ortalamasının ise sektör türüne göre farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Tablo 18. Ölçek Puanlarının Yaşa Göre İncelenmesi

Ölçüm Verileri	Grup	N	\bar{x}	SS	F	p
Bilgi Saklama Davranışı Ölçeği	18-34	178	1.8000	0.717	10.378	0.000
	35-44	74	1.9729	0.928		
	45+	86	1.4709	0.490		
Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri Ölçeği	18-34	178	2.6357	0.848	4.369	0.003
	35-44	74	2.7668	0.957		
	45+	86	2.3246	0.750		
Sosyal Değişim Türü Tercih Ölçeği	18-34	178	3.3693	0.630	7.946	0.000
	35-44	74	2.9797	0.880		
	45+	86	3.2186	0.704		
Sosyal Kimlik Odağı Ölçeği	18-34	178	3.6355	0.685	1.039	0.355
	35-44	74	3.5459	0.772		
	45+	86	3.6976	0.506		

6.5.6. Hipotezlere ait bulgular

Bu bağlamda öncelikle karanlık üçlü kişilik özelliklerinin bireylerin bilgi saklama düzeylerine etkisini incelemek üzere basit regresyon analizi yapılmıştır. Ardından. Daha sonra bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkide sosyal değişim türü tercihi ve sosyal kimlik odağının düzenleyici rolünü analiz etmek için SPSS PROCESS programı kullanılarak düzenleyici etki analizi yapılmıştır.

6.5.7. Doğrudan etki analiz sonuçları

Karanlık kişilik özellikleri ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analizi Tablo 11’de verilmiştir. Bulgular incelendiğinde; bilgi saklama davranışı ile makyavelizm arasında [$r=.529$, $p<0,01$] narsizm arasında [$r=.130$, $p<0,05$] psikopati arasında [$r=.197$, $p<0,01$] istatistik olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Karanlık kişilik özelliklerinden makyavelizm eğiliminin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizin bulguları Tablo 19’da sunulmuştur. Tablo 19 incelendiğinde, makyavelist kişilik özelliği ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkinin anlamlı ($\text{sig}.<.05$) ve regresyon katsayısı (B) incelendiğinde ise çalışanların makyavelist davranış eğilimleri ile bilgi saklama davranışı ile pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre H1(a) "Çalışanların Makyavelist kişilik eğilimleri ile iş yerinde bilgi saklama düzeyi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır." hipotezi desteklenmiştir ($\text{sig}.<.05$).

Tablo 19. MAK→BSD^a Regresyon Analizi Sonucu

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	0.994	0.075		13.291	.000
	MAK	0.320	0.028	0.529	11.437	.000

a. Bağımlı Değişken: BSD, MAK: Makyavelizm, BSD: Bilgi Saklama Davranışı

Karanlık kişilik özelliklerinden narsizm eğiliminin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizin bulguları Tablo 20'de sunulmuştur. Tablo 20 incelendiğinde, narsist kişilik özelliği ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkinin anlamlı (sig.<.05) ve regresyon katsayısı (B) incelendiğinde ise çalışanların makyavelist davranış eğilimleri ile bilgi saklama davranışı ile pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre H1(b) "Çalışanların narsist kişilik eğilimleri ile iş yerinde bilgi saklama düzeyi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır." hipotezi desteklenmiştir (sig.<.05).

Tablo 20. NAR→BSD^a Regresyon Analizi Sonucu

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1.593	0.078		20.400	.000
	NAR	0.081	0.034	0.130	2.405	.027

a. Bağımlı Değişken: BSD, NAR: Narsizm, BSD: Bilgi Saklama Davranışı

Karanlık kişilik özelliklerinden psikopati eğiliminin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizin bulguları Tablo 21'de sunulmuştur. Tablo 21 incelendiğinde, psikopati kişilik özelliği ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkinin anlamlı (sig.<.05) ve regresyon katsayısı (B) incelendiğinde ise çalışanların makyavelist davranış eğilimleri ile bilgi saklama davranışı ile pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre H1(c) "Çalışanların psikopati eğilimleri ile iş yerinde bilgi saklama düzeyi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır." hipotezi desteklenmiştir (sig.<.05).

Tablo 21. PSI→BSD^a Regresyon Analizi Sonucu

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1.307	0.128		10.249	.000
	PSI	0.132	0.036	0.197	3.686	.027

a. Bağımlı Değişken: BSD, PSI: Psikopati, BSD: Bilgi Saklama Davranışı

Bağımsız değişkenlerin B katsayıları incelendiğinde bilgi saklama davranışına doğrudan etkinin sırasıyla makyavelizmin [B=0.320], psikopatinin [B=0.132], narsizmin [B=0.081] olduğu görülmektedir.

6.5.8. Düzenleyici etki analiz sonuçları

Bu bölümde karanlık kişilik özelliklerinin bilgi saklama davranışına olan etkisinde sosyal değişim türü tercihi (anlaşmalı, karşılıklı, genelleşmiş) ve sosyal kimlik odaklarının (ilişkisel ve ortaklaşa) düzenleyici etki analizine ait bulgular paylaşılacaktır. Bu doğrultuda her bir hipotez için önce korelasyon tablosu ardından çoklu regresyon tablosu aşağıda sunulmuştur.

Makyavelizm, anlaşmalı sosyal değişim ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 11’de incelendiğinde; bilgi saklama davranışı ile makyavelizm arasında [r=.529, p<0,01] anlaşmalı sosyal değişim arasında [r=.262, p<0,01]; makyavelizm ve anlaşmalı sosyal değişim arasında [r=.346, p<0,01] istatistik olarak anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir.

Makyavelizmin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde anlaşmalı sosyal değişimin (ASD) düzenleyici etkisi çoklu doğrusal regresyon modeli kurularak değerlendirilmiştir ve model anlamlı bulunmamıştır. Modele ilişkin bulgular Tablo 22’de verilmiştir. Buna göre H2(a) “Makyavelist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi anlaşmalı sosyal değişim türü tercihi tarafından biçimlendirilir.” hipotezi desteklenmemiştir (sig.>.05).

Tablo 22. MAKxASD→BSD^a Regresyon Analizi Sonucu

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1.145	0.184		6.229	.000
	MAK	0.199	0.068	0.329	2.905	.004
	ASD	-0.041	0.068	-0.062	-0.600	.549
	MAKxASD	0.037	0.022	0.274	1.663	.097

a. Bağımlı Değişken: BSD, MAK: Makyavelizm, ASD: Anlaşmalı Sosyal Değişim

Narsizm, anlaşmalı sosyal değişim ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 11’de incelendiğinde; bilgi saklama davranışı ile narsizm arasında [$r=.130$, $p<0,05$] anlaşmalı sosyal değişim arasında [$r=.262$, $p<0,01$]; narsizm ve anlaşmalı sosyal değişim arasında [$r=.149$, $p<0,01$] istatistik olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Düzenleyici modele ilişkin bulgular Tablo 23’de verilmiştir. Buna göre H2(b) “Narsist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi anlaşmalı sosyal değişim türü tercihi tarafından biçimlendirilir.” hipotezi desteklenmemiştir (sig.>.05).

Tablo 23. NARxASD→BSD^a Regresyon Analizi Sonucu

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1.322	0.195		6.785	.000
	NAR	-0.001	0.092	-0.002	-0.016	.987
	ASD	0.123	0.069	0.186	1.779	.076
	NARxASD	0.021	0.031	0.127	0.693	.489

a. Bağımlı Değişken: BSD, NAR: Narsizm, ASD: Anlaşmalı Sosyal Değişim

Psikopati, anlaşmalı sosyal değişim ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 11’de incelendiğinde; bilgi saklama davranışı ile psikopati arasında [$r=.197$, $p<0,01$] anlaşmalı sosyal değişim arasında [$r=.262$, $p<0,01$];

psikopati ve anlaşmalı sosyal değişim arasında [$r=.245$, $p<0,01$] istatistik olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Düzenleyici modele ilişkin bulgular Tablo 24’de verilmiştir. Buna göre H2(c) “Psikopati kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi anlaşmalı sosyal değişim türü tercihi tarafından biçimlendirilir.” hipotezi desteklenmiştir ($\text{sig}.<.05$). Anlaşmalı değişim türü tercihi psikopati kişilik eğilimindeki bireylerin bilgi saklama düzeylerini arttırmaktadır ($B=.136$).

Tablo 24. PSIxASD→BSD^a Regresyon Analizi Sonucu

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2.201	0.296		7.447	.000
	PSI	-0.229	0.081	-0.343	-2.820	.005
	ASD	-0.352	0.119	-0.533	-2.963	.003
	PSIxASD	0.136	0.031	1.021	4.416	.000

a. Bağımlı Değişken: BSD, PSI: Psikopati, ASD: Anlaşmalı Sosyal Değişim

Makyavelizm, karşılıklı sosyal değişim ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 11’de incelendiğinde; bilgi saklama davranışı ile makyavelizm arasında [$r=.529$, $p<0,01$] karşılıklı sosyal değişim arasında [$r=-.139$, $p<0,05$]; makyavelizm ve karşılıklı sosyal değişim arasında [$r=.108$, $p<0,05$] istatistik olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Düzenleyici modele ilişkin bulgular Tablo 25’de verilmiştir. Buna göre H3(a) “Makyavelist kişilik özelliği bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi karşılıklı sosyal değişim türü tercihi tarafından biçimlendirilir.” hipotezi desteklenmiştir ($\text{sig}.<.05$). Karşılıklı sosyal değişim türü tercihi makyavelist kişilik eğilimindeki bireylerin bilgi saklama düzeylerini azaltmaktadır ($B=-.071$).

Tablo 25. MAKxKSD→BSD^a Regresyon Analizi Sonucu

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	0.565	0.202		2.799	.005
	MAK	0.531	0.071	0.878	7.512	.000
	KSD	0.146	0.062	0.250	2.350	.019
	MAKxKSD	-0.071	0.022	-0.461	-3.237	.001

a. Bağımlı Değişken: BSD, MAK: Makyavelizm, KSD: Karşılıklı Sosyal Değişim

Narsizm, karşılıklı sosyal değişim ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 11’de incelendiğinde; bilgi saklama davranışı ile narsizm arasında [$r=.130$, $p<0,05$] karşılıklı sosyal değişim arasında [$r=-.139$, $p<0,05$]; narsizm ve karşılıklı sosyal değişim arasında [$r=.149$, $p<0,05$] istatistik olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Düzenleyici modele ilişkin bulgular Tablo 26’da verilmiştir. Buna göre H3(b) “Narsist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi karşılıklı sosyal değişim türü tercihi tarafından biçimlendirilir.” hipotezi desteklenmemiştir ($\text{sig.}>.05$).

Tablo 26. NARxKSD→BSD^a Regresyon Analizi Sonucu

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1.173	0.242		5.036	.000
	NAR	0.357	0.119	0.572	2.991	.003
	KSD	0.111	0.072	0.165	1.545	.123
	NARxKSD	-0.082	0.034	-0.524	-2.378	.018

a. Bağımlı Değişken: BSD, NAR:Narsizm, KSD: Karşılıklı Sosyal Değişim

Psikopati, karşılıklı sosyal değişim ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 11’de incelendiğinde; bilgi saklama davranışı ile

psikopati arasında [$r=.197$, $p<0,01$] karşılıklı sosyal değişim arasında [$r=-.139$, $p<0,05$]; psikopati ve karşılıklı sosyal değişim arasında [$r=.154$, $p<0,05$] istatistik olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Düzenleyici modele ilişkin bulgular Tablo 27’de verilmiştir. Buna göre H3(c) “Psikopati kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi karşılıklı sosyal değişim türü tercihi tarafından biçimlendirilir.” hipotezi desteklenmemiştir ($\text{sig.}>.05$).

Tablo 27. PSIxKSD→BSD^a Regresyon Analizi Sonucu

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1.140	0.353		3.228	.001
	PSI	0.211	0.097	.297	2.179	.030
	KSD	0.057	0.111	0.084	0.512	.609
	PSIxKSD	-0.026	0.030	-0.188	-0.861	.390

a. Bağımlı Değişken: BSD, PSI: Psikopati, KSD: Karşılıklı Sosyal Değişim

Makyavelizm, genelleşmiş sosyal değişim ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 11’de incelendiğinde; bilgi saklama davranışı ile makyavelizm arasında [$r=.529$, $p<0,01$] genelleşmiş sosyal değişim arasında [$r=-.247$, $p<0,01$]; makyavelizm ve genelleşmiş sosyal değişim arasında [$r=-.183$, $p<0,05$] istatistik olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Düzenleyici modele ilişkin bulgular Tablo 28’de verilmiştir. Buna göre H4(a) “Makyavelist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi genelleşmiş sosyal değişim türü tercihi tarafından biçimlendirilir.” hipotezi desteklenmemiştir ($\text{sig.}>.05$).

Tablo 28. MAKxGSD→BSD^a Regresyon Analizi Sonucu

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	0.748	0.264		2.836	.005
	MAK	0.548	0.079	0.907	6.980	.000
	GSD	0.095	0.073	0.124	1.300	.194
	MAKxGSD	-0.077	0.023	-0.473	-3.337	.001

a. Bağımlı Değişken: BSD, MAK: Makyavelizm, GSD: Genelleşmiş Sosyal Değişim

Narsizm, genelleşmiş sosyal değişim ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 11’de incelendiğinde; bilgi saklama davranışı ile narsizm arasında [$r=.130$, $p<0,05$] genelleşmiş sosyal değişim arasında [$r=-.247$, $p<0,01$]; narsizm ve genelleşmiş sosyal değişim arasında [$r=.105$, $p<0,05$] istatistik olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Düzenleyici modele ilişkin bulgular Tablo 29’da verilmiştir. Buna göre H4(b) “Narsist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini genelleşmiş sosyal değişim türü tercihi tarafından biçimlendirilir.” hipotezi desteklenmemiştir (sig.>.05).

Tablo 29. NARxGSD→BSD^a Regresyon Analizi Sonucu

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1.357	0.341		3.977	.010
	NAR	0.620	0.175	0.993	3.539	.000
	GSD	0.041	0.090	0.054	0.461	.645
	NARxGSD	-0.137	0.045	-0.937	-3.029	.003

a. Bağımlı Değişken: BSD, NAR; Narsizm, GSD: Genelleşmiş Sosyal Değişim

Psikopati, genelleşmiş sosyal değişim ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 11’de incelendiğinde; bilgi saklama davranışı ile

psikopati arasında [$r=.197$, $p<0,01$] genelleşmiş sosyal değişim arasında [$r=-.247$, $p<0,01$]; psikopati ve genelleşmiş sosyal değişim arasında [$r=-.175$, $p<0,05$] istatistik olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Düzenleyici modele ilişkin bulgular Tablo 30’da verilmiştir. Buna göre H4(c) “Psikopati kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi genelleşmiş sosyal değişim türü tercihi tarafından biçimlendirilir.” hipotezi desteklenmemiştir ($\text{sig.}>.05$).

Tablo 30. PSI \times GSD \rightarrow BSD^a Regresyon Analizi Sonucu

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	1.169	0.444		2.630	.009
PSI	0.343	0.115	0.514	2.995	.003
GSD	0.061	0.124	0.079	0.490	.624
PSI \times GSD	-0.066	0.032	-0.431	-2.044	.042

a. Bağımlı Değişken: BSD, PSI: Psikopati, GSD: Genelleşmiş Sosyal Değişim

Makyavelizm, bireysel kimlik odaklılık ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 11’de incelendiğinde; bilgi saklama davranışı ile makyavelizm arasında [$r=.529$, $p<0,01$] bireysel kimlik odaklılık arasında [$r=.271$, $p<0,01$]; makyavelizm ile bireysel kimlik odaklılık arasında [$r=.328$, $p<0,01$] istatistik olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Düzenleyici modele ilişkin bulgular Tablo 31’de verilmiştir. Buna göre H5(a) “Makyavelist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı seviyelerine olan etkisi bireysel kimlik odaklılık tarafından biçimlendirir.” hipotezi desteklenmiştir ($\text{sig.}<.05$). Bireysel kimlik odaklılık makyavelist kişilik özelliğine sahip bireylerin bilgi saklama düzeylerini arttırmaktadır ($B=.065$).

Tablo 31. MAKxBKO→BSD^a Regresyon Analizi Sonucu

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	1.319	0.191		6.911	.000
MAK	0.110	0.100	0.181	2.531	.017
BKO	-0.102	0.068	-0.158	-2.515	.011
MAKxBKO	0.065	0.022	0.491	2.887	.004

a. Bağımlı Değişken: BSD, MAK: Makyavelizm, BKO: Bireysel Kimlik Odaklılık

Narsizm, bireysel kimlik odaklılık ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 11’de incelendiğinde; bilgi saklama davranışı ile narsizm arasında [$r=.130$, $p<0,05$] bireysel kimlik odaklılık arasında [$r=.271$, $p<0,01$]; narsizm ile bireysel kimlik odaklılık arasında [$r=.184$, $p<0,01$] istatistik olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Düzenleyici modele ilişkin bulgular Tablo 32’de verilmiştir. Buna göre H5(b) “Narsist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı seviyelerine olan etkisi bireysel kimlik odaklılık tarafından biçimlendirir.” hipotezi desteklenmemiştir (sig.>.05).

Tablo 32. NARxBKO→BSD^a Regresyon Analizi Sonucu

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	0.996	0.330		4.776	.000
NAR	0.154	0.100	0.247	1.540	.124
BKO	0.231	0.070	0.358	3.317	.001
NARxBKO	-0.034	0.031	-0.216	-1.085	.279

a. Bağımlı Değişken: BSD, NAR: Narsizm, BKO: Bireysel Kimlik Odaklılık

Psikopati, bireysel kimlik odaklılık ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 11’de incelendiğinde; bilgi saklama davranışı ile psikopati arasında [$r=.197$, $p<0,01$] bireysel kimlik odaklılık arasında [$r=.271$, $p<0,01$];

psikopati ile bireysel kimlik odaklılık arasında [$r=.326$, $p<0,01$] istatistik olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Düzenleyici modele ilişkin bulgular Tablo 33’de verilmiştir. Buna göre H5(c) “Psikopati kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı seviyelerine olan etkisi bireysel kimlik odaklılık tarafından biçimlendirir.” hipotezi desteklenmiştir ($\text{sig}.<.05$). Bireysel kimlik odaklılık psikopati kişilik özelliğine sahip bireylerin bilgi saklama düzeylerini arttırmaktadır ($B=.056$).

Tablo 33. PSIxBKO→BSD^a Regresyon Analizi Sonucu

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	1.568	0.315		4.977	.001
PSI	-0.061	0.047	-0.092	-1.703	.043
BKO	-0.059	0.021	-0.090	-1.484	.029
PSIxBKO	0.056	0.031	0.450	1.803	.022

a. Bağımlı Değişken: BSD, PSI: Psikopati, BKO: Bireysel Kimlik Odaklılık

Makyavelizm, ilişkisel kimlik odaklılık ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 11’de incelendiğinde; bilgi saklama davranışı ile makyavelizm arasında [$r=.529$, $p<0,01$] ilişkisel kimlik odaklılık arasında [$r=-.333$, $p<0,01$]; makyavelizm ile ilişkisel kimlik odaklılık arasında [$r=-.219$, $p<0,01$] istatistik olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Düzenleyici modele ilişkin bulgular Tablo 34’de verilmiştir. Buna göre H6(a) “Makyavelist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi ilişkisel kimlik odaklılık tarafından biçimlendirir.” hipotezi desteklenmiştir ($\text{sig}.<.05$). İlişkisel kimlik odaklılık makyavelist kişilik özelliğine sahip bireylerin bilgi saklama düzeylerini azaltmaktadır ($B=-.061$).

Tablo 34. MAKxİKO→BSD^a Regresyon Analizi Sonucu

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	1.087	0.267		4.066	.000
MAK	0.522	0.088	0.863	5.914	.000
İKO	0.036	0.033	0.092	2.116	.007
MAKxİKO	-0.061	0.022	-0.419	-2.767	.006

a. Bağımlı Değişken: BSD, MAK: Makyavelizm, İKO: İlişkisel Kimlik Odaklılık

Narsizm, ilişkisel kimlik odaklılık ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 11’de incelendiğinde; bilgi saklama davranışı ile narsizm arasında [$r=.130$, $p<0,05$] ilişkisel kimlik odaklılık arasında [$r=-.333$, $p<0,01$]; narsizm ile ilişkisel kimlik odaklılık arasında [$r=-.103$, $p<0,05$] istatistik olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Düzenleyici modele ilişkin bulgular Tablo 35’de verilmiştir. Buna göre H6(b) “Narsist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi ilişkisel kimlik odaklılık tarafından biçimlendirir.” hipotezi desteklenmemiştir ($\text{sig.}>.05$).

Tablo 35. NARxİKO→BSD^a Regresyon Analizi Sonucu

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	2.325	0.291		7.995	.000
NAR	0.153	0.120	0.245	1.273	.204
İKO	-0.171	0.069	-0.253	-2.488	.013
NARxİKO	-0.023	0.029	-0.162	-0.798	.425

a. Bağımlı Değişken: BSD, NAR: Narsizm, İKO: İlişkisel Kimlik Odaklılık

Psikopati, ilişkisel kimlik odaklılık ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 11’de incelendiğinde; bilgi saklama davranışı ile psikopati arasında [$r=.197$, $p<0,01$] ilişkisel kimlik odaklılık arasında [$r=-.333$, $p<0,01$];

psikopati ile ilişkisel kimlik odaklılık arasında [$r=-.118$, $p<0,05$] istatistik olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Düzenleyici modele ilişkin bulgular Tablo 36’da verilmiştir. Buna göre H6(c) “Psikopati kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi ilişkisel kimlik odaklılık tarafından biçimlendirir.” hipotezi desteklenmiştir ($\text{sig.}>.05$). İlişkisel kimlik odaklılık psikopati kişilik özelliğine sahip bireylerin bilgi saklama düzeylerini azaltmaktadır ($B=-.025$).

Tablo 36. PSİxİKO-->BSD^a Regresyon Analizi Sonucu

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	1.885	0.430		4.387	.000
PSI	0.227	0.118	0.340	1.923	.035
İKO	-0.140	0.105	-0.206	-1.330	.024
PSİxİKO	-0.025	0.017	-0.196	-0.858	.022

a. Bağımlı Değişken: BSD, PSI: Psikopati, İKO: İlişkisel Kimlik Odaklılık

Makyavelizm, ortaklaşa kimlik odaklılık ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 11’de incelendiğinde; bilgi saklama davranışı ile makyavelizm arasında [$r=.529$, $p<0,01$] ortaklaşa kimlik odaklılık arasında [$r=-.492$, $p<0,01$]; makyavelizm ile ortaklaşa kimlik odaklılık arasında [$r=-.510$, $p<0,01$] istatistik olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Düzenleyici modele ilişkin bulgular Tablo 37’de verilmiştir. Buna göre H7(a) “Makyavelist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi ortaklaşa kimlik odaklılık tarafından biçimlendirir.” hipotezi desteklenmemiştir ($\text{sig.}>.05$).

Tablo 37. MAKxOKO→BSD^a Regresyon Analizi Sonucu

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	2.072	0.484		4.284	.000
MAK	0.283	0.125	0.467	2.266	.024
OKO	-0.213	0.111	-0.246	-1.920	.056
MAKxOKO	-0.014	0.030	-0.081	-0.455	.649

a. Bağımlı Değişken: BSD, MAK: Makyavelizm, OKO: Ortaklaşa Kimlik Odaklılık

Narsizm, ortaklaşa kimlik odaklılık ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 11’de incelendiğinde; bilgi saklama davranışı ile narsizm arasında [$r=.130$, $p<0,05$] ortaklaşa kimlik odaklılık arasında [$r=-.492$, $p<0,01$]; narsizm ile ortaklaşa kimlik odaklılık arasında [$r=-.182$, $p<0,01$] istatistik olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Düzenleyici modele ilişkin bulgular Tablo 38’de verilmiştir. Buna göre H7(b) “Narsist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi ortaklaşa kimlik odaklılık tarafından biçimlendirir.” hipotezi desteklenmemiştir ($\text{sig.}>.05$).

Tablo 38. NARxOKO→BSD^a Regresyon Analizi Sonucu

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	3.448	0.360		9.574	.000
NAR	0.006	0.143	0.009	0.039	.969
OKO	-0.431	0.086	-0.497	-5.020	.000
NARxOKO	0.005	0.035	0.034	0.147	.883

a. Bağımlı Değişken: BSD, NAR: Narsizm, OKO: Ortaklaşa Kimlik Odaklılık

Psikopati, ortaklaşa kimlik odaklılık ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 11’de incelendiğinde; bilgi saklama davranışı ile psikopati arasında [$r=.197$, $p<0,01$] ortaklaşa kimlik odaklılık arasında [$r=-.492$, $p<0,01$];

psikopati ile ortaklaşa kimlik odaklılık arasında [$r=-.145$, $p<0,01$] istatistik olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Düzenleyici modele ilişkin bulgular Tablo 39’da verilmiştir. Buna göre H7(c) “Psikopati kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi ortaklaşa kimlik odaklılık tarafından biçimlendirir.” hipotezi desteklenmemiştir (sig.>.05).

Tablo 39. PSI \times OKO \rightarrow BSD^a Regresyon Analizi Sonucu

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	2.777	0.570		4.875	.000
PSI	0.181	0.148	0.271	1.145	.221
OKO	-0.326	0.134	-0.375	-2.423	.016
PSI \times OKO	-0.023	0.035	-0.164	-0.661	.509

a. Bağımlı Değişken: BSD, PSI: Psikopati, OKO: Ortaklaşa Kimlik Odaklılık

Tablo 40. Regresyon Analizi Özet Tablo

Hs	Değişkenlerin Yolu	B	Std. Hata	t	Sig.	r ²	Sonuç
H1(a)	MAK \rightarrow BS	0.320	0.529	11.437	.000	0.280	Kabul edildi
H1(b)	NAR \rightarrow BS	0.081	0.130	2.405	.027	0.017	Kabul edildi
H1(c)	PS \rightarrow BS	0.132	0.197	3.686	.027	0.039	Kabul edildi
H2(a)	MAK \times ASD \rightarrow BS	0.037	0.274	1.663	.097	0.293	Rededildi
H2(b)	NAR \times ASD \rightarrow BS	0.021	0.127	0.693	.489	0.078	Rededildi
H2(c)	PSI \times ASD \rightarrow BS	0.136	1021	4.416	.000	0.138	Kabul edildi
H3(a)	MAK \times KSD \rightarrow BS	-0.071	-0.461	-3.237	.001	0.304	Kabul edildi
H3(b)	NAR \times KSD \rightarrow BS	-0.082	-0.524	-2.378	.018	0.036	Rededildi
H3(c)	PSI \times KSD \rightarrow BS	-0.026	-0.188	-0.861	.390	0.043	Rededildi
H4(a)	MAK \times GSD \rightarrow BS	-0.077	-0.473	-3.337	.001	0.326	Rededildi
H4(b)	NAR \times GSD \rightarrow BS	-0.137	-0.937	-3.029	.003	0.110	Rededildi
H4(c)	PSI \times GSD \rightarrow BS	-0.066	-0.431	-2.044	.042	0.104	Rededildi
H5(a)	MAK \times BKO \rightarrow BS	0.065	0.491	2.887	.004	0.308	Kabul edildi
H5(b)	NAR \times BKO \rightarrow BS	-0.034	-0.216	-1.085	.279	0.083	Rededildi
H5(c)	PSI \times BKO \rightarrow BS	0.056	0.450	1.803	.022	0.096	Kabul edildi

H6(a)	MAKxİKO → BS	-0.061	-0.419	-2.767	.006	0.345	Kabul edildi
H6(b)	NARxİKO → BS	-0.023	-0.162	-0.798	.425	0.122	Rededildi
H6(c)	PSIxİKO → BS	-0.025	-0.196	-0.858	.022	0.150	Kabul edildi
H7(a)	MAKxOKO → BS	-0.014	-0.081	-0.455	.649	0.347	Rededildi
H7(b)	NARxOKO → BS	0.005	0.034	0.147	.883	0.243	Rededildi
H7(c)	PSIxOKO → BS	-0.023	-0.164	-0.661	.509	0.259	Rededildi

6.6. Bilgi Saklama Davranışının Öncüllerine İlişkin Nitel Araştırma

6.6.1. Çalışmanın sorunsalı ve araştırma sorusu

Bilgi paylaşma davranışı rekabetçi ortamda örgütsel yenilik kapasitesini artırma ve örgüt performansına olan etkisi ile önemli bir strateji olarak yazında ifade edilmektedir (Lin vd., 2013). Bu sebeple, örgütlerde bilgi paylaşımını teşvik eden etmenleri anlamak üzerine yazında ortak bir eğilimin olduğu görülmektedir. Çalışmanın bu kısmında ise, bilgi saklama davranışının öncüllerini anlamaya ilişkin “nasıl ve neden” sorularından yola çıkarak kavramsal bir açıklama geliştirebilmek adına nitel yöntem kullanılmıştır. Creswell (2013)’e göre, nitel araştırma yöntemleri özellikle sosyal bilimler alanında karşılaşılan karmaşık olguların nedenselliğinin anlaşılmasında önemli yöntem ve yaklaşımları ortaya koymaktadır. Öte yandan nitel araştırma bireyler ve olaylar arasındaki ilişkileri tanımlamada ayrıntılı iç görü ortaya koymaktadır (Smith ve McGannon, 2018). Çalışan bilgi saklama davranışının nedenselliğine ilişkin ortaya konacak nitel araştırma bulguları itibari ile bu davranışın ne şekilde önüne geçilebileceğine ilişkin de önerilerin ortaya konmasına olanak sağlayacaktır. Çalışmanın bu kısmında da çalışan bilgi saklama davranışının nedenselliğini keşfetmek için nitel araştırma yaklaşımı olan fenomenolojik bakış açısı (görüşme yöntemi) araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda, fenomenolojik araştırmalar (bkz. Soursa ve Huotari, 2016; Moustakas, 1994; Lopez ve Willis, 2004) bir mikro davranış ve sosyal etkileşim süreçlerini analiz etmede özellikle örgütsel davranış ve çalışan bilgi davranışlarının anlaşılmasına kullanılan bir yaklaşım olması sebebiyle çalışmanın bu kısmında faydalanılacak araştırma deseni olarak belirlenmiştir. Günlük yaşamda karşılaşılan içsel deneyimleri temel alan fenomenolojik araştırma (Oiler, 1982) bir olgu veya kolektif olaylarla ilgili birey deneyiminin arkasındaki anlamı belirlemeye olanak sağlamaktadır (Creswell, 2013). Bu yöntem aynı zamanda, kuram oluşturmaya kıyasla daha az görüşmeci

sayısı gerektirmesi açısından uygulanabilir olması sebebiyle bu çalışma kapsamında tercih edilmiştir.

Bu bölümde amaç, örgütlerde bilgi saklama davranışının öncüllerinin anlaşılmasına ilişkin çok yönlü bir çerçeve ortaya koymaktır. Buna göre, çalışanların iş ortamında 1- gözlemledikleri, 2- maruz kaldıkları ve 3- bizzat kendilerinin ortaya koydukları bilgi saklama davranışları yazında ele alınan kuramsal söylemler kapsamında yapılan görüşmeler aracılığı ile sentezlemiştir. Bu üçlü kapsam çerçevesinde yazındaki diğer araştırmalarından ayrışması planlanan bu çalışma çoklu düzeyleri kapsayan ve önceki çalışmalarda ortaya konmuş öncülleri bütünleştiren açıklamalar ortaya koymayı hedeflemektedir. Öte yandan, ilgili yazında konuya ilişkin öncül çalışmaların çoğunlukla işaret ettiği “karşılılık” ve “bireysel çıkarları koruma” isteğinin bu davranışın ortaya çıkış motivasyonunu oluşturduğu temel görüşünün de genişletilmesi planlanmıştır. Yazındaki öncül çalışmalar rehberliğinde oluşturulan kavramsal çerçeve ile çalışanların bireysel, kişiler arası, örgüt düzeylerinde hangi sebepler ile bilgi sakladığı irdelenirken öte yandan bilginin yapısal özellikleri açısından bilgi saklama davranışına teşkil edip etmeyeceği de dördüncü bir boyutta bu kavramsal çerçeveye dahil edilmiştir. Bu dayanak noktalarından hareketle, bilgi saklamanın altında yatan mekanizmanın kuramsal ve kavramsal açıdan bütünleştirici ve çok katmanlı bir bakış açısı ile ele alınması ve bu davranışı engellemede fayda sağlayabilecek yönetimsel çıkarımları ortaya koymak amaçlanmaktadır.

6.6.2. Araştırma örnekleme ve veri toplama

Çalışmanın bu kısmında kesitsel araştırma kapsamında geniş çerçevede öngörü sağlamak adına farklı meslek ve örgütsel düzeye ait katılımcılar ile saklama davranışının öncüllerini değerlendirmek üzere 10 derinlemesine görüşme yapılmıştır. Veriler 1 Eylül- 1 Kasım 2023 tarihleri arasında toplanmıştır. Seçilen örneklem büyüklüğü, Creswell (2002) ve Neuman (2014)'un kriterleri kapsamına uygun olarak yeterli doygunluğa sahip olarak değerlendirilmiştir. Katılımcılar ile görüşmeler yüz yüze yapılmış, görüşmeler yaklaşık 30-45 dakika sürmüştür. Karmaşık ve derin bir olgu olarak bilgi saklama davranışını anlamak üzere yazının da önerdiği üzere yarı yapılandırılmış ve açık uçlu görüşmeler yoluyla veriler toplanmıştır. Moustakas (1994)'ün yaklaşımı göz önünde bulundurularak geliştirilen görüşme protokolü ile katılımcıların bireysel olarak sergilediği veya tanık oldukları bilgi saklama olayları

üzerinden yaşadıkları deneyimler çoklu bakış açısını yansıtacak sorular ile irdelenmiş ve katılımcıların bilgi saklama davranışına ilişkin deneyimlerinin betimlenmesine olanak sağlamıştır. Görüşme protokolünü temsil eden sorular şu şekildedir. *“Lütfen iş yerinizdeki pozisyonunuzdan bahseder misiniz? Ne kadar süredir mevcut iş yerinizde çalışıyorsunuz? Pozisyonunuzun temel sorumlulukları nelerdir? Çalıştığınız yerde sizden bilgi sakladığını düşündüğünüz bir iş arkadaşınız/amiriniz var mı? Yakın zamanda çalışma ortamınızda bir bilgi saklama olayına tanıklık ettiniz mi? Sizce bu bilgi saklama süreci nasıl başladı? Sizce bu bilgi saklama davranışı diğerleri ile sizin aranızdaki ilişkiyi ne şekilde etkidi? İş yerinde siz hiç diğerlerinden herhangi bir konuda bilgi sakladınız mı ve öyleyse hangi sebeple? Bu olay sizi nasıl etkiledi? Çalışanların iş yerinde bilgi saklaması konusunda görüşleriniz nelerdir?”*

Bu bölümde katılımcılar ile yapılan görüşmeler üç temel aşamada ele alınmıştır. İlk aşama olarak, bilgi saklama davranışının öncüllerine ilişkin ilgili yazın taraması kapsamında düzey (bireysel, kişilerarası, örgüt ve bilgi), kuramsal kategori, ifade ve açıklayıcı kuramları ele alan on iki ayrı örtüşen tema belirlenmiştir (Tablo 41). Ardından katılımcılar ile görüşmeler gerçekleştirilmiş ve bu görüşmeler kapsamında transkripsiyon edilen görüşmecî söylemleri 1- önemli ifadeler, 2- anlam birimleri ve 3- temalar olarak kategorilere indirgenmiştir. Son aşamada ise, birinci aşamada yazın taraması sonucu oluşturulan temalar ile ikinci aşamada görüşmeler sonucu elde edilen veriler bütünleştirilmiş, düzey ve açıklayıcı kuram açısından değerlendirilmiştir.

Tablo 41. Yazın Taramasına Göre Oluşturulan Düzey ve Kategoriler

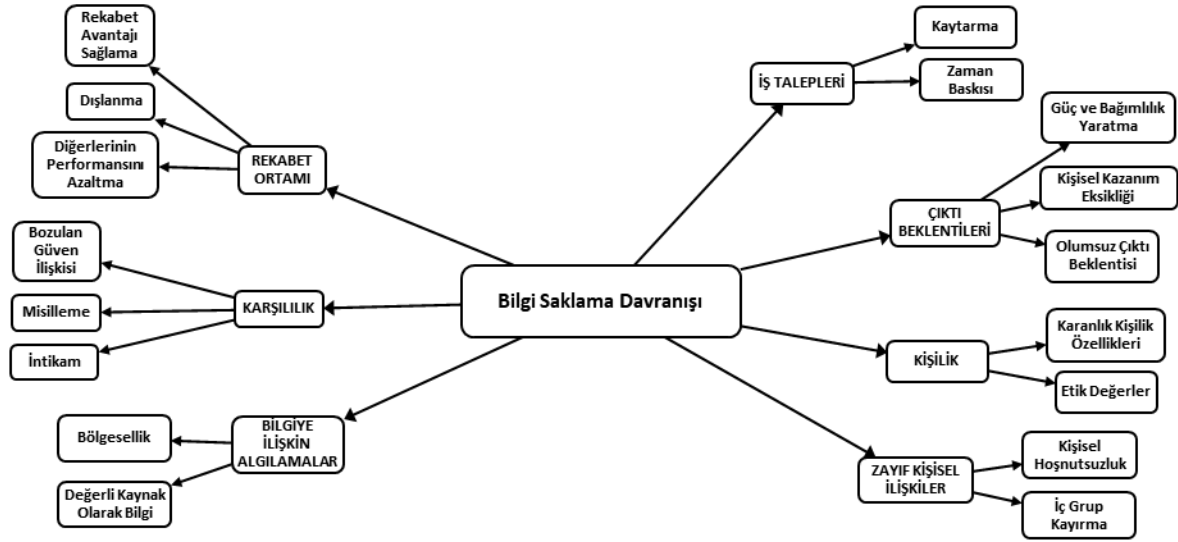
Düzey	Kuramsal Kategori	Özet İfade	KOD	Kaynak	Kaynakta Ele Alınan Değişkenler	Açıklayıcı Kuram
BİREYSEL	Çıktı Beklentisi	1- Kişisel kazanım eksikliği	IND1	Butt ve Ahmad, 2019(nicel)	Lider-Üye Değişimi, Çalışan Sesliliği, Algılanan Lider Bilgi Saklama ve Çalışan Bilgi Saklama	Sosyal Değişim Kuramı Sosyal Bilişsel Kuram
		2- Olumsuz çıktılardan sakınma	IND2	Butt, 2020 (nitel)		
	Güç	1- “Kötü olan iyiden daha güçlüdür”	IND3	Baumeister vd.,2001	Referans ve uzman gücü, Bilgi Paylaşımı, Bilgi Saklama	Sosyal Değişim Kuramı Planlı Davranış Kuramı
	Bilgiye ilişkin tutumlar	1- Değerli kaynak olarak bilgi	IND4	Huo vd., 2016	Psikolojik sahiplik, Bölgesellik, Örgütsel Adalet, Algılanan Bilgi Değeri ve Bilgi Saklama	Kaynakların Korunumu Kuramı
		2- Bilgi sahipliğine ilişkin algılamalar	IND5	Bhattacharya ve Sharma (2019); Ghani vd., 2020; Huo vd., 2016	Bilgi temelli psikolojik sahiplik, Örgüt temelli psikolojik sahiplik, bölgesellik ve Bilgi Saklama	
		3- Bölgesellik “Bilgi benimdir”	IND6	Singh, 2019; Kang, 2016	Bölgesellik, Görev performansı, Sapkın işyeri davranışı ve Bilgi Saklama	Psikolojik Sahiplik Kuramı
	Kişilik/Davranışsal özellikler	1- Duygusal zeka	IND7	De Geofroy ve Evans, 2017	Duygusal zeka, Güven ve Bilgi Saklama	Bilgi Kaynağı Olarak
		2- Ahlaki ayrılıklar	IND8	Zhao vd, 2016	Bilgi paylaşımı, İşyerinde dışlanma, Karşılıklılık normu, Ahlaki kopuş ve Bilgi Saklama	
		3- Duygusal tükenmişlik	IND9	Yao ve Zhang, 2020	Örgütsel özdeşleşme, Affetme İklimi, İşyeri zorbalığı, Duygusal Tükenmişlik ve Bilgi Saklama	Duygular Modeli Kaynakların Korunumu Bilişsel-duygusal kişilik sistemi Sosyal ağlar Kuramı
	Değerler	1- Kişisel değerler ve inanç sistemi	IND10	Semerci, 2019	Çatışma, Rekabet, Kişisel Değerler ve Bilgi Saklama Davranışı	Sosyal Kimlik Kuramı
KİŞİLER-ARASI	Zayıf Kişisel ilişkiler	1- Kişisel hoşnutsuzluk	IP1	Butt ve Ahmad, 2019	Vaka Çalışması, Bilgi Saklamanın Öncülleri	Sosyal Değişim Kuramı
		2- Güvensizlik ve aldatma	IP2	Connelly vd., 2012; Jha ve Varkkey, 2017	Güvensizlik, Kariyer güvensizliği ve Bilgi saklama	
	Karşılıklılık	1- Rekabet/ İntikam	IP3	Tang vd., 2022	İntikam motivasyonu, Geleneksellik, Saldırganlık ve Bilgi Saklama	İntikam Kuramı İstismarcı Yönetim Sosyal Değişim Kuramı
		2- Karşılık Alamama	IP4	Boz Semerci, 2019	Kişisel değerler, Algılanan rekabet, İlişki ve görev çatışması ve Bilgi saklama	

		3- Diğerlerinin performansına azaltma	IP5	Peng vd., 2020,	Duygusal olaylar kuramı, Kıskançlık, Rekabet, İlişki çatışması ve Bilgi Saklama	
	Zaman Baskısı	1- İş hedeflerine ulaşmada işlevsel kaynak olarak bilgi	IP6	Skerlavaj vd., 2018, Zhang vd., 2022	Zaman baskısı, Algılanan liderlik tarzı, Prososyal motivasyon ve Bilgi Saklama	Kaynakların Korunumu
ÖRGÜT	Rekabet Ortamı/İklimi	1- Rekabet avantajı sağlama	ORG1	Anand vd., 2020, Fong ve Slotta, 2018, Jha ve varkkey, 2017	Örgüt kültürü, Karşılıklılık, Bilgi paylaşımı, İşgücü devir hızı ve Bilgi saklama	Bilgi Kalıcılığı (Knowledge stickiness Theory) Sosyal Değişim Kuramı
		2- Örgüt Kültürü	ORG2	He vd., 2021	Sistemantik yazın tarama	
	Uyum	1- Yönetici talepleri	ORG3	Batistic ve Poel, 2002	Öz yeterlilik, Lidere güven, Alçakgönüllü liderlik, Bilgi saklama davranışı	Sosyal Etki Kuramı Sosyal Öğrenme Kuramı
		2- Dışlanma	ORG4	Riaz vd., 2019; Zhao vd., 2016	İşyeri dışlanması, Olumsuz karşılıklı beklentileri, Ahlaki çözülme (Moral disengagement) ve Bilgi Saklama	Karşılıklı normu Kaynakların Korunumu
	Bilgi yönetim sistemleri eksikliği	1- Etkili bilgi transferi başarısızlığı	ORG6	Sharma, 2003	Yönetim Desteği, Karşılıklı Görev Bağımlılığının Etkileri ve Bilgi Saklama	Sosyal Değişim Kuramı
BİLGİ	Özellik	1- Bilginin karmaşıklığı	KNW1	Connelly vd., 2012,	Bilginin karmaşıklık, örtüklük, hacim, çeşitlilik, hızı ve Bilgi Saklama	Karşılıklı bağımlılık Kuramı
		2- Bilginin iş tanımı ile bağlantısı	KNW2	Ford, Myrdan ve Jones (2015)		Soyal Değişim Kuramı Kişiler arası Davranış Kuramı (Theory of interpersonal behavior)

6.6.3. Verilerin analizi

Telefon ve e-posta aracılığı ile araştırmaya davet edilen katılımcılar ile görüşmeler Zoom ve Microsoft Teams programları üzerinden yapılmıştır. Ses kaydına alınan veriler görüşmeler sonrası dinlenerek deşifre edilmiş, anonimlik sağlayabilmek adına katılımcı isimleri değiştirilmiştir. Transkriptler ve görüşme sırasında alınan notlar inceleme sonrası kodlanmıştır: ilk olarak katılımcı isimlerinin yerine anonim kodlar atanmıştır. Nispeten büyük miktarda ham veri toplanmış ve daha sonra veri analizi için kullanılacak temaları oluşturmak üzere içlerinden bilgi saklama davranışına ilişkin olaylar seçilmiştir. Toplamda 397 ifadenin analizini içeren veri analiz sürecinde eş zamanlı iki süreç takip edilmiştir. Bunlardan ilki, seçilen olayların görüşmeler öncesi belirlenmiş kavramsal çerçeve ve temalara uygunluk sağlayacak biçimde sınıflandırılması ve ikinci olarak, katılımcıların konuya ilişkin önemli ifadeleri üzerinden yeni anlam birimleri ve temalar belirlenmesi şeklinde gerçekleşmiştir. Veri analizinin son aşamasında ise bu iki süreç bütünleştirilmiş ve konuya ilişkin analizler yapılmıştır. 10 tane mülakatın görüşme dökümlerinin yapılması ile kod-tema analizleri için MS Excel programından faydalanılmıştır.

Görüşmelerin analizi nitel içerik analizi uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Fenomenolojik araştırmada analiz birimleri tümceler, cümleler ve cümle bölümleridir (Moustakas, 1994). İlk olarak, verilerdeki etkileşimsel ve deneyimsel açıklamaları kategorize etmek için kodlamalar kullanılmıştır. Benzer ifadeler ve sözler belirlenerek alt kategoriler oluşturulmuş, bunlar daha ana kategoriler halinde gruplandırılmıştır (Schreier, 2012). Bulunan ana kategoriler şunlardır: çıktı beklentisi, kişilik özellikleri, bilgiye ilişkin tutumlar, karşılıklık, zayıf kişisel ilişkiler, rekabet ortamı/iklimi ve bilginin yapısı (bkz. Şekil 6).



Şekil 6 Bilgi Saklama Davranışı Öncülleri: İçerik Analizi Tema ve Alt Kategoriler

6.6.4. Nitel analiz bulguları

Katılımcıların demografik profili Tablo 42’de sunulmuştur. Buna göre, katılımcıların büyük kısmının savunma sanayi sektöründe deneyimli çalışanlar olduğu görülmektedir. Katılımcıların altısı 30-40 yaş grubu aralığındayken dördü 40-50 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Öte yandan katılımcıların deneyimleri 6 ile 20 yıl arasında değişirken katılımcıların çoğu uzman pozisyonunda çalışmaktadır. Görüşmecilerden yalnız bir tanesi yönetici pozisyonunda çalışmaktadır.

Tablo 42. Katılımcıların Demografik Profili

Katılımcı	Yaş Grubu	Deneyim	Eğitim	Sektör	Pozisyon
K1	30-40	10	Lisans	Savunma Sanayi	Uzman
K2	30-40	8	Y. Lisans	Savunma Sanayi	Uzman
K3	30-40	15	Lisans	Savunma Sanayi	Uzman
K4	30-40	9	Y. Lisans	Savunma Sanayi	Uzman
K5	30-40	13	Y. Lisans	Sağlık	Uzman
K6	30-40	6	Lisans	Sağlık	Uzman
K7	40-50	15	Lisans	Sağlık	Uzman
K8	40-50	20	Lisans	Eğitim	Uzman
K9	40-50	17	Y. Lisans	Savunma sanayi	Yönetici
K10	40-50	18	Y. Lisans	Eğitim	Uzman

Çalışanlar iş yerinde neden bilgi saklar temel sorusu çalışmanın bu kısmının temelini oluşturmaktadır. Yapılan görüşmeler sonucu katılımcıların ifadelerine göre oluşturulmuş tema ve alt kategoriler Şekil 6'da sunulmuştur. İlgili temalar incelendiğinde, çoğu öncülün yazındaki çalışmalar ile aynı doğrultuda olduğu ancak, bir kısmının ise yazındaki çalışmalarda henüz yer etmediği görülmektedir. Sıklık bakımından incelendiğinde, kişilik (%18), çalışanların çıktı beklentileri (%18), çalışanların bilgiye ilişkin algılamaları (%14), iş talepleri (14), karşılılık normunun ihlali (%14), rekabet ortamı (%11) ve zayıf kişisel ilişkiler (%11) bilgi saklama davranışının öncüllerini oluşturan temalar olarak ortaya çıkmıştır. Öte yandan, saklanan bilginin türü ve çalışanların ne sıklıkta iş arkadaşları tarafından bilgi saklanmasına maruz kaldıkları onların bilgi saklama davranışlarını etki ettiği görüşmeler sonucu yapılan incelemelerde ortaya çıkmıştır. Bu bulgu yazındaki önceki dönem çalışmalarda çok fazla karşılaşılmayan bir bulgu olma özelliğine sahiptir.

Tablo 43. Katılımcı İfadeleri Bütünleştirilmiş Gösterim

Önemli İfade	Anlam birimleri	Açıklayıcı Kuram	Temalar (Öncüller)	Düzyer
K1 "Bilgi paylaşırken seçici oluyordum, kritik bilgileri kritik anlarda kullanıyordum, Aslında çok ekibe uygun bir kişi de değildi bu yeni gelen", "Açıkça paylaşılması gereken bilgilerin bile üstü örtüldü"	Kişisel Kazanım Eksikliği Güç ve Bağımlılık Yaratma	Sosyal Değişim Kuramı Karşılıklı Normu Psikolojik Sahiplik Kuramı		
K3 "İş gerçekten bir yardım veya bilgi arayışına döndüğünde bu sefer kişisel menfaatler ön plana çıkıyor.", "Bu süreçte dışardan bakıldığında oldukça içten ve yardımsever kişilerin başkalarının işinin çözülmesine yardımcı olacak bilgileri paylaşmada nasıl geri durduğunu gördüm."	Kişisel Kazanım Eksikliği	Sosyal Değişim Kuramı Karşılıklı Normu Psikolojik Sahiplik Kuramı		
K7 "...benim birkaç toplantıda öne sürdüğüm görüşler beğenildi... ardından diğerlerinden daha kıdemli olmama rağmen önemli bir projenin yürütücüsü konumuna geldim...katkılarımdan dolayı projenin sürecini yürütmek bana kalmıştı.", "...bir süre sonra bu durum benim başarıyı engellemek için kasıtlı olarak önemli bilgilerin benden saklanmasına kadar gitti.", "...ben sonradan gelen ve daha az deneyimli oldum aslında. Dolayısıyla beni tehlike olarak gördüklerini düşünüyorum."	Kişisel Kazanım Eksikliği	Sosyal Değişim Kuramı Karşılıklı Normu Psikolojik Sahiplik Kuramı	Çıktı Beklentisi	Kişiler arası
K9 "...Bu kişi öyle bir düzenek kurmuştu ki hiçbir iş ondan geçmeden hallolmuyordu.", "Sahip olduğu bilgiyi duruma göre saklayıp kendi gücünü pekiştirmek için bilgiyi paylaşıyordu."	Güç ve Bağımlılık Yaratma	Sosyal Değişim Kuramı Karşılıklı Normu Psikolojik Sahiplik Kuramı		
K10 "...çalışanlar birbirini ile kıyasıya rekabet halinde içten içe. Bu sebeple bilgi saklama gibi şeyler sıklıkla karşılaşılan bir durum haline geldi."	Güç ve Bağımlılık Yaratma	Sosyal Değişim Kuramı Karşılıklı Normu Psikolojik Sahiplik Kuramı		
K2 "Bilgi paylaşmanın bana herhangi bir anlamda zararı olmayacağını düşündüğüm için tüm bildiklerimi açık bir şekilde paylaşıyorum. Hatta bildiklerimi paylaşarak insanların da kendisini geliştirmesine katkıda bulunduğum için genel anlamda hem çalışma ortamının iyileşeceğini orta vadede ise yeni başlayanların benden iş yükü alacağını düşünüyorum. ", "Bilgi paylaşmak bana iş tatmini veriyor", "...dürüstlüğü her zaman ilkem olarak benimsemişimdir."	Kişisel Değerler Proaktif Bilgi Paylaşımı	Sosyal Değişim Kuramı Karşılıklı Normu İş Talepleri/Kaynakları Modeli		
K5 "Sorduğunuzda kendi göre haklı sebepleri vardır belki ama iş engelleyecek veya başkalarının önünü kesecek şekilde bilgi saklama hatta bilgiyi yanlış biçimde yayma ile karşılaşabiliyoruz." "Bilgi saklamayı etik bulmuyorum."	Karanlık Kişilik özellikleri Kişisel Değerler	Kaynakların Korunumu Kuramı Kaynakların Korunumu Kuramı	Kişilik	Bireysel
K7 "...Kariyerimde kendimi kanıtlamam gereken bir dönemdeyim. Bunu da etkili yapabilmek için bazı normları göz ardı ediyorum", "	Karanlık Kişilik özellikleri	Psikolojik Sahiplik Kuramı Sosyal Değişim Kuramı		
K8 "...kendini uzmanlık alan ve bilgisini gerektiren hiçbir durumda bunu yaşamıyorduk...Kendini afişe etmeden işin gidişatını bozacak bir sistem kurmuştu diyebilirim.", "Sebebi neydi hala bilmiyorum. Ancak bunun onun kişiliği ile ilgili olabileceğini düşünmüştüm o dönemlerde."	Bölgesellik Güç ve bağımlılık Yaratma Karanlık Kişilik Özellikleri	Sosyal Değişim Kuramı		
K6 "Herhangi bir yerde kayıtlı olmayan belki de kendi deneyimleri sonuçları elde ettikleri bilgileri paylaşmadıklarını görüyorum ve bunu kasıtlı yaptıklarını düşünüyorum" "Yaptığım işte deneyim sonucu elde edilmiş bilgiler çok kıymetli. Bazen herhangi bir yerde yazmayan bilgileri deneyim sonucu kendiniz edinirsiniz. Bu bilgiler aslında şirket prosedürüne göre dokümanite edilmesi zorunlu olmasına rağmen birçok kritik bilginin kayıt altında olmadığını gördüm."	Değerli Kaynak Olarak Bilgi Değerli Kaynak Olarak Bilgi	Sosyal Değişim Kuramı Karşılıklı Normu Sosyal Değişim Kuramı Karşılıklı Normu		Bireysel
K7 "... bir işte çok emeğim olduğunu düşünüyorsam o zaman onu başkalarıyla paylaşmak istemiyorum. Tüm kredileri kendim toplamak istiyorum. Dedğim gibi, bu sadece çok emek harcadığım durumlarda geçerli. Belki zaman içerisinde bu durum değişir.", "...Bilgi saklamanın yanlış olduğunu prensipte biliyorum ancak üzerinde emek ve vakit harcadığım bir işin başkaları tarafından sahiplenilmesini de engellemek durumundayım."	Değerli Kaynak Olarak Bilgi Bölgesellik	Psikolojik Sahiplik Kuramı Sosyal Değişim Kuramı	Bilgiye İlişkin Algılamalar	Kişiler arası
K10 "Projenin bir noktasında tıkanık ve dış kaynaklardan destek almayı bile düşündük... biz çözüm ararken aslında içimizden bir arkadaşımızın konuyla ilgili oldukça iyi bir çözümü olduğunu üst yönetime bu çözüm ile gittiğini öğrendik."	Bölgesellik	Sosyal Kimlik kuramı Sosyal Değişim kuramı		

K 2	"Konu üzerine çalışan mavi yakalı arkadaşlara danıştığım da bilmediklerini söyleyerek geçiştirmeye çalıştılar.", "Araştırdığım konu ile ilgili bildiklerini söylerlerse başlarına iş açılacağını düşündüklerini hissettim.", İş yükü fazla olan kıdemli bir çalışma arkadaşına sorulan soruları sadece zamana zamana olmadı ve uğraşmak istemediği için geçiştirerek bilmediğini söyledi ama aslında bildiğini biliyorum.", "...iş arkadaşım yoğun olduğu dönemlerde kendisine gelen soruları veya bilgi taleplerini bilmediğini söyleyerek geçiştiriyordu."	Zaman Baskısı Olumsuz Çıktı Beklentisi	Sosyal Değişim Kuramı Karşılıklı Normu İş Talepleri/Kaynakları Modeli		
K 3	"...vakit darlığında uğraşmamak için bilmiyorum demişimdir ancak iş akışını engelleyecek şekilde kasıtlı olarak hiç bilgi saklamadım."	Zaman Baskısı Ahlaki Rasyonelleştirme	Sosyal Değişim Kuramı Karşılıklı Normu	İş Talepleri	Kişiler arası
K 5	"...sebebi basitti, yaptıkları görünür olsun istemiyorlardı çünkü bunun onlara daha fazla sorumluluk ve iş yaratacağını düşünüyorlardı."	Olumsuz Çıktı Beklentisi	Kaynakların Korunumu Kuramı		
K 9	"Çok paylaşırsan çok iş istenir. Altından kalkamazsan da sen başarısız olursun.", "Bu sebeple benden talep edilen bilgilere bu gözle de bakarım. Acaba bu bilgiyi paylaşırsam karşılığında bana angarya olarak döner mi veya kimsenin elini altına sokmadığı bir taşın altına elimi koymuş olur muyum diye düşünürüm. Belki de takdir görmeden de bunda etkisi vardır, bilemiyorum."	Olumsuz Çıktı Beklentisi	İş Talepleri/Kaynakları Modeli		
K 1	"Yapılması gerekenin bu olduğunu düşünüyordum ve bu şekilde hareket ettim.", "Bu yaptığım ile kimsenin önünü de kesmediğimi düşünüyorum dolayısıyla içim rahat.", "Diğerlerinin hazırda konmasını bir süre bu şekilde engelledim."	Misilleme	Sosyal Değişim Kuramı Karşılıklı Normu		
K 4	"...Aramızdaki güven ilişkisi bozulmuştu. Sanırım en başta da bu kadar paylaşımcı olmamın sebebi ona duyduğum güvendi. Bu davranışları gördükçe ben de bilgileri ondan saklamaya başladım.", "Kullanıldığımı düşündüm... bu olaydan sonra da bir süre bildiklerim söz konusu olsa bile bilmediğimi söyleyerek bildiklerimi paylaşmadım."	Bozulan Güven İlişkisi Misilleme	Sosyal Kimlik Kuramı Sosyal Değişim kuramı		
K 6	"...Sohbetlerimiz sırasında bu değişime olan tepkisini açıkça dile getiriyor ve herhangi bir şekilde şirketin zarara uğrayıp uğramamasını önemsemediğini belirtiyordu.", "...işveren tarafından mağdur edildiğini düşünen çalışanların bir şekilde bilgi saklama eğiliminde olabileceğini düşünüyorum", "İş yeri prosedürlerine göre kayıt altında olması gereken bir bilginin herhangi bir şekilde saklanması doğru değil ancak insanlar her yardım talebine olumlu cevap vermek mecburiyetinde de olmamalıdır."	İntikam Misilleme	Sosyal Değişim Kuramı Karşılıklı Normu	Karşılıklı	Kişiler arası
K 7	"... amirler eğer çalışanlarının belirli bir konuda şirkete fayda sağlayacağını düşündüğü fikri varsa onları bu sistem dahilinde öneride bulunmaları için teşvik ediyorlar. Toplanan öneriler özgünlük, sağladığı fayda gibi farklı boyutlarda değerlendiriliyor ve buna göre çalışan maddi manevi ödüllendiriyor."	Kişisel Değerler	Sosyal Değişim Kuramı Karşılıklı Normu Psikolojik Sahiplik Kuramı Sosyal Değişim Kuramı		
K 2	"Yükselme hırslarının ve eş pozisyonlarda çalışan hırslı kişiler aynı takımda yer alırsa onların genel olarak bilgi saklayarak diğerlerinden daha öne geçebildiklerini gözlemliyorum."	Rekabet Avantajı Sağlama	Sosyal Değişim Kuramı Karşılıklı Normu İş Talepleri/Kaynakları Modeli		Kişiler arası
K 4	"...bildikleri bilgileri başkalarının işi sırf kolay çözümlenmesin diye sakınanlar, bildikleri halde bilmiyormuş gibi yapanlar, işin ucunda terfi, promosyon varsa bildiklerini stratejik kişilerle paylaşıp diğerlerini zor durumda bırakmalar.", "Tüm bildiklerimi paylaşıp iş konusunda ona yardımcı olurum. Denk olmamıza rağmen mentörüyü denilebilir. Üstelik çoğu zaman onu kollardım da." "İş arkadaşım ona aktardığım bilgileri ekip içinde kendini ön plana çıkarmak için parlatmaya başlamıştı.", "...benim yardımlaşma amacıyla paylaştıklarım bana karşı bir rekabet aracı haline gelmişti."	Diğerlerinin Performansını Azaltma Rekabet Avantajı Sağlama	Sosyal Kimlik Kuramı Sosyal Değişim kuramı Sosyal Değişim kuramı	Rekabet Ortamı	Örgüt
K 7	"... katma değer fikirlerin paylaşımı ne kadar teşvik edilse de kişisel ego ve hırslara kurban giden çalışanlar da elbette var.", "Geçtiğimiz sene çalışma ekibimizde bir arkadaşın bana ve ekipte başarısıyla sıyrılan birkaç arkadaşına kasıtlı olarak zarar vermek niyetiyle bilgi sakladığını görmüştüm."	Diğerlerinin Performansını Azaltma	Psikolojik Sahiplik Kuramı Sosyal Değişim Kuramı		
K 3	"Benimle arasında ilişkiden çok işin yapılmasını engelledi", "Süreklili bu kişiyle doğrudan iş yapmam gerekseydi bu kadar sakin kalmazdım diye de düşünüyorum. Tölere edebileceğim sınırlar içerisinde şu an olanlar."	Kişisel hoşnutsuzluk	Sosyal Değişim Kuramı Karşılıklı Normu		
K 9	"Öyle zamanlarda da iş yükünden şikayet edip her işin onda olmasından yorulduğunu söylüyordu. Tam bir çelişki", "Bu arada çevresindeki herkes de onu çok pohpohlardı. Çünkü aslında onun bu manipüle edici tutumu ona yakın olanların iş yükünü hafifletiyordu."	İç Grup Kayırma	Sosyal Değişim Kuramı Karşılıklı Normu	Zayıf Kişisel İlişkiler	Kişiler arası
K 10	"Bulduğumuz rekabet ortamı bunu besliyor. Bilgi bu anlamda sizi öne çıkarabilir. Bilginiz sayesinde diğerlerinden güçlü pozisyona geliyorsunuz.", "Küçük bir ofis de olsak içinde farklı dinamikler ve gruplar var. Gruplar arasında bilginin akışı kısıtlı."	İç Grup Kayırma	Sosyal Kimlik kuramı Sosyal Değişim kuramı		

Yapılan görüşmeler neticesinde, bilgi saklamanın öncülü olarak karşılılık normu ihlali bilgi saklama davranışının öncüllerinden biri olarak ön plana çıkmaktadır. Yazındaki araştırmalar da bu bulguyu desteklemektedir (Cerne vd., 2014; Connelly vd., 2012). Görüşmelerde karşılılık norm ihlalinin ortaya koyan alt kategoriler çalışanların 1- intikam, 2- bozulan güven ilişkileri, 3- misilleme tutumları olarak belirlenmiştir. Örneğin, iş ortamında bilgisini sakınmadığı yakın iş arkadaşının kendisinden bilgi saklamasına ve bunu onun önüne geçmede bir araç olarak kullanmasına tanık olan Katılımcı 4 bu durumun kendisinde yarattığı etkiyi *“iş arkadaşım ona aktardığım bilgileri ekip içinde kendini ön plana çıkarmak için parlatmaya başlamıştı. Bu bende müthiş bir rahatsızlık hissine sebep oldu. Benim yardımlaşma amacıyla paylaştıklarım bana karşı bir rekabet aracı haline gelmişti.”* biçiminde ifade etmiştir. Kendi paylaşım davranışlarının karşılık bulamamasını *“aramızdaki güven ilişkisi bozulmuştu. Sanırım en başta da bu kadar paylaşımcı olmamın sebebi ona duyduğum güvendi. Bu davranışları gördükçe ben de bilgileri ondan saklamaya başladım.”* olarak ifade eden Katılımcı 4 kendisinin bilgi saklama motivasyonunu *“...bu olaydan sonra da bir süre bildiklerim söz konusu olsa bile bilmediğimi söyleyerek bildiklerimi paylaşmadım. Hiçbir yöneticimden bilgi saklamadım ama bu olay ekip içinde bildiklerimi paylaşmadan önce filtreden geçirmeme sebep oldu.”* olarak ifade etmiştir. Benzer şekilde, çalışma ortamında doğrudan kendisinden bilgi saklanmasına tanık olan Katılımcı 3 karşılılık ilişkisinin bozulmasını ve beraberinde ortaya çıkan güven eksikliğini *“...karşıdakini bu şekilde bir pozisyona sokmak benim motivasyonumu etkiliyor. Bir nevi kandırılmak. Bu her ne kadar iş ile ilgili de olsa bunu kişisel olarak algılayabilirim”* biçiminde ifade etmiştir. Yazındaki çalışmalar da bu bulguyu desteklemektedir; buna göre bireyler arası güven ilişkisi zedelendiğinde bilgi saklama davranışı daha sık görülmeye başlamaktadır (Connelly vd., 2012; Kumar vd., 2018). Katılımcı 6 ise, iş yerinin şu an bir değişim sürecinde olduğunu ve operasyonel sebeplerle taşınması gerektiğini belirtmiştir. Katılımcının ifadelerinden ortaya çıkana göre, değişim sürecine tepki olarak bazı çalışanlar işverenden intikam almak amacı ile bilgi saklama çabasında oldukları çıkarımında bulunmak mümkün olmuştur. Katılımcı tanık olduğu bilgi saklama davranışları üzerine bu durumu şu şekilde ifade etmektedir; *“Herhangi bir yerde kayıtlı olmayan, belki de kendi deneyimleri sonuçları elde ettikleri bilgileri paylaşmadıklarını görüyorum ve bunu kasıtlı yaptıklarını düşünüyorum.”, “Bu lokasyon değişikliğinden memnun olmadıkları için kasıtlı olarak bilgi saklayıp kasıtlı olarak şirkete zarar veriyorlar.”*. Aynı katılımcı ayrıca *“...işveren*

tarafından mağdur edildiğini düşünen çalışanların bir şekilde bilgi saklama eğiliminde olabileceğini düşünüyorum” ifadesini kullanmıştır. Bu ifade bireylerin karşılıklı ilişkilerinin bozulması durumunda bilgi saklama davranışı sergileyebileceğini destekler niteliktedir.

Görüşmeler sonucunda, çalışanların kişisel çıktı beklentilerinin göz önünde bulundurulması onların bilgi saklama davranışlarını sergilemede bir diğer öncül olarak ortaya çıkmaktadır. Görüşme analizlerine göre, 1- kişisel fayda eksikliği, 2- olumsuz çıktı beklentisi ve 3- güç ve bağımlılık yaratma bu tema altında toplanan ifadeleri temsil eden alt başlıklar olarak belirlenmiştir. Katılımcıların ifadelerine göre, çalışanlar bilgi paylaşımının onlara sağlayacağı fayda ve zarar değerlendirmesine göre bilgi paylaşımında bulunmakta, çalışanlar kişisel çıkar ve menfaatlerine hizmet etmeyecek durumlarda ise ortaya çıkan olumsuz çıktı beklentileri onların örgüt içerisinde bilgi saklamalarına sebep olmaktadır. Kariyerinin ilk yıllarında örgüt içerisinde bilgi saklama davranışında bulunduğunu ifade eden Katılımcı 1 bunu “...belki de ön planda olma kaygısı ile kritik olduğumu düşündüğüm bilgileri başkalarına aktarırken daha seçici oluyordum.” biçiminde ifade etmiştir. Katılımcı 3 ise, maruz kaldığı bir bilgi saklama durumunu paylaşırken “iş gerçekten bir yardım veya bilgi arayışına döndüğünde bu sefer kişisel menfaatler ön plana çıkıyor.” ifadesini kullanmıştır. Katılımcıların bilgi paylaşımı karşılığı olumsuz çıktılar ile karşılaşacağını düşünmesi de onları bilgi saklama davranışına sevk eden bir bulgu olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcı 9 bu durumu “...Çok (bilgi) paylaşırsan çok iş istenir. Altından kalkamazsan da sen başarısız olursun.” biçiminde ifade ederken 2 numaralı Katılımcı bunu “Araştırdığım konu ile ilgili bildiklerini söylerlerse başlarına iş açılacağını düşündüklerini hissettim.” biçiminde ifade etmiştir. Öte yandan, çalışanların güç ve bağımlılık ilişkileri aracılığı ile çıktı beklentilerini biçimlendirdiği ve kişisel menfaatlerini korudukları katılımcı ifadeleri ile desteklenmiştir. “...Sahip olduğu bilgiyi duruma göre saklayıp kendi gücünü pekiştirmek için bilgiyi paylaşıyordu.” (Katılımcı 9). “...Bulduğumuz rekabet ortamı bunu besliyor. Bilgi bu anlamda sizi öne çıkarabilir. Bilginiz sayesinde diğerlerinden güçlü pozisyona geliyorsunuz.” (Katılımcı 10).

Katılımcı ifadeleri doğrultusunda zayıf kişisel ilişkiler olarak temalaştırılan davranış öncülü kendi içerisinde 1- iç grup yanlılığı/dış grubu kayırma ve 2- kişisel hoşnutsuzluk alt gruplarında kategorize edilmiştir. Bunu destekleyecek katılımcı ifadeleri şu şekildedir; “...küçük

bir ofis de olsak içinde farklı dinamikler ve gruplar var. Gruplar arasında bilginin akışı kısıtlı” (Katılımcı 10), “... çevresindeki herkes de onu çok pohpohlardı. Çünkü aslında onun bu manipüle edici tutumu ona yakın olanların iş yükünü hafifletiyordu.” (Katılımcı 9). Öte yandan, Çalışanlar arası kişisel hoşnutsuzluk ortamının da bilgi saklama davranışının ortaya çıkmasında etkisi olduğu bir diğer bulgu olarak belirlenmiştir. Yazına göre, başkalarına karşı kişisel hoşnutsuzluk, öfke veya kıskançlık duyguları besleyen bireyler bu duyguları yönelttikleri kişilerin maruz kalacağı olumsuz durumlardan keyif alma eğilimindedirler (Cao, 2022). Örnek olarak, Katılımcı 7 çalışma ortamında kendisine yönelik bilgi saklama davranışlarının sebebini şu şekilde ifade etmektedir. “Benim birkaç toplantıda öne sürdüğüm görüşler (üst yönetim tarafından) beğenildi ve bu herkesin içinde ifade edildi. İlk olarak böyle başladı her şey. Bunun ardından diğerlerinden daha kıdemsiz olmama rağmen önemli bir projenin yürütücüsü konumuna geldim. Benden bilgi saklamalar bunlar sonucu zincirleme olaylar şeklinde başladı.”. Kişisel hoşnutsuzluk kapsamına girebilecek bu örnek yazındaki örnekleri incelendiğinde işyerinde çalışanlar arası kıskançlık algısı ile de ilişkilendirilebilir (Li vd., 2022; Peng vd., 2020). Buna göre, bireyler kişiler arası kıskançlık duygusu ile baş etmede bilgi saklama davranışına başvurarak kıskanılan kişi ile karşılaştırma sonucu kendi ile arasındaki boşluğu bu şekilde telafi etme ve kendi değerlerini arttırma eğiliminde bulunabilmektedir. Bu kapsamda elde edilen görüşme bulguları yazın ile paralellik göstermektedir.

Bilginin değerli bir kaynak olarak algılanmasına ilişkin tutumlar kimi zaman bilgi paylaşımına engel olabilmektedir. Buna göre, çalışanların bilgiye ilişkin algılamaları onların bilgi saklama davranışları sergilemesine sebep olabilmektedir. Bireylerin belirli bir konudaki bilgiye sahip olmasına ilişkin algıları beraberinde bilgi sahibinin diğerlerinin bu alana girmesine izin vermeme davranışı ile sonuçlanabilmektedir (Singh vd., 2019). Bireyler bu şekilde rekabet avantajı elde etme amacı taşımaktadırlar (Guo vd., 2022). Görüşme bulguları da bu anlamda yazındaki araştırmalar ile paralellik göstermektedir. Kendi bilgisini sahiplenen bireylerin bilgi saklama davranışı sergilemeleri kuramsal açıdan psikolojik sahiplik kuramı (Pierce vd., 2001) ile değerlendirilebilir. Kurama göre, fiziksel veya sosyal olgulara ilişkin bilgi, yetenek veya uzmanlık algısı bireylerde psikolojik sahiplik tutumunu ortaya çıkarabilmektedir (Brown vd., 2014). Bireyin herhangi bir konu veya bilgi üzerine uzun emek, vakit harcaması kişide ona yönelik sahiplik algısını pekiştirmektedir (Pierce vd. 1991). Buna göre, bu çalışmadaki

bulguların da işaret ettiği üzere, çalışanların bilgiyi psikolojik olarak sahiplenmesi iş ortamında sosyo-davranışsal bir tasvir olarak bölgeselliğe yol açabilmektedir. Buna ilişkin görüşmecî ifadeleri şu şekildedir; “*Diğerlerinin hazıra konmasını bir süre bu şekilde (bilgi saklayarak) engelledim.*” (Katılımcı 1). “*... bir işte çok emeğim olduğunu düşünüyorsam o zaman onu başkalarıyla paylaşmak istemiyorum. Tüm kredileri kendim toplamak istiyorum.*” (Katılımcı 7). “*...Bilgi saklamanın yanlış olduğunu prensipte biliyorum ancak üzerinde emek ve vakit harcadığım bir işin başkaları tarafından sahiplenilmesini de engellemek durumundayım.*” (Katılımcı 7).

Bilgi saklama davranışının öncüllerini anlamaya ilişkin yapılan bu nitel çalışmanın bir diğer bulgusu ise kişilik özelliklerinin bilgi saklamada bir diğer öncül olarak değerlendirilmesini gerektirmiştir. Mevcut araştırmalar (Pan vd., 2008; 2018), bazı bireylerin kişilik özelliklerine veya bireysel farklılıklarına bağlı olarak bilgiyi diğerlerine göre daha sık saklama eğiliminde olduğunu göstermektedir. Görüşme bulguları da buna paralel olarak, özellikle makyavelist kişilik özelliklerine olan bireylerin bilgi saklama ve iş ortamında manipülatör tutumlar sergileme eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu bulgu bu tezin temel araştırma soruları çerçevesinde de önemli bir bulgu olarak değerlendirilmektedir. Örneğin, Katılımcı 7 kendi bilgi saklama davranışının nedenlerini “*...kariyerimde kendimi kanıtlamam gereken bir dönemdeyim. Bunu da etkili yapabilmek için bazı normları göz ardı ediyorum*” biçiminde ifade ederken, Katılımcı 8 maruz kaldığı bir bilgi saklama ortamında karşısındaki kişinin durumunu “*... Kendini afişe etmeden işin gidişatını bozacak bir sistem kurmuştu diyebilirim*” biçiminde ifade etmiştir. Yazında da karanlık kişilik özellikleri ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişki önceki dönem çalışmalarda ifade edilmektedir. Bireysel çıkarlarına ulaşmak adına manipülatif tutum sergileyen ve ahlaki değerlerin geri planda kalması ile betimlenen makyavelist bireyler bu nitelikleri ile bilgi saklama davranışını yordayabilmektedir (Pan vd., 2016, 2018). Öte yandan, bireyler için yol gösterici ilkeler olarak hizmet eden hedefler olarak tanımlanan değerler (Schwartz, 1992) de bireylerin bilgi saklama davranışı sergilemesinde engel teşkil eden bir unsur olarak değerlendirilmiştir. Ahlaki değerleri ön planda tutan bireylerin bilgi saklama davranışından kaçındığı görüşmelerde ön plana çıkan bir bulgu olmuştur. Bu bulgu yazın ile de paralellik göstermektedir. Örnek olabilecek katılımcı ifadeleri şu şekildedir; “*...dürüstlüğü her*

zaman ilkem olarak benimsemişimdir.” (Katılımcı 1). *“Bilgi saklamayı etik bulmuyorum”* (Katılımcı 6).

Görüşme bulguları özellikle çalışanların zaman baskısı, aşırı iş yükü gibi talepleri yüksek seviyede algılaması ile onların kaynaklarını korumak adına bilgi saklama davranışı sergilediğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte, katılımcıların iş yerindeki iş talepleri onların bilgiye ilişkin tutumlarını etkileyebileceğini söylemek mümkün olmuştur. Bu bulgu yazında iş talepleri-kaynakları modeli (Bakker ve Demerouti, 2007) kapsamında bilgi saklama davranışının öncülü olarak iş taleplerinin değerlendirilmesi ile paralellik göstermektedir (Gagné vd., 2019; Skerlavaj, 2018; Sofyan vd., 2023). Rekabetçi iş ortamlarında çalışanların bilgiyi iş arkadaşlarına karşı rekabet avantajı sağlamada bir araç olarak görmesi ve beraberinde yoğun iş taleplerine maruz kalması bu taleplerle başa çıkabilmek adına bilgiyi koruması ile sonuçlanabilecektir. Bunu destekler nitelikteki katılımcı ifadeleri şu şekildedir; *“...iş arkadaşım yoğun olduğu dönemlerde kendisine gelen soruları veya bilgi taleplerini bilmediğini söyleyerek geçiştiriyordu.”* (Katılımcı 2). Bulgulara göre, çalışanlar gelen bilgi taleplerini aşırı iş yükü sebebiyle geçiştirebildiği gibi, olası bir bilgi paylaşımı sonucunda iş yüklerinin artmasından kaygılanan çalışanlar da aynı şekilde bilgi saklama eğiliminde olabilmektedir. Örneğin, *“... acaba bu bilgiyi paylaşırsam karşılığında bana angarya olarak döner mi veya kimsenin elini altına sokmadığı bir taşın altına elimi koymuş olur muyum diye düşünürüm”* (Katılımcı 9); *“... yaptıkları görünür olsun istemiyorlardı çünkü bunun onlara daha fazla sorumluluk ve iş yaratacağını düşünüyorlardı.”* (Katılımcı 5).

Görüşme analizlerinde dikkat çeken ve yazındaki çalışmalarda kapsamlı örneği olmayan bir bulgu da aranılan bilginin türünün bilgiyi paylaşım paylaşmama kararında etkili olmasıdır. Buna göre, çalışanların yüzeysel nitelikte değerlendirdikleri açık bilgileri paylaşmada daha cömert oldukları gözlenirken özellikle kendi uğraş ve deneyimleri sonucu elde ettikleri örtük bilgileri paylaşmada geri durdukları katılımcı ifadelerinde görülmektedir. Yazında bilgi saklama davranışı ile açık/örtük bilgi ilişkisini ele alan kısıtlı sayıdaki çalışmalar özellikle yüksek öğretim ve yüksek teknoloji bağlamlarında incelenmiştir. Ancak, bu çalışma ile desteklenen bu bulgu, akademi veya ARGE bağlamlarından farklı ortamlarda da bilgi türü ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkisinin mevcudiyetini kanıtlamada öneme sahip olduğu

düşünülmektedir. Öte yandan, bilgi türü dışında çalışanların ne sıklıkta bilgi saklama davranışına maruz kaldığının görüşmelerde önemli bir unsur olarak ön plana çıkmış olması yine yazında ele alınmamış bir öncül olarak değerlendirilmiştir. Buna göre, çalışanların nadiren veya az sıklıkta kendilerinden bilgi saklama davranışını algılaması ile sıklıkla buna maruz kalması kendilerinin bilgi saklama davranışı sergilemesinde belirleyici bir etmen olarak ortaya çıkmıştır. Örneğin, "... bilgi türüne ve kişinin kıdemine göre değiştiğini çok net bir şekilde söyleyebilirim. Söz konusu bilgi eğer deneyim ve emek gerektiriyorsa kıdemleri görece düşük olan arkadaşlarım bu bilgileri paylaşma konusunda bezen çok da istekli olmayabiliyor." (Katılımcı 9).

Örgüt düzeyinde bir bilgi saklama davranışı öncülü olarak rekabet ortamı ve ikliminin bu olumsuz işyeri davranışının öncülü olabileceği bulgular sonucunda görülmektedir. Bu noktada bilgi saklama davranış mekanizması yalnız bireyin kendi çıkarlarına fayda sağlaması değil aynı zamanda diğerlerinin performans ve başarısını engellemek amacıyla da işlev kazandığı görülmektedir. Yazındaki ilk dönem araştırmalar (Cerne vd., 2014; Connelly ve Zweig, 2015; Peng, 2013) ile benzer doğrultuda olarak örgüt ortamında çalışanlar sürekli olarak kendi çıkarları için diğer çalışanlar ile rekabet halindedir. Bu ortamda çalışanlar arasındaki rekabet bazı durumlarda onları üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak bilgi saklamaya teşvik etmektedir (Kilduff vd., 2010). Katılımcı söylemleri de bunu destekleyecek biçimde, rekabet ortamında bireylerin kasıtlı olarak iş arkadaşlarının performansını azaltmak veya bilgi paylaşımı karşılığında kendi çıkarlarının tehlikeye gireceğini algılamasıyla bilgi saklama davranışında bulduklarını göstermektedir. Buna örnek olabilecek katılımcı ifadeleri şu şekildedir; Katılımcı 4 kendi iş ortamını "...bildikleri bilgileri başkalarının işi surf kolay çözülmesin diye sakınanlar, bildikleri halde bilmiyormuş gibi yapanlar, İşin ucunda terfi, promosyon varsa bildiklerini stratejik kişilerle paylaşıp diğerlerini zor durumda bırakmalar." şeklinde ifade ederken, Katılımcı 10 "...çalışanlar birbiri ile kıyasıya rekabet halinde içten içe. Bu sebeple bilgi saklama gibi şeyler sıklıkla karşılaşılan bir durum haline geldi." ifadeleri ile örgüt içi rekabet ortamına dikkat çekmiştir.

Yapılan görüşmelerde görülmektedir ki, ahlaki rasyonelleştirme bireylerin tanık olduğu veya bizzat kendilerinin sergilemesinden bağımsız olarak bilgi saklama davranışını açıklamada

sıklıkla kullanılmaktadır. Bu bulgu aynı zamanda söz konusu bu ahlaki rasyonelleştirme süreci örgüt içerisinde çalışanların bir izlenim yönetimi stratejisi mi yoksa kişinin kendini aldatması mı olduğu tartışmalarını da gündeme getirmektedir. Batson vd. (1997), ahlaki söylem ve ahlaklı eylemler arasındaki bu durumu bireyin kendi çıkarlarının dürüst davranma amacının önüne geçerek ikiyüzlülüğe yol açması biçiminde yorumlamaktadırlar. Görüşme bulgularında bireylerin etik dışı olarak nitelendirdikleri davranışları açıklamada bunu ahlaki bir zemine dayandırma çabaları yazında Lönnqvist ve diğerlerinin (2014) kişiler arası düzeyde bu ahlaki ikilemi araştırdığı ve bunun aslında hem bir izlenim yönetimi stratejisi hem de kişinin kendini aldatma süreci ile kendi eylemlerini aklama süreci olduğunu öne sürdüğü araştırmalar ile aynı doğrultudadır. Öte yandan, ahlaki kimlik tartışmaları (Aquino ve Reed, 2002; Liao vd., 2008) da bu ikilemin tartışılması için gerekli kavramsal zemini sağlamaktadır. Bu araştırmalar, etik dışı davranışlar kapsamında bilgi saklama davranışının ortaya çıkmasında ahlaki kimliğin belirleyiciliğini ele almaktadır (Anand vd., 2020; Gerpott vd., 2019). Bu tartışmalar ahlaki kimliğin, etik olmayan bağlamlarda güçlenme veya zayıflama eğiliminde olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu tartışmalar ekseninde ele alındığında bu çalışma bulguları da tercih ve tutum olarak kendi çıkarlarına fayda sağlayacak etik dışı eylemlerde bulunan bireylerin söylemlerinin bunun aksine olması bireylerin ahlaki olarak bu davranışları hafifletme eğilimlerine sahip olduğunu göstermektedir. *"...Sorduğunuzda kendi göre haklı sebepleri vardır belki ama iş engelleyecek veya başkalarının önünü kesecek şekilde bilgi saklama hatta bilgiyi yanlış biçimde yayma ile karşılaşabiliyoruz."* (Katılımcı 5) ifadeleri ile tanık olduğu bilgi saklama davranışını ahlaki olarak rasyonelleştirme eğiliminde olan görüşmeciye karşılık bir diğer katılımcı ifadesi kendi bilgi saklama davranışına ilişkin şu şekildedir; *"...Yapılması gerekenin bu olduğunu düşünüyordum ve bu şekilde hareket ettim"*, *"...Bu yaptığımın kimsenin önünü de kesmediğimi düşünüyorum dolayısıyla içim rahat."* (Katılımcı 1).

Son olarak, nitel analiz bulgularına göre, çalışanlar çoğunlukla bilmezden gelme yoluyla bilgi gizlemektedir. Ancak dikkat çekici bir nokta olarak kişiler bilmezden gelerek bilgi saklarken örgüt içerisinde kendi imajlarını koruma çabası içinde bu davranış sergiledikleri görüşmelerde ortaya çıkmıştır. Bu bulgu yazında daha önce karşılaşılan bir durum olmama niteliği taşımaktadır. Yazında bireysel imaj oluşturma ve güçlendirmede bilgi paylaşımı ve proaktif davranış ilişkisi kuran çalışmalar mevcutken kişilerin bilgi saklarken kendi imajlarını

yönettiklerine dair bulgu içeren herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Örneğin, bir katılımcı kendi bilgi saklama davranışına ilişkin “...*Dikkat ettiğim bir nokta da şuydu, kendimi bilgisiz ve yetersiz göstermemek. Böyle bir imaj bu sefer daha büyük bir başarısızlığı getirebilir. O yüzden dengede tutmak önemliydi benim için.*” (Katılımcı 4) ifadeleriyle bilgi saklarken ne şekilde imajını koruduğunu ifade ederken başka bir katılımcı tanık olduğu bilgi saklama olayında bilgi saklayan kişinin yine aynı kaygılar taşıdığını şu şekilde ifade etmiştir; “...*kendi uzmanlık alan bilgisini gerektiren hiçbir durumda bunu yaşamıyorduk.*” (Katılımcı 8).

Tüm bu bulgular doğrultusunda bilgi saklama davranışının örgüt içerisinde çalışanlar arasında kendini göstermekte olan yaygın bir davranış biçimi olduğunu söylemek mümkündür. Öte yandan, bu davranış biçimi bilgi saklama davranışının tanımlamasında geçen talep edilen bilginin paylaşılmamasının ötesinde bir davranış biçimi olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu bu davranışın ortaya çıkış biçimi en basit hali ile bilgi paylaşımını reddetmekten ziyade bireysel tutum ve öznel normların ötesinde bağlamsal faktörler tarafından biçimlendirilebileceği açıktır. Bu noktada, bilgi saklama davranışını yalnızca çalışanın bilgi paylaşmama tercihi olarak değerlendirmek bu davranışın örgüt ortamında üstesinden gelinmesi noktasında yetersiz kalacaktır. Bu sebeple bilgi saklama davranışının ortaya çıkmasında örgütsel norm ve beklentiler gibi etmenlere vurgu yapmanın önemli olacağı düşünülmektedir. Bu noktada, bilgi saklama davranışının öncüllerini bağlamsal ve durumsal koşullardan çok çoklu ve bütünsel biçimde ele almanın davranışın kontrol edilebilmesi açısından öneme sahip olacağı düşünülmektedir. Örgüt düzeyinde bilgi paylaşımını destekleyecek tedbir ve uygulamaların ardından kişiler arası düzeyde lider-üye, ekip üye değişim ilişkilerini kuvvetlendirecek yaklaşımların bilgi saklama davranışının önüne geçmede etkili olabileceği düşünülmektedir. Son olarak, bireysel düzeyde bu çalışma bulguları değerlendirildiğinde, yazındaki örneklerden farklı olarak bilgiye ilişkin algılamaların bireylerin paylaşım kararlarındaki önemi ön plana çıkmaktadı

7. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Yazında yaklaşık 20 sene önce, esasen bilgi yönetimi ve örgütlerde bilgi paylaşımının bir uzantısı olarak ele alınan bilgi saklama davranışı Connelly ve diğerleri (2012) ve Peng (2012) tarafından ele alınan tartışma ve bulgularla beraber öncül ve sonuçları açısından bilgi paylaşımından farklı bir yapı ve eğilim olarak günümüzde örgütlerin üzerine çalışmasını gerektiren bir olgu olarak tartışılmaktadır. Örgüt içerisinde üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak sınıflandırılan bilgi saklama davranışı çalışanların ahlaki normları ile ilişkili bir aldatma davranışı olması sebebiyle örgüt içerisinde antisosyal ve etik dışı olarak da değerlendirilebilmektedir (Arain vd., 2020). Önceki bölümlerde tartışılan araştırma bulguları doğrultusunda günümüzde örgüt içerisinde çalışanlar arası bilgi saklama davranışının artık kaçınılmaz olduğunu söylemek mümkündür. Bu tez çalışmasında ise, nitel ve nicel araştırmalar ile yazında farklı düzeylerde katkıların sağlanması amaçlanmıştır. Öncelikle yazındaki diğer araştırma ve kuramsal yaklaşımlar temelinde oluşturulan kavramsal çerçeve ile örgütlerde çalışan bilgi saklama davranışının öncülleri nitel araştırma yöntemi ile ele alınmıştır. Ardından çalışmanın nicel araştırmaya kısmında ise araştırmanın temel sorunsalı olan bireylerin karanlık kişilik eğilimleri ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişki ele alınmış, bu ilişkideki düzenleyici mekanizma olarak sosyal değişim tercihi ve sosyal kimlik odaklarının düzenleyici rolü tartışılmıştır. Böylelikle, çalışanların bilgi saklama davranışı bütünlendirilmiş bir model üzerinden anlaşılması planlanmıştır.

Tez çalışmasının bilgi saklama davranışının öncüllerine ilişkin nitel araştırma bulguları itibariyle hem yazında daha önce tartışılan, hem de çok fazla ele alınmamış öncülleri ortaya koymuştur. Yazındaki bilgi saklama davranışına dair öncül ve meta analizler incelendiğinde bu davranışın ortaya çıkmasında en büyük etmenlerin güvensizlik, misilleme ve bilgi sahipliğine ilişkin algılamalar etrafında yer aldığı görülmektedir. Bu tez çalışmasında bu bakış açısı genişletilmiş ve çalışanların çıktı beklentileri, rekabet ortamı, iş talepleri kişilik, bilgi saklamaya maruz kalma sıklığı, bireysel imaj ve etkili bilgi transferi uygulamaları bilgi saklamanın öncülü olarak yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda kavramsallaştırılmıştır. Farklı sektör ve deneyim gruplarından 10 görüşmeci ile yapılan derinlemesine görüşmeler neticesinde, bu çalışmanın (1) ilk katkısının yazında görece az tartışılan bilgi saklama davranışı öncüllerin

varlığına işaret etmesi olduğunu söylemek mümkündür. Önceki çalışmaların bulguları doğrultusunda oluşturulan kuramsal çerçeveye göre yapılan görüşme analizlerinde özellikle görülmektedir ki, yazında önceki araştırmaları destekler biçimde karşılılık normunun ihlal edilmesi, kişisel kazanım eksikliği, zayıf kişisel ilişkilerin bu olumsuz davranışın ortaya çıkmasında yadsınamaz rolü bulunmaktadır. Öte yandan, görüşme ifadeleri daha önce yazında yeteri kadar ele alınmamış bazı diğer sonuçları da ortaya koymaktadır. Örneğin, bilginin yapısının çalışanların bilgi saklamasında bir öncül olması veya aşırı iş yükü ve kısıtlı zamanın iş talepleri ve kaynakları çerçevesinde çalışanları bilgi saklamaya sevk etmesi yazında daha az ele alınmış öncüllerdir. Çalışmanın nitel araştırma kapsamındaki bir diğer önemli olduğu düşünülen bulgusu ise, çalışanların ne sıklıkla kendilerinden bilgi saklama davranışı işe karşılaşmış olmasının onlarda misilleme olarak bu davranışı sergileme veya sergilememesinde etkisinin büyük olduğu görülmüştür. Bu çalışmanın bir diğer katkısı (2) ise, bilgi saklama davranışının araçsal öncüllerinin yanı sıra normatif öncüllerini de ortaya koymuş olmasıdır. Buna göre, görüşme bulguları çalışanların yaşadıkları sosyal ikilem sonucunda çalışma arkadaşlarından bilgi sakladığını ortaya koymaktadır. Bireysel çıkarları ile örgüt çıkarları arasında kalan bireylerin kendi çıkarlarını korumak adına bilgi saklama davranışını ortaya koyduğu görülmektedir. Bunu çalışanların bilgi sakladıkları ifade ettikleri söylemlerde kendilerine göre bu davranışı ahlaki açıdan açıklama ve bir sebebe dayandırma eğilimlerinden yola çıkarak belirtmek mümkün olmuştur. Öte yandan, görüşme ifadelerinde ortaya koymaktadır ki, bireyler bilgi saklama ile ahlaki açıdan eksiklik hissetme eğilimi göstermektedirler. Bu noktada, ahlaki arınma (moral cleansing) kuramının söylemleri ile bu bulguyu tartışmak mümkün olacaktır. Kuramın temel söylemi, bireylerin ahlak dışı davranışları onlarda suçluluk duygusu yaratmanın yanı sıra, onların ahlaki kavrama süreçlerini etkileyebilmektedir. Buna göre, bireylerin örgüt içerisinde etik dışı olarak algıladığı bir davranış sergilemesi (burada bilgi saklama davranışı buna karşılık gelmektedir) sonrasında diğer çalışanlar arasında kaybettiğini düşündüğü ahlaki kredileri dengeleme eğilimi sergileyecektir. Ahlaki denge modeli kullandığı banka analojisi ile tüm bireylerin ahlaki birer banka hesabının olduğu, bu hesaptaki ahlaki kredilerin onların birikimleri olduğunu öne sürmektedir. Etik dışı bir davranış ile çalışanların bu bankadaki hesaplarının açık vermesi onların ahlaki kredilerini kaybetmelerine yol açacaktır. Sonuç olarak bu analojiye göre, çalışanlar ahlaki güvenilirlik ve dengelerini yeniden sağlamak üzere telafi davranış sergileme eğilimlerinde bulunacaklardır. Bu

noktada, sosyal değişim kuramının temeli olan karşılılık ilişkilerinin başlatılması çalışanların yeniden güvenilirlik ve denge sağlaması açısından makul bir çözüm olacaktır. Ancak, çalışmanın nicel araştırma kısmı ile de desteklendiği üzere, bu değişim ve karşılılık ilişkilerinin bilgi saklama davranışını engellemede yalnızca kısmi düzenleyici bir etkisinin olması bu ilişkilerin yüzeyselliğine kanıt oluşturmaktadır. Buna göre bireyler, yalnızca çalışma ortamlarında bilgi saklayarak örgüt amaçlarından ziyade kendi çıkarlarını ön planda tuttuklarında bu davranış ahlaki olarak dengelemek üzere değişim ilişkilerini sürdürüyor olabilirler. İzlenim yönetimi olarak bu strateji değerlendirildiğinde ise, değişim ilişkilerinin olumsuz davranışını engellemede yetersiz kalması esasen bunun yüzeysel bir niyet olduğunu ortaya koymaktadır. Bu noktada, gelecek araştırmalarda bireyin ahlaki kimlik odağının örgüt içerisinde ne şekillerde ortaya çıktığını değerlendirmek yazında önceden çok fazla ele alınmamış bir alana işaret etmektedir. Çalışmanın (3) üçüncü katkısı olarak ise, nitel görüşmelerin yalnızca farklı kuramsal söylemlerin doğrultusunda çok yönlü kuramsal zeminde değil aynı zamanda çok düzeyli bir çerçevede ele alınmış olmasıdır. Buna göre, bilgi saklama davranışının öncülleri bireysel, kişiler arası ve örgüt düzeyinde değerlendirilmiştir. Ayrıca, her bir bilgi saklama davranış örneği bilgi saklayan, bilgi saklanan veya tanık olunan bakış açılarına göre görüşmelerde irdelenmiş ve sonrasında bu durumsal değişkenlik göz önünde bulundurularak analiz edilmiştir. Son olarak (4), araştırma konusu itibariyle bu tez çalışmasının örgütsel davranış, psikoloji, sosyal psikoloji gibi alanlarda disiplinler arası tartışmalara olanak sağlaması ile yazına katkı sağlaması umulmaktadır.

Rekabet ortamının hâkim olduğu örgüt ortamlarında bireysel çıkarlar kolektifin yani örgütün çıkarlarının önüne geçebilmektedir. Bu noktada bilgi saklama davranışını kişinin diğerleri arasında rekabet avantajı sağlaması veya terfi veya ekonomik kaynaklara erişim gibi değerli çıktılar elde etmesinde bir araç işlevi görebilmektedir. Ancak nitel görüşmeler, açık veya örtük norm veya beklentilerin bilgi saklama davranışının ortaya çıkmasında etkisini ortaya koymaktadır. Bu durumda, örgüt içerisinde çalışanlar tarafından algılanan bir bilgi paylaşım normunun bulunması onların bilgi saklama davranışlarının oluşumunun engellenmesinde etkili bir role sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonucu, örgütler için önemli bir bulgu olarak değerlendirmek mümkündür. Neredeyse tüm katılımcıların örgüt içerisinde bilgi saklama davranışını kaçınılmaz veya aksi mümkün olmayan bir olay olarak ifade etmesi esasında örgüt

içerisinde bilgi paylaşımını destekleyecek ve paylaşılacak bir değer olarak algılanacak uygulamaların önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

Nitel görüşme sonuçları ayrıca ortaya koymuştur ki, bilgi saklama süreçlerinden bilgi saklanan kişi dışında bilgi saklayan kişinin kendisi de bu davranıştan etkilenmektedir. Yazındaki çalışmalar genellikle bir davranış biçimi olarak bilgi saklama davranışını öncül ve sonuçları ile ele almakta, birey bazında bu süreçten etkilenen taraf olarak ise kendisinden bilgi saklanan kişiyi araştırmaların odağına koymaktadır. Yazında bilgi saklayan kişinin bu davranışı neticesinde kendisine dair algılarını ele alan çalışma neredeyse hiç bulunmamaktadır. Mevcut çalışmalar ise (Burmeister vd., 2019) bireyin kendi bilgi saklama davranışını suç ve pişmanlığı temel alan model ile açıklamaktadır. Bilgi paylaşımına ilişkin normatif inançlar, örgüt içindeki tarafların (örneğin amirler ya da iş arkadaşları) kişinin bilgiyi diğerleri ile açıkça paylaşmasını beklediği algısına dayanmaktadır. Çalışanlar ise bilgi sakladıklarında söz konusu bu normlarla çelişmektedir. Görüşme bulgularına göre, bireyler etik dışı olarak değerlendirdikleri davranışların sonucunda her zaman suçluluk hissetmemektedirler. Bilgi paylaşımına ilişkin normatif inançlar, kurum içindeki ilgili diğer kişilerin (örneğin amirler ya da iş arkadaşları) kişinin bilgiyi diğer kurum üyeleriyle açıkça paylaşmasını beklediği algısına dayanmaktadır. Burada ileriki çalışmalar için bir öneri olarak, bireyin ahlaki benlik algısının etik dışı davranışın hem ortaya çıkmasında hem de meydana geldikten sonra birey algı ve davranışlarını ne şekilde etkilediğine dair farklı çalışmaların yapılması mümkün görünmektedir.

Son olarak, çalışmanın kuramsal katkısı olarak nitel araştırma ile bilgi saklama öncüllerini bireysel, kişiler arası, örgütsel ve bilginin kendisi düzeyinde kategorize etmesi davranışın ortaya çıkmasındaki karmaşık yapıyı ortaya koymaktadır. Bu sınıflandırmaya göre, örgütsel düzeyde bilgi saklama davranışı yapısal olarak rekabet, uyum ve bilgi yönetim sistemleri eksikliği kategorileri ile tanımlanmış; sosyal değişim, kaynakların korunumu ve sosyal kimlik kuramları perspektifleri ile bütünleştirilmiştir. Kişiler arası düzeyde ise davranışın öncülleri zayıf kişisel ilişkiler, karşılılık ve iş talepleri altında bölümlendirilmiş ve yine sosyal değişim kuramı ve kaynakların korunumu kuramları ile tartışılmıştır. Bireysel düzeyde ise psikolojik sahiplik kuramının bölgesellik tanımlaması bireylerin çıktı beklentisi, güç ve onların bilgiye ilişkin tutumlarını biçimlemede temel kuramsal açıklamaları sağlarken yine kişilik

özellikleri bireysel düzeyde bilgi saklama davranışının öncülü olarak kategorize edilmiştir. Yazından farklı bu çalışmada bilgi saklama davranışının ayrı düzey öncülü olarak ele alınmıştır. Burada bilginin örtük veya açık yapısının yanı sıra, çalışanların örgüt içerisinde bu davranışla karşılaşma sıklıkları da onların bilgi saklamadaki bir öncülü olarak değerlendirilmiştir.

Bu bütünleştirilmiş yaklaşım kapsamında, çalışmanın nicel analiz kısmında, tıpkı bilgi saklama davranışı gibi, örgütsel davranış yazınında karanlık tarafta yer alan karanlık kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin kurulması ve nicel araştırma ile desteklenmesi amaçlanmıştır. Bireyin büyük ölçüde maruz kaldığı çalışma ortamında kişiler arası ilişkiler, çalışanların bilgi saklama (paylaşmama) davranışını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Bu noktada yazındaki genel kuramsal görüş ve görgül tartışmalar sosyal değişim kuramının karşılılık normu varsayımı kapsamında bilgi saklama davranışını yordayabileceği yönündedir. Bu durum bu tez çalışmasının nitel araştırma kısmında da desteklenmiştir. Buna göre, bireyin bilgisini başkalarına aktarması, temelde bireyin paylaşma isteğine dayanmaktadır. Güven, öz yeterlilik, beklenen ödüller, rekabetçilik gibi bireysel davranış faktörleri, kişinin paylaşım paylaşmamasında önemli bir rol oynamaktadır. Ancak, yapılan görgül araştırmalar bu ilişkiyi yalnızca karşılılık normu ve bunun getirisi olarak güven ilişkisi çerçevesinde ele almış; bu yaklaşımı başka bir kuramsal bakış açısı ile desteklememiştir. Sosyal kimlik kuramının öne sürdüğü üzere, birey kendini bireysel olarak kendisi, ilişki olarak önem atfettiği kişiler veya ortaklaşa olarak ait olduğu kolektif üzerinden tanımlayabilmektedir. Buradan hareketle bireyin sosyal kimlik odağının da esasında bilgi saklama davranışını biçimlendirebilecek etkiye sahip olabileceği düşünülmüştür. Bu iki kuramın temel söylemleri ile oluşturulacak etkileşim esaslı bir model üzerinden bireyin karanlık kişilik eğilimleri ile bilgi saklama düzeylerini açıklamak araştırmanın ikinci kısmının temel motivasyonu olmuştur.

Oluşturulan ilk grup hipotezler karanlık kişilik özelliklerinden Makyavelizm, narsizm ve psikopatinin doğrudan bilgi saklama davranışı ile ilişkisi olabileceğini öne sürmektedir. Analizler sonucu bulgular ise bu hipotez grubunu desteklemiştir. Buna göre, bireylerin karanlık kişilik eğilimleri arttıkça bilgi saklama düzeyleri de artmaktadır. Çalışanlar, bilgilerini paylaşmanın örgüt içinde sahip oldukları gücü kaybetmelerine neden olacağını algıarlarsa, iş arkadaşları tarafından kendilerinden bilgi talep edilmesi halinde, talep edilen bilgiyi

bilmiyormuş gibi davranmaları (bilmezden gelme), yanlış bilgi vermeleri veya gelecekte bilgiyi paylaşacaklarına dair yanıltıcı bir söz vermeleri (kaçıncı saklama) veya talep edilen bilginin neden sağlanmadığına dair gerekçeler sunmaları veya başkalarını suçlamaları (mantığa büründürme) yüksek olasılıktır. Bu sonuç yazında ileri sürülen diğer görgül araştırma sonuçları ile tutarlıdır (Karim, 2022; Pan vd., 2016). Bu bulgu, yazına göre karanlık kişilik eğilimleri olan bireylerin bilgi paylaşımı sonucu olarak örgüt içerisinde güçlerini kaybetmelerine neden olabileceği algısına yol açabileceğinden bilgi saklamayı tercih edecekleri biçiminde yorumlanabilmektedir. Öte yandan, her ne pahasına olursa olsun daha fazlasını elde etmeye odaklanan karanlık kişilik eğilimli bireylerin tipik özellikleri olan eldekiyle yetinmeme, bireysel çıkarlarını her şeyden üstte tutma ve çıkarları için diğer bireyleri manipüle edebilme ve bundan rahatsızlık duymama göz önüne alındığında bu bulgu şaşırtıcı değildir. Ayrıca bu hipotez grubunun desteklenmesi yazındaki karanlık kişilik eğilimlerinin ahlaki muhakemeyi zayıflattığını öne süren yakın tarihli bir çalışma (Maffly-Kipp vd., 2023) ile de tutarlıdır.

İkinci grup hipotezler temel olarak bireylerin sosyal değişim türü tercihlerinin ve sosyal kimlik odağının bu karanlık kişilik özellikleri ve bilgi saklama arasındaki yıkıcı ilişkide biçimlendirici rollerinin olabileceği varsayımına dayanarak kurulmuştur. Örneğin, yazındaki görgül araştırmalar ortaya koymaktadır ki, Makyavelist bireylerin aynı zamanda güvensizlikle güçlü bir şekilde ilişkili olması (Dahling vd., 2009) onlarda muhtemelen dürüst çalışma çabalarının karşılığını alamayacaklarını, bu nedenle başkalarından faydalanmaları ve "hakları olanı" almaları gerektiği duygusunu tetikleyebilecektir. Bu aşamada, ilişkisel kimlik odağından destek alan kişiler arası ilişkilerin bu güvensizlik kaynaklı olumsuz davranışları bir derece azaltacağı öngörülmüştür. Aynı şekilde taraflar arası güven esasına dayalı karşılıklı sosyal değişim türü tercihleri de bu ilişkide biçimlendirici işlev görebileceği varsayılmıştır. Narsizm ve psikopati kişilik özelliklerine dair önceki araştırmalar da aynı şekilde bireylerin güven problemlerine vurgu yapmaktadır. Bu noktada sosyal kimlik odağı ve güvene dayanan sosyal değişim ilişkilerinin aynı etkiyi yaratması öngörülmüştür. Tüm bu varsayımlara karşılık sosyal kimlik odağının düzenleyicilik etkisine dair analiz bulguları ortaya koymaktadır ki, bireysel kimlik odağı, Makyavelist ve psikopati kişilik eğilimine sahip çalışanların bilgi saklama düzeylerini arttırmaktadır. Ancak, bu kişilik özelliklerine sahip çalışanların ilişkisel kimlik odağını benimsemesi durumunda bu ilişki zayıflayacak yani çalışanların bilgi saklama

düzeylerinde düşüş gözlemlenecektir. Bu bulgu, ilginç olmakla beraber örgüt içerisinde bilgi saklama davranışının kontrol edilebilmesine dair örgütsel davranış alanına değerli bir katkı sağlamaktadır. Örgüt içerisinde bireylerin doğrudan etkileşim halinde oldukları (iş arkadaşı, amir, şef) gibi taraflarla ilişkisel benlik odağını güçlendirecek ilişkiler geliştirmesi kurulacak güven ilişkileri ile onların bilgi saklama davranışlarını azaltabilecektir. Öte yandan, ortaklaşa kimlik odağının benimsenmesi çalışanların bilgi saklama davranışını biçimlendirmemektedir. Bu bulgu da esasında yazındaki bulgular ile değerlendirildiğinde (Karim, 2022; Pan vd., 2016) düşük özgecilik ile tanımlanan karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin örgüt içerisinde bilgi saklama yoluyla ortaklaşa amaçlara fayda sağlayacak ve iş birliğine dayalı davranışlardan kaçındıkları yönünde değerlendirilmektedir. Sosyal değişim türünün biçimleyici etkisine dair araştırma bulgularına göre, Makyavelist kişilik eğiliminin bilgi sakınma davranışı üzerindeki etkisi karşılıklı sosyal değişim türü tercihi tarafından biçimlendirilmektedir. Buna göre, Makyavelist bireylerin karşılıklı normu tarafından düzenlenen karşılıklı sosyal değişim ilişkileri içerisinde olması durumunda bilgi saklama düzeylerinin azalabileceği söylenebilmektedir. Makyavelistlerin sömürücü ve saldırgan doğası ile sosyal normları ihlal etme eğilimi kapsamında bu bulgu değerlendirildiğinde, örgüt içerisinde karşılıklı değişim biçimlerini teşvik edecek yaklaşım ve uygulamaların bu çalışmada bağımlı ve bağımsız değişken olarak ele alınan bu iki “kötücül” eğilimi törpülemeye işe yarayabileceği düşünülmektedir. Öte yandan bu bulgu sosyal değişim kuramı bakış açısına göre, Makyavelist bireylerin genellikle diğerlerine karşı duygusal bağlılıktan yoksun olmaları, yükümlülükleri ve karşılıklılığı göz ardı etmeleri, kişiler arası ilişkilere zarar veren davranış tipolojisi içerisinde olmalarına rağmen bu sonuç “şaşırtıcı” olarak değerlendirilebilmektedir. Hipotez grubunda desteklenen bir diğer sonuç ise anlaşmalı sosyal değişim türü tercihinin psikopati eğilimindeki bireyler ile bilgi saklama düzeyleri arasında düzenleyici etkiye sahip olmasıdır. Buna göre, anlaşmalı sosyal değişim koşulları altında psikopati eğilimli bireylerin bilgi saklama düzeyleri artmaktadır. Bu çalışmada bu bulgu beklenmedik olarak değerlendirilmektedir. Esasında ekonomik değişim sürecine benzer özelliklere sahip anlaşmalı değişimin açık yapısı, değişimin anlaşmalı kurallar tarafından düzenlenmesi ve değişim ilişkisinde karşılık bulamama riskinin diğer değişim türlerine göre düşük olması bu bulgunun psikopati eğilimindeki bireylerin anlaşmalı değişim türünü güç elde etmede bir araç olarak kullanabilecekleri yorumunun yapılmasına olanak sağlamaktadır. Tipik özellik olarak suçluluk duyma düzeylerinin düşük olması ile tanımlanan psikopati eğilimli

bireyler anlaşmalı sosyal değişim yoluyla kendilerine güç ve avantaj sağlayacak pozisyonlar yaratabilir; buna karşılık bilgi saklama düzeylerini arttırarak anlaşmalı değişimin öngördüğü karşılık verme esasını ihlal ederek bundan rahatsızlık duymayabilmektedirler. Genelleşmiş değişim türü tercihinin değişkenler arasında herhangi bir biçimlendirici etkisinin olmaması beklenmeyen bir bulgu olmamakla beraber aslında genelleşmiş değişimin örtük ve belirsiz yapısı değerlendirildiğinde karanlık kişilik eğilimli bireylerin tercih etmeme sebebi olarak belirsizlikten kaçınma olarak yorumlamak mümkündür.

Son olarak, çalışmanın nitel ve nicel bulguları beraber değerlendirildiğinde, bir sonuç tartışması olarak bireyleri kişisel menfaatlerinden ziyade örgüt çıkarlarını sürdürmeye yönlendirecek iş birliği stratejilerine vurgu yapmak gerekmektedir. Ortaklaşa bir eylem olarak bilgi paylaşımını sağlamada örgüt içinde bilgi paylaşımını teşvik edebilecek değerleri ve sistemleri ön plana çıkarmak bu iş birliği stratejilerine örnek olarak ele alınabilir. Öte yandan, birey ve/veya grup düzeyinde çalışanların iş birliğine sevk edilmesi bilgi paylaşım kültürünün teşvik edilmesi ve sürdürülmesi açısından, bilgi paylaşımının başarılı olmasında önem taşımaktadır. Çalışma bulguları doğrultusunda değerlendirildiğinde, kişilik özelliklerinin ötesinde çalışanların bilgi değiş tokuşu gibi isteğe bağlı eylemlerde onları paylaşım sevk edecek önemli mekanizma olarak güven ve örgüt içerisinde algılanan eşitliğin ön plana çıktığını söylemek mümkün olmuştur. Yazındaki araştırmalar (Cropanzano vd., 2016; 2017) ile de desteklenen bu sonuca göre çalışanların örgüt içerisinde eşitlik ve adalet gibi olumlu duygularını destekleyecek pozitif bir ortamın olması karanlık kişiliğine sahip olmayan çalışanların bilgi saklamasını engellemede önemli role sahip olacağı ileri sürülmektedir. Bu olumlu duyguların çalışanlar arasında pozitif karşılıklık algısı yaratarak örgüt içerisinde bilgi paylaşımı gibi fayda yaratacak eylemlerde bulunması teşvik edilebilecektir. Bu noktada bu güven ilişkisini tesis edecek araçları da değerlendirmek gerekmektedir. Çalışanların yönetici ve çalışma arkadaşları arasında değişim ilişkilerinin olumlu yönde teşvik edilmesi karşılıklık ilişkilerinde misilleme, olumsuz karşılık verme veya bilgi saklama gibi durumların önüne geçebilecektir. Kökeni sosyal değişim kuramına dayanan lider-üye; ekip-üye değişimi (G. B. Graen ve Scandura, 1987), bireyin yönetici veya çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkisinin kalitesini vurgulamaktadır (Liden ve Maslyn, 1998). Buna göre, çalışanların kişiler arası ilişkileri, onların olumlu ve/veya olumsuz davranışlarını etkilemede önem taşımaktadır (G. Graen ve Schiemann, 1978; Martin vd., 2018).

Buna göre, yönetici veya çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerin algılanan kalitesinin, kurulan ilişkiler aracılığı ile çalışanların bilgi saklama niyetlerini şekillendireceği düşünülmektedir. Kişilerarası ilişkilerin kalitesi, başkaları tarafından talep edilen bilgileri sağlayıp sağlamama üzerinde etkili olduğundan (Babič vd., 2019; Connelly vd., 2012; Weng vd., 2020; Zhao vd., 2019), lider-üye değişimi ilişkilerinin kalitesi ve doğasının bilgi saklamayı engellemede bir çözüm önerisi olarak tartışmaya açıktır.

Hipotezlerin son haline ilişkin durum gösterir Tablo 44 aşağıda sunulmuştur.

Tablo 44. Hipotezlerin Sonuç Durumunu Gösterir Tablo

Hipotezler	Sonuç
H1(a): Çalışanların Makyavelist kişilik eğilimleri ile iş yerinde bilgi saklama düzeyi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul edildi
H1(b): Çalışanların narsist kişilik eğilimleri ile iş yerinde bilgi saklama düzeyi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul edildi
H1(c): Çalışanların psikopati eğilimleri ile iş yerinde bilgi saklama düzeyi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul edildi
H2(a): Makyavelist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi anlaşmalı sosyal değişim türü tercihi tarafından biçimlendirilir.	Reddedildi
H2(b): Narsist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi anlaşmalı sosyal değişim türü tercihi tarafından biçimlendirilir.	Reddedildi
H2(c): Psikopati kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi anlaşmalı sosyal değişim türü tercihi tarafından biçimlendirilir.	Kabul edildi
H3(a): Makyavelist kişilik özelliği bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi karşılıklı sosyal değişim türü tercihi tarafından biçimlendirilir.	Kabul edildi
H3(b): Narsist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi karşılıklı sosyal değişim türü tercihi tarafından biçimlendirilir.	Reddedildi
H3(c): Psikopati kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi karşılıklı sosyal değişim türü tercihi tarafından biçimlendirilir.	Reddedildi
H4(a): Makyavelist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi genelleşmiş sosyal değişim türü tercihi tarafından biçimlendirilir.	Reddedildi
H4(b): Narsist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini genelleşmiş sosyal değişim türü tercihi tarafından biçimlendirilir.	Reddedildi
H4(c): Psikopati kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi genelleşmiş sosyal değişim türü tercihi tarafından biçimlendirilir.	Reddedildi

H5(a): Makyavelist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı seviyelerine olan etkisi bireysel kimlik odaklılık tarafından biçimlendirir.	Kabul edildi
H5(b): Narsist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı seviyelerine olan etkisi bireysel kimlik odaklılık tarafından biçimlendirir	Reddedildi
H5(c): Psikopati kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı seviyelerine olan etkisi bireysel kimlik odaklılık tarafından biçimlendirir	Kabul edildi
H6(a): Makyavelist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi ilişkisel kimlik odaklılık tarafından biçimlendirir.	Kabul edildi
H6(b): Narsist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi ilişkisel kimlik odaklılık tarafından biçimlendirir.	Reddedildi
H6(c): Psikopati kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi ilişkisel kimlik odaklılık tarafından biçimlendirir.	Kabul edildi
H7(a): Makyavelist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi ortaklaşa kimlik odaklılık tarafından biçimlendirir.	Reddedildi
H7(b): Narsist kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi ortaklaşa kimlik odaklılık tarafından biçimlendirir.	Reddedildi
H7(c): Psikopati kişilik özelliğinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi ortaklaşa kimlik odaklılık tarafından biçimlendirir.	Reddedildi

KAYNAKLAR

Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.

Aghababaei, N., & Błachnio, A. (2015). Well-being and the Dark Triad. *Personality and individual differences*, 86, 365-368.

Ainsworth, M. D. S., Blehar, M. C., Waters, E., & Wall, S. N. (2015). Patterns of attachment: A psychological study of the strange situation. Psychology press.

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.

Anand, A., & Walsh, I. (2016). Should knowledge be shared generously? Tracing insights from past to present and describing a model. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 713-730.

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.

Anand, A., Offergelt, F., & Anand, P. (2022). Knowledge hiding—a systematic review and research agenda. *Journal of Knowledge Management*, 26(6), 1438-1457.

Anand, P., & Jain, K. K. (2014). Big five personality types & knowledge hiding behaviour: A theoretical framework. *Archives of Business Research*, 2(5), 47-56.

Andersen, S. M., & Chen, S. (2002). The relational self: an interpersonal social-cognitive theory. *Psychological review*, 109(4), 619.

Andersen, S. M., & Chen, S. (2002). The relational self: an interpersonal social-cognitive theory. *Psychological review*, 109(4), 619.

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.

Aquino, K., & Reed II, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of personality and social psychology*, 83(6), 1423.

Arain, G. A., Bhatti, Z. A., Ashraf, N., & Fang, Y.-H. (2020). Top-Down Knowledge Hiding in Organizations: An Empirical Study of the Consequences of Supervisor Knowledge Hiding Among Local and Foreign Workers in the Middle East. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 611–625.

Arshad, R., & Ismail, I. R. (2018). Workplace incivility and knowledge hiding behavior: does personality matter?. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34(3), 325-374.

Austin, E. J., Farrelly, D., Black, C., & Moore, H. (2007). Emotional intelligence, Machiavellianism and emotional manipulation: Does EI have a dark side?. *Personality and individual differences*, 43(1), 179-189.

Avanzi, L., Perinelli, E., Bressan, M., Balducci, C., Lombardi, L., Fraccaroli, F., & van Dick, R. (2021). The mediational effect of social support between organizational identification and employees' health: A three-wave study on the social cure model. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(4), 465-478.

Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635.

Babiak, P., Hare, R. D., & McLaren, T. (2007). *Snakes in suits: When psychopaths go to work* (p. 352). New York: Harper.

Babič, K., Černe, M., Connelly, C. E., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2019). Are we in this together? Knowledge hiding in teams, collective prosocial motivation and leader-member exchange. *Journal of Knowledge Management*, 23(8), 1502–1522.

Baker, W. E., & Bulkley, N. (2014). Paying It Forward vs. Rewarding Reputation: Mechanisms of Generalized Reciprocity. *Organization Science*, 25(5), 1493–1510.

Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). Job demands-resources model. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.

Ballinger, G. A., & Rockmann, K. W. (2010). Chutes versus ladders: Anchoring events and a punctuated-equilibrium perspective on social exchange relationships. *Academy of Management Review*, 35(3), 373-391.

Banaji, M. R., & Prentice, D. A. (1994). The self in social contexts. *Annual review of psychology*, 45(1), 297-332.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.

Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., O'Boyle Jr, E. H., Pollack, J. M., & Gower, K. (2014). What does team–member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 273-295.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of leadership & organizational studies*, 9(1), 64-76.

Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1991). Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understanding successful performance. *Applied psychology*, 40(4), 437-454.

Batson, C. D., Kobrynowicz, D., Dinnerstein, J. L., Kampf, H. C., & Wilson, A. D. (1997). In a very different voice: unmasking moral hypocrisy. *Journal of personality and social psychology*, 72(6), 1335.

Baughman, H. M., Dearing, S., Giammarco, E., & Vernon, P. A. (2012). Relationships between bullying behaviours and the Dark Triad: A study with adults. *Personality and Individual Differences*, 52(5), 571-575.

Becker, J. A., & Dan O'Hair, H. (2007). Machiavellians' motives in organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 35(3), 246-267.

Belmi, P., & Pfeffer, J. (2015). How “organization” can weaken the norm of reciprocity: The effects of attributions for favors and a calculative mindset. *Academy of Management Discoveries*, 1(1), 36-57.

Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3), 349.

Berry, C. M., Carpenter, N. C., & Barratt, C. L. (2012). Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison. *Journal of applied psychology*, 97(3), 613.

Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: a review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(2), 410.

Bhatt, G. D. (2000). Organizing knowledge in the knowledge development cycle. *Journal of knowledge management*, 4(1), 15-26.

Bianchi, R., Patthey, N., Mirkovic, D., Lemaitre, B., & Schlegel, K. (2020). Machiavellian males with high emotional intelligence exhibit fewer depressive symptoms. *Personality and individual differences*, 158, 109867.

Bilginoğlu, E. (2019). Knowledge hoarding: A literature review. *Management Science Letters*, 9(1), 61-72.

Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of management*, 26(6), 1113-1132.

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley

Block, M., Khvatova, T., Zhukov, D., & Lesko, S. (2015, November). Studying the structural topology of the knowledge sharing network. In *Proceedings of the 11th European Conference on Management Leadership and Governance* (pp. 20-27).

Boddy, C. R. (2010). Corporate psychopaths and organizational type. *Journal of Public Affairs*, 10(4), 300-312.

Bowlby J. Attachment and loss: Vol. 1. Attachment. 2. New York: Basic Books; 1969

Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: a theoretical model and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 91(5), 998.

Braginsky, D. D. (1970). Machiavellianism and manipulative interpersonal behavior in children. *Journal of experimental Social psychology*, 6(1), 77-99.

Brewer, B. W. (1993). Self-identity and specific vulnerability to depressed mood. *Journal of personality*, 61(3), 343-364.

Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this "We"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of personality and social psychology*, 71(1), 83.

Brickson, S. (2000). The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. *Academy of management Review*, 25(1), 82-101.

Brickson, S. L. (2005). Organizational Identity Orientation: Forging a Link between Organizational Identity and Organizations' Relations with Stakeholders. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 576–609.

Brown, G., Crossley, C., & Robinson, S. L. (2014). Psychological ownership, territorial behavior, and being perceived as a team contributor: The critical role of trust in the work environment. *Personnel psychology*, 67(2), 463-485.

Buchan, N. R., Croson, R. T., & Dawes, R. M. (2002). Swift neighbors and persistent strangers: A cross-cultural investigation of trust and reciprocity in social exchange. *American journal of sociology*, 108(1), 168-206.

Bunderson, J. S., & Reagans, R. E. (2011). Power, status, and learning in organizations. *Organization Science*, 22(5), 1182-1194.

Burmeister A., Fasbender U., Gerpott F. (2018). Consequences of knowledge hiding: The differential compensatory effects of guilt and shame, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 92, pp. 281–304

Butt, A. S., & Ahmad, A. B. (2019). Are there any antecedents of top-down knowledge hiding in firms? Evidence from the United Arab Emirates. *Journal of Knowledge Management*, 23(8), 1605-1627.

Cameron, J. E. (2004). A three-factor model of social identity. *Self and identity*, 3(3), 239-262.

Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human resource management review*, 21(4), 268-284.

Cao, Y. (2022). Effect of interpersonal injustice on knowledge hiding behavior: moderating role of high-performance work stress. *Frontiers in Psychology*, 13, 858669.

Carpenter, N. C., & Berry, C. M. (2017). Are counterproductive work behavior and withdrawal empirically distinct? A meta-analytic investigation. *Journal of Management*, 43(3), 834-863.

Cegarra-Navarro, J. G., Bolisani, E., & Cepeda-Carrión, G. (2021). Linking good counter-knowledge with bad counter knowledge: the impact of evasive knowledge hiding and defensive reasoning. *Journal of Knowledge Management*, 26(8), 2038-2060.

Černe, M., Hernaus, T., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2017). The role of multilevel synergistic interplay among team mastery climate, knowledge hiding, and job characteristics in stimulating innovative work behavior. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 281-299.

Černe, M., Nerstad, C. G., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192.

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2021). Antecedents and consequences of knowledge hiding: The moderating role of knowledge hidiers and knowledge seekers in organizations. *Journal of Business Research*, 128, 303-313.

Chawla, R., & Gupta, V. (2019). Relationship of individual and organizational factors with knowledge hiding in it organization. *IAHRW International Journal of Social Sciences Review*, 7(2), 209-216.

Cheek, J. M. (1989). Identity orientations and self-interpretation. In *Personality psychology: Recent trends and emerging directions* (pp. 275-285). New York, NY: Springer US.

Chen, H. T., Tsai, C. T. & Shen, Y. R. (2015). The relationships among LMX, psychological empowerment, motivational orientations and innovative behavior. *The Journal of Developing Areas*, 1059-1069.

Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 83(2), 181-197.

Chidambaram, L., & Tung, L. L. (2005). Is out of sight, out of mind? An empirical study of social loafing in technology-supported groups. *Information systems research*, 16(2), 149-168.

Choi, J. N., & Kim, H. H. (2022). Why and when others reciprocate my knowledge sharing in work teams: Attribution of intention and social values. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 50(1), 1-12.

Christie, R., & Geis, F. L. (1970). Chapter I-Why Machiavelli. *Studies in machiavellianism*, 1-9.

Clark, M. S., & Mills, J. (1979). Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. *Journal of personality and social psychology*, 37(1), 12.

Cohen, A. (2016). Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs). *Human Resource Management Review*, 26(1), 69-85.

Connelly C, Zweig D, Webster J., Trougakos J. (2012), Knowledge hiding in organizations, *Journal of Organizational Behavior*, Vol:33, pp. 64–88

Connelly C.E., Černe M., Dysvik A., Škerlavaj M. (2019), "Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 40, pp. 783–799.

Connelly, C. E., & Zweig, D. (2015). Knowledge withholding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S112-S135.

Cooper, D., & Thatcher, S. M. (2010). Identification in organizations: The role of self-concept orientations and identification motives. *Academy of management review*, 35(4), 516-538.

Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.

Coyle-Shapiro, J. A. M., Kessler, I., & Purcell, J. (2004). Exploring organizationally directed citizenship behaviour: reciprocity or 'it's my job'?. *Journal of management studies*, 41(1), 85-106.

Coyle-Shapiro, J. A., & Shore, L. M. (2007). The employee–organization relationship: Where do we go from here?. *Human resource management review*, 17(2), 166-179.

Creswell, J.W. (2013) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th Edition, SAGE Publications, Inc., London.

Cropanzano, R., Dasborough, M. T., & Weiss, H. M. (2017). Affective events and the development of leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 42(2), 233-258.

Cropanzo R. & Mitchell M. 2005. Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*. Vol.31, No.6, pp. 874-900.

Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of management*, 35(2), 219-257.

Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of management*, 35(2), 219-257.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1997). *Information ecology: Mastering the information and knowledge environment*. Oxford University Press, USA.de Garcia 2022;

Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1997). Building successful knowledge management projects. *Center for business innovation working paper*, 4.

De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 113-127.

Deckop, J. R., Cirka, C. C., & Andersson, L. M. (2003). Doing unto others: The reciprocity of helping behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 47, 101-113.

Demirkasimoglu, N. (2016). Knowledge Hiding in Academia: Is Personality a Key Factor?. *International Journal of Higher Education*, 5(1), 128-140.

Deutchman, P., & Sullivan, J. (2018). The Dark Triad and framing effects predict selfish behavior in a one-shot Prisoner's Dilemma. *PloS one*, 13(9), e0203891.

Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of management Journal*, 45(2), 331-351.

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38(6), 1715-1759.

Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.

Ekeh, P. (1974). Social exchange theory. *The two traditions*.

Ellemers Naomi, Spears Russell, Doosje Bertjan. (2002). Self and Social Identity. *Annual Review of Psychology*. Vol:53, pp.161–86

Ellen III, B. P., Alexander, K. C., Mackey, J. D., McAllister, C. P., & Carson, J. E. (2021). Portrait of a workplace deviant: A clearer picture of the Big Five and Dark Triad as predictors of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology, 106*(12), 1950.

Elliot, A. J., & Thrash, T. M. (2001). Narcissism and motivation. *Psychological Inquiry, 12*(4), 216-219.

Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American sociological review, 31*-41.

Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology, 2*, 335–362.

Evans, J. M., Hendron, M. G., & Oldroyd, J. B. (2015). Withholding the ace: The individual-and unit-level performance effects of self-reported and perceived knowledge hoarding. *Organization Science, 26*(2), 494-510.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations, 7*(2), 117-140.

Flynn F. (2005). Identity Orientations and Forms of Social Exchange in Organizations. *Academy of Management Review. Vol:30. No: 4, pp. 737-750*

Ford, D. P., & Staples, S. (2010). Are full and partial knowledge sharing the same?. *Journal of knowledge management, 14*(3), 394-409.

Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: a social exchange perspective. *Journal of applied psychology, 97*(3), 557.

Foster, J. D., & Trimm IV, R. F. (2008). On being eager and uninhibited: Narcissism and approach–avoidance motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin, 34*(7), 1004-1017.

Furnham, A., & Treglown, L. (2021). The dark side of high-fliers: the dark triad, high-flier traits, engagement, and subjective success. *Frontiers in psychology, 12*, 647676.

Gagné M., Wei Tian A., Soo A., Zhang B. (2019), "Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and moderating role of organizational cynicism", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 40, pp. 800–818

Gal, U., Blegind Jensen, T., & Lyytinen, K. (2014). Identity orientation, social exchange, and information technology use in interorganizational collaborations. *Organization Science, 25*(5), 1372-1390.

Gallucci, M., & Perugini, M. (2003). Information seeking and reciprocity: A transformational analysis. *European Journal of Social Psychology, 33*(4), 473-495.

Gerpott, F. H., Van Quaquebeke, N., Schlamp, S., & Voelpel, S. C. (2019). An identity perspective on ethical leadership to explain organizational citizenship behavior: the interplay of follower moral identity and leader group prototypicality. *Journal of Business Ethics, 156*, 1063-1078.

Gervasi, D., Faldetta, G., Pellegrini, M. M., & Maley, J. (2022). Reciprocity in organizational behavior studies: A systematic literature review of contents, types, and directions. *European Management Journal, 40*(3), 441-457.

Gluck, M., Heesacker, M., & Choi, H. D. (2020). How much of the dark triad is accounted for by sexism?. *Personality and Individual Differences, 154*, 109728.

Gouldner A.W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *Americal Sociological Review*. Pp. 161-178.

Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior*.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology, 91*(3), 481-510.

Grijalva, E., & Newman, D. A. (2015). Narcissism and counterproductive work behavior (CWB): Meta-analysis and consideration of collectivist culture, Big Five personality, and narcissism's facet structure. *Applied Psychology, 64*(1), 93-126.

Guo, L., Cheng, K., & Luo, J. (2020). The effect of exploitative leadership on knowledge hiding: A conservation of resources perspective. *Leadership & Organization Development Journal, 42*(1), 83–98.

Guo, M., Brown, G., & Zhang, L. (2022). My knowledge: The negative impact of territorial feelings on employee's own innovation through knowledge hiding. *Journal of Organizational Behavior, 43*(5), 801-817.

Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal, 21*(4), 473–496.

Han S., Harold C.M., Oh I., Kim J.K., Agolli A. (2021), "A meta-analysis integrating 20 years of workplace incivility research: Antecedents, consequences, and boundary conditions", *Journal of Organizational Behavior, Vol. 43*, pp. 497–523

Haslam Alexander, Clare Powell, John C. Turner (2000). Social Identity, Self-categorization, and Work Motivation: Rethinking the Contribution of the Group to Positive and Sustainable Organizational Outcomes. *Applied Psychology. Vol: 49, No: 3*, pp. 319-339

Haslam S. Alexander, Michelle K. Ryan, Tom Postmes, Russell Spears , Jolanda Jetten, Paul Webley (2006). Sticking to our guns: social identity as a basis for the maintenance of commitment to faltering organizational projects. *Journal of Organizational Behavior. Vol. 27*, pp. 607-628

Haslam, S. A., Turner, J. C., Oakes, P. J., McGarty, C., & Reynolds, K. J. (1998). Social identity, personality and the self-concept: A self-categorization perspective. *In The Social Psychology of Personality* (pp. 41-79). Sage Publications.

He, P., Jiang, C., Xu, Z., & Shen, C. (2021). Knowledge hiding: current research status and future research directions. *Frontiers in psychology, 12*, 748237.

Henttonen, K., Kianto, A., & Ritala, P. (2016). Knowledge sharing and individual work performance: an empirical study of a public sector organisation. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 749-768.

Hershcovis, M. S. (2011). "Incivility, social undermining, bullying... oh my!": A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of organizational behavior*, 32(3), 499-519.

Hess, A. K., & Hess, C. E. (2013). Workplace Violence. *Deviant and Criminal Behavior in the Workplace*, 5, 221.

Hirst, G., Van Dick, R., & Van Knippenberg, D. (2009). A social identity perspective on leadership and employee creativity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 963-982.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.

Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2000). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. *Handbook of organization behavior*, 2, 57-81.

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41.

Hogan, J., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2011). Management derailment.

Hogg, M. A., & Turner, J. C. (1985). Interpersonal attraction, social identification and psychological group formation. *European journal of social psychology*, 15(1), 51-66.

Hogg, M. A., Abrams, D., & Brewer, M. B. (2017). Social identity: The role of self in group processes and intergroup relations. *Group Processes & Intergroup Relations*, 20(5), 570-581.

Hogg, Michael A., Terry Deborah J. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *Academy of Management Review*. Vol. 25, pp. 121-140

Holten, A. L., Hancock, G. R., Persson, R., Hansen, Å. M., & Høgh, A. (2016). Knowledge hoarding: antecedent or consequent of negative acts? The mediating role of trust and justice. *Journal of knowledge management*, 20(2), 215-229.

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, 63(6), 597-606.

Homans, G. C. (1974). Social behavior: Its elementary forms.

Hornsey, M. J. (2008). Social identity theory and self-categorization theory: A historical review. *Social and personality psychology compass*, 2(1), 204-222.

Huo, W., Cai, Z., Luo, J., Men, C., & Jia, R. (2016). Antecedents and intervention mechanisms: a multi-level study of R&D team's knowledge hiding behavior. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 880-897.

Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human resource development review*, 2(4), 337-359.

Issac A.C., Issac T.C., Baral R., Bednall T.C., Thomas T.S. (2021), "Why you hide what you know: Neuroscience behind knowledge hiding", *Journal of Knowledge and Process Management*, Vol. 28, pp. 266–276

Jakobwitz, S., & Egan, V. (2006). The dark triad and normal personality traits. *Personality and Individual differences*, 40(2), 331-339.

Jiang Z., Hu X., Wang Z., Jiang X. (2019), "Leader–member exchange, organizational identification, and knowledge hiding: The moderating role of relative leader–member exchange", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 40, pp. 834–848

Johansson, L. O., & Svedsäter, H. (2009). Piece of cake? Allocating rewards to third parties when fairness is costly. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 107-119.

Johnson, R. E., Chang, C. H., & Yang, L. Q. (2010). Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of management review*, 35(2), 226-245.

Johnson, R. E., Selenta, C., & Lord, R. G. (2006). When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 175-201.

Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2010). Differentiating the Dark Triad within the interpersonal circumplex. *Handbook of interpersonal psychology: Theory, research, assessment, and therapeutic interventions*, 249-267.

Judge, T. A., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: relationship of the narcissistic personality to self-and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of applied psychology*, 91(4), 762.

Kang, S. W. (2016). Knowledge withholding: psychological hindrance to the innovation diffusion within an organisation. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(1), 144-149.

Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019-1033.

Karim, D. N. (2022). Linking dark triad traits, psychological entitlement, and knowledge hiding behavior. *Heliyon*, 8(7).

Kashima E., Hardie E. (2000), The development and validation of the Relational, Individual, and Collective Self Aspects (RIC) Scale, *Asian Journal of Social Psychology*, Vol: 3, pp.19–48

Kashima, Y., Yamaguchi, S., Kim, U., Choi, S. C., Gelfand, M. J., & Yuki, M. (1995). Culture, gender, and self: a perspective from individualism-collectivism research. *Journal of personality and social psychology*, 69(5), 925

Khalid, N., Islam, D. M. Z., & Ahmed, M. R. M. (2019). Sentrepreneurial Training and Organizational Performance: Implications for Future. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(2), 590-593.

Khoreva, V., & Wechtler, H. (2020). Exploring the consequences of knowledge hiding: an agency theory perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 35(2), 71-84.

Kilduff, G. J., Elfenbein, H. A., & Staw, B. M. (2010). The psychology of rivalry: A relationally dependent analysis of competition. *Academy of management journal*, 53(5), 943-969.

Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of applied psychology*, 95(1), 1.

Klein, H. J., Brinsfield, C. T., & Cooper, J. T. (2021). The experience of commitment in the contemporary workplace: An exploratory reexamination of commitment model antecedents. *Human Resource Management*, 60(6), 885-902.

Knoll, M. (2021). Silence in Organizations—What We Need to Know, What We Know, and What We Don't Know. *Silence of organizations: How organizations cover up wrongdoings*, 17-44.

Knoll, M., & Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of business ethics*, 113, 349-362.

Konstantinou, E. and Fincham, R. (2011), "Not sharing but trading: applying a Maussian exchange framework to knowledge management", *Human Relations*, Vol. 64 No. 6, pp. 823-842

Koon, V. Y. (2022). The role of organisational compassion in knowledge hiding and thriving at work. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(3), 486-501.

Kube, S., Maréchal, M. A., & Puppe, C. (2013). Do wage cuts damage work morale? Evidence from a natural field experiment. *Journal of the European Economic Association*, 11(4), 853-870.

Kumar Jha, J., & Varkkey, B. (2018). Are you a cistern or a channel? Exploring factors triggering knowledge-hiding behavior at the workplace: evidence from the Indian R&D professionals. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 824-849.

La Guardia, J. G., Ryan, R. M., Couchman, C. E., & Deci, E. L. (2000). Within-person variation in security of attachment: a self-determination theory perspective on attachment, need fulfillment, and well-being. *Journal of personality and social psychology*, 79(3), 367.

Labafi, S. (2017). Knowledge hiding as an obstacle of innovation in organizations a qualitative study of software industry. *AD-minister*, (30), 131-148.

Lapointe, É., Vandenberghe, C., Ben Ayed, A. K., Schwarz, G., Tremblay, M., & Chenevert, D. (2020). Social Comparisons, Self-Conceptions, and Attributions: Assessing the Self-Related Contingencies in Leader-Member Exchange Relationships. *Journal of Business and Psychology*, 35(3), 381–402.

Lata, M., & Chaudhary, R. (2020). Dark Triad and instigated incivility: The moderating role of workplace spirituality. *Personality and Individual Differences*, 166, 110090.

Lawler, E. J. (2001). An affect theory of social exchange. *American journal of sociology*, 107(2), 321-352.

Lawler, E. J., Thye, S. R., & Yoon, J. (2014). The emergence of collective emotions in social exchange. *Collective emotions*, 189-203.

Lee, K., & Ashton, M. C. (2014). The dark triad, the big five, and the HEXACO model. *Personality and Individual Differences*, 67, 2-5. Lehmann vd., 2022

Li, C. S., Liao, H., & Han, Y. (2022). I despise but also envy you: A dyadic investigation of perceived overqualification, perceived relative qualification, and knowledge hiding. *Personnel Psychology*, 75(1), 91-118.

Li, C. S., Liao, H., & Han, Y. (2022). I despise but also envy you: A dyadic investigation of perceived overqualification, perceived relative qualification, and knowledge hiding. *Personnel Psychology*, 75(1), 91-118.

Liao, L. F. (2008). Knowledge-sharing in R&D departments: A social power and social exchange theory perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1881-1895.

Liden R.C., Wayne S.J., Kraimer M.L., Sparrowe R.T. (2003). The dual commitments of contingent workers: an examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*. 24: pp. 609-625.

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.

Lilienfeld, S. O., & Andrews, B. P. (1996). Development and preliminary validation of a self-report measure of psychopathic personality traits in noncriminal population. *Journal of personality assessment*, 66(3), 488-524.

Lin, H. E., McDonough III, E. F., Lin, S. J., & Lin, C. Y. Y. (2013). Managing the exploitation/exploration paradox: The role of a learning capability and innovation ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 262-278.

Lin, H. F. (2015). Linking knowledge management orientation to balanced scorecard outcomes. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1224-1249.

Lin, T. C., & Huang, C. C. (2010). Withholding effort in knowledge contribution: The role of social exchange and social cognitive on project teams. *Information & Management*, 47(3), 188-196.

Liu, F., Lu, Y., & Wang, P. (2020). Why knowledge sharing in scientific research teams is difficult to sustain: An interpretation from the interactive perspective of knowledge hiding behavior. *Frontiers in Psychology, 11*, 537833.

Lopez, K. A., & Willis, D. G. (2004). Descriptive versus interpretive phenomenology: Their contributions to nursing knowledge. *Qualitative health research, 14*(5), 726-735.

Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly, 12*(2), 133-152.

Lönnqvist, J. E., Irlenbusch, B., & Walkowitz, G. (2014). Moral hypocrisy: impression management or self-deception?. *Journal of Experimental Social Psychology, 55*, 53-62.

Lyons, M. (2019). *The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism, and psychopathy in everyday life*. Academic Press.

Lyons, M., & Rice, H. (2014). Thieves of time? Procrastination and the Dark Triad of personality. *Personality and Individual Differences, 61*, 34-37.

Ma, B., Liu, S., Lasseben, H., & Ma, G. (2019). The relationships between job insecurity, psychological contract breach and counterproductive workplace behavior: does employment status matter?. *Personnel Review, 48*(2), 595-610.

Maffly-Kipp, J., Truong, T. N., Edens, J. F., & Vess, M. (2023). Dark triad traits are associated with a weaker morally-good true self bias in self-perceptions. *Self and Identity, 1-17*.

Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: a general perspective. *Journal of applied psychology, 89*(4), 647.

Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological review, 98*(2), 224.

Markus, H., & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American psychologist, 41*(9), 954.

Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, C. S., & Salas, E. (2018). Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: A meta-analysis of team communication and performance. *Organizational behavior and human decision processes*, *144*, 145-170.

McGillivray, S., Murayama, K., & Castel, A. D. (2015). Thirst for knowledge: The effects of curiosity and interest on memory in younger and older adults. *Psychology and Aging*, *30*(4), 835.

McHoskey, J. W., Worzel, W., & Szyarto, C. (1998). Machiavellianism and psychopathy. *Journal of personality and social psychology*, *74*(1), 192.

Miller, J. D., Dir, A., Gentile, B., Wilson, L., Pryor, L. R., & Campbell, W. K. (2010). Searching for a vulnerable dark triad: Comparing factor 2 psychopathy, vulnerable narcissism, and borderline personality disorder. *Journal of personality*, *78*(5), 1529-1564.

Molm, L. D. (1990). Structure, action, and outcomes: The dynamics of power in social exchange. *American Sociological Review*, *427-447*.

Molm, L. D. (2010). The structure of reciprocity. *Social psychology quarterly*, *73*(2), 119-131.

Molm, L. D., Collett, J. L., & Schaefer, D. R. (2007). Building solidarity through generalized exchange: A theory of reciprocity. *American journal of sociology*, *113*(1), 205-242.

Molm, L. D., Peterson, G., & Takahashi, N. (2003). In the eye of the beholder: Procedural justice in social exchange. *American Sociological Review*, *128-152*.

Molm, L. D., Schaefer, D. R., & Collett, J. L. (2007). The value of reciprocity. *Social Psychology Quarterly*, *70*(2), 199-217.

Molm, L. D., Takahashi, N., & Peterson, G. (2000). Risk and trust in social exchange: An experimental test of a classical proposition. *American Journal of Sociology*, *105*(5), 1396-1427.

Moore, C., Detert, J. R., Klebe Treviño, L., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel psychology*, 65(1), 1-48.

Morf, C. C., & Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological inquiry*, 12(4), 177-196.

Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Sage publications.

Nathanson, C. (2008). *Exploring the dynamics of revenge* (Doctoral dissertation, University of British Columbia).

Neuman, D. (2014). Qualitative research in educational communications and technology: A brief introduction to principles and procedures. *Journal of Computing in Higher Education*, 26, 69-86.

Ng, T. W. (2015). The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 154-163.

Nowlin, E., & McClure, T. (2015). Saying the Right Thing at the Right Time: The Moderating Role of Career Stage on the Sales Manager Feedback–Sales Performance Link. In *Ideas in Marketing: Finding the New and Polishing the Old: Proceedings of the 2013 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 14-14). Springer International Publishing.

Offergelt F., Spörrle M., Moser K., Shaw J.D. (2019), "Understanding knowledge hiding in organizations", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 40, pp. 779–782

Offergelt, F., & Venz, L. (2023). The joint effects of supervisor knowledge hiding, abusive supervision, and employee political skill on employee knowledge hiding behaviors. *Journal of Knowledge Management*, 27(5), 1209-1227.

Oiler, C. (1982). The phenomenological approach in nursing research. *Nursing research*, 31(3), 178-181.

Oliveira M., Curado C., de Garcia P.S. (2021), "Knowledge hiding and knowledge hoarding: A systematic literature review", *Journal of Knowledge and Process Management*, Vol. 28, pp. 277–294.

Paal, T., & Bereczkei, T. (2007). Adult theory of mind, cooperation, Machiavellianism: The effect of mindreading on social relations. *Personality and individual differences*, 43(3), 541-551.

Pan, W., Zhang, Q., Teo, T. S., & Lim, V. K. (2018). The dark triad and knowledge hiding. *International Journal of Information Management*, 42, 36-48.

Pan, W., Zhang, Q., Teo, T. S., & Lim, V. K. (2018). The dark triad and knowledge hiding. *International Journal of Information Management*, 42, 36-48.

Pan, W., Zhou, Y., & Zhang, Q. (2016). Does darker hide more knowledge? The relationship between Machiavellianism and knowledge hiding. *International Journal of Security and Its Applications*, 10(11), 281-292.

Park, J., Kim, S., Lim, M., & Sohn, Y. W. (2019). Having a calling on board: Effects of calling on job satisfaction and job performance among South Korean newcomers. *Frontiers in Psychology*, 10, 1584.

Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556-563.

Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge? *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 398–415.

Peng, H., & Pierce, J. (2015). Job-and organization-based psychological ownership: Relationship and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2), 151-168.

Pereira, V., & Mohiya, M. (2021). Share or hide? Investigating positive and negative employee intentions and organizational support in the context of knowledge sharing and hiding. *Journal of business research*, 129, 368-381.

Perotti, F. A., Ferraris, A., Candelo, E., & Busso, D. (2022). The dark side of knowledge sharing: Exploring “knowledge sabotage” and its antecedents. *Journal of Business Research*, 141, 422-432.

Perri, F. S., & Brody, R. G. (2011). The dark triad: organized crime, terror and fraud. *Journal of Money Laundering Control*, 14(1), 44-59.

Piccoli, B.; Callea, A.; Urbini, F.; Chirumbolo, A.; Ingusci, E.; de Witte, H. (2017). Job Insecurity and Performance: The Mediating Role of Organizational Identification. *Pers. Rev.*, 46, 1508–1522.

Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of management review*, 26(2), 298-310.

Raskin, R., & Hall, C. S. (1981). The Narcissistic Personality Inventory: Alternative form reliability and further evidence of construct validity. *Journal of personality assessment*, 45(2), 159-162.

Raskin, R., & Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of personality and social psychology*, 54(5), 890.

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 358-384.

Robinson S. & Bennet R. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Review*, Vol. 38, No. 2, pp. 555-572.

Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader–member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of applied psychology*, *97*(6), 1097.

Rogoza, R., Żemojtel-Piotrowska, M., Jonason, P. K., Piotrowski, J., Campbell, K. W., Gebauer, J. E., ... & Włodarczyk, A. (2021). Structure of dark triad dirty dozen across eight world regions. *Assessment*, *28*(4), 1125-1135.

Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The leadership quarterly*, *17*(6), 617-633.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, *2*, 121-139.

Sahlins, M. (1972). *Stone Age Economics*. New York: Aldine de Gruyter.

Sakalaki, M., Richardson, C., & Thépaut, Y. (2007). Machiavellianism and economic opportunism. *Journal of applied social psychology*, *37*(6), 1181-1190.

Salgado, J. F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International journal of selection and assessment*, *10*(1-2), 117-125.

Scherer, K. T., Baysinger, M., Zolynsky, D., & LeBreton, J. M. (2013). Predicting counterproductive work behaviors with sub-clinical psychopathy: Beyond the Five Factor Model of personality. *Personality and Individual Differences*, *55*(3), 300-305.

Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. University of Maryland, College Park.

Schreier, M. (2012). Qualitative content analysis in practice. *Qualitative content analysis in practice*, 1-280.

Schwartz, S. H. (1996). Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems. In C. Seligman, J. M. Olson, & M. P. Zanna (Eds.), *The psychology of values: The Ontario Symposium* (Vol. 8, pp. 1-24). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, *24*(1), 138-158.

Sedikides, C., & Brewer, M. B. (Eds.). (2001). *Individual self, relational self, collective self*. Psychology Press.

Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational behavior and human decision processes*, *43*(1), 118-135.

Serenko, A. (2019). Knowledge sabotage as an extreme form of counterproductive knowledge behavior: conceptualization, typology, and empirical demonstration. *Journal of Knowledge Management*, *23*(7), 1260-1288.

Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Negotiate, reciprocate, or cooperate? The impact of exchange modes on inter-employee knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, *20*(4), 687-712.

Serenko, A., & Bontis, N. (2016a). Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of knowledge management*, *20*(6), 1199-1224.

Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of applied psychology*, *81*(3), 219.

Shen, X., Li, Y., Sun, Y., Chen, J., and Wang, F. (2019). Knowledge withholding in online knowledge spaces: social deviance behavior and secondary control perspective. *J. Assoc. Inf. Sci. Technol.* *70*, 385-401

Sherony, K. M., & Green, S. G. (2002). Coworker exchange: relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of applied psychology*, 87(3), 542.

Shore, L., Tetrick, L., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 837–867.

Siachou, E., Trichina, E., Papasolomou, I., & Sakka, G. (2021). Why do employees hide their knowledge and what are the consequences? A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 135, 195-213.

Silva de Garcia, P., Oliveira, M., & Brohman, K. (2022). Knowledge sharing, hiding and hoarding: how are they related?. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(3), 339-351.

Simmel, G. (1950). *The sociology of georg simmel* (Vol. 92892). Simon and Schuster.

Simpson, B., Harrell, A., Melamed, D., Heiserman, N., & Negraia, D. V. (2018). The roots of reciprocity: Gratitude and reputation in generalized exchange systems. *American Sociological Review*, 83(1), 88-110.

Singelis, T. M. (1994). The measurement of independent and interdependent self-construals. *Personality and social psychology bulletin*, 20(5), 580-591.

Singh, S. K. (2019). Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding. *Journal of Business Research*, 97, 10-19.

Škerlavaj, M., Connelly, C. E., Cerne, M., & Dysvik, A. (2018). Tell me if you can: time pressure, prosocial motivation, perspective taking, and knowledge hiding. *Journal of knowledge Management*, 22(7), 1489-1509.

Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of management review*, 32(1), 9-32.

Smith, B., & McGannon, K. R. (2018). Developing rigor in qualitative research: Problems and opportunities within sport and exercise psychology. *International review of sport and exercise psychology*, *11*(1), 101-121.

Smith, S. F., & Lilienfeld, S. O. (2013). Psychopathy in the workplace: The knowns and unknowns. *Aggression and Violent Behavior*, *18*(2), 204-218.

Sofyan, Y., De Clercq, D., & Shang, Y. (2023). Detrimental effects of work overload on knowledge hiding in competitive organisational climates. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *61*(2), 324-354.

Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human resource management review*, *12*(2), 269-292.

Stenius, M., Hankonen, N., Ravaja, N., & Haukkala, A. (2016). Why share expertise? A closer look at the quality of motivation to share or withhold knowledge. *Journal of Knowledge Management*, *20*(2), 181-198.

Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social psychology quarterly*, 224-237.

Suorsa, A. R. (2017). Knowledge creation and play: A phenomenological study within a multi-professional and multi-organizational community. *Journal of Documentation*, *73*(6), 1167-1191.

Suorsa, A., & Huotari, M. L. (2016). A methodology for studying knowledge creation in organizational settings: a phenomenological viewpoint. In *Information cultures in the digital age: A festschrift in honor of Rafael Capurro* (pp. 125-142). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Tajfel, H. E. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Academic Press.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Chicago, IL: Nelson Hall.

Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational identity: A reader*, 56(65), 9780203505984-16.

Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, 33(3), 261-289.

Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). Power and dependence. *The social psychology of groups*, 7, 100-125.

Toma, C., & Butera, F. (2009). Hidden profiles and concealed information: Strategic information sharing and use in group decision making. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35(6), 793-806.

Triandis, H. C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological review*, 96(3), 506.

Trusson, C., Hislop, D., & Doherty, N. F. (2017). The rhetoric of “knowledge hoarding”: a research-based critique. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1540-1558.

Tsay, C. H. H., Lin, T. C., Yoon, J., & Huang, C. C. (2014). Knowledge withholding intentions in teams: The roles of normative conformity, affective bonding, rational choice and social cognition. *Decision Support Systems*, 67, 53-65.

Turner, J. C. & Brown, R. (1978). Social status, cognitive alternatives, and intergroup relations. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (pp. 202–234). New York, NY: Academic Press.

Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Ed.), *Social identity and intergroup relations* (pp. 15–40). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Turner, J. C., & Oakes, P. J. (1986). The significance of the social identity concept for social psychology with reference to individualism, interactionism and social influence. *British Journal of Social Psychology*, 25(3), 237-252.

Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford, UK: Blackwell

Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2003). “Isn’t it fun to get the respect that we’re going to deserve?” Narcissism, social rejection, and aggression. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(2), 261-272.

Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of management*, 29(4), 511-532.

Van Dick R. & Wagner U.& Stellmacher J. & Christ O. (2005). Category salience and organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 78: pp. 273-285.

van Dick, R., & Haslam, S. A. (2012). Stress and well-being in the workplace: Support for key propositions from the social identity approach. In J. Jetten, C. Haslam, & S. A. Haslam (Eds.), *The social cure: Identity, health and well-being* (pp. 175–194). Psychology Press.

Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(4), 439-459.

van Knippenberg, D., Haslam, S. A., & Platow, M. J. (2007). Unity through diversity: Value-in-diversity beliefs, work group diversity, and group identification. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 11(3), 207–222.

Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, *15*(6), 825-856.

Vernon, P. A., Villani, V. C., Vickers, L. C., & Harris, J. A. (2008). A behavioral genetic investigation of the Dark Triad and the Big 5. *Personality and Individual Differences*, *44*(2), 445-452.

Vidarthi, P. R., Liden, R. C., Anand, S., Erdogan, B., & Ghosh, S. (2010). Where do I stand? Examining the effects of leader–member exchange social comparison on employee work behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *95*(5), 849.

Von der Trenck, A., Emamjome, F., Neben, T., & Heinzl, A. (2015, January). What's in it for me? Conceptualizing the perceived value of knowledge sharing. In *2015 48th Hawaii international conference on system sciences* (pp. 3920-3928). IEEE.

Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of applied psychology*, *94*(5), 1275.

Wang, Y. S., Lin, H. H., Li, C. R., and Lin, S. J. (2014). What drives students' knowledge-withholding intention in management education? An empirical study in Taiwan. *Acad. Manag. Learn. Educ.* *13*, 547–568.

Wang, Y., & Yang, L. (2020). When knowledge hoarding meets generalized exchange in innovative organizational cultures: Understanding the negative outcomes and potential solutions. *Frontiers in Psychology*, *11*, 1796.

Webster, J., Brown, G., Zweig, D., Connelly, C. E., Brodt, S., & Sitkin, S. (2008). Beyond knowledge sharing: Withholding knowledge at work. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 1-37). Emerald Group Publishing Limited.

Weick, Karl E, (1969) “The Social Psychology of Organizing” McGraw Hill.

Weiner, B. (1972). Attribution theory, achievement motivation, and the educational process. *Review of educational research*, 42(2), 203-215.

Weng, Q., Latif, K., Khan, A. K., Tariq, H., Butt, H. P., Obaid, A., & Sarwar, N. (2020). Loaded with knowledge, yet green with envy: leader–member exchange comparison and coworkers-directed knowledge hiding behavior. *Journal of Knowledge Management*, 24(7), 1653-1680.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

Whitham M. (2021), Generalized Generosity: How the Norm of Generalized Reciprocity Bridges Collective Forms of Social Exchange, *American Sociological Review* 2021, Vol. 86, No:3, pp.503–531

Willem, A., & Scarbrough, H. (2006). Social capital and political bias in knowledge sharing: An exploratory study. *Human relations*, 59(10), 1343-1370.

Williamson, T. (1995). Is knowing a state of mind?. *Mind*, 104(415), 533-565.

Witt, L. A., Kacmar, K. M., & Andrews, M. C. (2001). The interactive effects of procedural justice and exchange ideology on supervisor-rated commitment. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(5), 505-515.

Wu, J., & Lebreton, J. M. (2011). Reconsidering the dispositional basis of counterproductive work behavior: The role of aberrant personality. *Personnel Psychology*, 64(3), 593-626.

Yamagishi, T., & Cook, K. S. (1993). Generalized exchange and social dilemmas. *Social psychology quarterly*, 235-248.

Yamagishi, T., Cook, K. S., & Watabe, M. (1998). Uncertainty, trust, and commitment formation in the United States and Japan. *American journal of sociology*, *104*(1), AJSv104p165-194.

Yang, J. (2010). The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis. *International Journal of Production Economics*, *125*(2), 215–223.

Yang, L., Bai, Y., & Wu, Y. (2020). The dark side of generalized exchange in innovative organizational culture: Negative job impacts and potential solutions. *Frontiers in Psychology*, *11*, 564266

Yang, T., Bao, J., & Aldrich, H. (2020). The paradox of resource provision in entrepreneurial teams: Between self-interest and the collective enterprise. *Organization Science*, *31*(6), 1336-1358.

Yoshikawa, K., Wu, C. H., Lee, H. (2020) 'Generalized exchange orientation : conceptualization and scale development.', *Journal of Applied Psychology*., Vol:105, No:3, pp. 294-311

Zell, E., & Alicke, M. D. (2009). Self-evaluative effects of temporal and social comparison. *Journal of experimental social psychology*, *45*(1), 223-227.

Zellars, K. L., & Tepper, B. J. (2003). Beyond social exchange: New directions for organizational citizenship behavior theory and research. *In Research in personnel and human resources management* (Vol. 22, pp. 395-424). Emerald Group Publishing Limited.

Zhang, F. W., Liao, J. Q., & Yuan, J. M. (2016). Ethical leadership and whistleblowing: Collective moral potency and personal identification as mediators. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *44*(7), 1223-1231.

Zhang, Z., & Min, M. (2019). The negative consequences of knowledge hiding in NPD project teams: The roles of project work attributes. *International Journal of Project Management*, *37*(2), 225-238.

Zhao H., Liu W., Li J., Yu X. (2019), "Rivals or allies: How performance-prove goal orientation influences knowledge hiding", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 40, pp. 849–868.

Zhao, H., Xia, Q., He, P., Sheard, G., & Wan, P. (2016). Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 84-94.

EKLER

EK 1: ANKET

Bu araştırma, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon doktora programı bünyesinde, doktora tez çalışması olarak yürütülmektedir. Çalışmanın amacı, çalışanların iş yerinde bilgi paylaşımı davranışını anlamak üzerinedir. Bu ankete verilecek cevaplar bilimsel amaçlarla kullanılacak olup herhangi bir kurum veya kişiler ile paylaşılmayacaktır. Araştırma için Başkent Üniversitesi'ne bağlı Etik Komisyondan gerekli etik kurul izni alınmıştır.

Çalışmada hiçbir maddenin doğru veya yanlış cevabı bulunmamakla beraber yanıtlarınızı, ifadelerin altında yer alan seçenekler arasından uygun olanı işaretleyerek belirtebilirsiniz.

Ankete sağlayacağınız katkı için teşekkür ederiz.

Lütfen 1-14. sorular için kendinize en yakın olduğunuzu değerlendirdiğiniz şıkkı seçiniz		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Sahip olduğum beceri ve yeteneklerin iş yerinde diğer çalışma arkadaşlarımdan daha iyi olduğumu göstermek için karşılaştığım tüm fırsatlardan yararlanırım.					
2	Arkadaşımın kişisel bir problemi olması durumunda vakit ve nakit harcamam gerekse bile ona yardımcı olurum.					
3	İş yerinde içinde bulunduğum ekiplere kalıcı katkı sağlamak benim için önemlidir.					
4	Yardımsız arkadaşlarıma önem veririm.					
5	Bir ekip çalışmasına dahil olduğumda çalışmanın başarısı için elimden gelenin en iyisini yaparım.					

6	Çalışma arkadaşlarıma kıyasla dışarıdan nasıl görüldüğümü bilmeye ilişkin güçlü bir ihtiyaç hissedirim. (IL					
7	Esas katkı sağlayan ben olmasam bile, ekibim başarılı olduğunda gurur duyarım.					
8	Arkadaşlarımla genellikle rekabet içindeyimdir.					
9	Hayatımda önemli yere sahip kişilere verdiğim sözler benim için önem taşır.					
10	Bir toplantı veya konferansta çalıştığım kurumu temsil etmek üzere seçilmekten gurur duyarım.					
11	İş arkadaşlarımdan daha iyi performans sergilemek bana kendimi daha iyi hissettirir.					
12	Yakın arkadaşlarım ve ailem benim için büyük önem taşır.					
13	Kendimi sürekli çevremdekilerle kıyaslarım					
14	Bir ekibin parçası olduğumda, bireysel olarak ekip üyelerinin beni sevip sevmediği veya benim onlardan hoşlanıp hoşlanmamamdansa, grubun tamamıyla ilgilenirim.					
15	Yakın olduğum kişilerin hayatlarındaki yerimi bilmek ve onların buna değer verdiğini hissetmek bana kendimi özel hissettirir.					
Lütfen 16-27. sorular için Aşağıdaki ifadelerde <u>kendinize uygun</u> olan seçeneği işaretleyiniz,		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
15	İstediklerimi elde etmek için insanları manipüle edebilirim.					
16	İstediklerimi elde etmek için hile ve yalana başvurduğum olmuştur.					

17	İstediklerimi elde etmek için insanlara iltifat edebilirim.					
18	Kendi amaçlarıma ulaşabilmek için insanları kullanabilirim.					
19	Yaptıklarımın vicdan azabı duymama eğilimindeyim					
20	Davranışlarımın ahlaki olup olmaması beni ilgilendirmez.					
21	İnsanlara karşı kayıtsız veya duyarsız olabilirim					
22	İnsanlara karşı küçümseyici davranışlarda bulunabilirim.					
23	Başkalarının bana hayranlık duymasını isteyebilirim.					
24	Başkalarının beni dikkate almasını isteyebilirim.					
25	Prestij ve statü sahibi olma eğilimindeyim.					
26	Başkalarından bana iltimas göstermesini bekleme eğilimindeyim.					
Lütfen 27-38. sorular için şıklardan kendinize en yakın hissettiğinizi seçiniz						
İş yerinde sizden bir bilgi talep ettiğinde,		Asla	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman
27	Hiç içimden gelmese de yarım etmeyi kabul ederim					
28	Yardım etmeyi kabul ederim ancak istediği bilginin yerine farklı bilgiler veririm.					
29	Kendisine yardımcı olacağımı söylerim fakat elimden geldiğince oyalırım.					
30	Benden istediği bilginin yerine başka konuda bilgi vermeyi öneririm.					
31	Konu hakkında bilgim yokmuş gibi davranırım.					
32	Bildiğim halde, bilgim olmadığını söylerim.					

33	Konu hakkında pek bilgim olmadığını söylerim.					
34	Neden bahsettiğini bilmiyormuş gibi davranırım.					
35	Konuya ilişkin bilgim olsaydı, yardım etmek isterdim derim.					
36	İstediği bilginin gizli ve sadece belirli kişilerle paylaşılabilceğini söylerim.					
37	İstediği bilginin paylaşılmasına amirimin izin vermeyeceğini söylerim.					
38	Başkalarından bana iltimas göstermesini bekleme eğilimindeyim.					
Lütfen 39-59. sorular için şıklardan kendinize en yakın hissettiğinizi seçiniz		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
39	İş yerinde, başkaları için fazladan çaba harcamadan önce bu çaba karşılığında kazanımları netleştirmek akıllıcadır.					
40	İş yerinde karşılıksız olarak bir şey yaparsam benden faydalanılmış olur.					
41	İş yerinde birinden yardım istediğimde karşılığında benden ne talep ettiğini de sormam gerekir.					
42	İş yerinde birinden yardım istediğimde karşılığında benden ne talep ettiğini de sormam gerekir.					
43	Karşılığında somut kazanımlar sunmadıkça iş arkadaşlarımdan benim için fazladan bir şey yapmalarını istemekten çekinirim.					
44	Bir iş arkadaşım bana yardımcı olduğunda karşılığında ona bir şeyler sunmayı unutmamalıyım.					

45	İş yerinde bana yapılan tüm iyiliklerin karşılığının verilmesi gerektiğine ilişkin zorunluluk hissedirim.					
46	İş yerinde biri benim için bir şey yaparsa, karşılığında ben de onun için bir şeyler yapma ihtiyacı hissedirim					
47	İş yerinde, bana iyilik yapan birine her zaman başka bir iyilikle karşılık veririm.					
48	Bana göre, iş yerinde yapılan tüm iyilikler bir şekilde karşılığımı bulur					
49	İş yerinde diğer çalışanlara yardımcı olmak doğru bir davranıştır, çünkü bir gün benim de yardıma ihtiyacım olabilir.					
50	İş yerinde çalışma arkadaşlarıma yönelik çabalarım hemen olmasa bile bir noktada birileri tarafından ödüllendirilir.					
51	Bir gün iş yerinde birinin iyiliğine ihtiyaç duyabilirim, bu sebeple ben de iş yerinde başkalarına iyilik yapmaktan mutluluk duyarım.					
52	İş yerinde bir iş arkadaşım bana destek olduğunda karşılığında benim de başkalarına destek olmam gerekir.					
53	Bir iş arkadaşım benim için fazladan çaba gösterdiğinde, genellikle başkaları için neler yapabileceğimi düşünmeye başlarım.					
54	İş ortamında birinden nezaket görmek bana benim de başkaları için bir şeyler yapmam gerektiğini hissettirir.					
55	İş yerinde biri bana iyilik yaptığında karşılığında ben de başkalarına iyilik yaparak borcumu ödemek isterim.					

56	İş yerinde çevresine karşı nazik olan kişilere karşı benim de nazik olmam gerekir					
57	İş yerinde başkaları için fazladan çaba harcayanların, benim de onlara yardım etme çabamı hak ettiğine inanıyorum.					
58	Sıklıkla başkalarına destek olan bir iş arkadaşım zor durumda kaldığında, ben de onun için bir şeyler yaparım.					
59	İşyerinde başkalarına yardımcı olan birini gördüğümde, ihtiyaç duyması halinde benim de ona yardımcı olmam gerektiğini hissederim.					